

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Lenka Sochová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Sochová**
Osobní číslo: **E13000144**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomické statistiky**

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

1. Formulace cílů práce
2. Úvod do problematiky fluktuace a motivace zaměstnanců
3. Metodika prováděného sběru dat a jejich zpracování statistickými metodami
4. Analýza fluktuace ve vybraném podniku
5. Aplikace vybraných statistických metod na získaná data
6. Vyhodnocení výsledků, návrh na snížení fluktuace a závěrečná zhodnocení výstupů



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

30 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009.

ISBN 978-0-7494-5242-1.

CYHELSKÝ, Lubomír, Richard HINDLS a Jana KAHOUNOVÁ. Elementární statistická analýza. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999.

ISBN 80-7261-003-1.

HINDLS, Richard. Metody statistické analýzy pro ekonomy. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-013-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 978-80-7261-288-8.

TRIOLA, Mario. Elementary statistics. 11th ed. Boston: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0321-69450-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. 3. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

Elektronická databáze článků ProQuest a EBSCO.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

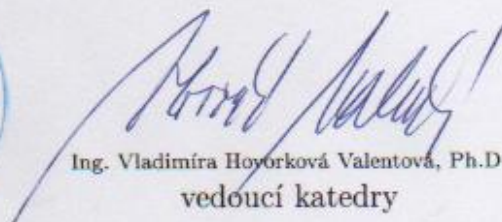
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4.5.2016

Podpis:



TÉMA: **ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

ANOTACE: Bakalářská práce se zabývá analýzou fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem zjistit příčiny a snížit výskyt tohoto jevu. Teoretická část definuje fluktuaci, motivaci zaměstnanců a statistické metody. V praktické části je využito pro sběr dat dotazníkového šetření, ve kterém odcházející zaměstnanci odpovídají na obecné otázky a otázky zaměřené na pracovní prostředí. Na získaná data jsou aplikovány statistické metody vhodné pro jejich znázornění. V závěru práce jsou navržena opatření pro snížení fluktuace v tomto podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA: fluktuace, míra fluktuace, motivace, dotazníkové šetření, zaměstnanec

THEME: **ANALYSIS OF EMPLOYEES FLUCTUATION IN A SELECTED COMPANY**

ANNOTATION: Bachelor thesis deals with analysis of fluctuation in a selected company with the goal to identify the causes and reduce this phenomenon. The theoretical part is defined by fluctuation, employee's motivation and statistic methods. The analysis using survey data is used in the practical part, which employee's answer questions in general and questions about work environment. The data obtained was applied by statistic methods useful for its representation. Proposed recommendations for the company how to reduce its employee turnover are introduced at the end of this thesis.

KEY WORDS: fluctuation, turnover rate, motivation, survey, employee

Poděkování

Velice děkuji personálnímu manažerovi a vedení společnosti za možnost vypracování bakalářské práce, poskytnutá data a vstřícnost. Dále děkuji Ing. Kateřině Gurinové, Ph.D. za vedení bakalářské práce a také konzultantce Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za přínosné rady a podněty.

Obsah

OBSAH.....	7
SEZNAM ILUSTRACÍ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, ZNAČEK A SYMBOLŮ	10
ÚVOD.....	11
1. POJEM FLUKTUACE, VZNIK A JEHO VLIVY	12
1.1 DRUHY FLUKTUACE	12
1.2 PROSTŘEDKY K MĚŘENÍ FLUKTUACE	13
1.3 PŘÍČINY FLUKTUACE	13
1.4 DŮSLEDKY FLUKTUACE	14
2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI.....	16
2.1 VLIV PRACOVNÍCH VZTAHŮ NA FLUKTUACI	16
2.2 MOTIVACE A FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ	16
2.3 DEFINICE A PROCES MOTIVACE	17
2.4 VLIV ODMĚŇOVÁNÍ NA FLUKTUACI	18
3. STATISTICKÉ METODY ZKOUMÁNÍ FLUKTUACE.....	20
3.1 METODY POŘIZOVÁNÍ DAT.....	20
3.2 PROCES STATISTICKÉHO PRŮZKUMU.....	21
3.3 ROZDĚLENÍ ČETNOSTÍ	21
3.4 STATISTICKÉ GRAFY	22
3.5 CHARAKTERISTIKY POLOHY.....	23
3.6 CHARAKTERISTIKY VARIABILITY	24
4. O SPOLEČNOSTI	25
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	25
4.2 POZICE ŠÍČKA/OPERÁTOR ŠÍČÍHO STROJE	25
4.3 VÝPOČET MÍRY FLUKTUACE.....	25
5. PROVEDENÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	27
5.1 FORMA ZKOUMÁNÍ FLUKTUACE	27

5.2	TVOŘENÍ OTÁZEK PRO ZHODNOCENÍ POZICE.....	28
6.	APLIKACE STATISTICKÝCH METOD PRO FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ	29
6.1	SETRŽIDĚNÍ DAT POMOCÍ TABULEK ČETNOSTÍ.....	29
6.2	MĚŘENÍ MODU, MODÁLNÍCH INTERVALŮ A PRŮMĚRU	30
6.3	MÍRA MUTABILITY A SMĚRODATNÁ ODCHYLKA.....	30
7.	FLUKTUACE VE VYBRANÉM PODNIKU	33
7.1	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE POHLAVÍ	33
7.2	FLUKTUACE ŠÍČEK DLE VĚKU.....	33
7.3	FLUKTUACE ŠÍČEK DLE VZDĚLÁNÍ	34
7.4	FLUKTUACE ŠÍČEK DLE DŮVODU ODCHODU.....	35
7.5	FLUKTUACE ŠÍČEK DLE ODPRACOVANÉ DOBY	35
7.6	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PRACOVNÍ POZICE ZAMĚSTNANCI	36
7.7	PRACOVNÍ POZICE A DŮVODY ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ.....	37
7.8	PŘÍMÉ VEDENÍ, VEDENÍ A DŮVODY ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ	38
8.	DOPORUČENÁ OPATŘENÍ	39
8.1	ELEKTRONICKÝ VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK.....	39
8.2	ZLEPŠENÍ ERGONOMICKÝCH PODMÍNEK NA PRACOVÍŠTI	39
8.3	ZLEPŠENÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI	39
8.4	SNÍŽENÍ STRESOVÉ ZÁTĚŽE NA PRACOVÍŠTI.....	40
	ZÁVĚR.....	41
	POUŽITÉ ZDROJE.....	42
	SEZNAM PŘÍLOH.....	44
A	PŮVODNÍ VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK	45
B	MODIFIKOVANÝ VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK.....	48
C	TABULKA S CELKOVÝM HODNOCENÍM	51

Seznam ilustrací

OBR. 1: PROCES MOTIVACE (ARMSTRONG, 2007, s. 220).....	17
OBR. 2: TYPOLOGIE ODMĚN (VNOUČKOVÁ, 2013, s. 74).....	19
OBR. 3: SPOJNICOVÝ GRAF (HINDLS, 2007, s. 22).....	22
OBR. 4: SLOUPKOVÝ GRAF (HINDLS, 2007, s. 25).....	22
OBR. 5: VÝSEČOVÝ GRAF (HINDLS, 2007, s. 25).....	23
OBR. 6: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE POHLAVÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	33
OBR. 7: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE VĚKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	34
OBR. 8: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	34
OBR. 9: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE DŮVODU ODCHODU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	35
OBR. 10: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE ODPRACOVANÉ DOBY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	36
OBR. 11: CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PRACOVNÍ POZICE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	37

Seznam tabulek

TAB. 1: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ.....	13
TAB. 3: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE DŮVODŮ ODCHODU.....	29
TAB. 4: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE POHLAVÍ	30
TAB. 5: FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ DLE DŮVODU ODCHODU.....	31
TAB. 6: JAK DLOUHO ZAMĚSTNANCI PRACOVALI PRO SPOLEČNOST	31
TAB. 7: VĚK ODCHOZÍCH ZAMĚSTNANCŮ	32
TAB. 8: ROZDĚLENÍ ČETNOSTÍ NEJVYŠŠÍHO UKONČENÉHO VZDĚLÁNÍ	32

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

M	-	mutabilita
n_i	-	absolutní četnost
n	-	celkový počet všech hodnot
p_i	-	relativní četnost
s_x	-	směrodatná odchylka
s_x^2	-	rozptyl
x_i	-	konkrétní hodnoty statistického znaku
x	-	celkový počet všech hodnot
$\bar{x}$	-	aritmetický průměr
$\hat{x}$	-	modus

Úvod

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na problematiku fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku, který se v současnosti potýká s velkým počtem odchozích zaměstnanců na dělnické pozici. Tato fluktuace je podnikem vyhodnocena jako nežádoucí, a proto je nutno analyzovat důvody odchodu zaměstnanců. Na žádost společnosti není v této práci uvedeno jméno výrobního podniku.

Velká fluktuace je často způsobena nedostatečným finančním ohodnocením. Avšak faktor, který nejvíce ovlivňuje zaměstnance ohledně jejich setrvání v zaměstnání, je jejich motivace. Vhodná motivace u zaměstnanců vzbuzuje pocit spokojenosti a tím společnost snižuje riziko jejich odchodu. Naopak nespokojený zaměstnanec si hledá novou pozici více vyhovující jeho potřebám.

