

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Hospodářská politika



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (PŘÍPADOVÁ STUDIE)

Human resource management (Case study)

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr SMUTNÝ, Ph.D.

Autor:

Bc. Martina HEJNOVÁ

Brno, 2011

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: Bc. HEJNOVÁ Martina

Obor: Podnikové hospodářství

Název tématu: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (PŘÍPADOVÁ STUDIE)

Human resource management (case study)

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Problémovou oblastí diplomové práce je problematika řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku v České republice.

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat vybrané problémy p i ízení lidských zdroj v konkrétním podniku v eské republice

Postup práce:

Diplomová práce bude mít dv ásti. V první ó teoretické ásti ó bude charakterizována dosafená úrove poznání a bude zejména provedeno kritické zhodnocení vybraných p ístup , metod a nástroj ízení lidských zdroj , které jsou relevantní pro e-ení zvoleného praktického úkolu.

Ve druhé ó praktické ásti práce ó bude provedena analýza relevantních problém p i ízení lidských zdroj v konkrétním podniku v eské republice a s využitím metod a nástroj LZ bude navrženo jejich e-ení, jehož sou ástí bude i vhodnou formou provedené zhodnocení ekonomických dopad navrhovaného e-ení.

Poufíté metody:

Základními metodami jsou studium doporu ené a jiné relevantní odborné literatury, analýza vybraných p ístup , které jsou relevantní pro e-ení zvoleného praktického úkolu.

V praktické ásti se pak ve spolupráci s konkrétním podnikem jedná se o aplikaci relevantních teoretických p ístup a vytvo ení návrhu projektu využití daného konceptu p i ízení lidských zdroj v daném podniku.

Rozsah grafických prací: (P edpoklad cca 10 tabulek a graf)

Rozsah práce bez p íloh: 60 ó 70 stran

Seznam odborné literatury:

- [1] Cascio, Wayne F. - Aguinis, Herman. *Applied psychology in human resource management*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2005. xx, 588 s. ISBN 0-13-148410-9.

- [2] Thornton, George C. - Rupp, Deborah E. *Assessment centers in human resource management :strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. xix, 361 s. ISBN 0-8058-5125-9.
- [3] Cejthamr, Václav - Dřina, Jiří. *Management a organiza ní chování*. 2., aktualiz. a rozř. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 9788024733487.
- [4] *řzení lidských zdroj :nejnov j-í trendy a postupy*. Edited by Michael Armstrong, Translated by Josef Koubek. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Smutný, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

10. 5. 2010

Termín odevzdání diplomové práce a vloření do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

í í í í í í í í í í í í í í í

vedoucí katedry

í í í í í í í í í í í í í í í í

d kan

V Brn dne 10. 5. 2010

Jméno a příjmení autora: Bc. Martina Hejnová
Název diplomové práce: řízení lidských zdroj (Případová studie)
Název práce v angličtině: Human resource management (Case study)
Katedra: Katedra podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Smutný, Ph.D.
Rok obhajoby: 2011

Anotace

Podmínkou diplomové práce je analyzovat vybrané problémy při řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku v České republice a s využitím vybraných metod a nástrojů RLZ navrhnout jejich řešení. V první části bude provedeno kritické zhodnocení vybraných postupů, metod a nástrojů řízení lidských zdrojů, které jsou relevantní pro řešení zvoleného praktického úkolu. Ve druhé praktické části práce bude provedena analýza relevantních problémů při řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku v České republice a s využitím metod a nástrojů RLZ bude navrženo jejich řešení, jehož součástí bude i vhodnou formou provedené zhodnocení ekonomických dopadů navrhovaného řešení.

Annotation

The main purpose of the thesis is to analyze certain issues of Human Resources area in a particular company in the Czech Republic. Using certain methods and processes a solution proposal should be drafted. In the first part of the thesis, the critical assessment of Human Resources methods, processes and approaches, which are relevant for dealing with the practical problem, will be carried out. In the second part of the practical part of the thesis an analysis of problems within the area of Human Resources in the company in the Czech Republic will be completed. The analysis will be made with help of relevant Human Resources methods and processes and based on this a draft of solution will be provided. The draft will include an economic impact assessment of the proposed solution.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, Fluktuace zaměstnanců, Retence zaměstnanců, Příčiny fluktuace, Empirické řešení.

Keywords

Human Resource Management, Personnel Turnover, Employee Retention, Personnel Turnover Causes, Empirical Research.

Prohlášení

Prohláuji, že jsem diplomovou práci *Účinnost lidských zdrojů (případová studie)* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Petra Smutného, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty Účinnosti Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 29. dubna 2011

vlastnoručně podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petrovi Smutnému, Ph.D. za velmi cenné připomínky a odborné rady, kterými mi pomohl k vypracování této diplomové práce a kterých si vážím. Dále děkuji manažerce mikrooblasti Kroměříž ve společnosti XY za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST	
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ	12
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdroj	13
2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANC	15
2.1 VYMEZENÍ POJMU FLUKTUACE.....	15
2.2 PŘÍČINY	16
2.3 DOPADY.....	19
2.3.1 Pozitivní dopady.....	19
2.3.2 Negativní dopady	19
2.4 NÁKLADY	20
3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI V DANÉM ODVĚTVÍ.....	22
4 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE	24
4.1 MÍRA ODCHOD	24
4.2 INDEX STABILITY	25
4.3 MÍRA PŘEŠITÍ	25
5 RETENCE ZAMĚSTNANC	27
6 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANC	28
7 LOAJALITA ZAMĚSTNANC	29
7.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ LOAJALITU ZAMĚSTNANC	29
8 METODOLOGIE EMPIRICKÉHO VÝZKUMU.....	31
8.1 REALIZACE EMPIRICKÉHO VÝZKUMU.....	31
8.2 METODY SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU	32

PRAKTICKÁ ÁST

9	EMPIRICKÝ VÝZKUM	37
9.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	37
9.2	CÍLE VÝZKUMU	37
9.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
9.4	STANOVENÉ HYPOTÉZY	38
9.5	METODIKA VÝZKUMU	38
9.6	VÝBĚR RESPONDENTŮ	39
9.7	DISTRIBUCE DOTAZNÍKŮ	40
9.7.1	<i>Návratnost</i>	40
9.8	MÍSTO A MÍSTO REALIZACE VÝZKUMU	41
9.9	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU	41
9.9.1	<i>Sledované oblasti ve výzkumu</i>	43
9.10	VYHODNOCENÍ STATISTICKÝMI METODAMI	45
10	PROJEKČNÍ SPOLEČNOSTI	50
10.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
11	ANALÝZA DOKUMENTŮ	50
11.1	ANALÝZA STÁVAJÍCÍ FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI XY	51
11.1.1	<i>Měření fluktuace ve společnosti XY</i>	53
11.1.2	<i>Vyhodnocení výstupních pohovorů</i>	55
12	NÁKLADY NA FLUKTUACI	57
12.1	KALKULACE NÁKLADŮ NA DOBROVOLNOU FLUKTUACI VE SPOLEČNOSTI XY	57
13	EMPIRICKÉ VÝZKUMY	59
13.1	NÁVRATNOST	59
13.2	CHARAKTERISTIKY ZKOUMANÉHO VZORKU	59
13.2.1	<i>Kontrola reprezentativnosti zkoumaného vzorku</i>	61
13.3	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY Z DOTAZNÍKU	61
13.3.1	<i>Podle vztahu jejich výpovědní hodnoty</i>	61
13.3.2	<i>Podle vztahu k předem stanoveným hypotézám</i>	76

14 NÁVRHOVÁ ÁST	81
ZÁV R	83
SEZNAM POUĚITÝCH ZDROJ	87
SEZNAM GRAF	90
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM OBRÁZK	91
SEZNAM POUĚITÝCH ZKRATEK	91
SEZNAM P ÍLOH	92

ÚVOD

Zaměstnanci jsou se svými zkušenostmi, schopnostmi a znalostmi v dnešní době považováni za nejcennější složku podniku. Proto se vedení firmy snaží si je udržet a spolu s nimi i jejich, pro firmu velmi důležitých, schopností. Otázka fluktuace je v dnešní době stále aktuální. Fluktuace je hledání kompromisu mezi požadavky zaměstnanců a tím, co je společnost ochotná jim nabídnout. Hranice možností se posouvají, ale kompromis se hledá stále. Aby firma mohla eliminovat fluktuaci, musí nejprve identifikovat její příčiny a zjistit aktuální situaci, pro zaměstnanci odcházejí. Tyto příčiny musí vymezit co nejpřesněji tak, aby s nimi mohla dále pracovat. Právě vymezení příčin fluktuace bývá to nejtěžší.

Společnost XY se potýká v posledních letech s vysokou mírou odchodů jejích zaměstnanců. K této problematice není lhostejná a snaží se najít příčiny fluktuace a ty následně eliminovat. Příspěvkem k tomu má být tato práce, cílem bude tyto příčiny identifikovat a navrhnout vhodné řešení. Součástí bude rovněž vyčíslení nákladů, které společnost vynakládá na fluktuaci. Kalkulace nákladů je pro společnost smíhodná. Na jejím základě se společnost může rozhodnout, jaké peněžní prostředky je ochotna vynaložit na snížení míry odchodů jejích zaměstnanců a jaké náklady tím může naopak ušetřit.

V teoretické části práce jsou z odborné literatury vymezeny pojmy týkající se fluktuace zaměstnanců, nejčastěji příčiny odchodu zaměstnanců ze sledovaného odvětví práce a v neposlední řadě realizace empirického řešení.

Praktická část této práce je dále rozdělena na část analytickou a část návrhovou. Analytická část je věnována výzkumu, jehož cílem je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců a její ekonomické dopady na společnost XY. Výzkum bude realizován metodou dotazníkového řešení a analýzou dokumentů. Na základě analýzy dokumentů bude objasněn konkrétní stav fluktuace zaměstnanců a zároveň budou vyčísleny náklady, které společnost vynakládá na fluktuaci. Z výzkumu budou vymezeny nejpravděpodobnější příčiny odchodu zaměstnanců ze společnosti XY a následně budou navržena opatření vedoucí ke snížení míry fluktuace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ÍZENÍ

Personální ízení má pom rn dlouhou historii, s dobou se neustále zlep–uje, modernizuje a vyvíjí. Základní my–lenkou, pro se personální ízení za alo rozvíjet, byla konkuren ní výhoda, pomocí které cht ly tehdej–í podniky získat lep–í postavení na trhu. Aby toho dosáhly, ukázalo se, že nutností je zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv, což ukazuje na to, že zdrojem konkurenceschopnosti je lov k ó lidská pracovní síla. Tímto se personální práce profesionalizovala.¹

1.1 ízení lidských zdroj

V mnoha literaturách je možné se setkat s názvy ízení lidských zdroj a personální ízení, které mohou na itatele p sobit stejným významem. Opak je ale pravdou, proto budou v následující ásti objasn ny dva odli–né pohledy na rozdíl mezi nimi. Na rozdíl od Armstronga², který tvrdí, že rozdíl personálního ízení a ízení lidských zdroj spo ívá pouze ve v t–ím d razu na zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem a v podstat tyto dva názvy vyjad ují jinak stejnou v c, se Koubek k dané problematice staví d rzn ji a rozli–uje hned n kolik rozdíl . Personální ízení jev podstat nejnov j–í koncepcí personální práce, tzn. že se z personálního ízení vyvinulo v ase. Vývoj m fme vid t v následujících odli–ných znacích od personálního ízení:

- Personální práce jifl nejsou zálefitostí jen personálních útvar , ale jsou sou ástí práce v–ech vedoucích pracovník .
- Pohlíí se i na vn j–í faktory, které mohou ovliv ovat innost pracovní síly v organizaci. Jako jsou nap . trh práce, ekonomické podmínky, flivotní prost edí i sociální rozvoj.
- Zvařování dlouhodobých dopad v oblasti personální práce, strategické ízení.
- Kladení d razu na sounálefitost pracovník s organizací.

¹ KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj* . Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o. , 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3. 15s.

² ARMSTRONG, M. *ízení lidských zdroj :nejnov j–í trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407. 39s.

- Budování dobrého jména zaměstnavatele, firemní kultury a dobrých pracovních vztahů.
- Snaha o kvalitní pracovní prostředí a spokojenosti pracovníků.
- Lidské zdroje jsou považovány za klíčovou oblast strategie podniku a personální práce je považována za páteř řízení celé organizace.
- Velký důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů a na jejich připravenost na změny.³

1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Při zaměření se na řízení lidských zdrojů vystane hlavní myšlenka daného tématu: vyvíjet takovou činnost, aby podporovala výkonnost organizace. Součástí je efektivní využívání všech zdrojů, v tomto případě jde o lidské zdroje. Aby to bylo předpokladem řízení lidských zdrojů dostalo, jsou vymezeny základní úkoly následovně⁴:

1. Vytváření souladu mezi strukturou pracovních míst a strukturou zaměstnanců. Pro každé požadované úkol/pracovní místo musí být pracovník s požadovanými schopnostmi.
2. Dbát na optimální využití lidských zdrojů v organizaci.
3. Budovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Vytvářet fungující týmy pracovníků s efektivním stylem řízení.
4. Podporovat a rozvíjet pracovníky, jak po sociální stránce tak i po personální. Zlepšovat jejich pracovní schopnosti, sociální vlastnosti nebo rozvíjet jejich pracovní kariéru.
5. V neposlední řadě je to i dodržování všech platných zákonů, týkajících se této oblasti.

Výše uvedený výčet úkolů je v dnešní době uhlábrán jako štradiční pojetí tohoto tématu. Nový přístup k řízení lidských zdrojů doporučuje spíše následujících 5 úkolů, které by mělo řízení lidských zdrojů zastávat:

- zlepšení kvality pracovního flivota,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků,

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3. 16s.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3. 17s.

- zvýšení připravenosti na změny.

Velkým důrazem se klade na flexibilitu celého systému. V dnešní době je schopnost umět se přizpůsobit velmi cenná a proto se i lidské zdroje vedou k flexibilitě. Dále se dbá na spokojenost pracovníků. Jestliže je zaměstnanec na stávající pozici spokojen, zvyšuje se jeho loajalita k danému podniku, zvyšuje se jeho produkce a snižuje se fluktuace. A protože je tato práce v nově nastavené fluktuaci zaměstnanců, je potřeba si fluktuaci více přiblížit v následující kapitole.

2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Případová studie z oblasti řízení lidských zdrojů je zaměřena na problematiku fluktuace v konkrétní společnosti. Proto je v této kapitole vymezen pojem fluktuace zaměstnanců, dále pak její příčiny a dopady a v neposlední řadě i náklady, které s sebou přináší.

2.1 Vymezení pojmu fluktuace

Definice pojmu fluktuace existuje hned několik. Definice, která je uvedena na serveru Wikipedie.cz, říká, že fluktuace je nepravidelný a nesoustavný pohyb na jakékoliv úrovni.⁵

Fluktuaci zaměstnanců lze obecně rozdělit do tří skupin:

- Přirozená vznikající smrtí zaměstnance, odchodem zaměstnance do důchodu, apod.
- Fluktuace v rámci podniku, která je zapříčiněna změnou pracovního umístění, povýšením, apod.
- Fluktuace šetřící podniku, což jsou všechny odchody zaměstnanců, kteří dali výpověď a zároveň nastoupili k výkonu práce do jiné společnosti.⁶

V knize řízení lidských zdrojů od Milkoviche a Boudreauxa auto i tvrdí, že fluktuace je spojována s pojmem odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. Tuto definici však auto i v knize dále upravují a říkají, že fluktuace je odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.⁷

S tímto výrokem je možné se ztotožnit, protože otázku, kdo obsadí uvolněné místo, není ve většině případů samotná firma nebo organizace. Výjimkou jsou situace, kdy odchod z firmy je podmíněn nalezením náhrady za sebe sama. Což se ovšem v dnešní společnosti příliš nevyskytuje. Současná nezaměstnanost v České republice je 9,2 %. Na jedno volné pracovní

⁵ WIKIPEDIE.CZ otevřená encyklopedie, [citace 24.03.2011]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>>.

⁶ REIß, Ch. *Fluktuation*. [online]. 2. 1. 2008 [citace 24.03.2011]. Dostupný z: <<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>>.

⁷ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 8085623293

místo p ípadá 16 uchaze .⁸ To znamená, že není velký problém uvolnit pracovní místo obsadit. Proto je p ípadný odchod ní ím nezatížený a velmi jednoduchý. V České republice je v současné době velmi vysoká míra fluktuace zaměstnanců v porovnání s vyspělými státy západní Evropy. A to i přesto, že v současné ekonomické situaci je velká nezaměstnanost a je proto složitější najít si nové pracovní místo. Z tohoto důvodu by se mohlo zdát, že dobrovolná fluktuace bude v současné době klesat. Opak je ale pravdou.

Z průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers vyplývá, že v současné době převládá v České republice spíše fluktuace dobrovolná (8,5 %) nad nedobrovolnou (5,8 %).⁹

Nkte í auto i rozdílují fluktuaci na dobrovolnou a nedobrovolnou:

- Dobrovolná fluktuace o iniciátorem je zaměstnanec, z vlastní vůle chce opustit pracovní místo.
- Nedobrovolná fluktuace o impuls přichází ze strany zaměstnavatele, nejde o výpovědi z pracovního poměru.