Hlavním cílem této práce je zjištění důvodů odchodu zaměstnanců, a to pomocí dotazníkového šetření předkládaného odchozím zaměstnancům. Dotazník je rozdělen do několika částí, tak aby měl co největší vypovídací schopnost, určující důvod nespokojenosti zaměstnanců a tím i důvod jejich odchodu.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů z ekonomického i statistického prostředí a představení základní motivační struktury tak, jak je vnímána dnešními odborníky. Praktická část je zaměřena na konkrétní zkoumaný podnik a pracovní pozici. Dotazníkové šetření má za cíl zjistit s čím byli odcházející zaměstnanci nespokojeni nebo naopak spokojeni.

V závěru bakalářské práce jsou navržena opatření před nežádoucí fluktuací zaměstnanců. Po upozornění na hlavní problematiku je vytvořen návrh opatření, který vychází z výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření.

1. Pojem fluktuace, vznik a jeho vlivy

Pojem fluktuace je původem převzat z latiny a vyjadřuje pohyb sem a tam. Při podrobnějším zkoumání odcházejících zaměstnanců je důležité získat informace o důvodech jejich odchodu a s tím spojené upozornění na nefunkčnost některých úseků v daném podniku (Vnoučková, 2013).

1.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci je možné rozdělit do dvou základních skupin. Nejčastěji se můžeme setkat s následujícím rozdělením (FinExpert.cz, 2007):

- **Dobrovolná fluktuace**
je pouze za strany zaměstnance. Pro společnost je to ztráta kvalifikovaného pracovníka, na kterého byly vynaloženy určité prostředky. Vzniká jí tak nový náklad ve formě přijímacího řízení nového zaměstnance a jeho opětovného zaškolení.
- **Nedobrovolná fluktuace**
je taková forma fluktuace, kdy zaměstnanec nemá jinou možnost, než ukončit pracovní poměr. Důvodem může být odchod do důchodu, špatný zdravotní stav, který již nedovolí zaměstnanci vykonávat jeho povolání, nebo výpověď od společnosti, která nabude dojmu, že zaměstnanec neplní dobře své povinnosti.

Fluktuaci je možné rozdělit i na základě jiných kritérií. Rozdělení fluktuace zaměstnanců dle Reiße (2014):

- **Přirozená fluktuace**, kterou znázorňuje odchod do důchodu, nebo smrt zaměstnance.
- **Změna pracovního zařazení** v rámci podniku.
- **Odchod zaměstnanců z podniku** na základě vlastní iniciativy.

1.2 Prostředky k měření fluktuace

Pro měření fluktuace a stability zaměstnanců jsou používány různé způsoby, přičemž v této práci byly využity následující vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} \cdot 100 \quad (1)$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}} \cdot 100 \quad (2)$$

Fluktuace se počítá pro určité období, konkrétní pozici nebo podle jednotlivých divizí. Do výpočtu není dobré zahrnovat dobrovolné odchody zaměstnanců. Naopak odchody nedobrovolné by v měření měly být zastoupeny. Od této hrubé nedobrovolné fluktuace je pak vhodné odečíst fluktuaci dobrovolnou (Ertl, 2016).

1.3 Příčiny fluktuace

Příčiny fluktuace je velmi těžké určit vzhledem k nesdílnosti odcházejících zaměstnanců. Většinou ani výstupní pohovory nemusí objasnit důvod odchodu pracovníků, neboť zaměstnanci se zdráhají přiznat pravé důvody, které je vedou k opuštění společnosti. Nejvíce se pravděpodobně obávají špatných doporučení (Vnoučková, 2013). V tab. 1 můžeme vidět různé faktory, které ovlivňují zaměstnance ohledně jejich odchodu.

Tab. 1: Faktory ovlivňující odchod zaměstnanců

Hygienické dissatisfactory	Motivační satisfactory
Organizační politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy	Povýšení
Plat	Práce
Pracovní jistota	Možnost růstu
Osobní život	Odpovědnost
Fyzické pracovní podmínky	
Postavení	

Zdroj: NOVOTNÁ, Eliška. Sociologie organizace, s. 42.

Dle Zidle (2005) zaměstnanci opouštějí zaměstnání z důvodů, kterým předejít nelze, ale i z důvodů, kterým předejít lze. Důvody ovlivňující odchod zaměstnanců přicházejí často z manažerských pozic. Nespokojenost zaměstnance s jeho vedením je velmi častým jevem, a tím zároveň i důvodem k jeho předčasnému odchodu.

Faktory odchodů spojené s nespokojeností s managementem:

- Nevnímání připomínek zaměstnanců.
- Nedostatečná komunikace se zaměstnanci v rámci změn.
- Přidělování práce za dva a více lidí.
- Častá reorganizace a přemísťování pracovníků.
- Neoprávněné protěžování některého ze zaměstnanců.
- Management podává rozporuplné informace.

Branham (2009) nám podává trochu jiný pohled, a to odchod zaměstnanců závislý na základních potřebách. Pomocí dotazníkového šetření nám autor uvádí čtyři základní lidské potřeby, které v případě nenaplnění vedou k odchodu ze zaměstnání.

- Potřeba důvěry. Pokud zaměstnanec trpí pocitem nespravedlivého zacházení, neupřímné komunikace, je to pro něj prvotní impulz k odchodu.
- Potřeba naděje. To je pro zaměstnance důležitý faktor. Myšlenka na povýšení nebo vyšší ohodnocení je pro pracovníky často hnacím motorem.
- Potřeba ocenění. Náležité ocenění zaměstnance, třeba jen slovní, přispívá k jeho loajalitě a lepší výkonnosti.
- Potřeba cítit se kompletní. Tato potřeba je odvozena od přidělené práce, která se stává výzvou.

1.4 Důsledky fluktuace

Dopady na podnik způsobené fluktuací zaměstnanců nemusí být vždy záporné. Fluktuaci je možné rozdělit na pozitivní nebo negativní (Ertl, 2016).

Negativní dopady fluktuace:

- Odchod zaučených zaměstnanců.

- Prozrazení obchodního tajemství.
- Odliv klientů s propuštěnými zaměstnanci.
- Ztráta důvěryhodnosti.
- Zvýšené náklady na provoz.
- Zvýšené náklady na nové zaměstnance.
- Nejistota stávajících zaměstnanců, řetězové odchody.
- Snížení důvěryhodnosti pro budoucí uchazeče.

Pozitivní dopady fluktuace:

- Nízká úroveň poukazuje na dobrou práci personálního oddělení a manažerů.
- Vytváření příležitostí ke kariérnímu postupu.
- Příchod nových lidí s novými nápady a vyloučení stereotypu.
- Optimalizace personálního plánování.
- Stabilizace produktivních zaměstnanců.

2. Faktory ovlivňující fluktuaci

Odchod zaměstnanců ze společností je ovlivněn různými faktory. Tyto faktory mohou mít příčiny v nedostatečném finančním ohodnocení, nevýrazných benefitech nebo neshodách na pracovišti.

2.1 Vliv pracovních vztahů na fluktuaci

Jakýkoliv kontakt jedné osoby s druhou vytváří určitou formu vztahu. Vztahy můžeme ohodnotit od velmi pozitivních až po zcela negativní. K jejich vzniku dochází i během výkonu práce. Může jít o vztahy neformálního charakteru nebo vztahy upravené určitými pravidly v rámci specifické pracovní skupiny či daného podniku, případně to mohou být celostátně, obecně platná ustanovení, jako je zákon o zaměstnanosti, Listina základních práv a svobod atd. (Koubek, 2006).

Členění vztahů dle Koubka (2006) při práci v organizacích:

- Vztahy zaměstnance se zaměstnavatelem – upraveno pracovní smlouvou, řádem, Zákoníkem práce.
- Vztahy mezi odbory a zaměstnancem, případně jakýmkoliv prostředníkem hájícím zájmy svého člena - upraveno soupisem pravidel členů.
- Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem – upraveno stanovenou celostátní normou.
- Vztahy nadřízeného a podřízeného – upraveno pracovní smlouvou a řádem organizace.
- Vztahy pracovních kolektivů – upraveno pracovním řádem, který podporuje žádoucí soutěživost.
- Vztahy mezi pracovníky – mohou být řízeny na základě interních předpisů.

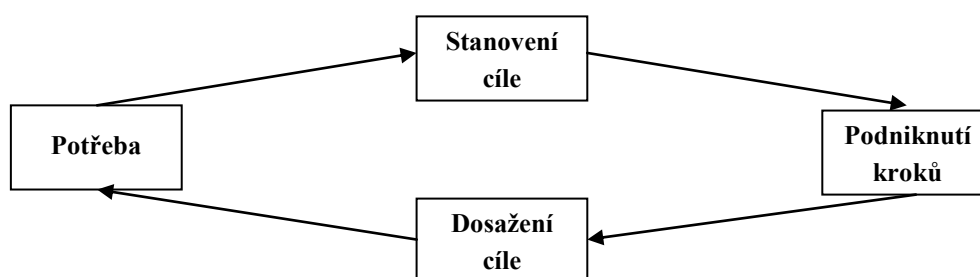
2.2 Motivace a faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je jedním z nejtěžších úkolů výrobních podniků, který je často opomíjen a nepřímou tak zapříčiňuje odchod pracovníků ze zaměstnání. Motivační nástroje, jako např. odměny, pomáhají povzbuzovat zaměstnance k dosažení chtěných výsledků s využitím jejich vlastních dovedností a úsilí (Koubek, 2006).

Při pohledu do historie vidíme, že již řadu let trvá snaha o vytvoření teorie motivace a tím i snaha o přiblížení spletnosti této problematiky. Během této doby se některé teorie samy znevážily, jiné jsou uznávány dodnes. Například teorie, o které se následně opírá např. Maslowova a Herzbergova teorie (Armstrong, 2007).