Fluktuace zaměstnanců je do určité míry *pozitivní a žádoucí*, zabezpečuje tak vývoj ekonomického systému. Tuto fluktuaci označíme jako *funkční*, objevuje se, jestliže se tzv. kryjí požadavky individuální, podnikové i celospolečenské. Naopak *nežádoucí* je tzv. negativní fluktuace. Ta se vyznačuje tím, že se vyskytuje ve velké míře a je většinou zapříčiněna nesprávným fungováním daného systému, jako je společnost nebo firma. Fluktuací společnost ztrácí kvalitní, dlouholeté zaměstnance, výkonné a loajální. A přesto tyto zaměstnance si chce každá společnost udržet. K tomu, aby bylo možné si zaměstnance lépe udržet, je potřeba znát příčiny, důvody, proč lidé odcházejí.

2.2 Příčiny

Zjištění příčin, neboli důvodů fluktuace zaměstnanců je prioritou pro každou společnost v boji proti fluktuaci samotné. Aby bylo možné s fluktuací zaměstnanců pracovat, je nutné znát prvotní její příčiny.

⁸MPSV.CZ, *Statistika nezaměstnanosti o období března 2011*, [citace 20.04.2011], dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>.

⁹PERSONALISTA.COM. *Společnostem v Česku se nedaří snížit vysokou fluktuaci zaměstnanců*. (2007). [citace 20.04.2011], dostupné z: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>.

Branham ve své knize uvádí ty i hlavní důvody fluktuace zaměstnanců :

1. Nabídka lepších finančních podmínek.
2. Nabídka lepších pracovních podmínek.
3. Nespokojenost s úrovní práce.
4. Osobní důvody¹⁰

Hned na prvním místě zmíní uje finanční důvody. Téměř 90 % manažerů říká, že odchod zaměstnanců je způsoben nabídkou jiného zaměstnání s vyšším platem nebo lepší perspektivou. Ve srovnání s tím však stejné procento zaměstnanců tvrdí, že k odchodu je primárně nepříčinou faktory.

Podle několika nejnovějších výzkumů, týkajících se fluktuace zaměstnanců v České republice, vypadají příčiny asi takto:

- Nízká loajalita zaměstnanců .
- Nízká motivace zaměstnanců .
- Omezené možnosti osobního rozvoje.
- Nevhodný styl vedení a řízení.
- Vyváženost pracovního a osobního života.
- Nedostatečné ohodnocení.

Kunc ve svém článku uvádí přehlednou tabulku příčin fluktuace zaměstnanců , které jsou popsány blíže.

Tabulka 1 Příčiny fluktuace

Příčina odchodu	Popis
Ťpatná vazba mezi zaměstnancem a jeho pracovním nadšením	Lidé často neopouští firmu, ale spíše své pracovní nadšení. Je to pracovní nadšení, který by měl zaměstnanec udržet a stabilizovat ve firmě .
Nedostatečně vymezené možnosti kariérního postupu	Lidé touží rozvíjet dovednosti a odbornost. Firmy, místo toho, aby si talenty vychovávaly, tak se je snaží najít.
Osobnost zaměstnance kontra firemní kultura	Jestliže je ve firmě potlačována osobnost zaměstnanců , mnoho z nich postupně odchází.
Výkon kontra ohodnocení	Hodnocení zaměstnanců ne vždy odpovídá výkonu a množství odvedené práce.

¹⁰ BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů , pro které zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9. 13s.

Potřeba stimulující, smysluplné práce	I když se snažíme, některé úkony na dané pracovní pozici zkrátka nemůžeme.
Lidé postrádají ocenění za jejich práci	Průzkumy ukazují, že zaměstnanci čekají ocenění za dobře odvedenou práci. Co mnohdy znamená prostě sádkující.
Chybějící zpevněná vazba	Mnoho zaměstnanců nedostává pozitivní zpevněnou vazbu. Bez konstruktivní zpevněné vazby neví zaměstnanci, jestli odvádí dobrou práci a postrádají tak motivaci.
Nedostatek kvality spolupracovníků	Je těžké spolupracovat s lidmi, kteří dané práci nerozumí, nebo ji neodvádí správně, kteří se více zajímají o pomluvy než o práci.
Nejasné vymezení, jak práce zaměstnance pomáhá plnit cíle firmy	Zaměstnanci často neví jakou hodnotu přinášejí jejich práce zákazníkům a jak přispívají k plnění firemních cílů.

Pramen: Kunc, s.32-33

Při porovnání těchto trojích příčin z různých zdrojů je možné se domnívat, že Branham pojal tuto problematiku hodně stručně, obecně a pro dnešní dobu i nedostatečně. Uvádí jako první příčinu fluktuace finanční důvody je dnes už téměř neúčinná. Lidé od práce odcházejí víc než jen zdroj obživy. Kunc si toho je vědom a do svého článku zahrnul i příčiny vycházející spíše z citů zaměstnanců, více dbá na jeho nemateriální požadavky.

Většina studií došla k překvapivému závěru: příčinou není nic jiného než manažeré sami. Ano, většina studií tvrdí:

„Hlavní příčinou fluktuace tedy nejsou nevhodné pocity zaměstnanců, ale ti, kteří je svojí pasivitou, i nevhodnou smířlivou aktivitou způsobují.“¹¹

Příčin fluktuace je tedy celá řada a jejich vymezení existuje hned několik. Není snadné přesně stanovit příčiny v konkrétním podniku a ne vždy jsou přesně klasifikovatelné. Některé zaměstnavatelé provádějí tzv. výstupní pohovory. Tyto pohovory se však jeví jako nespolehlivé, je to z toho důvodu, že odcházející zaměstnanci většinou nechtějí hanit jakkoliv svého vedoucího, kolegu nebo organizaci celkově. Raději uvádějí méně kontroverzní důvody svého odchodu.

Podle příčin se ukazují být jak v zaměstnancích samotných, tak v organizacích i jejich okolí. V některých případech vycházejí z povahy vykonávané práce nebo z hospodářských a

¹¹VEDEME.CZ, Fluktuace bez závoje, [citace 24.03.2011]. Dostupné z:

<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.

politických podmínek. Z toho se ukazuje, že není které p í iny spole nost ovlivnit nedokáže. Znáмым faktem je, že fluktuace se zvyšuje v období hospodá ské konjunktury. Toto období charakterizuje nízká nezam stnanost, což jsou p íhodné podmínky pro vysoce kvalifikované zam stnance, kteří se v tomto období snaží najít si lep-í pracovní místo. Je však celá řada dalších p í in, které spole nost ovlivnit nemohou.

2.3 Dopady

V závislosti na vý-e zmí ovaném, existuje fluktuace pozitivní a negativní, to znamená, že i dopady je dobré si rozdílit na pozitivní a negativní.

2.3.1 Pozitivní dopady

Fluktuace zaměstnanců se statuem pozitivní přináší organizaci mnohé kladné aspekty. Které je možné shrnout do následujících bodů :

- Podle fluktuace je možné zhodnotit úroveň personální a manažerské práce v organizaci.
- Zabezpečuje fungování tzv. vnitřního trhu práce, protože vytváří možnost přelitosti k postupu a je výstrahou pro méně zdatné pracovníky.
- Dává prostor pro příchod nových nápadů a myšlenek do firmy, zabráňuje stereotypu a provozní slepotě.
- Optimalizuje a zlepšuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.
- Stabilizuje produktivní personál.¹²

2.3.2 Negativní dopady

Negativní dopady fluktuace zaměstnanců na podnik jsou především, pro je dobré fluktuaci co nejvíce eliminovat a řídit. Roli zde nehrají jen peníze a finanční stránka věci. Odborná literatura uvádí tyto konkrétní negativní dopady fluktuace zaměstnanců :

- Podnik přichází o jistě zakalené zaměstnance, do kterých v podstatě již investoval.
- Hrozí zde možné únik citlivých informací a obchodního tajemství.
- Pokud daný zaměstnanec byl v kontaktu se zákazníky, tak je možné i ztráta některých z nich nebo přechodné zhoršení péče o zákazníky, což s sebou nese i zhoršení dobrého jména společnosti.

¹² PERSONALL.CZ , Fluktuace – diagnóza a léčba, [citace 24.3.2011]. Dostupné z: <http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html>.

- S fluktuací zaměstnanců klesá i důvěryhodnost u dodavatelů.
- Následují zvýšené náklady na udržení chodu podniku tak, aby se zamezilo případným propadům prodeje.
- Nový výběr a adaptace zaměstnanců znamená další náklady.
- Podnik jako zaměstnavatel přichází o dobré jméno a důvěryhodnost.
- Odchodem zaměstnanců se zvyšuje pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich produktivitu. Z toho pramení jejich nespokojenost, nastávají výskyty konfliktů na pracovišti, nárůst nemocnosti a dalších možných odchodů.

Z výše uvedeného vyplývá, že fluktuace v podstatě způsobuje další fluktuaci, ukazatele fluktuace se neustále zvyšují, kumulují. A to není pro podnik nikdy dobré.

2.4 Náklady

Odchod zaměstnanců z podniku nemalé finanční náklady. Laik si pod tímto slovy nejspíše představí tzv. odchodné, což představuje finanční obnos, který je však vyplácen jen v některých případech. Ufň méně často si dokáže k tomuto úkonu spojit daleko více vynaložených prostředků, které nejsou nijak podmíněny a podnik je vynakládá v každém případě odchodu zaměstnanců. Jako hlavní náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, uvádí odborná literatura tyto kategorie:

1. Náklady před výpovědí

Tato kategorie v sobě skrývá především snížení výkonu odcházejícího pracovníka, porušení pracovní morálky, pod heslem: švihdy mnozí přeci o nic nejde.

2. Náklady spojené přímo s odchodem

Tady se myslí náklady na administrativní úkony, případně tojiž zmíněné odstupné nebo právní spory, atd.

3. Náklady na neobsazené místo

V období, kdy sledované pracovní místo ještě není znovu obsazeno, vznikají vedlejší náklady jako například zpoždění úkonů, přenesení těchto úkonů na jinou osobu či případná úplná ztráta zakázek.

4. Náklady na nábor, výběr a adaptaci nového zaměstnance

V této kategorii jsou všechny náklady na výběrová řízení, na administrativní úkony, které jsou součástí přijetí a výběru zaměstnance, náklady na proces zaškolení nového zaměstnance, atd.

Pokud jsou všechny tyto faktory zohledněny a vyřešeny, vznikne celková suma nákladů, kterou podnik vynakládá na fluktuaci zaměstnanců. Branham ve své publikaci uvádí příklad: Společnost, která má 300 zaměstnanců s průměrným ročním platem ve výši 35 tis. USD, má míru dobrovolné fluktuace ve výši 15 %. Touto fluktuací ročně přichází o 1,575 mil. USD¹³. Z toho je zřejmé, že náklady jsou opravdu vysoké, uvádí se, že průměrně se jedná o výši jednoho ročního platu zaměstnance. Lze tedy usoudit, že úspory, vzniklé snížením fluktuace v podnicích, jsou znatelné a vyplatí se vynášet se tomuto problému dle kladně. Firmy se snaží snížit náklady sledováním a řízením fluktuace zaměstnanců. Jde o optimalizaci procesu personálního řízení. Prevencí v tomto případě je sledování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Následně dle kladně analýzy pak dopomohou ke stanovení příslušných opatření.

- Analýza příbhu slouží k určení, zda sledovaná fluktuace není jen dočasným jevem, vyvolaná změnou ve struktuře či vedení společnosti.
- Strukturální analýza díky ní lze určit, které skupiny zaměstnanců jsou rizikové.
- Analýza důvodů výstupu zjistí příčiny fluktuace zaměstnanců.

V práci bude provedena také uvedená analýza, analýza důvodů výstupu, proto úkolem je zjistit příčiny fluktuace a navrhnou následná opatření k její eliminaci.

¹³ BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9. 18s.

3 FAKTORY OVLIVŮJÍCÍ FLUKTUACI V DANÉM ODVĚTVÍ

innost sledovaných poboček společnosti XY v mikrooblasti Kroměřížska spadá do odvětví bankovníctví. Proto bude tato kapitola věnována faktorům ovlivňujícím fluktuaci v bankovníctví.

V bankovníctví je celková fluktuace vyšší než v jiných odvětvích. Na pobočkách se pohybuje okolo hranice 26 % a samostatnou kapitolou by mohla být call centra, která se vyznačují velmi vysokou mírou fluktuace zaměstnanců již během prvního roku. Z toho vyplývá, že v drobném bankovníctví je nutné každým rokem přijmout a prokvalifikovat více než 360 000 nových zaměstnanců a u zaměstnanců ve styku se zákazníky je to dokonce ročně každým čtvrtým, který musí být nahrazen. Problémem, který se ukazuje v dnešní době v odvětví bankovníctví, je vysoké rozložení zaměstnanců bank, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Asi většina má méně než 30 let nebo má naopak pár jen let do odchodu. Současně 85 % pracovních pozic v bankovníctví vyžaduje vyšší než střední vzdělání. Postupně se tak stále více prohlubuje propast mezi znalostmi a zkušenostmi pracovníků a neustále se zvyšujícími nároky na ně. Dvořák ve svém článku zastává názor, že stoupající nároky a tlak na zaměstnance v sektoru bankovníctví jsou hlavní příčinou zvyšující se fluktuace.¹⁴

Dalších příčin fluktuace zaměstnanců v tomto odvětví se objevuje celá řada. Významným faktorem může být kariérní postup. Tento jev popisuje ve své knize Branham. Uvádí zde studii, z níž vyplynulo, že existují dvě nejrizikovější skupiny zaměstnanců v bance. První skupina jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří zůstávají na stejné pozici více než 2 roky, ve druhé skupině jsou první absolventi vysokoškolského i postgraduálního studia. Ze studie vyplývá, že zaměstnanci, kteří za svou kariéru postupovali na pracovních pozicích v rámci banky, jsou k bance loajálnější. Branham tedy tvrdí, že je lepší si odborníky vychovávat, než-li je rovnou přijímat.¹⁵

Mnoho firem si o fluktuaci zaměstnanců školeduje již před jejich výběrem. Ve studii společnosti PricewaterhouseCoopers PayWell o Personální controllingu, z roku 2004, které se zúčastnily společnosti působící na českém trhu, se ukázalo, že firmy ve velkém množství outsourcují

¹⁴ MESEC.CZ, Dvořák, J. *Jsem v mý své bance, ale vlastně nevím proč*. (2007) [citace 26.3.2011]. Dostupný z: <<http://www.mesec.cz/clanky/jsem-verny-sve-bance-ale-vlastne-nevim-proc>>.

¹⁵ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9. 218s.

úkony náboru i výb ru zam stnanc . Proto se zvy-uje po et manafler získaných do podniku bez osobního kontaktu. P i výb ru se klade v t-í d raz na spln ní pofladavk zadavatele nefl na o ekávání budoucího zam stnance. Cofl m fle znamenat prvotní p í inu fluktuace, proto fle práv nespln ná o ekávání jsou astým d vodem odchodu zam stnanc . Pr zkum uvádí, fle ze zam stnanc , kte í odcházejí dobrovoln , pracovala v t-ina v daném podniku mén nefl t i roky a dokonce necelých 10 % ode-lo ufl ve zku-ební dob .¹⁶

Nejinak je tomu i v sektoru bankovnictví. Na základ r zných internetových diskuzí o pracovních pozicích a zam stnavatelích, kde si zam stnanci navzájem vym ují názory na své zam stnavatele a práci v-eobecn , je moflné tvrdit, fle stále ast ji nastává tento problém. Lidé nastupují na nové pracovní místo, anifl by p esn v d li, co toto místo obná-í, co je jejich náplní práce a afl asem zji- ují, fle se jejich p edstavy neztotofl ují s realitou.

Z p edchozích vyjád ení lze vyzvednout následující faktory jako st flejní v odv tví bankovnictví:

- Organizace práce ó nápl práce.
- Kariérní r st ó rozvoj zam stnanc .
- Spokojenost zam stnanc ó celková i díl í podle faktor .
- Vztah k organizaci ó lojalita zam stnanc .

¹⁶ HOR ÁKOVÁ, M. *Studie personální controlling* [online]. 2004, [citace 26.3.2011]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/studie-personalni-controlling.html>>.

4 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE

K tomu, aby mohla být fluktuace ve firmě sledována a hodnocena, je potřebné ji změřit. Existuje několik metod měření, pro tuto práci jsou vybrány jako nejvhodnější tyto tři.

4.1 Míra odchodů

Míra odchodů se také někdy označuje jako míra fluktuace, ale tento název je zavádějící. Pod názvem fluktuace najdeme všechny pohyby zaměstnanců, to znamená i přijímání, my však chceme sledovat pouze odcházející zaměstnance. Proto tento ukazatel označíme jako míru odchodů nebo také ukazatel intenzity odchodů.

Patří mezi nejrozšířenější ukazatele. Lze ho tedy používat i pro srovnávání s konkurencí, protože její výřad také používá, lehce se srovnává.