2.3 Definice a proces motivace

Motivace je definována jako očekávání dosažení odměny za určité úkony, které uspokojí potřebu jedince. Cíle je nutné přesně definovat. Motivační proces prochází několika stádií, jak můžeme vidět na obr. 1. Na základě určité potřeby jsou stanoveny konkrétní cíle vedoucí ke krokům, které je potřeba učinit k jejich dosažení. Pokud je proces úspěšný, je předpoklad k zopakování stejného modelu velmi pravděpodobný (Armstrong, 2007).



Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Tato velmi zjednodušená projekce je názornou ukázkou v procesu motivace jednotlivce. Vliv mají i další aspekty motivace, a to posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému (Armstrong, 2007).

Posilování přesvědčení člověka – Zákon příčiny a účinku je proces, při kterém působí odměny a dosahování cílů jako kladně vnímaný stimul, kde byl použit správný postup. K posilování přesvědčení člověka dochází ve fázi pozitivního vyhodnocení postupu s jasným důrazem na jeho opakování. V té chvíli je velmi pravděpodobné, že dojde k opakování procesu, pokud se vyskytne obdobná situace. Srovnání zkušeností je již na každém jedinci podle jeho vlastních možností. Každá individualita je zpracovává jinak, jinak vyhodnocuje získaná data a jinak je schopna si vzpomenout na získané informace

z dřívější doby. Motivace je tedy u některých lidí snadnější než u jiných. Homeostáza je definována jako snaha o udržení rovnováhy. Otevřený systém můžeme přirovnat k živému organismu.

2.4 Vliv odměňování na fluktuaci

Systém odměňování je účelný nástroj při motivování zaměstnanců a je jasným důkazem o spokojenosti zaměstnavatele s vykonanou prací. Nelze však užít měřítko zvýšení platu rovná se motivovaný zaměstnanec. Každá osoba reaguje na jiné podněty, někdy jsou to platové podmínky, někdy jiné, nefinanční odměny. Nicméně všeobecně lze připustit, že díky lepšímu platu je možné postupovat v hierarchii Maslowovy pyramidy o několik stupínků výše, přes základní potřeby jako je uspokojení potřeb bezpečí či sebeúcty (Koubek, 2006).

Odměňování se opírá o základní strategii podniku a pomáhá ke zvyšování výkonu u každého ze zaměstnanců. Fungující a účinný motivační systém má být jeho výsledkem, který spravedlivě ohodnotí výkony zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Nehmotné formy odměňování jsou další důležitou složkou, kterou tvoří uznání, povýšení, podílení se na větších projektech (Vnoučková, 2013).

Nehmotných benefitů rok od roku přibývá. Patří sem např. (Horalíková, 2006):

- Občerstvení.
- Místa určená pro zaměstnance (šatny odpočívárny, parkovací místa).
- Pracovní oděv.
- Zajištění dopravy.
- Služby pro zvyšování životní úrovně (školky, bydlení).

Pokud jsou zaměstnanci na stávající pozici spokojeni, a to jak v rámci organizace, tak na pracovišti, jsou ochotni odmítnout nabídky o 20-25 % vyšší než je jejich dosavadní platové ohodnocení. Pokud je tomu naopak a necítí se v podniku dobře, velmi často je přesvědčí

nabídky o 2 až 5 % vyšší k odchodu (Branham, 2006). Na základě těchto informací je důležité klást velký důraz na pracovní prostředí, jak je uvedeno v obr. 2.

	Krátkodobé	Dlouhodobé
Hmatatelné	- základní plat - příplatky - příspěvky na zdravotní pojištění	- bezpečnost práce - programy spoření - podíly na zisku
Nehmatatelné	- pracovní/životní benefity - praktiky při najímání - koučink	- pracovní prostředí a kultura - chování vedoucích - důvěra ve vedení

Obr. 2: Typologie odměn (Vnoučková, 2013, s. 74)

Rozdělení motivace je také možné na tři části tzv. motivačně výkonného komplexu (Hroník, 2006):

- Odměňování zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců.
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

3. Statistické metody zkoumání fluktuace

Výběr správných statistických metod je základem pro zpracování dotazníkového šetření. Významným úkolem je správně klasifikovat statistické proměnné, které se v šetření vyskytují. Základní rozdělení statistických znaků je na kvantitativní (číselné) a kvalitativní (slovní). Kvalitativní znaky se dále dělí na nespojité, které nabývají pouze spočetného množství hodnot, a spojité znaky, které nabývají nespočetně mnoha hodnot v určitém intervalu (Hindls, 2007). „*Množinu všech statistických jednotek, u nichž zkoumáme příslušné statistické znaky, nazýváme statistickým souborem... Statistický soubor všech jednotek, který je vlastním předmětem sledování, o němž chceme provádět závěry, se nazývá základním souborem.*“ (Hindls, 2007, s. 15).

3.1 Metody pořizování dat

Nástroje pro sledování odchodu zaměstnanců jsou různé. Výstupní pohovor, výstupní dotazník, ankety mezi zaměstnanci nebo předložené stížnosti (Vnoučková, 2013).

Během života se snad každá osoba setká se žádostí o vyplnění nějakého dotazníku. V obchodech se může jednat o průzkumy trhu, v bankách jsou to dotazníky spokojenosti klientů, na ulicích jsou zjišťovány informace od široké veřejnosti. Dotazník by měl být sestaven tak, aby měl požadovanou vypovídací schopnost (Řezánková, 2010).

Formulace cíle dotazníku je základním pilířem každého šetření. Na základě cíle jsou stanoveny otázky, které je možné členit do dvou skupin, a to na otázky ohledně názorů a chování dotazovaných, nebo k získání jiných údajů. Věcnost a srozumitelnost otázek je důležitým faktorem, který je nutné při sestavování dotazníku dodržet. Rozlišuje se dělení otázek na meritorní (přímo zaměřené na problematiku), kde se dále mohou objevovat otázky větvící a kontrolní, a na analytické, které pomáhají i identifikaci (Koubek, 2006).

“*Respondentovi jsou u většiny dotazů nabízeny varianty odpovědí. Tyto otázky nazýváme uzavřené. V rámci nich rozlišujeme otázky alternativní (nabízejí dvě varianty) a selektivní (více než dvě varianty).*“ (Řezánková, 2010, s. 13). Oproti tomu využití otevřených otázek

vytvoří škálu sebraných hodnot až po jejich zodpovězení. Důležitá je validita a reliabilita odpovědí. Logická souslednost a grafické uspořádání dotazníku je dalším významným pomocníkem při jeho tvorbě (Řezánková, 2010).

3.2 Proces statistického průzkumu

Statistický průzkum je komplexní proces, jehož jednotlivé fáze probíhají v následujícím pořadí (Hindls, 2007):

1. Šetření – práce zjišťovací. Data zjišťujeme buď k určité chvíli, nebo v rámci určeného intervalu (období).
2. Zpracování dat – Po vykonaném šetření je k dispozici velké množství dat. Jejich tříděním, výpočtem statistických charakteristik a grafickým znázorněním dochází k zobrazení výsledků.
3. Analýza – vyhodnocení získaných dat.

3.3 Rozdělení četností

Aby bylo možné získaným údajům porozumět, je potřebné je roztrždit do skupin, kde vyniknou charakteristické vlastnosti zjišťovaných jevů. Při jednostupňovém třídění je sledována pouze jedna statistická proměnná, setříděná do rostoucí posloupnosti. Ke každé proměnné přiřadíme počet statistických jednotek – četnosti. Tabulku zobrazující utříděné znaky nazýváme tabulkou rozdělení četností (Cyhelský, 1999).

„Označíme-li jednotlivé obměny nespojitého kvantitativního znaku symbolem x_i , $i=1,2, \dots, k$ a jim odpovídající četnosti n_i , $i= 1,2, \dots, k, \dots$ “ je rozdělení četností možné zobrazit vztahem uvedeným v tabulce č. 3 (Hindls, 2007, s. 18).

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}, \quad (3)$$

přičemž platí:

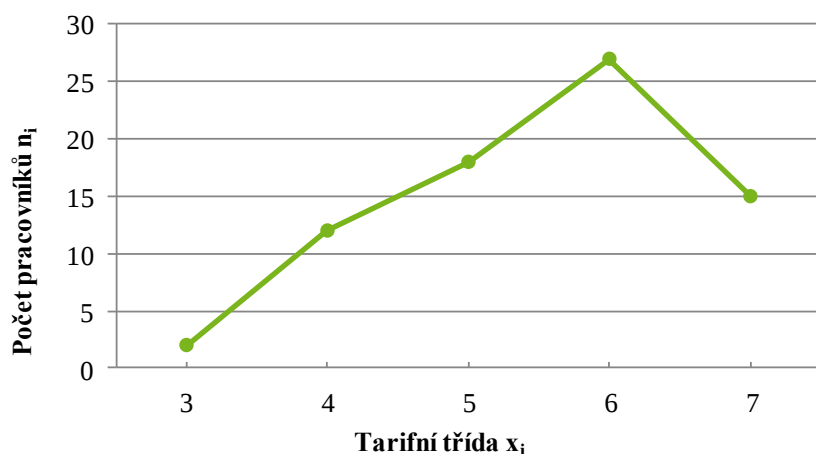
$$\sum_{i=1}^k p_i = \sum_{i=1}^k \frac{n_i}{n} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^k n_i = \frac{1}{n} \cdot n = 1 \quad (4)$$

3.4 Statistické grafy

Grafické znázornění se používá pro zpřehlednění dat a lepší názornost. Typy grafů jsou (Hindls, 2007):

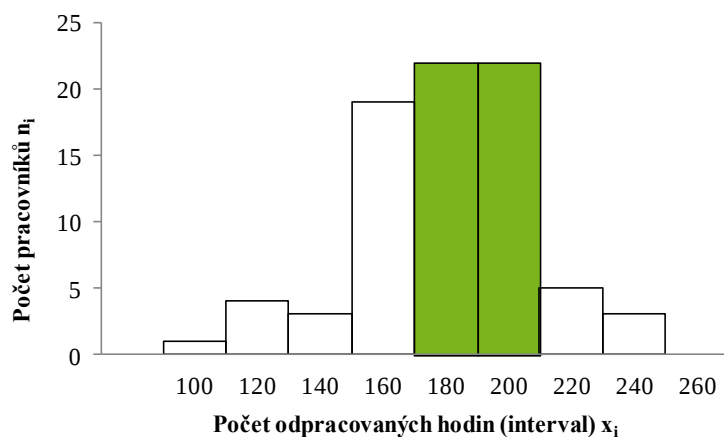
1. Spojnicové a sloupkové

Polygonem rozdělení četností lze znázornit prosté rozdělení četností. Pro srovnání různých souborů se využívá polygon relativních četností.