Výpočet:

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Přes jeho velkou rozšířenost má tento ukazatel i své chyby. Problém se objevuje v období velké mobility relativně malého podílu pracovních sil, důsledkem je nadhodnocení ukazatele. A tak na první pohled vysoký výsledek nemusí znamenat kriticky vysokou fluktuaci zaměstnanců. Pro správnou interpretaci výsledků musíme zhodnotit i okolnosti.¹⁷

Základem je stanovit si do jaké hranice je pro nás fluktuace neřádoucí a jsou snadno zhodnotit, jestli pro nás daná fluktuace není příliš nízká. Fluktuace, která je delší dobu pod hranicí 5% ročně, neznamena výřadu stabilitu ale ztrátu podniku, která není pro podnik přínosem. V dnešní době je velmi důležitá spíše flexibilita, jsou potřebné neustálé inovace a změny.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

V souasně dobe míra odchodů dosahuje v eské republice hodnoty 15 % a n kdy dokonce af 25 %. Mn se v závislosti na oboru podnikání nebo třeba stn podniku. Podle teori by se měla udrfovat pod hranic 10 %.¹⁸

4.2 Index stability

Index stability je n kterými odborníky brn jako švylepen ukazatele míry odchodů. Jeho výsledkem je jakési ztvrnn tendence dlouhodobch pracovníků z stvat v podniku.

Musíme v-ak opět rozliit výsledky podle situace panujc v době sledovn, jinak hrozí zkreslen.¹⁹

Výpočet:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet zamstnanc s jedním až více roky zamstnn ve firmě}}{\text{Počet zaměstnaných ve firmě p ed rokem}} \times 100$$

4.3 Míra pefit

Míra pefit je ukazatel, kter nmk, kolik zamstnanc, které jsme p ed uritou dobou přijali, stle je-t pracuje v na-em podniku. Příkladem můžeme uvést 20 zamstnanc, kteříž byli p ed rokem přijati do call centra, po roce bylo zji-těno,že z pvodnch 20 zamstnanc tu stle pracuje pouze 5. To znamen,že míra pefit je 25 %.

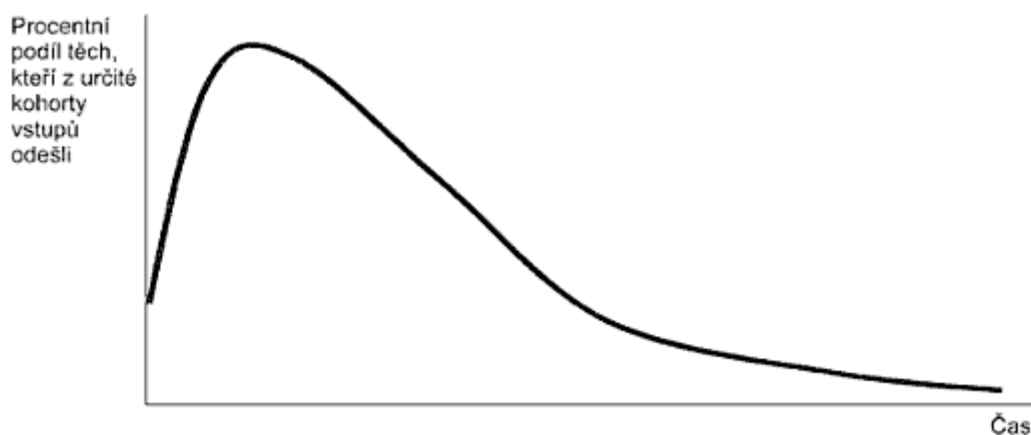
Výsledek můžeme ztvrnt graficky škivkou pefit.²⁰

¹⁸ DAN K, M. *Fluktuace zamstnanc* [online]. 2004, [citace 20.03.2011], dostupné z: <<http://www.openn.cz/index.php?action=14205>>.

¹⁹ KOUBEK, J. *ízení lidskch zdrojů*. Vydn 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3.

²⁰ KOUBEK, J. *ízení lidskch zdrojů*. Vydn 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3.

Obrázek 1 ŠK ivka p effitů



Pramen: Koubek, s.316.

Grafické ztvárnění je názorné, velmi dobré pro utvoření celkového pohledu na situaci, ale pro potřeby personálního oddělení je přehlednější tabulka, kterou Koubek ve své knize také uvádí.

Tabulka 2 Analýza míry přežití

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	110	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	55 %	50 %

Pramen: Koubek, s.317.

Z výše uvedené tabulky přehledně vidíme, jak míra přežití klesá s časem. Po pátém roku z původního vzorku zaměstnanců zůstala ve firmě pouze polovina.

5 RETENCE ZAM STNANC

Pojem retence zam stnanc v sob nese problematiku udrfení klí ových zam stnanc ve spole nosti. V dne ní dob se klade velký d raz na lidský kapitál podniku. Klí ovou roli v konkurenceschopnosti jednotlivých spole ností hrají práv zam stnanci s vysokým potenciálem. Toho jsou si spole nosti v domy a snaží se chránit si své talenty, kte í do podniku p iná ejí zásadní zisky.

Retence hraje významnou roli v eliminaci fluktuace zam stnanc . Jelikož jedním z dopad fluktuace na spole nost jsou i vysoké finan ní náklady, je retence i nástrojem pro jejich sniflování.

Nel se podnik rozhodne podstoupit kroky k retenci svých zam stnanc , je pot eba si ov ít, jestli je vlastn pro n pot ebná.

e ít retenci není pot eba, pokud:

- o Spole nost ne e í fluktuaci zam stnanc .
- o Fluktuace spole nosti nep iná í finan ní náklady.

I v retenci zam stnanc je doporu ováno op ít se o Maslowovu hierarchii pot eb. Lidé jsou motivováni vfdy, kdyfl se jim poda í dosáhnout dal ího stupn v pyramid , od fyziologických pot eb aíl k seberealizaci. Každý lov k má jiné motiva ní faktory, které na n j p sobí. Pro n koho je nejd leflit j í finan ní stránka, pro n koho spí e vztahy nebo hodnocení ze strany nad ízeného.²¹

Podnik pro retenci zam stnanc vyuffívá strategie vyplývající z hlavních p í in fluktuace. Spole nost musí zjistit hlavní p í iny fluktuace a následn na jejich základ navrhnout strategii k udrfení stávajících zam stnanc .

²¹ HRNEWS.CZ, *I retence má svou hierarchii pot eb*. [citace 25.3.2011], dostupné z:

<<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-a-politika-id-148672/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630#ixzz1IeVP6ctH>>.

6 SPOKOJENOST ZAM STNANC

Odv tví bankovníctví pat í do sektoru slufleb a práv v sektoru slufleb finan ní výsledky společ nosti ur uje kvalita slufleb poskytovaných zam stnanci. Zam stnanci p icházejí do kontaktu se zákazníky a svým jednáním rozhodují o tom, zda bude zákazník spokojený a zda se p í-t vrátí. Pokud zam stnanci nebudou spokojeni, budou odvád t hor-í pracovní výkony a tuto nespokojenost p ená-et na zákazníky.²²

Prost edk , jak dosáhnout toho, aby zam stnanci byli spokojeni, je hned n kolik. Aby jimi bylo dosaeno efektivních výsledk , musí být pouflity správné, tzv. -ité namíru konkrétním zam stnanc . Zam stnanci v dne-ním dob cht jí více nefl jen zam stnanecké benefity a pen flní ohodnocení. Hledají hlavn osobní uspokojení, cht jí v d t, fle jejich práce je pot ebná. D leflitým prost edkem ke spokojenosti se stává ocen ní. Nejde o pen flní ocen ní, jde spí-e o projevení zam stnanc m, fle jsou d leflitým lánkem a svými výkony p ispívají k dosaflení firemních cíl .²³

Cílem dob e fungující společ nosti je mít zam stnance nejen spokojené, ale i angaflované a loajální. Tito zam stnanci pak sami pracují na zlep-ení jejich dovedností, v í v hodnoty společ nosti a vymý-lejí z vlastní iniciativy inovace. Aby toho společ nost dosáhla, je nutné provést nezávislý pr zkum, který vyhodnotí nejen spokojenost zam stnanc , ale i jejich loajálnost a angaflovanost. Pr zkum identifikuje klí ové faktory spokojenosti a provede kontrolu, zda společ nost d lá opravdu to, co zam stnanci cítí. Na základ t chto poznatk je možné nastavit taková opat ení, která povedou ke zvý-ení spokojenost a loajálnosti zam stnanc .²⁴

²² SODEXO.CZ, Pro je d leflité mít spokojené zam stnance. 2010. [citace 28.04.2011], dostupné z: < http://www.sodexo.cz/_resources/cz/clanky/proc-je-dulezite-mit-spokojene-zamestnance.html>.

²³ MANAGEMENTNEWS.CZ, Spokojenost zam stnanc ve t ech krocích. 2008. [citace 28.04.2011], dostupné z: < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/spokojenost-zamestnancu-ve-trech-krocich-id-671504>>.

²⁴ SODEXO.CZ, Pro je d leflité mít spokojené zam stnance. 2010. [citace 28.04.2011], dostupné z: < http://www.sodexo.cz/_resources/cz/clanky/proc-je-dulezite-mit-spokojene-zamestnance.html>.

7 LOAJALITA ZAM STNANC

Loajalitu lze definovat jako ochotu a schopnost zam stnanc p íspívat k úsp chu spole nosti, vynalofit více energie, kreativity a vá-n do svojí práce. Nízká loajalita je pro spole nosti neffádoucí, nese s sebou nízkou retenci zam stnanc , tendenci k malé docházce a ke –patné výkonnosti. Pr zkum spole nosti Towers Perrin uvádí, fle pr m rná délka absence zam stnance je 6,1 dn ro n , av-ak v p ípad neloajálních zam stnanc roste afl na hranici 22,3 dn ro n .²⁵

Spole nosti by se tedy m ly snaftit budovat loajalitu u svých zam stnanc . Loajální pracovníci pro spole nost nejenom vytvá ejí vy–í zisky svým vy–ím výkonem, ale i sniflují její náklady. Tito pracovníci jsou oddan j–í svému zam stnavateli, nemají tendence jej opou-t t a sniflují tím jeho náklady spojené s fluktuací zam stnanc .

Nep ímými p ínosy loajálních zam stnanc m fle být lep–í obraz spole nosti v o ích klient , obchodních partner í –íroké ve ejnosti.²⁶ Zam stnanci –í í dobré jméno spole nosti a sniflují fluktuaci jako negativn hodnotící ukazatel.

7.1 Faktory ovliv ující loajalitu zam stnanc

Výsledky pr zkumu spole nosti Synovate, poukazují na to, fle zdánliv nejvýznamn j–í faktor ó vý-e platového ohodnocení ó není hlavním faktorem ovliv ujícím loajalitu zam stnanc . V poslední dob se vedle platu uvádí spí-e i stimulující prost edí, kariérní r st, vzd lávání zam stnanc a v neposlední ad í interní komunikace.²⁷

Vý-e platu se ukazuje být jen krátkodobým stimulem. Dokazují to ady analýz psychologických test , kterých se zú astnilo na 250 tisíc ech a které byly provedeny v posledních t ech letech.

²⁵ EPPLING, D., GATBOIS, G. *Jak si udržet loajalitu a p ehled v podnikatelské bou í?* 2010. [citace 22.03.2011], dostupný z: <<http://www.krauthammer.cz/content.cfm?media=8&id=2828>>.

²⁶ TĀKARKOVÁ, D. *Vztah zam stnanc k firm , jak jej m fleme m ít a jakou má souvislost se strategií firmy.* 2001. [citace 22.03.2011], dostupný z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>.

²⁷ MARKETINGOVENOVINY.CZ, *Je zam stnanecká loajalita v cí minulosti?* 2006. [citace 22.03.2011], dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4235>.

Firmy by se proto mly zamít na dlouhodob j-í motiva ní faktory, kterými lze loajalitu zvy-ovat. Mezi n pat í p edev-ím zajímavá nápl práce a vidina lep-í budoucnosti.²⁸

²⁸ RCKAS.CZ. *Personalistika: zam stnance je nutné motivovat nejen pen zi*. 2010. [citace 22.03.2011], dostupný z: < <http://www.rckas.cz/index.php/aktualne/35-aktualne/153-personalistika-zamstnance-je-nutne-motivovat-nejen-penzi> >.

8 METODOLOGIE EMPIRICKÉHO VÝZKUMU

Daný empirický výzkum je tzv. monografickou procedurou, jelikož je zkoumán jeden určitý jev, kterým je fluktuace zaměstnanců podniků společnosti XY v mikrooblastech Kroměřížska, Zlínska a Uherskohradištska.

8.1 Realizace empirického výzkumu

Empirický výzkum podléhá předem stanoveným požadavkům. Realizaci lze rozdělit do tří etap²⁹:

- Přípravná.
- Realizační.
- Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace.

Přípravná fáze empirického výzkumu je považována za nejnárovnější a zároveň i nejdělnější. Její zpracování určuje výslednou kvalitu výzkumu. Konečným krokem je zpracování tzv. projektu výzkumu, který by měl obsahovat následující body:

- Cíle výzkumu.
- Pracovní hypotézy.
- Předmet výzkumu.
- Zkoumaný vzorek.
- Místo a čas realizace.
- Rozpočet nákladů a časový harmonogram.
- Techniky pro sběr primárních dat a interpretační plán.

Realizační etapa obsahuje především přípravu výzkumného šetření a získávání sociologických informací. V této etapě je nejdělnější motivovat respondenty tak, aby se sami chtěli daného výzkumu přímo účastnit. Musí mít pocit, že i pro ně bude přínosný, budou pak odpovídat v rozhodnutí a získaná data budou mít velkou výpovědní hodnotu. Navíc se tím

²⁹ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 287 s. ISBN 80-247-1706-9. 257s.

zvýší i návratnost. Po motivační fázi následuje získávání sociálních informací. Jedná se o realizaci rozhovorů, distribuci dotazníků i anketních listů.

Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace:

Získané informace z dotazníkového šetření a rozhovorů jsou statisticky zpracovatelné. Nejde o standardizovaný postup, protože je ovlivován subjektivními požadavky zpracovatele.

Statistické zpracování podléhá v této oblasti mnoho kroků³⁰:

1. Kontrola reprezentativnosti zkoumaného vzorku
2. Zjištění základního rozložení podle jednoho znaku (určení mediánu, modusu, aritmetického průměru, atd.)
3. Křížové testování (určení vzájemných souvislostí)
4. Vícerozměrné metody (poskytují kvalitativní výsledky informace).

Následuje interpretace výsledků, která by měla obsahovat deskripci jednotlivých jevů, zhodnocení zda statistické jevy potvrzují souvislosti zkoumaných příčin a následků s výsledky v sociální realitě.

8.2 Metody sociologického výzkumu

Pro získání odpovědí na tyto otázky je proveden v daných oblastech sociologický výzkum. Sociologický výzkum má dvě výzkumné strategie – kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na tzv. hledání motivů. Jde více šlo hloubky, snaží se vysvětlit a analyzovat postoje subjektů ke zkoumanému fenoménu. Výzkumník se často snaží nahlídnout na problém z jejich perspektivy. Vyplývá se podrobný popis každodenních situací. Základem je induktivní metoda, která začíná pozorováním, ve kterém hledáme pravidelnosti v objektivní realitě. Ty jsou pak popsány ve formě empirických závěrů a následně ověřeny dalšími pozorováními. Výsledkem je nová teorie.

Proto se pro tento výzkum používají následující metody:

- zúčastněné pozorování – jedná se o každodenní intenzivní pozorování,
- analýza osobních dokumentů – analyzujeme velmi osobní a intimní dokumenty, typu deníku,

³⁰ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 287 s. ISBN 80-247-1706-9. 264s.

- nestandardizovaný rozhovor o tento rozhovor má pouze volnou osnovu a vývoj ídíme dle reakcí respondenta.

V p ípad kvantitativního výzkumu jde o ov ování p edem stanovených hypotéz, lze stanovené hypotézy ov ít i vyvrátit. Zkoumat je možné v t-í množství respondent . Tento výzkum není zam ěn na jednotlivce, naopak v zájmu je spí-e názor skupiny jako celku. Je založen na deduktivní metod , která se zakládá na na tení teorie, stanovení si otázek a po sb ru pot ebných dat jejich vyhodnocení.

Metody kvantitativního výzkumu:

- p ímé pozorování o pozorování vybraných jev , zji-t né údaje se systematicky zaznamenávají,
- rozhovor o informace jsou získávány v p ímé interakci s respondentem,
- dotazník o respondent odpovídá písemn ě na otázky,
- analýza dokument o analýza dokument .

Otázkou je, kdy je vhodné pouít tu í onu metodu. Disman³¹ ve své knize uvádí, že kvalitativním výzkumem lépe porozumíme realit ě, kterou pozorujeme.

Naopak kvantitativní výzkum vyhodnocuje validitu³² tohoto porozum ění. Z toho vyplývá, že tyto dv ě popsané metody výzkumu se nevyly ují, naopak se dopl ují. Proto je výb ěr pouze jedné z nich složitý. Pro p ehlednost uvádí Disman tuto tabulku pro pouítí jednotlivých metod.

Tabulka 3 Kvantitativní výzkum a jeho pouítí

Generalizování na-ích nález ě na populaci jedinc ě .
Testování hypotéz.
V p ípad ě , že jsme si jisti, které prom ěnné jsou podstatné a že fládná nebyla opomínuta.
Každá z prom ěnných má dostate n ě validní opera ní definici.
Pokud nezkoumáme spí-e pocity ě i reakce sledovaných lidí ke studovanému problému
Jako test n ě kterých hypotéz/teorií vytvo ěných v kvalitativním výzkumu.