Obr. 3: Spojnicový graf (Hindls, 2007, s. 22)

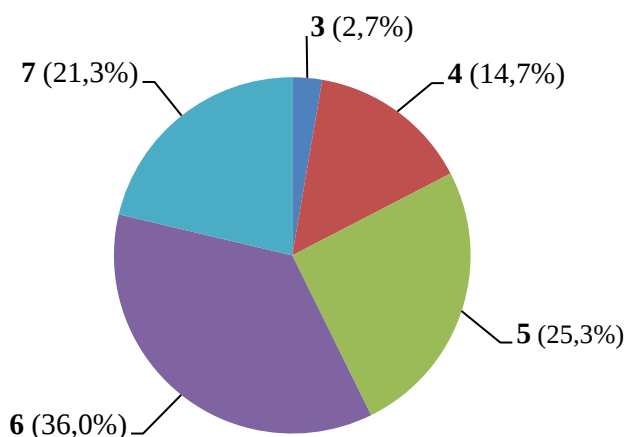
„Poloha vrcholu je u rozdělení číselností velmi důležitá. Tato obměna se nazývá *modus* (značíme $\bar{x}$).“ (Hindls, 2007, s. 22). Modus je obměna s nejvyšší četností. Rozdělení může být jednovrcholové jak je vidět na obrázku 2 nebo vícevrcholové. Intervalové rozdělení graficky znázorňuje histogram četností na obrázku 3.



Obr. 4: Sloupkový graf (Hindls, 2007, s. 25)

2. Výšečové grafy

„K vyjádření struktury variant statistického znaku jsou velmi oblíbené výšečové grafy.“ (Hindls, 2007, s. 25). Účelem jednotlivých výšečí kruhu je znázornění obměn relativních četností poměrově vůči jednotlivým částem.



Obr. 5: Výšečový graf (Hindls, 2007, s. 25)

3.5 Charakteristiky polohy

Míry polohy umožňují charakterizovat úroveň hodnot sledovaného znaku. K nejvýznamnějším z nich řadíme průměr, medián a modus (Hindls, 2007).

Průměr

Průměrem je označována střední hodnota vypočtená ze všech jednotek statistického souboru. Průměrů se v popisné statistice používá několik druhů (aritmetický, harmonický, geometrický, kvadratický). Vzorec 5 slouží pro výpočet aritmetického průměru. Absolutní četnost je dána n , a x_i je sledovanou hodnotou (Cyhelský, 1999).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (5)$$

Modus a modální interval

Modus je obměnou s největší četností. Modální interval je interval zahrnující největší počet hodnot sledovaného znaku (Hindls, 2007).

3.6 Charakteristiky variability

Charakteristiky variability jsou určovány pro numerické i nominální proměnné. Tyto míry se často opírají o charakteristiky polohy, které jsou představeny v kapitole 3.5, a udávají kolísání hodnot kolem udávané střední hodnoty (Hindls, 2007).

Směrodatná odchylka

Směrodatnou odchylku je značena s_x a používá se pro numerickou proměnnou. Udává, jak jsou hodnoty rozptýleny kolem svého aritmetického průměru. Směrodatnou odchylku vypočítáme pomocí vzorce (6). Směrodatná odchylka je kladná odmocnina rozptylu a udává se v měrných jednotkách. Výpočet rozptylu získáme pomocí vzorce (7) (Cyhelský, 1999).

$$s_x = \sqrt{s_x^2} \quad (6)$$

$$s_x^2 = \frac{\sum x_i^2 n_i}{\sum n_i} - \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i} \quad (7)$$

Míra mutability

Mutabilita je variabilita nominální proměnné, která udává podíl dvojic s různou obměnou na celkovém počtu dvojic. Čím blíže je míra mutability 1, tím je variability vyšší. Čím více se blíží k 0, tím je variabilita nižší. Za hranici mezi nízkou a vysokou mutabilitou lze tedy považovat hodnotu míry mutability ve výši 0,5. Míru mutability lze vypočítat pomocí vzorce (8) (Triola, 2012).

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n \cdot (n - 1)} \quad (8)$$

4. O společnosti

Společnost, kde jsem měla možnost posbírat podklady, si nepřeje být v práci veřejně označena, a tudíž v celé práci není společnost jmenována. Její závod se nachází mezi šluknovským a frýdlantským výběžkem. Společnost je lídrem ve výrobě automobilových sedadel včetně dodávání textilií, potahů, pěnových výplní i kovových konstrukcí. Její fungování na trhu má již více než 30leté trvání.

4.1 Historie společnosti

Než vznikl stávající závod, muselo dojít v roce 1993 ke vzniku jiné společnosti, kterou založily zahraniční firmy. Na začátku roku 1998 od zakládajících společností odkoupil vlastnické právo stávající zahraniční vlastník. V dnešní době je podnik předním výrobcem a dodavatelem pro nejrenomovanější značky aut na trhu.

4.2 Pozice šička/operátor šicího stroje

Největší podíl zaměstnanců, ale i fluktuace, je na pozici šička/operátor šicího stroje. Tato pozice je velmi fyzicky náročná především díky pozici ve stoje, která je vyžadována po celou pracovní dobu. Dále je tu nutnost natahování kožených potahů na sedadla, což vyžaduje použití značné síly. Proto jsou budoucí zaměstnanci na této pozici při výběrovém řízení podrobeni testu šití. Test je pro nové zaměstnance dobrou ukázkou jejich náplně práce.

4.3 Výpočet míry fluktuace

Na základě vzorců uvedených v kapitole 1.2, byla vypočtena míra fluktuace v podniku a míra stability podniku podle dodaných údajů od společnosti za měřené období od srpna 2015 do února 2016.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{105}{700} \cdot 100 = 15 \%$$

Míra fluktuace je zjištěna na základě rozvázaných pracovních poměrů a průměrného počtu zaměstnanců v daném období. Na základě dodaných informací je míra fluktuace 15 %, což je o více než polovinu vyšší než bývá uváděno jako doporučená míra fluktuace. Horší schopnost udržení zaměstnanců může mít v budoucnu velmi negativní efekt na chod společnosti. Doporučená fluktuace je dle Ertla (2016) 5-7 %.

$$\text{Míra stability} = \frac{180}{680} \cdot 100 = 27 \%$$

Míra stability udává procentuální podíl sklonu zaměstnanců k setrvání v podniku. Výpočet je proveden pomocí celkového počtu zaměstnanců, kteří setrvali v organizace méně než rok a více než rok. Ukazatel napovídá, že míra stability šiček/operátorů je velmi nízká a to 27 %.

5. Provedené dotazníkové šetření ve společnosti

Spokojení zaměstnanci jsou nejdůležitější složkou podniku, a proto bylo vytvořeno dotazníkové šetření, pomocí kterého došlo ke zjištění příčin jejich odchodu. Na základě dodaného výstupního dotazníku, který společnost dávala zaměstnancům při jejich odchodu, byl dotazník modifikován. Důraz byl kladen na specifikaci hodnocení různých faktorů. Zaměstnanci vyplňovali dotazník od 1. 8. 2015 do 29. 2. 2016. V průběhu tohoto období odešlo celkem 105 zaměstnanců z pozice šička/operátor. Z toho odevzdal vyplněný dotazník každý druhý dotazovaný. Celkem bylo sebráno 53 dotazníků.

5.1 Forma zkoumání fluktuace

Pro analýzu byla vybrána forma nepřímého dotazování pomocí dotazníkového šetření. Otázky v původním dotazníku (příloha A) byly modifikovány a rozčleněny do několika sekcí: od základních ukazatelů, jako jsou věk, pohlaví a vzdělání, po otázky zabývající se vedením, vztahy na pracovišti, fyzickou i psychickou náročností. Celý dotazník je součástí bakalářské práce v příloze B.

V úvodu dotazníku se odcházející zaměstnanci představují a vysvětlují důvod předkládaného dotazníku včetně poděkování za jeho vyplnění. Většina otázek je uzavřených, kromě několika, kde jsou možné i otevřené odpovědi nebo prostor k doplnění vlastního názoru. Celkový počet otázek je 24, součástí jsou i identifikační otázky, jako je věk, pohlaví, odpracovaná doba, dosažené vzdělání a důvod, proč zaměstnanci opouštějí společnost.

Upravený dotazník byl předložen podniku, který jej nejprve schválil a později při výstupním pohovoru zaměstnancům předložil. Anonymitou dotazníků byl otevřen prostor pro odcházející zaměstnance, aby mohli bez zábran uvést důvody odchodu a tím přispět k lepší orientaci podniku na zaměstnance.

5.2 Tvoření otázek pro zhodnocení pozice

Otázky pro odcházející zaměstnance byly rozděleny do 4 kategorií. V první části jsou zaměstnanci požádáni o hodnocení pracovního místa. V následné části hodnotí pracoviště jako celek. V posledních dvou úsecích hodnotí přímé vedení a vedení společnosti, jak jej vnímají.

Pro konkrétnější odpovědi byly vytvořeny odpovědi se škálou, kde byly záměrně vynechány neutrální odpovědi. Kromě možnosti doprovodného komentáře měl zaměstnanec možnost 4 odpovědí: ano/nikdy/velmi dobrá; spíše ano/zřídka/spíše dobrá; spíše ne/často/ spíše špatné a ne/velmi často/velmi špatně.

6. Aplikace statistických metod pro fluktuaci zaměstnanců

Všechna posbíraná data byla utříděna pomocí tabulek četností. Na jejich základě jsou vytvořena grafická zpracování v kapitole 7. Vybrané otázky byly dále zpracovány statistickými metodami.

K měření úrovně pro nominální typ proměnné je použit modus a modální interval. Pro měření úrovně variability je využita míra mutability. Pro ordinální typ proměnné jsou použity k měření úrovně průměr a modus a pro měření variability směrodatná odchylka. Pro metrické veličiny jsou využity totožné statistické metody jako pro ordinální typ proměnné.

6.1 Setřídění dat pomocí tabulek četností

Všechny sebrané hodnoty jsou setříděny do tabulek četností (jako je tab. 3), pomocí kterých jsou vytvořené grafy v kapitole 7. V tabulce je zobrazena absolutní i relativní četnost fluktuace zaměstnanců dle důvodů odchodu ze zaměstnání. Ostatní tabulky jsou umístěny v příloze.

Tab. 2: Fluktuace zaměstnanců dle důvodů odchodu

Fluktuace zaměstnanců dle důvodů odchodu		
	Absol. č.	Relat. č.
Jiná pracovní příležitost	11	0,21
Rodinné důvody	8	0,15
Stěhování	5	0,09
Mzda	2	0,04
Neshody na pracovišti	8	0,15
Nevyhovující práce	5	0,09
Zdravotní důvody	11	0,21
Odchod do důchodu	1	0,02
Ostatní	2	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Měření modu, modálních intervalů a průměru

Modus nebo Modální interval je změřen u otázek týkající se věku, dosaženého vzdělání, důvodu odchodu a odpracované doby. Nejčastěji opakující se interval u zaměstnanců seřazených dle věku je 21-30let, tudíž tato skupiny nejvíce opouští dělnickou pracovní pozici. Modus je roven 17. Hodnota s největší četností u dosaženého vzdělání odcházejících zaměstnanců střední bez maturity/vyučen je 27. Měření u fluktuace zaměstnanců dle důvodu odchodu ukázalo, že nejčastější odchod je ze zdravotních důvodů, a dále jiné pracovní příležitosti. Posledním měřeným ukazatelem je odpracovaná doba. Nejčastěji opouštějí zaměstnání pracovníci zaměstnání do 1 roku.

6.3 Míra mutability a směrodatná odchylka

Míra variability pro nominální proměnnou z dotazníkového šetření je změřena u otázek pohlaví a důvodu odchodu zaměstnanců. Míra mutability je vypočítána pomocí vzorce 8. Míru mutability zaměstnanců dle pohlaví vypočítáme pomocí tab. 4, kde je uveden počet odcházejících mužů a žen a druhá mocnina proměnných. Míra variability odcházejících zaměstnanců dle pohlaví je velmi nízká, a to 14 %.

Tab. 3: Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví

Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví		
	n_i	n_i^2
Muži	4	16
Ženy	49	2401
Suma	53	2417

Zdroj: Vlastní zpracování

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n \cdot (n-1)} = \frac{53^2 - 2417}{53 \cdot (53-1)} = 0,14$$

V tab. 5 jsou uvedeny odpovědi respondentů na jejich důvod odchodu včetně druhé mocniny. Naopak míra variability odchodících zaměstnanců je velmi vysoká, a to 86 %. Pro výpočet míry mutability odpracované doby zaměstnanců pro společnost je využita tab. 6. 77 % všech dvojic pracovníků má vzájemně odlišnou délku odpracované doby pro společnost.

Tab. 4: Fluktuace zaměstnanců dle důvodu odchodu

Fluktuace zaměstnanců dle důvodů odchodu		
	n_i	n_i^2
Jiná pracovní příležitost	11	121
Rodinné důvody	8	64
Stěhování	5	25
Mzda	2	4
Neshody na pracovišti	8	64
Nevyhovující práce	5	25
Zdravotní důvody	11	121
Odchod do důchodu	1	1
Ostatní	2	4
Suma	53	429

Zdroj: Vlastní zpracování

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n \cdot (n-1)} = \frac{53^2 - 429}{53 \cdot (53-1)} = 0,86$$

Tab. 5: Jak dlouho zaměstnanci pracovali pro společnost

Jak dlouho jste pracoval/a pro společnost?		
	n_i	n_i^2
do 1 roku	20	400
1-3 roky	10	100
3-6 let	10	100
6-10 let	4	16
více než 10 let	9	81
Suma	53	697

Zdroj: Vlastní zpracování

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n \cdot (n-1)} = \frac{53^2 - 697}{53 \cdot (53-1)} = 0,77$$

Fluktuaci zaměstnanců pro numerickou proměnnou je vypočítána pomocí s_x , tedy fluktuace dle věku, dosaženého vzdělání a odpracované doby. Výpočet směrodatné odchylky dle věku odcházejících zaměstnanců je proveden pomocí vzorce 7 a tab. 7.

Tab. 6: Věk odchozích zaměstnanců

Věk odchozích zaměstnanců				
	x_i	n_i	$x_i n_i$	$x_i^2 n_i$
do 20-ti let	19	3	57	1083
21-30 let	25	17	425	10625
31-40 let	35	12	420	14700
41-50 let	45	15	675	30375
51-60 let	55	6	330	18150
Suma	179	53	1907	74933

Zdroj: Vlastní zpracování

$$s_x^2 = \frac{\sum x_i^2 n_i}{\sum n_i} - \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i} = \frac{74933}{53} - \frac{1907}{53} = 1378$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{1378} = 37$$

Pomocí středů intervalů je vypočítán aritmetický průměr a směrodatná odchylka. Počet odcházejících zaměstnanců se v průměru liší od aritmetického průměru o 37 let ($\pm$).

Tab. 7: Rozdělení četností nejvyššího ukončeného vzdělání

Nejvyšší ukončené vzdělání				
	x_i	n_i	$x_i n_i$	$x_i^2 n_i$
Základní	1	9	9	9
Střední bez maturity/vyučen	2	27	54	108
Střední s maturitou	3	16	48	144
Vysokoškolské	4	1	4	16
Suma	10	53	115	277

Zdroj: Vlastní zpracování

$$s_x^2 = \frac{\sum x_i^2 n_i}{\sum n_i} - \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i} = \frac{277}{53} - \frac{115}{53} = 3,06$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{3,06} = 1,75$$

Nejvyšší ukončené vzdělání bylo vloženo do tab. 8, kde bylo vzdělání vloženo na číselnou škálu od 1 do 4. Kdy nejvyšší stupeň vzdělání je označen 4 a nejnižší 1. Počet zaměstnanců s různým vzděláním se v průměru liší od aritmetického průměru o 1,75 ($\pm$).

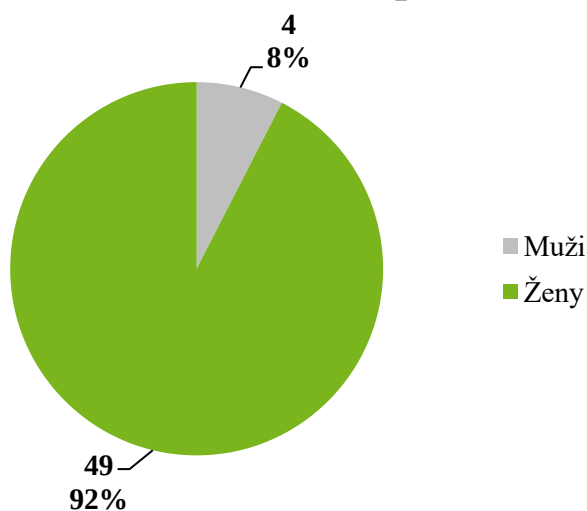
7. Fluktuace ve vybraném podniku

Aktuálně se společnost potýká s velkým nedostatkem zaměstnanců. Tento faktor je způsoben jak malým počtem pracovníků na pracovním trhu, tak velkou fluktuací ve sledovaném podniku na dělnických pozicích, především na pozici šička. Dle těchto vstupních informací bylo vypracováno dotazníkové šetření, které napomohlo objasnit důvody pro častý odchod zaměstnanců a možnosti, jak těmto odchodům zabránit. Výstupní dotazníky byly odchozím zaměstnancům předkládány od 1. 8. 2015 do 28. 2. 2016.

7.1 Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví

Fluktuace šiček dle pohlaví je dle obr. 6 jednoznačná. Z odchozích zaměstnanců bylo pouhých 8 % mužů. Zbytek odchozích pracovníků tvořily ženy, tedy 92 %.