Pramen: Disman, s.290.

³¹ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, Praha 2002. 374 s. ISBN: 80-7184-141- 2. str. 290 o 291.

³² Validita výzkumu znamená, že jeho výsledky odpovídají skute nosti.

Tabulka 4 Kvalitativní výzkum a jeho využití

Je-li pro nás důležité, jak populace prožívá studovaný problém.
Jestliže není důležité, jak jsou zkoumané jevy rozloženy v populaci.
Generalizace našich nálezů na celou populaci jedinců není prvořadým cílem
Studujeme-li takový problém, kdy nám jeho malá znalost nedovoluje stanovit hypotézy.
Jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci.
Pro studium jevů, které mají takový charakter, který apriorní operacionalizaci vylučuje.

Pramen: Disman, s. 291.

Analýza dokumentů :

Jedná se o analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem tohoto výzkumu a obsahují informace o zkoumaném problému.

Dotazník:

Dotazník obsahuje soubor otázek, které mají zpravidla jednoznačně formulované varianty odpovědí. Jednou z velkých výhod dotazníku je zaručení anonymity. Avšak nevýhodou je malá návratnost. Je potřeba respondenty motivovat, jelikož návratnost ovlivňuje výpovědní hodnotu výzkumu.

Rozhovor:

Rozlišíme několik typů rozhovorů. Jde o rozdíly v provádění, můžeme tak mít rozhovor po telefonu, skupinový či tzv. tváří v tvář. Rozhovorem získáváme informace pomocí interakcí s respondentem, tím je zaručena větší návratnost, ale také ztráta šintimity a anonymity. Často se může jevit v některých situacích jako velmi nevhodné. Proto je tato metoda většinou v praxi doplněná o druhou metodu dotazníkového šetření, která kompenzuje její nedostatky.

Pro lepší přehlednost uvádí Disman tabulku porovnání vlastností rozhovoru a dotazníkového -et ení.

Rozhovor	Dotazník
Velice pracná a nákladná technika sbíru informací.	Vysoce efektivní technika, která umožňuje postihnout veliký počet jedinců při relativně malých nákladech.
Rozhovor je časově velice náročný. Získat informace v rámci určeného časového limitu může být velice nákladné a často i nemožné.	Dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém časovém období s poměrně malým nákladem.
Rozhovor vyžaduje spolupráci dosti velkého počtu alespoň částečně vyškolených tazatelů v terénu.	Spolupracovníci v terénu jsou nezbytní jen tehdy. Požadavky na jejich vzdělání jsou nízké.
Výzkum na prostorově rozptýleném vzorku je nákladný.	Náklady zůstávají nízké na rozptýleném vzorku jsou relativně nízké.
Anonymita výzkumu je pro respondenty málo přívětivá.	Anonymita je relativně přívětivá.
Rozdíly mezi tazateli a rozdíly v jejich chování mohou vyvolat <i>interviewer bias</i>	Formální shodnost podnětové situace je vysoká <i>interviewer bias</i> je prakticky vyloučen.
Rozhovor klade menší nároky na iniciativu respondenta, pro respondenta je obtížnější vynechat odpovědi na některé otázky.	Dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadnější odpovědět na otázky nebo neodpovědět vůbec.
V rozhovoru je téměř jisté, že dotazovaná osoba je ta, která byla vybrána do vzorku.	U dotazníku je možné, že otázky byly zodpovězeny jiným členem týmu.
Proporce úspěšně dokončených rozhovorů je podstatně vyšší, než návratnost dotazníku.	Návratnost je velmi nízká. S výjimkou některých speciálních případů je tak nízká, že jakákoliv reprezentativnost vzorku je ztracena.

Pramen: Disman, s.141.

Otázky v dotazníkovém -et ení:

Jak je již zmíněno, kvalita empirického -et ení je dána kvalitou získaných informací z výzkumu. Abychom získali data s relevantními údaji, je potřeba vnovat velkou pozornost tvorbě otázek v rámci empirického -et ení. Prochovnick³³ ve své knize uvádí přehled požadavků, které musí námi konstruované otázky splňovat.

- Obsahová srozumitelnost - respondenti musí z otázek rozpoznat o jaký předmět zkoumání jde.

³³ PROCHOVNÍK, M. Metody a techniky sociologického výzkumu. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská v Ostravě, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0. 37.s.

- Jazyková srozumitelnost otázky musí být formulovány jednoduše tak, aby je pochopil každý respondent.
- Jednoznačnost otázky musí být jasné, jak jsme ji zamýšleli a každý by ji měl pochopit stejně.
- Krátkost otázky musí být stručná.
- Sugestivnost neměla by se uplatňovat sugestivní otázky.
- Vcná náročnost není vhodné používat otázky, které jsou náročné na paměť respondenta nebo na doplňující informace.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 EMPIRICKÝ VÝZKUM

9.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem této práce je fluktuace zaměstnanců společnosti XY. Fluktuace zaměstnanců znamená pro firmy nemalé finanční náklady, ztrátu jistoty zaměstnanců a její ekonomické dopady na společnost XY.

9.2 Cíle výzkumu

Praktická část této práce je dále rozdělena na část analytickou a část návrhovou. Analytická část je v novějším výzkumu, jejím cílem je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců a její ekonomické dopady na společnost XY.

9.3 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky vycházejí z cílů výzkumu a výzkumného problému.

Stanoveny jsou dvě základní výzkumné otázky:

- Jaké jsou příčiny nárůstu fluktuace zaměstnanců společnosti XY?
- Jaké jsou ekonomické dopady fluktuace pro společnost XY?

Otázka první: *„Jaké jsou příčiny nárůstu fluktuace zaměstnanců společnosti XY?“* vychází z prvního cíle práce a to zjistění příčin fluktuace na daných pobočkách. V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé faktory, které mohou způsobit fluktuaci zaměstnanců. V této práci jde o zjistění konkrétních příčin fluktuace na sledovaných pobočkách pomocí dotazníkového šetření a její výsledky budou použity v návrhové části práce, jako výchozí materiály k navržení potřebných opatření pro eliminaci fluktuace zaměstnanců na sledovaných pobočkách.

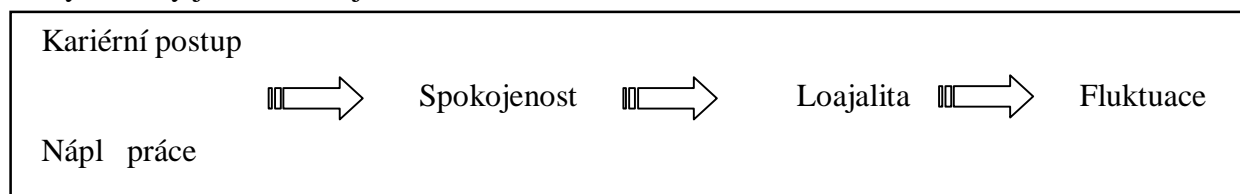
Otázka druhá: *„Jaké jsou ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců na společnost XY?“*. Tato otázka se týká dopadů fluktuace na náklady sledovaných poboček. Z analýzy dokumentů sledovaných poboček bude vyhodnoceno, jak nákladné jsou procesy související s fluktuací zaměstnanců a vyříšeny konkrétní částky, které pobočky vynakládají za procesy zapříčiněné fluktuací zaměstnanců.

9.4 Stanovené hypotézy

Hypotézy byly stanoveny na základě výzkumné otázky. Výzkumnou otázkou je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců společnosti XY. V kapitole 3.3 teoretické části jsou hlavní faktory, které nejspíše ovlivní fluktuaci ve sledovaném odvětví bankovníctví. Z těchto oblastí a následně faktorů vycházejí následující hypotézy a podhypotézy:

- Organizace práce a náplň práce
- Kariévní růst a rozvoj zaměstnanců
- Spokojenost zaměstnanců o celkově i dílčí podle faktorů
- Vztah k organizaci a loajálnost zaměstnanců

Vysvětlení jsou následujícím vzorcem návazností:



- Hypotéza 1: Nejspíše je příčinou fluktuace zaměstnanců společnosti XY je nespokojenost zaměstnanců.
 - Podhypotéza 1a: Nejspíše je příčinou nespokojenosti zaměstnanců je nezajímavost práce.
- Hypotéza 2: Loajální zaměstnanci neuváží v současné době o změně zaměstnavatele.
 - Podhypotéza 2a: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariévního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.

9.5 Metodika výzkumu

Společnost XY je velkou společností, která má v současné době přes 10000 zaměstnanců ve 160 mikrooblastech³⁴. Vzhledem k tomu je velmi náročné provádět empirické šetření vztahující se na zaměstnance celé společnosti XY. Proto jsou vybrány tři mikrooblasti: Kroměřížská, Zlínská a Uherskohradišská, na kterých toto šetření bude probíhat. Tyto mikrooblasti byly vybrány jako reprezentativní vzorek. Hodnoty fluktuace zaměstnanců na těchto pobočkách škopírují hodnoty fluktuace zaměstnanců pro celou společnost XY.

³⁴ Mikrooblast je interní označení pro skupinu poboček podle demografického rozdělení.

Informace získané tímto empirickým –et ením tak budou sm rodatné pro celou spole nost XY.

Vzhledem k charakteru zkoumaného problému a velkému po tu respondent , je kvantitativní metoda sociologického výzkumu nejvhodn j–í. Na základ zhodnocení metod pro provedení kvantitativního výzkumu se jeví jako neoptimáln j–í varianta vyuffití dotazníkového –et ení. Pouffitím této metody budou získány pot ebné informace k zodpov zení prvních dvou výzkumných otázek. V p ípad zvolení dal–í metody rozhovoru, by –lo pouze o navý–ení náklad na výzkum bez kýfieného výsledku. Dotazníkovým –et ením budou získány informace na výzkumné otázky: ***Jaké jsou p í iny nár stu fluktuace zam stnanc spole nosti XY? Jakými opat eními lze fluktuaci eliminovat?***

Dotazník je sestaven na základ Manuálu pro m ení a vyhodnocení úrovn spokojenosti zam stnanc , který byl vydán Výzkumným ústavem práce a sociálních v cí v roce 2007.³⁵

Dotazníkové –et ení bude dopln no metodou analýzy dokument . V této práci budou konkrétn analyzovány vnitropodnikové záznamy personálního odd lení, týkající se monitorování fluktuace na pobo kách spole nosti XY ve sledovaných mikrooblastech. Touto analýzou budou získány informace pot ebné k dosafení odpov di na dal–í stanovenou výzkumnou otázku: ***Jaké jsou ekonomické dopady fluktuace zam stnanc na spole nost XY?***

Na základ výsledk získaných vý–e zmi ovanými metodami budou potvrzeny i vyvráceny stanovené hypotézy. A následn v návrhové ásti budou doporu ena opat ení k eliminaci fluktuace zam stnanc na sledovaných pobo kách spole nosti XY v mikrooblastech Krom ífska, Zlínska a Uherskohradi– ska.

9.6 Výb r respondent

Vzhledem k tomu, ffe výzkum bude formou dotazníkového –et ení, kterým lze oslovit v t–í mnofství respondent , a dané pobo ky spole nosti XY v mikrooblastech Krom ífska,

³⁵ PRAHA.VÚPSV.CZ, Manuál pro m ení a vyhodnocení úrovn spokojenosti zam stnanc . 2007. [citace 05.04.2011], dostupný z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.

Zlínska a Uherskohradištska mají celkově 95 zastávek, do výzkumu budou zapojeni všichni zastávky.

Z celkového počtu zastávek je vyjmuta zastávka mikrooblasti Kroměřížska, která je zadavatelkou výzkumu a poskytuje k jeho zpracování potřebné materiály.

Jedná se o vybrané zastávky, protože jsou zapojeny všechny jednotky cílové populace.

9.7 Distribuce dotazník

Jelikož bude ve výzkumu osloveno 95 respondentů, distribuce dotazníků bude probíhat pomocí elektronického dotazníku. Tento způsob distribuce zachovává 100 % anonymitu. Vyplnění je pro respondenty velmi jednoduché a časově málo náročné. Dotazník je možné vyplnit kdykoliv v předem stanoveném časovém intervalu, který v tomto případě bude 2 pracovní dny.

Tento způsob distribuce je vhodný hned z několika důvodů:

- Pohodlné vyplnění pro respondenty, jednoduché odevzdání vyplněného dotazníku.
- Závazek oslovení všech respondentů.
- Zvýšení důvěryhodnosti vyplnění.
- Zachování 100 % anonymity.
- Malá časová náročnost jak pro respondenta tak i pro vykonavatele výzkumu.

Nevýhodou by mohla být absence osobního oslovení respondentů. Avšak je-li brána v potaz velká časová vzdálenost jednotlivých zastávek a s tím související i časová náročnost, a v neposlední řadě i ohrožení anonymity, je zvolená forma distribuce v tomto případě nejvhodnější.

9.7.1 návratnost

Jedním ze základních ukazatelů, které se používají pro zhodnocení provedeného výzkumu, je míra návratnosti (response rate). Podle ní se posuzuje spolehlivost dat a kvalita výzkumu.

Míra návratnosti je vyjádřena jako podíl participujících jednotek z platných jednotek ve výběru, resp. podíl dostatečně kompletních interview se zpravodajskými jednotkami a podíl platných zpravodajských jednotek ve výběru.³⁶

Je-li však nutná nízká návratnost pro jinou selhání výzkumu je sporné. Mnohé studie dokazují, že i při malé návratnosti jsou výsledky daného empirického zetření korektní a mají výpovědní hodnotu. Je tedy diskutabilní, jestli se dá určit minimální návratnost zaručující požadované výsledky.

Franklinová uvádí tabulku doporučených mír návratnosti, která doporučí míry návratnosti v závislosti na podílu respondentů.³⁷

Pro podíl 95 respondentů, který je zahrnut do daného zetření, by měla návratnost dosahovat hodnoty 75 % a více. V poslední době se však návratnost provedených empirických zetření celkově snížila na průměrnou hodnotu 60 %.³⁸

V tomto empirickém zetření je předpokládána návratnost vyplněných dotazníků v hodnotě 50 %. Zohledněny jsou zde nejen tyto statistické ukazatele, ale i jednoduchá a pro respondenty pohodlná metoda oslovení respondentů. Na druhé straně je průměrná hodnota návratnosti empirických zetření ve výši 60 % nadhodnocená a panuje spíše skepse. Proto je očekávaná hodnota ve výši 50 %.

9.8 Místo a čas realizace výzkumu

Tento sociologický výzkum se uskuteční na pobočkách společnosti XY v mikrooblastech Kroměřížska, Zlínska a Uherskohradištska ve dnech od 15.4. do 16.4. 2011.

9.9 Analýza výsledků dotazníkového zetření

Strategie výzkumu

Oblast výzkumu

Personální řízení



36 AAPOR. ORG. Standard Definitions. Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys. 2008, 5th edition. [citace 24.03.2011], dostupné z:

<http://www.aapor.org/uploads/Standard_Definitions_04_08_Final.pdf (18/11/2008)>.

37 FRANKLINOVÁ. Materiály UK- Výsledky evaluace výuky. 2008. [citace 24.03.2011], dostupné z: <http://old.lf3.cuni.cz/evaluace/evaluace_vyuky_2005.htm>.

38 KREJČÍ, J. Ke kvalitě výzkumných zetření. Sociologický ústav AV ČR. (2004). [citace 24.03.2011], dostupné z: <http://www.nszm.cz/cb21/archiv/akce/_nszm/nszm06/ps06/prez_Vajdova.pdf>.

Výzkumný problém

Fluktuace zaměstnanců



Cíle práce

Analýza fluktuace zaměstnanců společnosti XY

Vyšetřit ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců na společnost XY.

Navrhnout opatření k eliminaci fluktuace



Cíle výzkumu

Zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY.



Cíl analýzy

Jaké jsou ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců společnosti XY?



Výzkumná otázka

Jaké jsou příčiny nástupu fluktuace zaměstnanců společnosti XY?



Hypotézy

Hypotéza 1: Nejvyšší příčinou fluktuace zaměstnanců společnosti XY je nespokojenost zaměstnanců.

Podhypotéza 1a: Nejvyšší příčinou nespokojenosti zaměstnanců je nezajímavost práce.

Hypotéza 2: Loajální zaměstnanci neuváží v současném období změny zaměstnavatele.

Podhypotéza 2a: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.



Sledované proměnné

1. *nespokojenost*
2. *loajálnost*
3. *zajímavost práce*
4. *kariérní rozvoj*



Vyhodnocení statistickými metodami

9.9.1 Sledované oblasti ve výzkumu

V kapitole Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců ve sledovaném odvětví, jsou stanoveny na základě analýzy odborné literatury a zetření nejdomnělejší faktory:

- Motivace o náplni práce.
- Kariérní růst o rozvoj zaměstnanců.
- Spokojenost zaměstnanců o celková i dílčí podle faktorů.
- Vztah k organizaci o loajálnost zaměstnanců.

Tyto jednotlivé faktory budou ověřeny dotazníkovým zetřením a následně bude vyhodnoceno, který z nich má nejdomnělejší vliv na fluktuaci ve společnosti XY.

1. Spokojenost zaměstnanců

Jedním z ukazatelů, který ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců, je jejich spokojenost. Spokojení zaměstnanci mají vyšší produktivitu práce a menší tendence k fluktuaci i absentérství. Určení míry spokojenosti nám dává informace o tom, jak zaměstnanci vnímají celkové pracovní klima.³⁹

Analýzou bude zjištěna celková spokojenost, která v sobě zahrnuje několik aspektů pracovního flivota. Patří do nich pracovní podmínky (např. zajímavost práce, fyzické

³⁹ PRAHA.VÚPSV.CZ, Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. 2007. [citace 05.04.2011], dostupný z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.

podmínky, atd.), výše platového ohodnocení, atmosféra panující na pracovišti (mezilidské vztahy) a v neposlední řadě i zaměstnanecké výhody.

Na zjištění spokojenosti zaměstnanců jsou zaměřeny otázky:

- Celkový pohled na spokojenost: otázka . 3.
- Srovnání dílčích aspektů spokojenosti: otázka . 9.

2. Kariérní růst

Cílem analýzy v této oblasti je rozdělení zaměstnanců do skupin podle angažovanosti v zodpovědnosti, ochoty se dále vzdělávat a také podle snahy o kariérní růst.

V této oblasti budou hodnoceny podmínky, které vytváří sledovaná společnost pro profesní a kariérní rozvoj svých zaměstnanců. Zda a jakou roli v tomto sehrává přímý nadřízený a jestli zaměstnanci mají přiležitost k rozvíjení. Jelikož zaměstnanci této společnosti absolvují adu-kolení, bude zkoumáno i to, jaké jsou jejich názory na uflightnost tchto -kolení.

Otázky týkající se rozvoje zaměstnanců jsou:

- Obecné hodnocení podmínek profesního růstu: otázka . 6.
- Zodpovědnost za e-ení úkol ve společnosti: otázka . 10.
- Oblast -kolení: otázka . 13.
- Pravidla pový-ení: otázka . 14.

3. Vztah ke společnosti

Vztahy zaměstnanců k organizaci vyjadují kvalitu organizace jako zaměstnavatele. Pokud jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem spokojeni, jsou k němu více loajální a ochotní pro něj pracovat i nad rámec svých povinností. V této oblasti se může projevit i potenciální fluktuace zaměstnanců. Oblastí sledování zde není jen loajalita, která je sledovanou promnou, ale i pracovní angažovanost a subjektivní hodnocení společnosti.

Odermatt tvrdí, že máme rozlišit dva stupně angažovanosti každého pracovníka:

Emo ní angažovanost se projevuje tím, že je zaměstnanec ochoten doporučit zaměstnání svým přátelům, cítí se hrdý, že pracuje pro danou společnost

Racionální angažovanost se projevuje tehdy, když si je zaměstnanec vědom, jak svou prací přispívá k celkovému úspěchu firmy.

S klesající angažovaností se projevuje faktor vnitřní výpovědi, což je v domě rezignace pracovníka na obecnost a nasazení, ze které následně vzniká fluktuace.⁴⁰

Ke zjištění této oblasti jsou otázky:

- Loajalita: otázky . 8, 11.
- Pracovní angažovanost: otázka . 1.
- Subjektivní hodnocení společnosti: otázka . 2.
- Fluktuace: otázky . 4, 5.

4. Motivace

Oblast motivace odpovídá na otázku, jaká je důležitost jednotlivých aspektů a jejich vliv na kvalitní výkon práce. Celou oblast rozdělujeme na vnitřní zdroje motivace a vnější zdroje motivace, které jsou stejně zohledněny v otázkách v dotazníku. Sledovanou proměnnou je zajímavost práce, vnitřní zdroj motivace. Zásady jsou i vnější zdroje motivace z toho důvodu, že zaměstnanecké výhody mají pozitivní vliv na spokojenost lidí, na snížení fluktuace a podporují loajalitu.⁴¹

K této oblasti se vztahují otázky:

- Vnější zdroje motivace (zaměstnanecké výhody, systém odměňování): otázky . 15, 16, 17, 18.
- Vnitřní zdroje motivace (zajímavost, učitelnost, autonomie): otázka . 7.
- Celkový pohled: otázka . 12.

9.10 Vyhodnocení statistickými metodami

V teoretické části této práce je uveden postup statistického vyhodnocení od autora Nového a Suryneka. Následující postup (vyjímaje bod.4) bude použít ve vyhodnocení výsledků výzkumu:

1. *Kontrola reprezentativnosti zkoumaného vzorku.*

⁴⁰ ODERMATT, H. *Fluktuation*. 2008. [citace 28. 3. 2011]. Dostupné z: <<http://personalblog.kaywa.com/011-pl-personalbedarfsermittlung/fluktuation.html>>.

⁴¹ PRÍDLOVÁ, H. *Motivace zaměstnanců na pracovišti*. [citace 24.03.2011], dostupné z: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=68127>>.

2. Zjistí základního rozložení podle jednoho znaku (určení mediánu, modusu, aritmetického průměru, atd.).
3. Křížové testy (určení vzájemných souvislostí).
4. Vícerozměrné metody (poskytují kvalitativní výměř informace).

Zjistí základního rozložení podle neřadného znaku ve vyhodnocení daného empirického testu není vhodné. Hodnocené odpovědi patří do kategorie ordinálních proměnných, z toho důvodu určení modusu a mediánu nemá požadovanou výpovědní hodnotu. U některých otázek bude uveden vážený průměr, i průměrná hodnota odpovědí tam, kde tyto ukazatele mají výpovědní hodnotu.

Vícerozměrné metody v tomto případě nelze použít pro malé množství respondentů.

Výsledky získané z dotazníkového testu jsou vloženy do tabulek a vyjádřeny procentuálně se zaokrouhlením na jedno desetinné místo. Z těchto tabulek jsou vytvořeny grafy. Určení vzájemných souvislostí bude vyjádřeno pomocí kontingenčních tabulek pro lepší přehlednost. Otázky v dotazníku lze rozřadit podle vztahu jejich výpovědní hodnoty a předem stanovených hypotéz.

1 Podle vztahu jejich výpovědní hodnoty:

- Oblast spokojenosti zaměstnanců:

Je důležité si nejprve určit, jaké aspekty nejvíce ovlivňují spokojenost zaměstnanců. V tomto případě budou porovnány odpovědi na otázku 3 a tabulku 9.

- Oblast kariérního růstu:

Tato oblast bude vyhodnocena tzv. průměrných hodnot odpovědí na každou dílčí otázku spadající do této oblasti. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty jednotlivých odpovědí.

Tabulka 5 Hodnoty odpovědí

Odpověď	Hodnota
Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Ani spokojen/a ani nespokojen/a	3

Spí-e nespokojen/a	4
Rozhodn nespokojen/a	5
Nevím	-8
Bez odpov dí	-9

Pramen: vlastní vyhotovení

V-echny hodnoty odpov dí na otázky spadající do této oblasti se teme a vyd líme jejich po tem, získáme tak pr m r. ím men-í íslo, tím v t-í spokojenost zam stnanc .

Dále jsou uvedeny dí í podoblasti a k nim odpovídající otázky v dotazníku :

- Obecné zhodnocení podmínek profesního r stu. Odpovídá jí tabulka v dotazníku pod íslem 6.
- Zodpov dnost za e-ení úkol , kterému odpovídá otázka . 10.
- Hodnocení -kolení, otázka . 13.
- Pravidla povy-ování zam stnanc , otázka . 14.

▪ Oblast vztahu ke spole nosti:

Hodnocení této oblasti bude probíhat obdobn jako v p edchozí oblasti, jen s tím rozdílem, fle výsledky budou na záv r graficky znázorn ny Bostonskou maticí. Na horizontální ose budou hodnoty loajálnosti a na vertikální ose pak hodnoty pracovní angaflovanosti. Pole Bostonské matice je rozd leno na 4 segmenty:

1. Nespokojení zam stnanci.
2. Neangaflovaní zam stnanci.
3. Nedocen ní zam stnanci.
4. Spokojení zam stnanci.

Takto znázorn nými výsledky -et ení p ehledn ji uvidíme, kolik zam stnanc spadá do kterého segmentu.

▪ Oblast motivace zam stnanc :

Vyhodnocení motiva níh ínitel bude jejich se azením podle pr m r hodnot odpov dí a procentuálním vyjád ením frekvencí kladných odpov dí. Kladnými odpov di se tady myslí odpov di: rozhodn ano a spí-e ano.

K vyhodnocení kategorie zaměstnaneckých výhod, které sledovaná společnost nabízí a zda je zaměstnanci využívají, bude provedeno graficky, procentuálním zhodnocení odpovídá na jednotlivé kategorie zaměstnaneckých výhod.

Zhodnocení důležitosti základních psychosociálních podmínek práce a důležitosti kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci bude probíhat opticky pomocí hodnot odpovídá na ztvárněných graficky. Stejně tak pro systém odměňování a hodnocení autonomie, užitosti a zajímavosti práce pro zaměstnance.

Dílejší podoblasti a k nim odpovídající otázky v dotazníku:

- Hodnocení zaměstnaneckých výhod: otázky . 15, 17.
- Základní psychosociální podmínky: otázka . 12 A.
- Vliv kariérního a profesního rozvoje na motivaci: otázka . 12 B.
- Systém odměňování: otázka . 16.
- Autonomie, užitost a zajímavost práce: otázka . 7.

Poslední dvě otázky v dotazníku jsou k získání základních charakteristik zkoumaného vzorku. První otázka ukáže rozložení členů a mužů ve zkoumaném vzorku respondentů. Druhá otázka je pro zjištění portfolia nejvyššího dosaženého vzdělání. Vzhledem k malému počtu respondentů a zaměstnanců jednotlivých podniků jsou uvedeny jen tyto dvě otázky, další by mohly narušit anonymitu dotazníku.

2 Podle vztahu k předem stanoveným hypotézám:

Stanovené hypotézy . 1 a 2 budou ověřovat kvalifikačním.

▪ Hypotéza 1:

K kvalifikačním sledujeme vzájemné souvislosti. V tomto případě jde o souvislosti mezi výsledky oblasti spokojenosti zaměstnanců a jejich uvážlivostí o odchodu od současného zaměstnavatele.

Účelem bude zjistit, kolik procent nespokojených respondentů souhlasí uvážlivostí o změně zaměstnavatele. Hypotéza bude potvrzena, jestliže nespokojených respondentů souhlasí uvážlivostí o změně zaměstnavatele ke všem respondentům uvážlivostí o změně zaměstnavatele bude více než 50%.

- Podhypotéza 1a:

Z vyhodnocení tabulky spokojenosti respondentů s jednotlivými pracovními faktory zjistíme, se kterým faktorem jsou respondenti nejméně spokojeni. Hypotéza bude potvrzena, jestliže nejvíce respondentů bude nespokojeno s faktorem zajímavosti práce.

- Hypotéza 2:

Z vyhodnocení oblasti vztahů k zaměstnavateli bude určena skupina loajálních zaměstnanců. Dále pak bude zjištěno, jestli na který z loajálních zaměstnanců současně vlivuje o zmaná zaměstnavatele. Pokud ne, potvrdí se tím hypotéza 2.

- Podhypotéza 2a:

Z vyhodnocení oblasti spokojenosti bude určena skupina zaměstnanců, kteří jsou s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY spokojeni. Křivým tídáním s vyhodnocením loajálnosti zaměstnanců, pak bude potvrzena i vyvrácena podhypotéza 2a. Jestliže se ukáže, že respondenti, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve sledované společnosti, jsou zároveň i loajální, bude podhypotéza 2a potvrzena.

10 P EDSTAVENÍ SPOLE NOSTI

Spole nost XY je akciovou spole ností, která byla zapsána 30. prosince 1991 do obchodního rejst íku. P sobí na celém území eské republiky. V sou asné dob má p es 10000 zam stnanc na území celé eské republiky. Toto území je rozd leno na 22 oblastí a ty na 160 mikrooblastí. V jednotlivých mikrooblastech je 1-7 pobo ek.

Empirické –et ení bude probíhat na pobo kách spole nosti XY ve t ech mikrooblastech Krom ífska, Zlínska a Uherskohradi– ska. Do této mikrooblasti pat í 8 pobo ek:

- Mikrooblast Krom ífska
 - Kory any
 - Morkovice
 - Chropyn
 - Krom ífl
- Mikrooblast Uherskohradi– ska
 - Bílovice
 - Buchlovice
 - Uherský Ostroh
- Mikrooblast Zlínska
 - Zlín

V sou asné dob pracuje na t chto pobo kách 96 zam stnanc .

10.1 Organiza ní struktura

Organiza ní struktura spole nosti XY je uvedena viz. P íloha C. V jednotlivých mikrooblastech pracuje vfdy editel a jeho zástupce, dále pak týmový vedoucí, poradci, pokladníci a adoví zam stnanci na p epáfkách.

11 ANALÝZA DOKUMENT

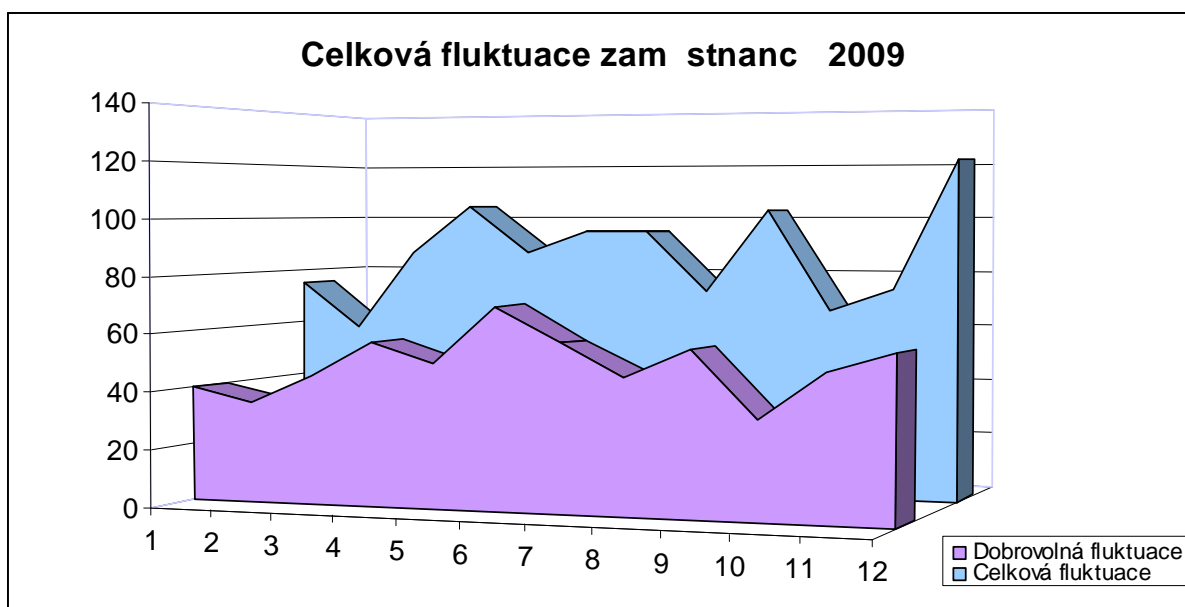
V této ásti práce bude vyhodnocena stávající situace fluktuace zam stnanc spole nosti XY. Dále pak z dokument poskytnutých spole ností k analýze budou vyjád eny celkové náklady, které pobo ky vynakládají na fluktuaci zam stnanc .

11.1 Analýza stávající fluktuace ve společnosti XY

Společnost data týkající se fluktuace zaměstnanců sleduje a vyhodnocuje plošně. Proto jsou dále uvedena data pro celou společnost XY. Dle expertního vyjádření vedení mikrooblastí Kroměřížska, Zlínska a Uherskohradištska tyto oblasti nejlépe znázorní celonárodní ukazatele a data společnosti XY. Po tomto složení zaměstnanců a organizační strukturou daných podniků odpovídají požadavkům reprezentativního vzorku, proto byla vybrána pro tento výzkum.

V následujícím grafu je rozložení celkové a dobrovolné fluktuace v jednotlivých měsících roku 2009.⁴²

Graf 1 Celková fluktuace zaměstnanců společnosti XY v roce 2009

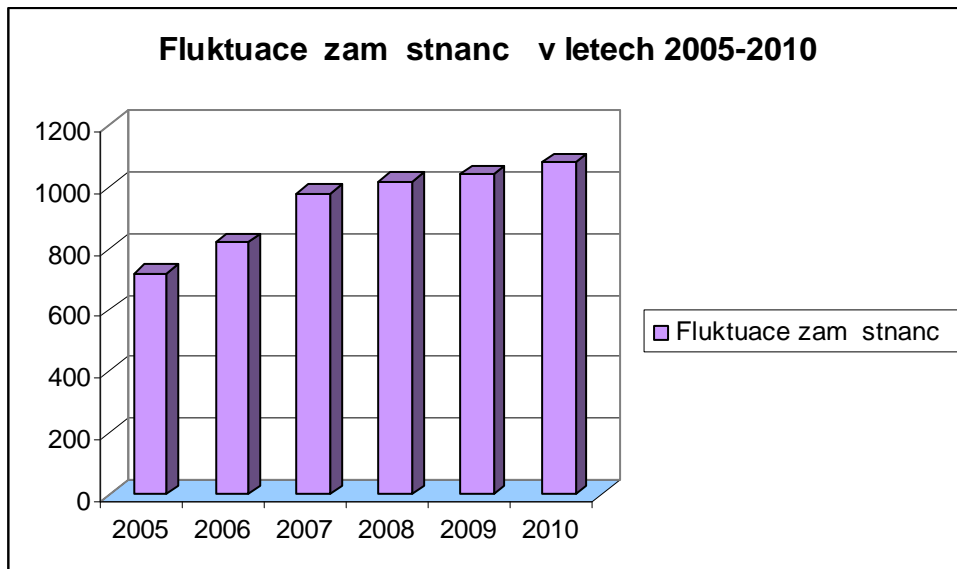


Pramen: vlastní vyhotovení

Na grafu je patrná sezónnost fluktuace ve společnosti XY. V měsících červen a červenec dosahuje fluktuace vyšších hodnot a v nejvyšší hodnotě je v prosinci, kdy firmy obecně propouští nejvíce zaměstnanců. Na druhou stranu i dobrovolná fluktuace dosahuje vysokých hodnot. Společnost XY se sama vyjádřila, že s vysokou mírou fluktuace se potýká již delší dobu. Patrné je to lépe z nadcházejícího grafu.