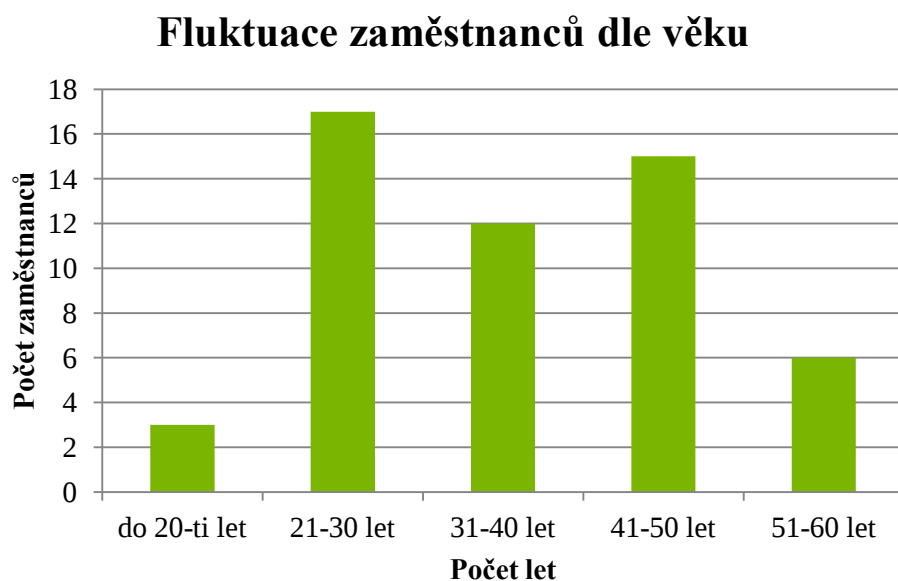
Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví



Obr. 6: Fluktuace zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)

7.2 Fluktuace šiček dle věku

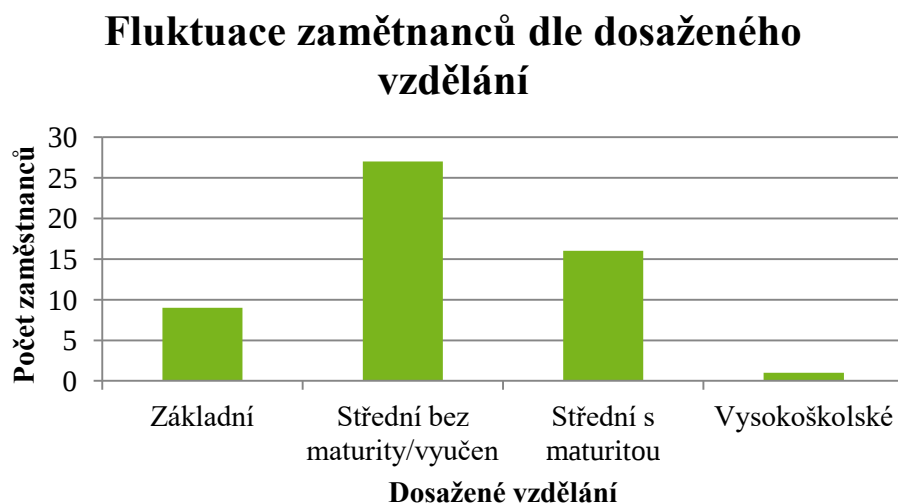
Nejmenší počet odchozí zaměstnanců jsou dle obr. 7 zaměstnanci ve věku do dvaceti let nebo ve věku 51-60 let. Z grafu tedy vyplývá, že nejvíce odchozích šiček je ve věku vykazujícím největší produktivitu práce. Především odcházejí šičky ve věku 21-30 let.



Obr. 7: Fluktuace zaměstnanců dle věku (vlastní zpracování)

7.3 Fluktuace šiček dle vzdělání

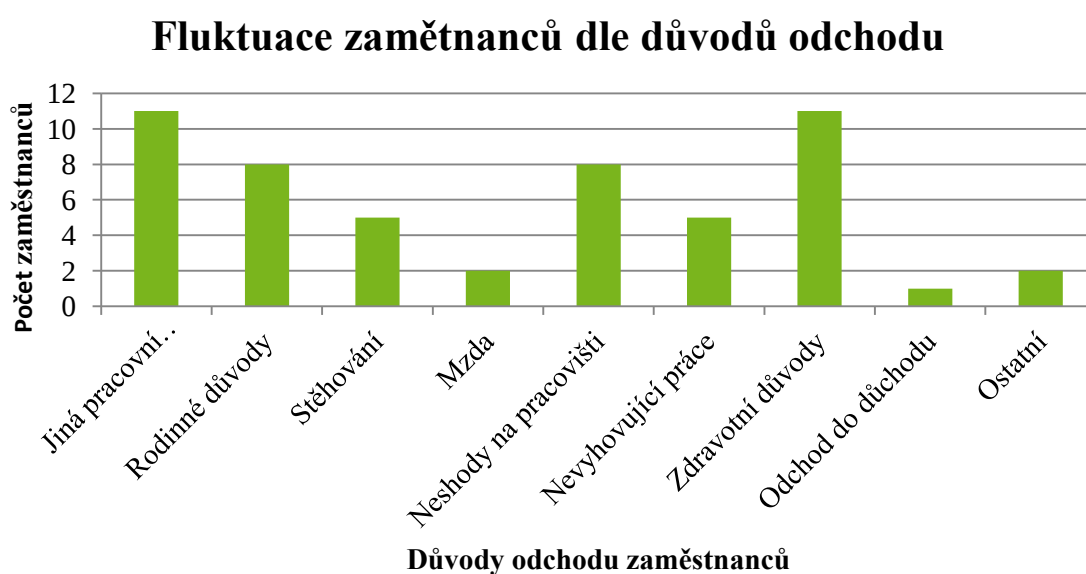
Kvalifikační strukturu odchozích zaměstnanců vyjadřuje obr. 8. Pouze jeden z odchozích zaměstnanců měl ukončené vysokoškolské vzdělání. Naopak největší skupinu odcházejících tvoří zaměstnanci s dokončeným středním vzděláním s maturitou nebo s výučním listem. Druhou nejméně častou skupinou odchozích zaměstnanců, jsou osoby s dokončeným základním vzděláním.



Obr. 8: Fluktuace zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

7.4 Fluktuace šiček dle důvodu odchodu

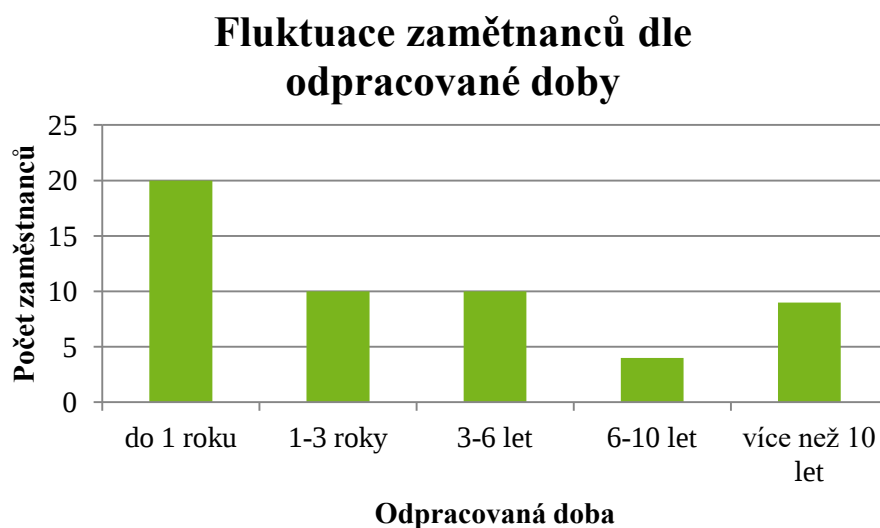
Důvody odchodu zaměstnanců jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které mohou pomoci ke zjištění problému na pracovišti, zamezení jeho opakování a tím i ke snížení fluktuace. Nejčastějšími důvody jsou podle obr. 9 z pohledu zaměstnanců zdravotní důvody, jiné pracovní příležitosti, neshody na pracovišti a rodinné důvody. Mezi dalšími faktory jsou uvedeny stěhování, nevyhovující pozice, mzda, ostatní a odchod do důchodu. V ostatních případech odcházející zaměstnanci neuvedli žádný specifický důvod odchodu.



Obr. 9: Fluktuace zaměstnanců dle důvodu odchodu (vlastní zpracování)

7.5 Fluktuace šiček dle odpracované doby

Na základě obr. 10 je patrné, zaměstnanci odcházející do 1 roku tvoří největší podíl z celkového počtu odchodících zaměstnanců. Ostatní intervaly odpracované doby jsou velmi vyrovnané. Jedinou menší anomálií jsou zaměstnanci s odpracovanou dobou 6-10let. U této skupiny je zaznamenán výrazný pokles ukončení pracovního poměru oproti ostatním.