⁴² Data na vytvoření grafu byla získána z interních dokumentů společnosti XY.

Graf 2 Fluktuace zam stnanc v letech 2005-2010



Pramen: vlastní vyhotovení

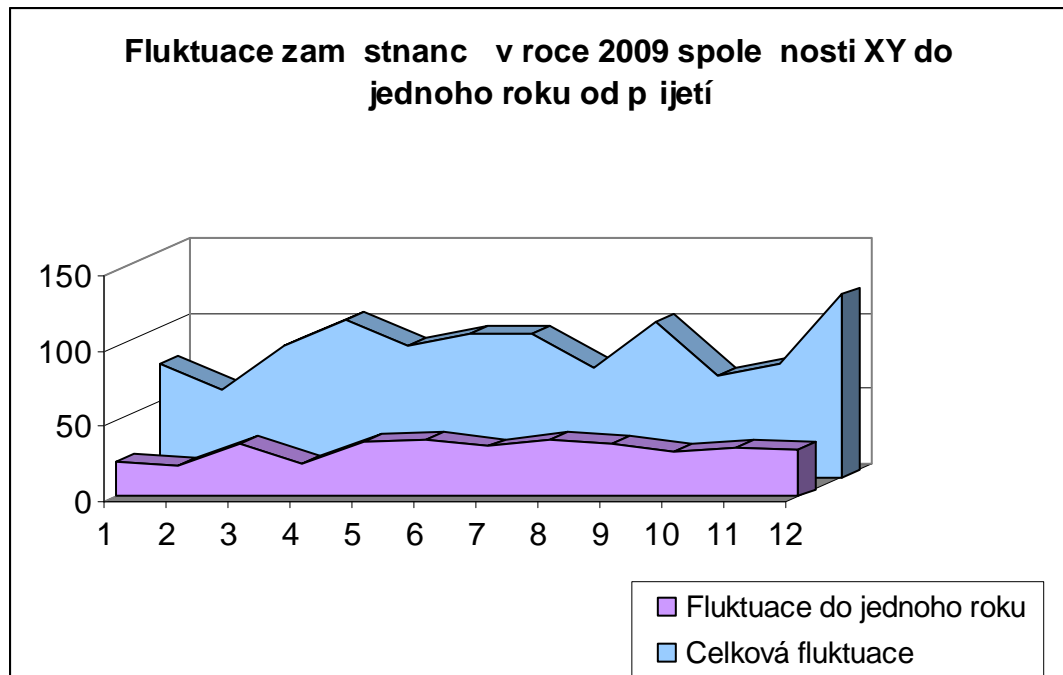
Fluktuace se výrazně zvýšila v roce 2007 a od té doby stoupá. V posledních letech je patrný trend stálejší stagnace, ovšem s tím, že data za rok 2010 jsou předběžná. Takže s určitostí nemůžeme říct, že tento trend potvrdí i rok 2010. Množství fluktuujících zaměstnanců je vysoké, problémem se jeví především dobrovolná fluktuace.

Právě dobrovolné fluktuaci zaměstnanců je v nově nastavené práci. Společnost se snaží zjistit příčiny dobrovolného odchodu zaměstnanců, tyto příčiny odbourat a snížit tak fluktuaci zaměstnanců.

Příčiny odchodu souvisejí i s okamžikem rozvázání pracovního poměru. Jestliže se fluktuace vyskytuje ve většině případů během prvního roku vykonávání práce, poukazuje to na možný problém v náborovém procesu, kdy očekávání nově přijatých zaměstnanců mohou být odlišná od skutečné situace na pracovišti.⁴³

⁴³ PUVODNI.PERSONALISTA.COM, *Společnost v Česku se nedá úplně snížit vysokou fluktuaci zaměstnanců*. 2007. [citace 28.3.2011], dostupné z: <<http://puvodni.personalista.com/index.php?id=1105>>.

Graf 3 Fluktuace zam stnanc v roce 2009 spole nosti XY do jednoho roku od p ijetí



Pramen: vlastní vyhotovení

Z předchozího grafu je patrné, že fluktuace zaměstnanců přijatých v témže roce je vysoká. Průměrně se pohybuje ve výši 37 % z celkové fluktuace. Poukazuje tedy na to, že se u této skupiny zaměstnanců může vyskytovat problém jiného očekávání. Tito zaměstnanci po absolvování přijímacího pohovoru mají jiné představy o pracovní pozici než samotná společnost. Počase se u nich objeví nespokojenost, která následně vyústí v jejich odchod.

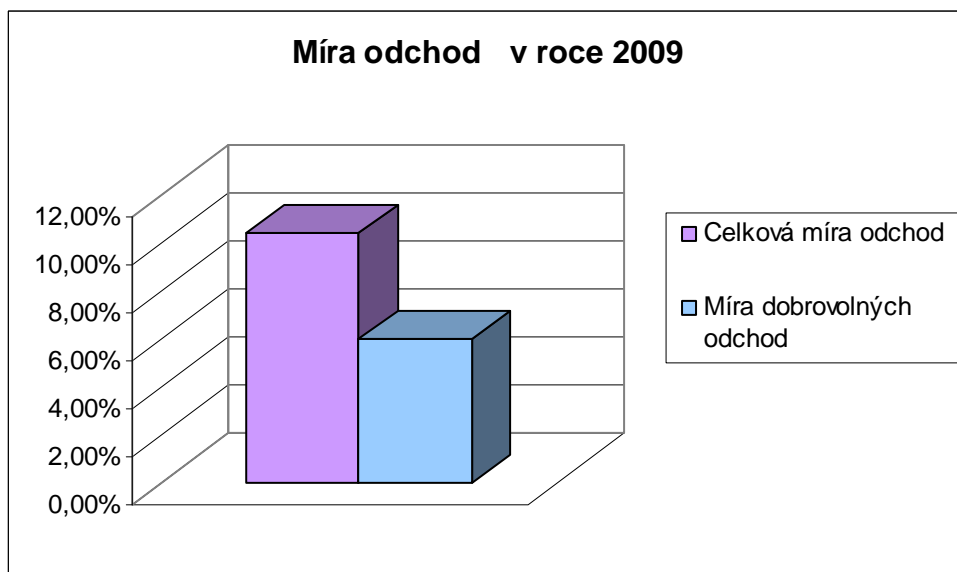
11.1.1 Měření fluktuace ve společnosti XY

▪ Míra odchod

V současné době se společnost XY potýká s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců. Doporučovanou mírou odchodů v České republice je hodnota 5 až 7 %, někdy se uvádí rozmezí až do 10 %.

Míra odchodů společnosti XY je 10,4 %. Tuto hodnotu by společnost chtěla v následujících 5 letech snížit na požadovanou hladinu 8 % z roku 2005.

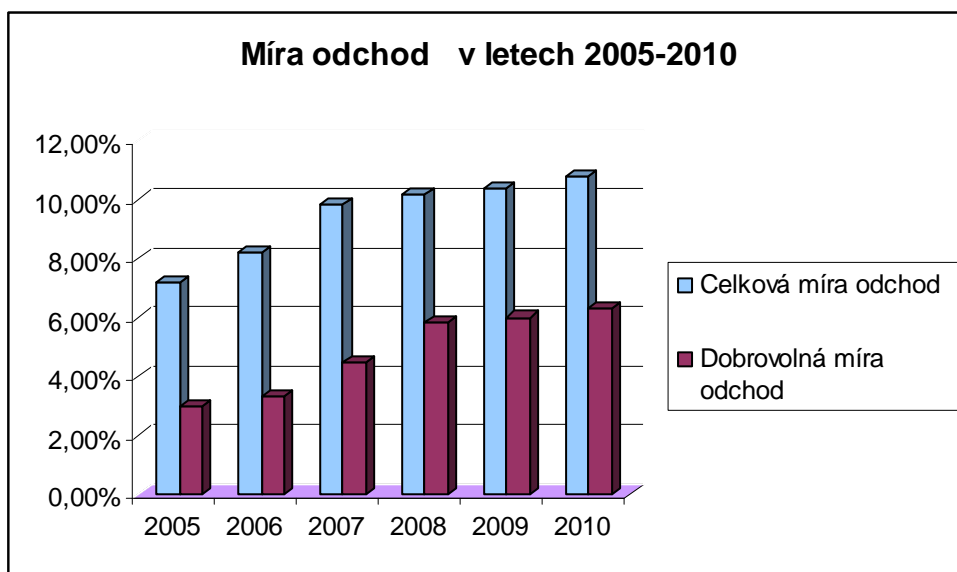
Graf 4 Míra odchod ve společnosti XY



Pramen: vlastní vyhotovení

Z grafu je patrné, že míra dobrovolné fluktuace v tomto případě dosahuje konkrétní hladiny 6 %. Což znamená, že je výší než nedobrovolná a společnost XY tím na pracovním trhu ukazuje ve špatném světle.

Graf 5 Míra odchod v letech 2005 až 2010



Pramen: vlastní vyhotovení

Míra dobrovolných odchodů se do roku 2007 na přijatelných hodnotách pro společnost XY. Tvořila vždy méně než polovinu celkových odchodů. V roce 2007 se výrazně zvýšila a nejvyšší nárůst zaznamenala společnost v roce 2008. Od té doby má šátečný trend stagnace s menším nárůstem. Společnost XY se snaží dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců snižovat. Dopomoci by jí k tomu mohl i tento výzkum.

▪ Index stability

Index stability je pro společnost XY, po itán s daty do roku 2009 v etn , roven 73,21 %. Procentuální hodnota je vyší než u následující míry p efití. Je tomu tak, protože míra p efití sleduje odchody pouze nov p ijatých zaměstnanců , kdežto v indexu stability se odrážejí odchody všech zaměstnanců během jednoho roku.

▪ Míra p efití

Míra p efití ve společnosti XY je níže vyjádřena pomocí tabulky, která je p ehlednější a je z ní patrné, jak se míra p efití mění v ase.

Tabulka 6 Míra p efití

Počet přijatých zaměstnanců v roce	Míra p efití				
	Počet p eřívajících ke konci roku po p ijetí do zaměstnání				
2004	2005	2006	2007	2008	2009
1187	969	869	786	758	697
Průměrná míra p efití	81,63%	73,21%	66,22%	63,86%	58,72%

Pramen: vlastní vyhotovení

Z předchozí tabulky je patrné, že nejvíce nov p ijatých zaměstnanců odchází během prvního roku. Cofl je možné vidět i v předchozích grafech. V dalších letech míra p efití klesá pozvolněji a po 5 letech se dostává na úroveň zhruba 59% dále pracujících zaměstnanců .

11.1.2 Vyhodnocení výstupních pohovorů

Na pobočkách společnosti XY probíhají s odcházejícími pracovníky výstupní pohovory. Personální oddělení se snaží tyto pohovory provádět s každým odcházejícím zaměstnancem. Avšak ne každý je ochotný s oovat se s d vodu svého odchodu, nebo je formulovat p ímo nevyhýbav . Je nutné proto tyto výsledky brát jen jako vedlejší zdroj informací a ov ít si je následným empirickým et ením.

Vyhodnocením těchto dat získáme příjiny fluktuace z minulosti, které zaměstnanci uvádí v rámci výstupních pohovorů při odchodu ze společnosti. Tyto příjiny pak budou ověřeny dotazníkovým šetřením.

V minulosti odcházející zaměstnanci ze společnosti XY uvádí nejčastěji jako důvod jejich odchodu nespokojenost s prací a vysoký tlak, který byl na ně vyvíjen.

12 NÁKLADY NA FLUKTUACI

Náklady, které firmy vynakládají na fluktuaci zaměstnanců se liší. Odborná literatura vymezuje jednotlivé kategorie nákladů na fluktuaci (viz. kapitola 5. Fluktuace zaměstnanců – Náklady v teoretické části práce). Některé z nich jsou obtížně vyčíslitelné, jako například náklady před výpovědí, kdy se jedná o náklady spojené se snížením výkonu odcházejícího zaměstnance. Tyto faktory ve výpočtu nebudou zohledněny.

Ve společnosti XY je vysoká dobrovolná fluktuace (viz. Graf 5), kterou se snaží firma postupně snižovat.⁴⁴ Tato práce se zaměřuje právě na ni, proto budou dále vyčísleny náklady, které s sebou přináší dobrovolná fluktuace ve společnosti XY.

12.1 Kalkulace nákladů na dobrovolnou fluktuace ve společnosti XY

Náklady na dobrovolnou fluktuaci ve společnosti XY lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Náklady spojené přímo s odchodem

Mezi tyto náklady se řadí náklady na administrativní úkony spojené s odchodem pracovníků, například odstupné a právní spory.

Vzhledem k tomu, že se jedná o dobrovolnou fluktuaci, při které zaměstnanci společnosti opouští firmu bez nároku na odstupné, do kalkulace mohou být započítány pouze náklady na administrativní úkony. Tyto úkony se dějí centrálně na personálním oddělení. Průměrně pracovníkům trvají 2 dny.

- Náklady na nábor, výběr a adaptaci nového zaměstnance

Do této kategorie spadají všechny náklady na výběrové řízení a náklady na proces zařazení nového zaměstnance.

Společnost XY si na výběrová řízení najímá externí personální agentury s tím, že posledního kola se vždy účastní manažer oblasti. Personální agentura si v průměru účtuje za výběrové řízení 1,5 násobek nástupního platu nového zaměstnance. Dobrovolná fluktuace se ve většině případech týká nových zaměstnanců společnosti XY, což bude zohledněno v kalkulační části.

⁴⁴ Vnitropodnikové dokumenty

Zaučení nového pracovníka má vlivy na starost vybraný zaměstnanec, který v závislosti na náročnosti dané pracovní pozice cca polovinu své pracovní doby nového zaměstnance zauje. Tento proces trvá standardně asi, tedy zhruba 80 pracovních hodin daného zaměstnance.

Nový zaměstnanec během následujícího půl roku absolvuje průměrně 2 kolení v Brně a Praze a ty i na lokální pobočce seškolením.

Tabulka 7 Kalkulace nákladů, které společnost XY vynakládá na dobrovolnou fluktuaci

Položka	částka
Administrativní úkony	2 500,00 K
Personální agentura	28 000,00 K
Účast manažera na výběrovém řízení	1 500,00 K
Zaučení zaměstnancem	12 000,00 K
školení	8 000,00 K
Celkem	52 000,00 K

Pramen: vlastní vyhotovení

Průměrné náklady na dobrovolný odchod jednoho pracovníka ze společnosti XY jsou ve výši asi 52 000 K. Hodnota dobrovolné fluktuace v roce 2010 byla rovna 6,8 %, to znamená, že ze společnosti XY odešlo dobrovolně minulý rok 683 zaměstnanců.

Tabulka 8 Roční náklady společnosti XY na dobrovolnou fluktuaci

	částka
Počet zaměstnanců, kteří dobrovolně odešli ze společnosti XY v roce 2010	683
Náklady na odchod jednoho zaměstnance	52 000,00 K
Roční náklady společnosti XY na dobrovolnou fluktuaci	35 516 000,00 K

Pramen: vlastní vyhotovení

Společnost XY vynaložila na dobrovolnou fluktuaci 35 516 tis. K. Snížením této fluktuace by tedy ušetřila nemalou částku.

13 EMPIRICKÉ VĚTĚNÍ

Výsledky empirického vĚtĚnÍ jsou zpracovány nejprve graficky poté statistickými metodami. OdpovĚdi na jednotlivé otázky z dotazníku jsou ztvárnĚny grafy a komentovány.

13.1 Návratnost

V empirickém vĚtĚnÍ byly osloveny tĚ i mikrooblasti spole nosti XY s 95 zamĚstnanci. VĚtĚnÍ se nakonec zú stnilo 51 respondent ě. Návratnost byla ve vý ěi 54 %. Tato hodnota návratnosti je velmi uspokojující a pĚ ed ěla o ekávanou hodnotu 50 %. Ukázalo se, ěe respondenti o tuto oblast mají zájem, ěe problematika fluktuace jim není lhostejná, a proto se vĚtĚnÍ zú stnilo takovĚ mnofství respondent ě.