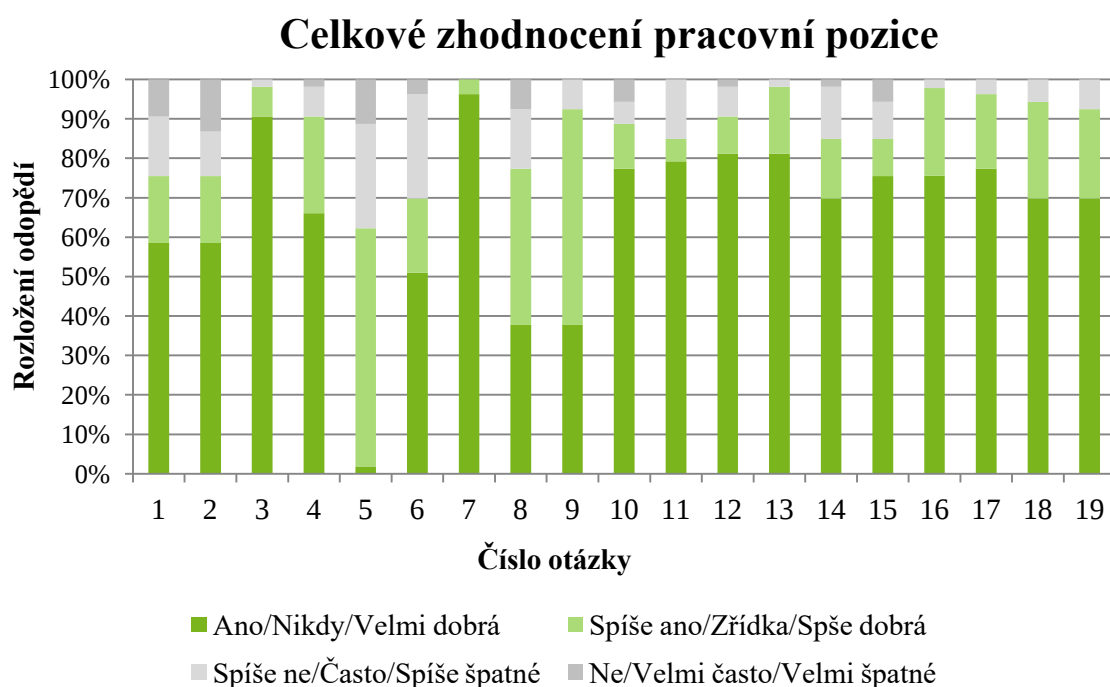


Obr. 10: Fluktuace zaměstnanců dle odpracované doby (vlastní zpracování)

7.6 Celkové zhodnocení pracovní pozice zaměstnanci

Otázky zhodnocující celkovou úroveň práce jsou zobrazeny v tabulce v příloze C. Otázky jsou rozděleny do několika podkategorií. První část je zaměřena na práci šiček a jejich spokojenost, další část obsahující 2 otázky byla orientována na pracoviště, kde zaměstnanci působili. V dalších dvou částech se odcházející zaměstnanci mohli vyjádřit jak k přímým nadřízeným, tak k vedení podniku jako takovému.

Odpovědi všech respondentů jsem zaznamenala do obr. 11. Pozitivní reakce jsou zaznamenány zelenou barvou a negativní reakce šedivou barvou. Grafické zpracování ukázalo, že nejrizikovější otázky jsou č. 5 a 6. Diskutované by měly být i otázky č. 1 a 2. V otázkách č. 8, 10 a 15 nebylo nejvíce negativních reakcí, ale počet ne/velmi často/velmi špatně a spíše ne/často/spíše špatné přesáhlo 10 % dotazujících.



Obr. 11: Celkové zhodnocení pracovní pozice (vlastní zpracování)

Nejkrizovější otázkou byla otázka č. 5, která se ptala na stres a jak jej vnímají odcházející zaměstnanci. Celkově se zaměstnanci cítí často ve stresu, který jim není příjemný. Z celkového počtu 53 zaměstnanců reagovalo 16 negativně na otázku č. 6. Zaměstnanci nevidí v pozici žádnou možnost postupu, což taktéž přispívá k demotivaci.

Pozitivně zaměstnanci hodnotí kvalitu informací, které jsou jim poskytnuty při přijímacím řízení. Až 48 dotazovaných uvedlo, že byli plně informovaní o náplni pracovní pozice. Dalších 51 respondentů kladně reagovalo na dotaz ohledně poskytování všech ochranných a dalších potřebných pomůcek pro výkon zaměstnání. Z celkového počtu bylo 35 odcházejících zaměstnanců spokojeno s pracovní dobou.

7.7 Pracovní pozice a důvody odchodu zaměstnanců

Odcházející zaměstnanci uvádějí jako důvod odchodu ze zaměstnání přemíru stresového faktoru, který na ně působí. Dále je pro ně obtížné ztotožnit se s danou pozicí. V té chvíli vzniká nespokojenost s pracovním místem jako takovým. Dalším hybným podnětem jsou

vztahy na pracovišti. Nelze říci, že jsou tyto vztahy komplexně narušeny, nicméně 12 dotazovaných pracovníků se necítilo v pracovním kolektivu nejlépe a 8 odcházejících zaměstnanců z těchto důvodů pracovní pozici i opustilo.

7.8 Přímé vedení, vedení a důvody odchodu zaměstnanců

V rámci přímého vedení se 8 respondentů vyjádřilo negativně o svém mistrovi/mistrové. Mistr/mistrová pro ně byli vedoucí, kteří nebyli schopni empatie, ocenění práci druhých ani férového jednání. Z dotazníku vyplývá, že v rámci vedení existuje spíše lokální problém spojený s jedním, maximálně se dvěma vedoucími, než celkově špatná práce mistrů. K týmu manažerů, kteří vedou výrobní závod, se odcházející pracovníci vyjadřovali velmi pochvalně s nulovou negací.

8. Doporučená opatření

Pokud by společnost měla zájem snížit fluktuaci na doporučené minimum, a to 5 – 7 %, je potřeba zaměřit se na přesné důvody odchodu zaměstnanců a snahu o odbourání těchto důvodů. Doporučení jsou členěna dle faktorů, na které odcházející zaměstnanci reagovali nespokojeně.

8.1 Elektronický výstupní dotazník

Pro rychlejší a přesnější zpracování informací by byla vhodná úprava dotazníkového šetření pro odcházející zaměstnance. Pro lepší manipulaci je doporučení pro zaměstnavatele vytvořit nový elektronický dotazník, který bude šetřit náklady spojené s administrativou při jejich zakládání, případně získávání informací z klasické formy dotazníku je zdlouhavé a ne vždy efektivní (nevyplněné otázky). Aplikace by mohla tento problém odbourat, a to nemožností dotazník odeslat dokud nebudou zodpovězené všechny otázky.

8.2 Zlepšení ergonomických podmínek na pracovišti

Z analýzy vyplývá, že nejvíce odchodů zaměstnanců je ze zdravotních důvodů. Výrobní podnik si je vědom fyzické náročnosti, nicméně by bylo dobré, kdyby se pokusil v rámci ergonomického postoje najít řešení, které by pro zaměstnance nebylo tak náročné a mohlo by mít zásadní vliv na setrvání zaměstnanců ve společnosti.

8.3 Zlepšení vztahů na pracovišti

Dalším uváděným důvodem odchodu za zaměstnání je jiná pracovní příležitost. Jak je v teoretické části této práce uvedeno, pokud je zaměstnanec spokojen v rámci kolektivu často upřednostní danou pozici před něčím neznámým. Z toho vyplývá i třetí nejčastější důvod odchodu, a tím je neshody na pracovišti. Tyto dva body spolu úzce souvisí a je v zájmu společnosti tyto důvody blíže prozkoumat, např. pomocí pravidelných rozhovorů se zaměstnancem a proškolení vedoucích pracovníků na jednání s lidmi ve výrobě, tak aby

nedocházelo ze strany dělníků k pocitům nedocenění nebo arogance ze strany přímého vedení.

8.4 Snížení stresové zátěže na pracovišti

V rámci celkového zhodnocení pracovní pozice se ukázalo, že se zaměstnanci cítí většinu pracovní doby ve stresu. Společnost by se měla zaměřit na zjištění důvodů, které uvádí zaměstnance do stresu, a pokusit se je odstranit nebo alespoň zmírnit. Další možností je zařadit pro zaměstnance do pracovní doby antistresové školení, které by je připravilo na zvládání stresu a stresových situací.

Závěr

V této bakalářské práci byla provedena analýza fluktuace zaměstnanců, která pomohla ke zjištění důvodu odchodu zaměstnanců. Na základě zjištěných informací může společnost vytvořit určitá opatření, aby mohlo dojít ke snížení fluktuace.

V první části práce jsou definovány pojmy fluktuace, její příčiny, důsledky a předloženy hlavní motivátory pro zaměstnance. Dále je stručně popsána vybraná metoda pro sběr informací a statistické metody, které byly použity. V druhé části práce je obecně představena společnost a její historie, popis zkoumané pracovní pozice a základní výpočet míry fluktuace a stability. Analytická část se zabývá aplikací statistických metod pro měření fluktuace. Z měření fluktuace vyplývá, že má podnik zatím problémy s fluktuací, která je spojená s odchodem zaměstnanců do 1 roku práce. Zaměstnanci, kteří jsou na svých pozicích delší dobu, ve společnosti setrvávají.

Pro sběr dat s názory odcházejících zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření, ve kterém byly kromě otázek na věk, pohlaví, vzdělání a důvod odchodu také dotazy na pracovní místo, kolektiv, přímé i nepřímé vedení společnosti. Tyto otázky byly koncipovány tak, aby specifikovaly důvody odchodu zaměstnanců. Důvody odchodu zaměstnanci kategorizovali především jako zdravotní, rodinné, neshody na pracovišti a jiné. Zaměstnanci se vyjádřili k přemíře stresu na pracovišti a nedostatečnému rozvoji. Tyto faktory by společnost měla vzít v úvahu při snaze o snížení fluktuace.