13.2 Charakteristiky zkoumaného vzorku

Empirického vĚtĚnÍ se zú stnilo celkem 51 respondent ě. Oblast, ve které vĚtĚnÍ probĚhalo má 95 zamĚstnanc ě. RozloĚení a charakteristika respondent ě je uvedena v následující tabulce.

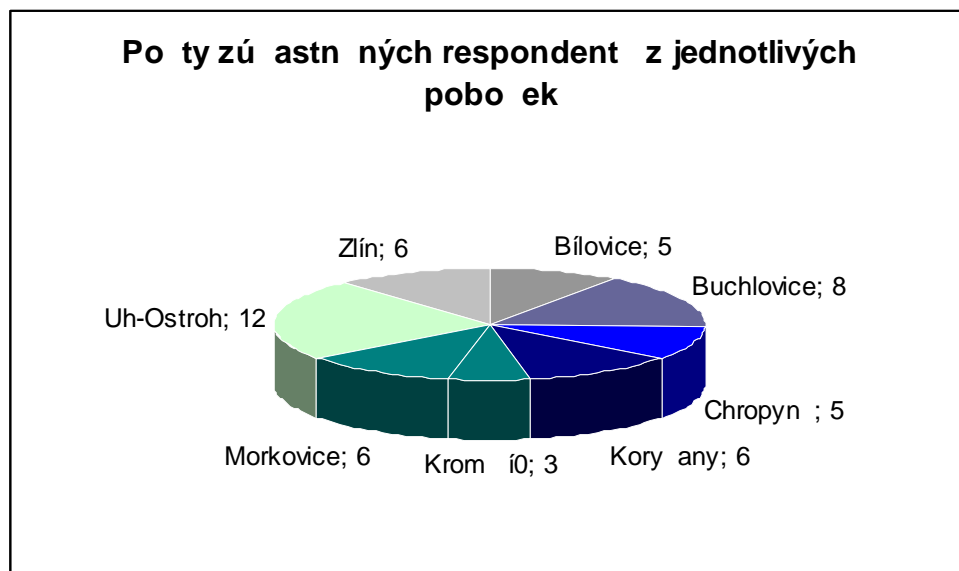
Tabulka 9 Charakteristiky zkoumaného vzorku

Zkoumaný soubor		Celkem 95 zamĚstnanc ě	
Údaje o respondentech		Absolutní etnost	Relativní etnost (%)
SloĚení respondent dle pohlaví	MuĚi	6	12,00 %
	Ěeny	45	88,00 %
	Chropyn	5	9,80 %
	Morkovice	6	11,80 %
SloĚení respondent dle pracovištĚ	Kory any	6	9,80 %
	Krom ěiĚ	3	5,90 %
	BĚlovice	5	9,80 %
	Buchlovice	8	15,70 %
	Uh-Ostroh	12	23,50 %
	Uh-HradiztĚ	0	0,00 %
SloĚení respondent dle dĚlky zamĚstnání ve spole nosti	Zlín	6	9,80 %
	0-2 roky	16	31,40 %
	3-5 let	27	53,00 %
	6 a více let	8	15,60 %

Pramen: vlastní vyhotovení

Ve společnosti XY p evafluji mezi zam stnanci fleny, tvo í 85 % v-ech zam stnanc ⁴⁵, cofl je patrné jifl z tabulky respondent .

Graf 6 Po ty zú astn ných respondent z jednotlivých pobo ek

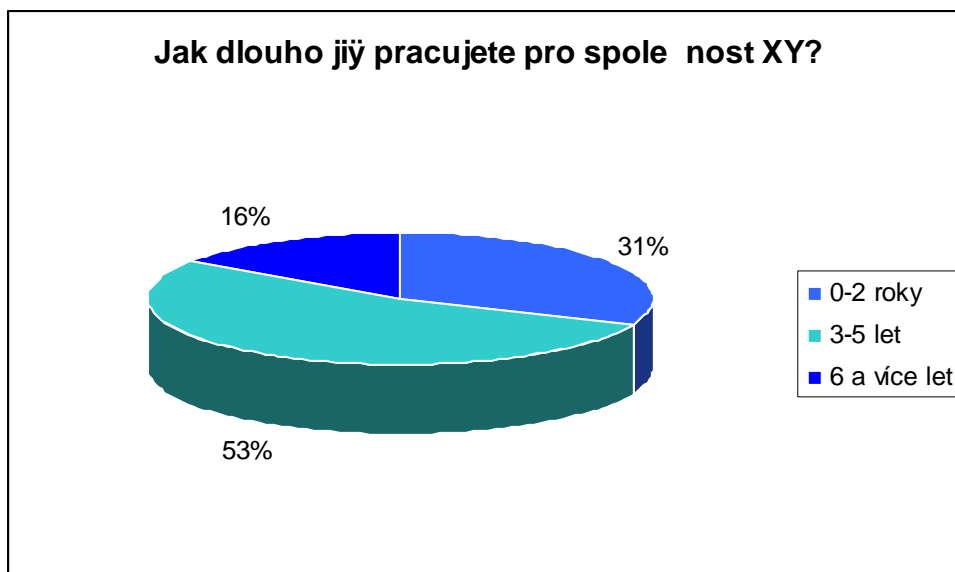


Pramen: vlastní vyhotovení

Nejmén respondent se zú astnilo empirického -et ení ve Zlín . Tato pobo ka má celkov 35 zam stnanc a pouze 6 z nich odevzdalo vypln ný dotazník. Naopak z pobo ek v Chropyni a v Kory anech se zú astnili v-ichni zam stnanci. Z t chto ukazatel by mohlo vyplynout tvrzení, fle ím men-í pobo ka, tím v t-í je zájem o toto empirické -et ení. Z pobo ky v Uherské Hradi-ti se -et ení nezú astnil nikdo. Tento nezájem zam stnanc o -et ení pramení ze -patné situace, která momentáln panuje mezi zam stnanci na této konkrétní pobo ce.

⁴⁵ Vnitropodnikové dokumenty

Graf 7 Jak dlouho již pracujete pro společnost XY?



Pramen: vlastní vyhotovení

Většina respondentů pracuje pro společnost XY po dobu 3 až 5 let. Váženým průměrem je stanovena průměrná doba, kterou respondent pracuje pro společnost XY v délce 3,7 let. Naopak nejméně respondentů zastávají zaměstnání společnosti již 6 a více let. Tento fakt jen potvrzuje vysokou fluktuaci, se kterou se společnost XY potýká.

13.2.1 Kontrola reprezentativnosti zkoumaného vzorku

Empirické testování bylo provedeno ve vybraných mikrooblastech, které odpovídají svým složením zaměstnanců i daty o fluktuaci datům a složení pro celou společnost XY (viz. kapitola 11.1.). Testování se zúčastnilo 54 % oslovených respondentů, ze všech pracovních pozic a ve stejném poměru složení mužů i žen, jaký je v celé společnosti XY. Tím je zaručena reprezentativnost tohoto vzorku.

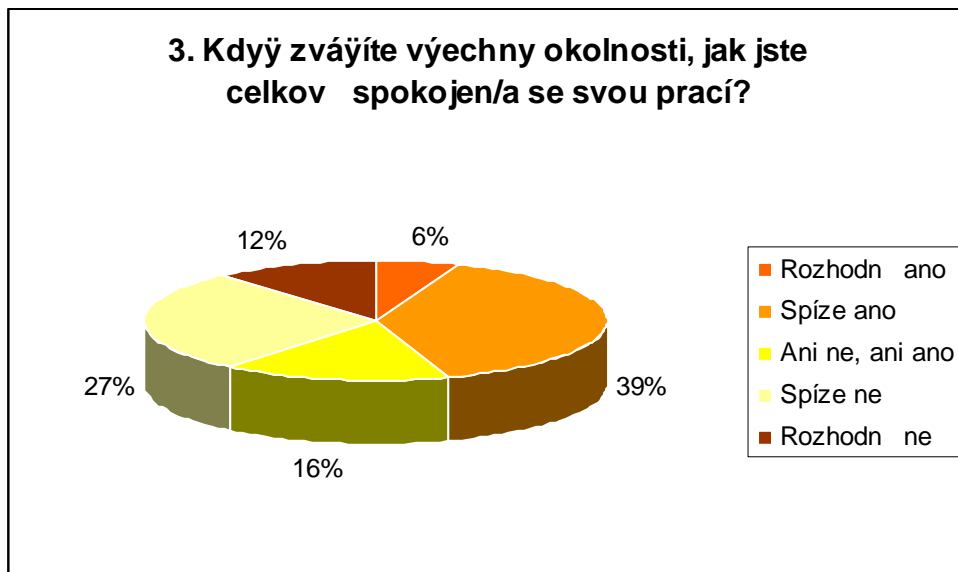
13.3 Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníku

13.3.1 Podle vztahu jejich výpovědní hodnoty

- Oblast spokojenosti zaměstnanců

V dotazníku jsou uvedeny dvě otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců společnosti XY. První otázka hodnotí celkovou spokojenost zaměstnanců.

Graf 8 Kdyfl z vfite všechny okolnosti, jak jste celkov spokojen/a se svou prací?

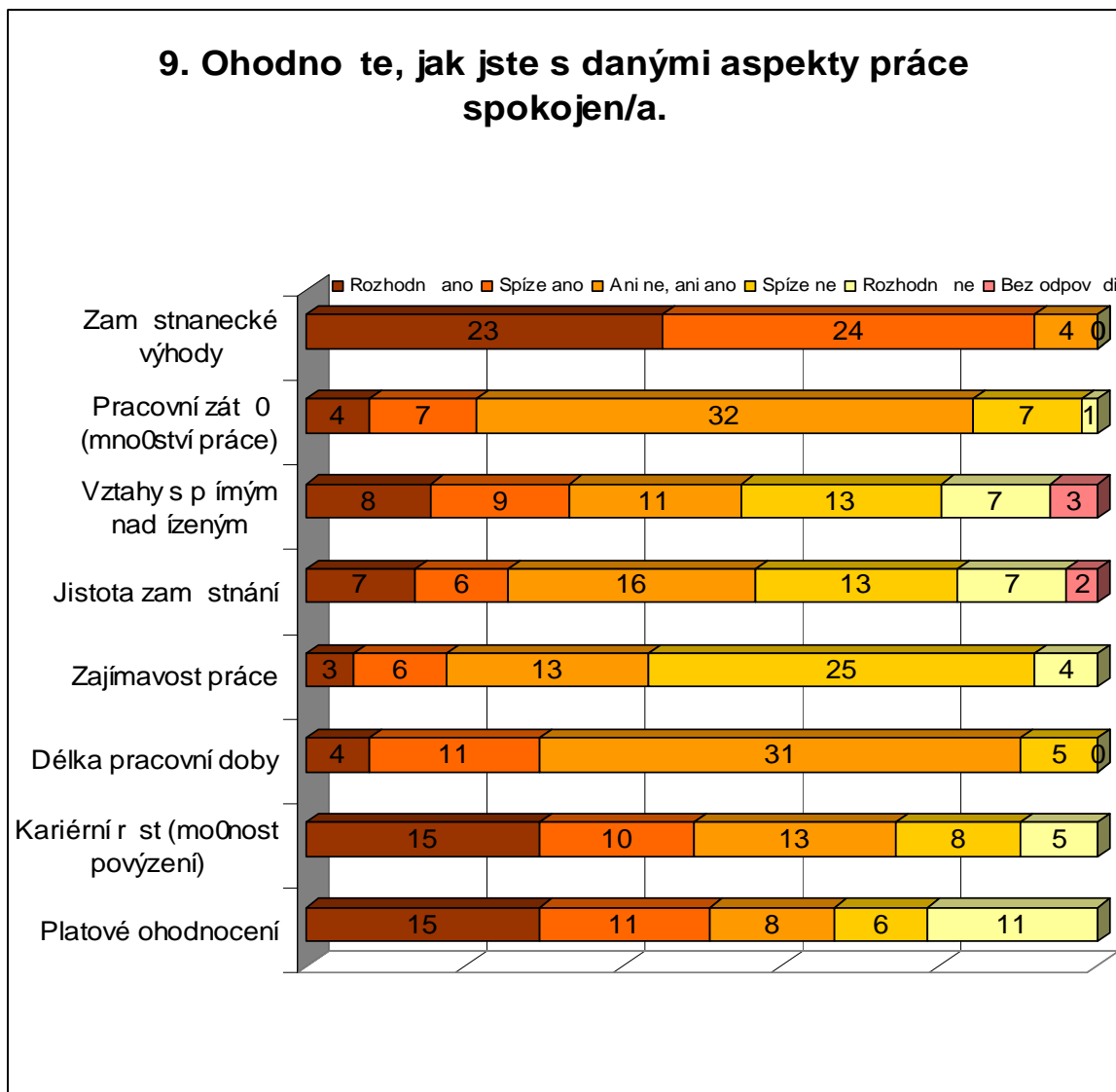


Pramen: vlastní vyhotovení

Prmrn hodnota odpovd
3

Zamstnnci jsou z většiny spfe spokojeni, jen 6 % z nich uvedlo, fl jsou rozhodn spokojeni. Pokud je vynechána neutrln odpověď : Ani ne, ani ano, je z ejm, fl společnost se ve spokojenosti dl na dvě poloviny. Alarmující je 12 % zamstnnc , kte r rozhodn nejsou spokojeni.

Graf 9 Ohodno te, jak jste s danými aspekty práce spokojen/a



Pramen: vlastní vyhotovení

Celková spokojenost je ovlivněna spokojeností s dílčími faktory. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Společnost XY má velmi kvalitní nabídku zaměstnaneckých výhod, proto není překvapivé, že jsou s nimi zaměstnanci spokojeni.

Naopak nejvíce nespokojeni jsou se zajímavostí práce. Z práce v bankovníctví se stává rutina, každý zaměstnanec má svůj osobní plán, který musí denně plnit, nemá téměř žádné kompetence k samostatnému rozhodování. Pokud se například rozhoduje o poskytnutí úvěru klientovi, vše je řízeno softwarem, do kterého zadá data a čeká, zda je úvěr schválen či ne. Práce tak na někoho může působit jako něco, co by zvládl i méně

odborně vzdělaný pracovník, nedostává se pocit z dobře odvedené práce, z naplnění a z nepostradatelnosti.

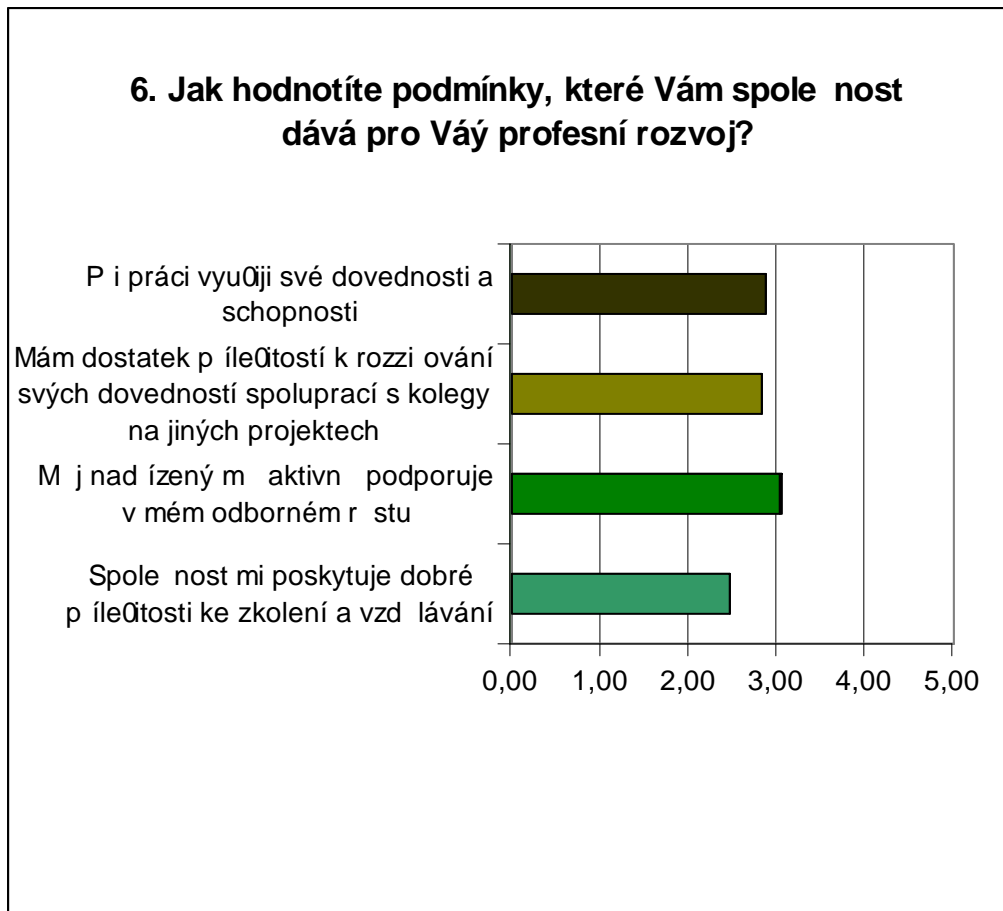
- Oblast kariérního růstu

Vyhodnocení odpovědí v oblasti možnosti kariérního růstu bude pomocí vyřazení průměrné hodnoty odpovědí. V následující tabulce jsou hodnoty jednotlivých odpovědí.