V poslední části jsou uvedeny návrhy ke zlepšení situace v podniku, které by mohly přispět ke snížení fluktuace. V případě, že by tyto návrhy byly podnikem aplikovány, bylo by zajímavé provést opakované šetření a zabývat se tím, zda mělo zavedení těchto návrhů do praxe pozitivní dopad na fluktuaci v podniku.

Použité zdroje

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

BRANHAM, Leigh. What Should We Be Measuring-Satisfaction or Engagement? *Keeping the People Report* [online]. 2006 [vid. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.keepingthepeople.com/newsletter/vol-08-summer-2006.html>.

CYHELSKÝ, Lubomír, Jana KAHOUNOVÁ a Richard HINDLS. *Elementární statistická analýza*. 2. Vydání. dopl. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1.

ERTL, Jan. Fluktuace - diagnóza a léčba. *PersonAll consulting* [online]. 2016 [vid. 2016-04-14]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html.

FINEXPERT.CZ. Společnostem v česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *FinExpert.cz* [online]. 2007 [vid. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>.

HINDLS, Richard, et al. *Statistika pro ekonomy*. 8. Vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 9788086946436.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 5. Vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. Vydání, Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. (přepřac.) Vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.

REIß, Christian. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. 2014 [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.

TRIOLA, Mario. *Elementary statistics*. 11th ed. Boston: Pearson Education, 2012. ISBN-13:978-0321-69450-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. Upr. Vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

ZIDLE, Marcia. Employee Turnover: Seven Reasons Why People Quit Their Jobs. *EzineArticles* [online]. 2005 [vid. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://ezinearticles.com/?Employee-Turnover:Seven-Reasons-Why-People-Quit-TheirJobs&id=42531>.

Seznam příloh

SEZNAM PŘÍLOH.....	44
A PŮVODNÍ VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK.....	45
B MODIFIKOVANÝ VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK.....	48
C TABULKA S CELKOVÝM HODNOCENÍM	51

A Původní výstupní dotazník

Výstupní dotazník

Rádi bychom Vás požádali o co nejdůslednější a upřímné vyplnění všech zde požadovaných informací. S Vašimi odpověďmi bude nakládáno jako s důvěrnými informacemi. Děkuji za Vaši spolupráci.

Jméno a příjmení: _____

Dílna: _____

Funkce: _____

Nadřízený (mistr): _____

Proč jste se rozhodli odejít z JCI?

- ☐ Jiná pracovní příležitost ☐ Rodinné důvody ☐ Stěhování ☐ Mzda
☐ Neshody na pracovišti ☐ Nevyhovující práce ☐ Zdravotní důvody ☐ Odchod do st. důchodu
☐ Ostatní (specifikujte)

Poznámky:

Vaše práce

Byla vaše práce výzvou: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Využili jste efektivně svých schopností a dovedností: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Pracovní zaměření bylo efektivní: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Měli jste k dispozici dostatek prostředků/pomůcek: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Pracovní prostředí bylo bezpečné a příjemné: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Co si myslíte, že je možné na této práci zlepšit?

Vaše pracoviště

Dobrá týmová spolupráce: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Dostatečné personální zajištění: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Dostatečně technicky vybaveno: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Efektivní provoz: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Co myslíte, že by se na Vašem pracovišti mohlo zlepšit?

Váš nadřízený (mistr)

Férové a rovné chování: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Respekt vůči podřízeným: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Byl k dispozici a ochoten k projednávání
pracovních problémů: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Konzistentně dodržoval všechny
politiky/postupy: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Byl otevřený návrhům: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Dokázal ocenit/vážit si práce
svých podřízených: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní
Nabízel příležitosti k dalšímu rozvoji: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Jaká jsou vaše doporučení vedení společnosti?

Řízení/vedení JCI

Férové a rovné chování: ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nerelevantní

Respekt vůči podřízeným:	☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní
Bylo k dispozici a ochotné projednat pracovní problémy:	☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní
Konzistentně dodržovalo všechny politiky/postupy: ☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní	
Bylo otevřeno návrhům:	☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní
Dokázalo ocenit/vážit si práce svých podřízených:	☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní
Nabízelo příležitosti k dalšímu rozvoji:	☐ Ano	☐ Ne	☐ Nerelevantní

Co myslíte, že by bylo možné zlepšit na řízení/vedení společnosti?

Datum:

Podpis

zaměstnanec:

B Modifikovaný výstupní dotazník

Výstupní dotazník

Vážený pane, Vážená paní,

moje jméno je Lenka Sochová a studuji na Technické univerzitě v Liberci. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako zdroj informací pro moji bakalářskou práci, která je orientovaná na fluktuaci zaměstnanců ve společnosti JCI a dále poslouží jako podklad pro snižování fluktuace ve společnosti. Tento dotazník je zcela anonymní a s odpověďmi bude nakládáno jako s důvěrnými informacemi.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Lenka Sochová

pohlaví:

☐ Žena ☐ Muž

věk:

☐ do 20 let ☐ 21 - 30 let ☐ 31 - 40 let

☐ 41 - 50 let ☐ 51 - 60 let ☐ 61 a více let

nejvyšší ukončené vzdělání:

☐ základní ☐ střední bez maturity / vyučen

☐ střední s maturitou ☐ vysokoškolské

Proč jste se rozhodli odejít z JCI?

☐ Jiná pracovní příležitost ☐ Rodinné důvody ☐ Stěhování ☐ Mzda

☐ Neshody na pracovišti ☐ Nevyhovující práce ☐ Zdravotní důvody ☐ Odchod do st. důchodu

☐ Ostatní (specifikujte)

Poznámky:

Jak dlouho jste pracoval/a pro společnost JCI?

☐ do 1 roku ☐ 1 - 3 roky ☐ 3 - 6 roky

☐ 6 - 10 let ☐ více než 10 let

Vaše práce

Byla vaše práce výzvou? ☐ Ano ☐ Spíše Ano ☐ Spíše Ne ☐ Ne

Využili jste efektivně svých schopností a dovedností? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Měli jste k dispozici dostatek prostředků/pomůcek?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Byl/a jste spokojena s pracovní dobou? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Jak často jste se v týdnu typickém cítil/a přepracovaný/a nebo ve stresu? ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy

☐ Zřídka ☐ Nikdy

Nabízela pracovní pozice příležitost k dalšímu rozvoji?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Byl/a jste dobře informována o pracovní pozici a zařazení před nástupem?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Vaše pracoviště

Jaká byla na pracovišti spolupráce? ☐ Velmi dobrá ☐ Spíše dobrá
☐ Spíše špatná ☐ Špatná

Jak hodnotíte pracovní prostředí? ☐ Velmi dobré ☐ Spíše dobré
☐ Spíše špatné ☐ Špatné

Váš nadřízený (mistr)

Choval se k Vám Vás nadřízený férově? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Měl nadřízený respekt vůči podřízeným? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Byl k dispozici a ochoten k projednávání pracovních problémů? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Dodržoval všechny postupy dle nařízení? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Byl otevřený návrhům? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Dokázal ocenit/vážit si práce svých podřízených? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Vedení společnosti

Bylo k dispozici a ochotno projednávat pracovní problémy? ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne

☐ Ne ☐ Nemohu posoudit

Dodržovalo všechny
postupy dle nařízení?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Bylo vedení otevřené návrhům na změny?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Dokázalo ocenit/vážit si práce
svých podřízených?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Co myslíte, že by se na Vašem pracovišti mohlo zlepšit? Prosím o uvedení jakýchkoli připomínek.

Datum:

C Tabulka s celkovým hodnocením

Č. o.	Kategorie	Otázka	Ano/Nikdy/Velmi dobrá	Spíše ano/Zřídka/Spíše dobrá	Spíše ne/Často/Spíše špatné	Ne/Velmi často/Velmi špatné	Součet
1	Vaše práce	Byla vaše práce výzvou?	31	9	8	5	53
2		Využili jste efektivně svých schopností a dovedností?	31	9	6	7	53
3		Měli jste k dispozici dostatek prostředků/pomůcek?	48	4	1	0	53
4		Byl/a jste spokojena s pracovní dobou?	35	13	4	1	53
5		Jak často jste se v týdnu typickém cítil/a přepracovaný/á nebo ve stresu?	1	32	14	6	53
6		Nabízela pracovní pozice příležitost k dalšímu rozvoji?	27	10	14	2	53
7		Byl/a jste dobře informována o pracovní pozici a zařazení před nástupem?	51	2	0	0	53
8	Vaše pracoviště	Jaká byla na pracovišti spolupráce?	20	21	8	4	53
9		Jak hodnotíte pracovní prostředí?	20	29	4	0	53
10	Váš nadřízený (mistr)	Choval se k Vám Váš nadřízený férově?	41	6	3	3	53
11		Měl nadřízený respekt vůči podřízeným?	42	3	8	0	53
12		Byl k dispozici a ochoten k projednávání pracovních problémů?	43	5	4	1	53
13		Dodržoval všechny postupy dle nařízení?	43	9	1	0	53
14		Byl otevřený návrhům?	37	8	7	1	53
15		Dokázal ocenit/vážit si práce svých podřízených?	40	5	5	3	53
16	Vedení společnosti	Bylo k dispozici a ochotno projednávat pracovní problémy?	34	10	1	0	45
17		Dodržovalo všechny postupy dle nařízení?	41	10	2	0	53
18		Bylo vedení otevřené návrhům na změny?	37	13	3	0	53
19		Dokázalo ocenit/vážit si práce svých podřízených?	37	12	4	0	53