Odpověď	Hodnota
Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Ani spokojen/a ani nespokojen/a	3
Spíše nespokojen/a	4
Rozhodně nespokojen/a	5

Z nich je utvořen průměr. Platí, že menší hodnota znamená spokojenost zaměstnanců a vyšší hodnota naopak nespokojenost. Odpovědi typu: šnevím a šneodpovědi nejsou zahrnuty do průměru.

Graf 10 Jak hodnotíte podmínky, které Vám společnost dává pro Váš profesní rozvoj?



Pramen: vlastní vyhotovení

S podmínkami kariérního rozvoje, které společnost svým zaměstnancům dává jsou celkově respondenti spokojeni. Průměrné hodnoty jsou v oblasti kladných odpovědí. Nejhorší hodnocení je průměrně nadřízený, kterého v některých případech označují respondenti, jako málo podporujícího v jejich kariérním rozvoji.

Graf 11 Vadí Vám p ebírat zodpov dnost za e-ení pracovních úkol ?



Pramen: vlastní vyhotovení

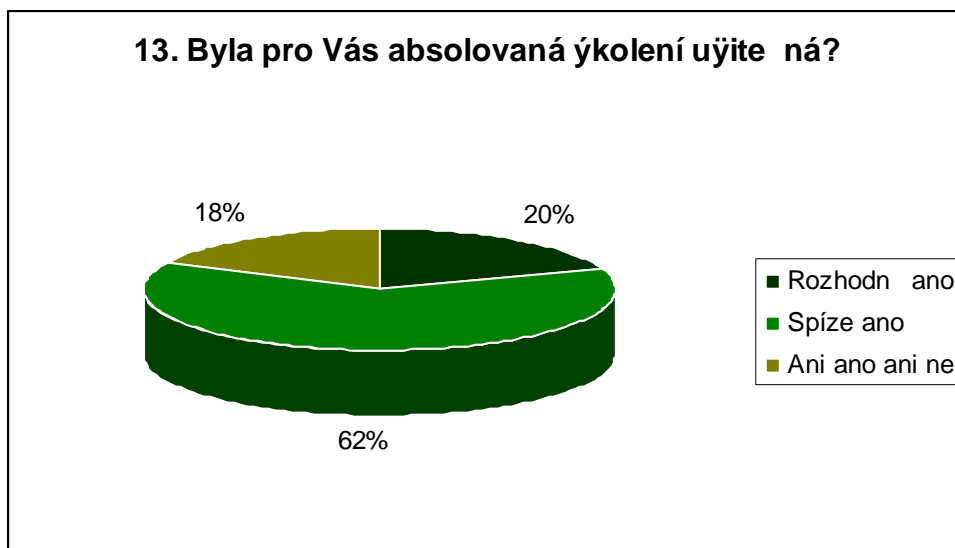
Průměrná hodnota odpovědí
2,17

Tato otázka slouží pro zjištění iniciativy zaměstnanců v oblasti kariérního růstu. Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli kladně. To může odrážet dvě věci, buď to jsou v zásadě všichni respondenti opravdu ochotni přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů nebo se zde projevuje tzv. jev manifestovaných odpovědí. To znamená, že respondent cítí, že kladná odpověď na tuto otázku je správná, že se to od něj očekává. Proto raději zaškrtně kladnou odpověď, i když nevyjaduje jeho názor, a tím se snižuje výpočetní hodnota odpovědí na tuto otázku.

V tomto empirickém šetření však nejsou k dispozici jiná data, kterými by se daly manifestované odpovědi odhalit. Dané odpovědi jsou tedy považovány za odpovídající situaci a data takto získaná jsou brána za relevantní. Z toho vyplývá, že většina respondentů je ochotna přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů, což svědčí o tom, že zaměstnanci společnosti XY jsou iniciativní lidé, kteří se chtějí vyvíjet a zároveň se společností růst. Proto je zde podstatné řešit otázku kariérního rozvoje zaměstnanců a jejich podporu.

Společnost XY své zaměstnance pravidelně školí. Všichni respondenti absolvovali v minulém roce alespoň jedno školení.

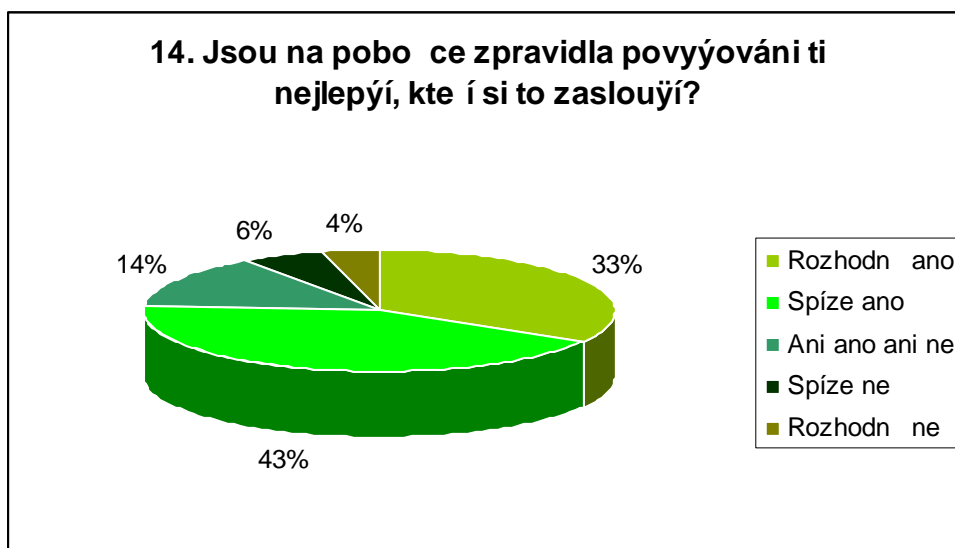
Graf 12 Byla pro Vás absolvovaná školení užitečná?



Pramen: vlastní vyhotovení

Absolvovaná školení jsou respondenty hodnocena kladně. Společnost vybírá pro své zaměstnance kvalitní školení, která jsou pro ně a pro jejich práci přínosná.

Graf 13 Jsou na pozice zpravidla povýšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží?



Pramen: vlastní vyhotovení

Průměrná hodnota odpovědí
2,04

Zaměstnanci sledávají systém povýšení pracovníků za spravedlivý a objektivní.

Dle odborné literatury (viz. kapitola Spokojenost zaměstnanců) to znamená, že se tím zvyšuje jejich iniciativa a motivace ke zvyšování jejich kvalifikace. Jestliže zaměstnanci cítí, že kariéerní postup mohou přímo ovlivnit, pak se více snaží odvádět kvalitní práci, a o povýšení tak usilovat.

- Oblast vztahu ke společnosti:

Výsledky odpovědí v oblasti vztahu ke společnosti budou znázorněny graficky pomocí Bostonské matice. Kombinací odpovědí na otázky týkající loajalitu a angažovanost máme zaměstnance rozděliti do pěti skupin:

1. *Spokojení zaměstnanci*

Do této skupiny patří zaměstnanci, kteří jsou motivováni a společnost XY by doporučíli jako dobrého zaměstnavatele. Rádi by ve společnosti pracovali co nejdéle. Jsou pro firmu velmi cenní, proto by se společnost měla snažit o jejich nejvyšší počet.

2. *Nedocení zaměstnanci*

Tito zaměstnanci dají pro zaměstnavatele co nejvíce, ale zároveň by jej nedoporučíli, jako dobrého zaměstnavatele. Charakterizuje je velké množství přesas, ale jsou zpravidla nespokojení s nadíženými i s odměňováním. Velká část z nich počítá se změnou společnosti opouští. Snahou firmy je pak si je udržet a přesunout do skupiny spokojených zaměstnanců.

3. *Zaměstnanci šhlavní klidě*

Zaměstnanci šhlavní klidě dají jen to, co je nezbytně nutné. Společnost by sice doporučíli, ale vede je k tomu spíše to, že se moc šnepedou. Zároveň sami od sebe společnost v tinnou neopouští. Proto by je firma měla identifikovat a motivovat k vyšším výkonům.

4. *Nespokojení zaměstnanci*

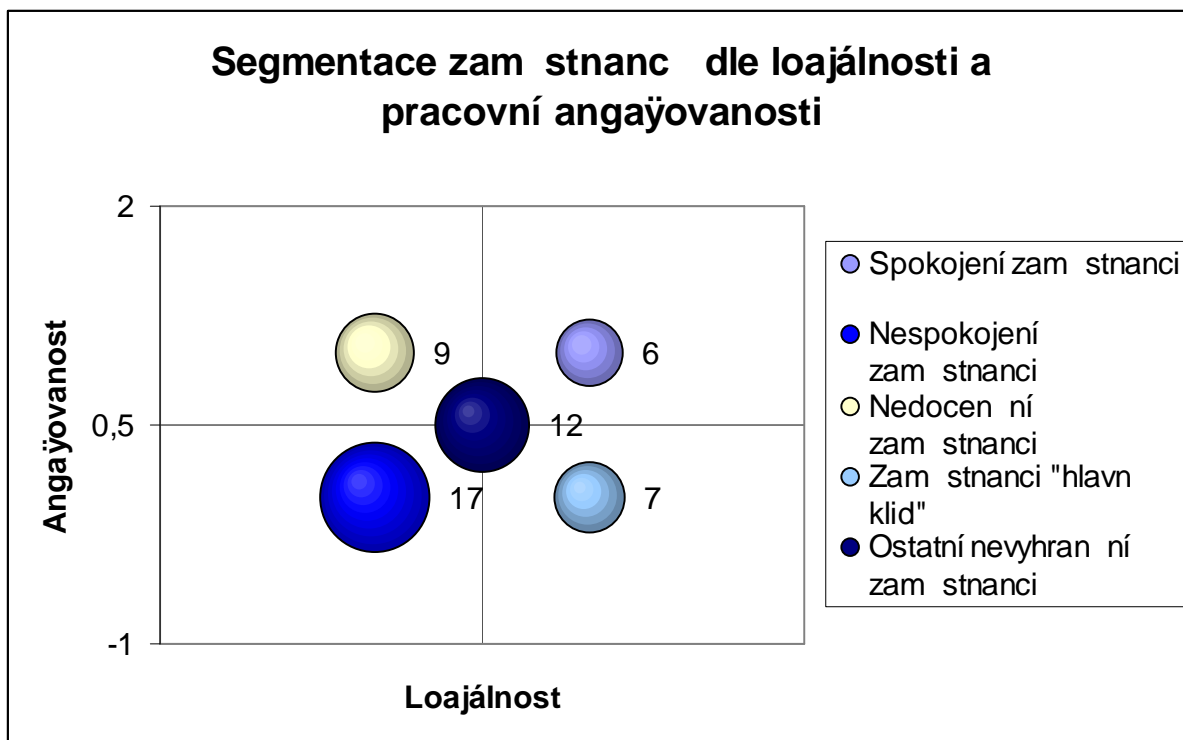
Jsou málo aktivní a zároveň neloajální ke společnosti. Jsou to zaměstnanci uvafující o tom, že firmu v nejbližší době firmu opustí.

5. *Ostatní nevyhraní zaměstnanci*

Zaměstnanci spadající do této skupiny jsou motivováni a loajální jen částečně. Nejsou pro společnost hrozbou, ale jejich motivace by měla být zvyšována.⁴⁶

⁴⁶ PRAHA.VÚPSV.CZ, Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. 2007. [citace 05.04.2011], dostupný z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.

Graf 14 Segmentace zam stnanc dle loajálnosti a pracovní angařovanosti



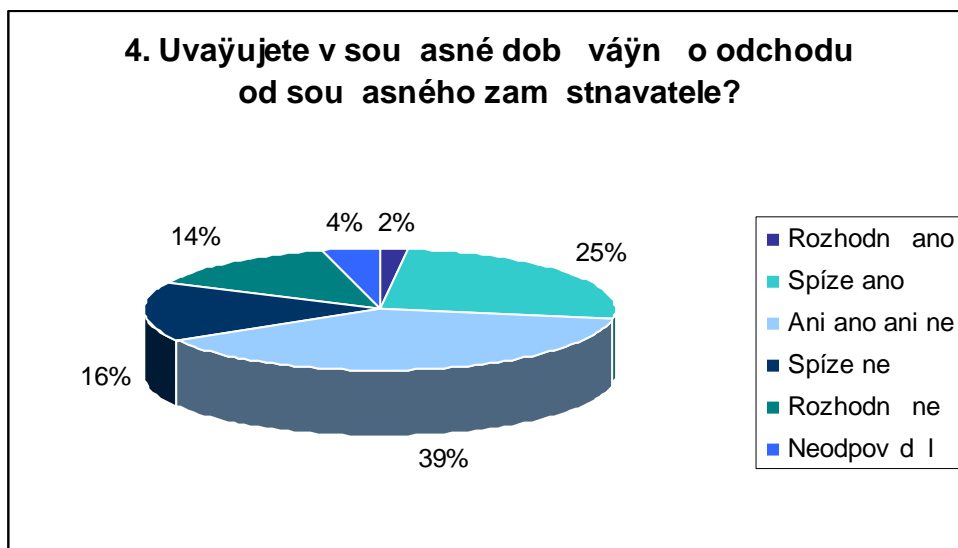
Pramen: vlastní vyhotovení

Graf byl vytvořen na základě kontingenční tabulky, ve které jsou dány do souvislosti odpovědi respondentů na otázky vyjadřující loajálnost a angařovanost. Brána jsou jen data z empirického zetření, tzn. Odpovědi respondentů na dané otázky, není zahrnuto hodnocení těchto kategorií této stranou, tyto data nebyly k dispozici.

Skupina nespokojených zaměstnanců je nejpočetnější. Výsledek tedy potvrzuje, že společnost XY má problémy s vysokou dobrovolnou fluktuací svých zaměstnanců. Tito zaměstnanci uvažují v nejbližší době o odchodu ze společnosti. Spokojených zaměstnanců je pouze šest. Pracovat by společnost měla s nedocenenými zaměstnanci tak, aby se jim neodešli. Motivovat by pak měla zbylých 19 zaměstnanců ze skupin: nevyhraněných a hlavně klidů.

Se vztahem ke společnosti úzce souvisí i samotná fluktuace zaměstnanců. Respondenti měli možnost se v dotazníku vyjádřit i k otázce jejich případného odchodu ze společnosti XY a k možnosti jejich případného setrvání.

Graf 15 Uvažujete v současné době vážně o odchodu od současného zaměstnavatele?



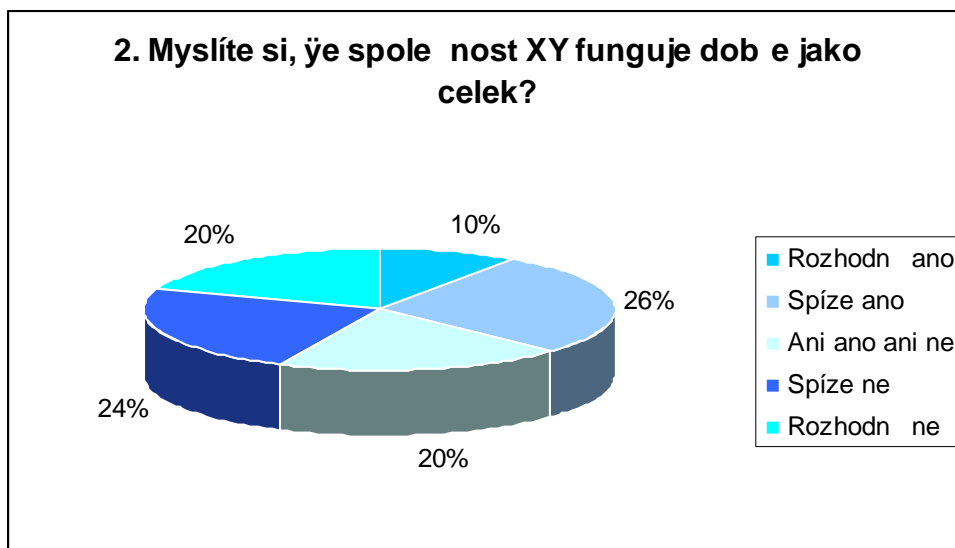
Pramen: vlastní vyhotovení

Průměrná hodnota odpovědí
3

2 % respondentů odpovědělo, že rozhodně uvažují o odchodu. Většina respondentů se k dané otázce staví neutrálně, nejsou rozhodnutí ani pro odchod ani pro setrvání. Celkově je patrné, že situace mezi zaměstnanci není uspokojivá. Velká část respondentů uvažuje o odchodu ze společnosti XY, což je pro společnost hrozbou. Samozřejmě jde zatím jen o úvahy, které mohou být ještě zmíněny. Právě proto by společnost měla uinit opatření, aby se tyto úvahy o odchodu změnily na rozhodnutí zstat.

Data získaná z odpovědí na otázku: *Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěli/a pracovat pro současnou společnost?*, jen potvrzují předchozí graf. Převážně většina zaměstnanců počítá plánovanou dobu setrvání ve společnosti na roky, menší část respondentů pouze na měsíce. Ti, kteří se vyjádřili, že uvažují o odchodu, své rozhodnutí potvrdili i v odpovědi na další otázku na dobu setrvání uvedením velmi krátkého času.

Graf 16 Myslíte si, že společnost XY funguje dobře jako celek?



Pramen: vlastní vyhotovení

Průměrná hodnota odpovědí
3,16

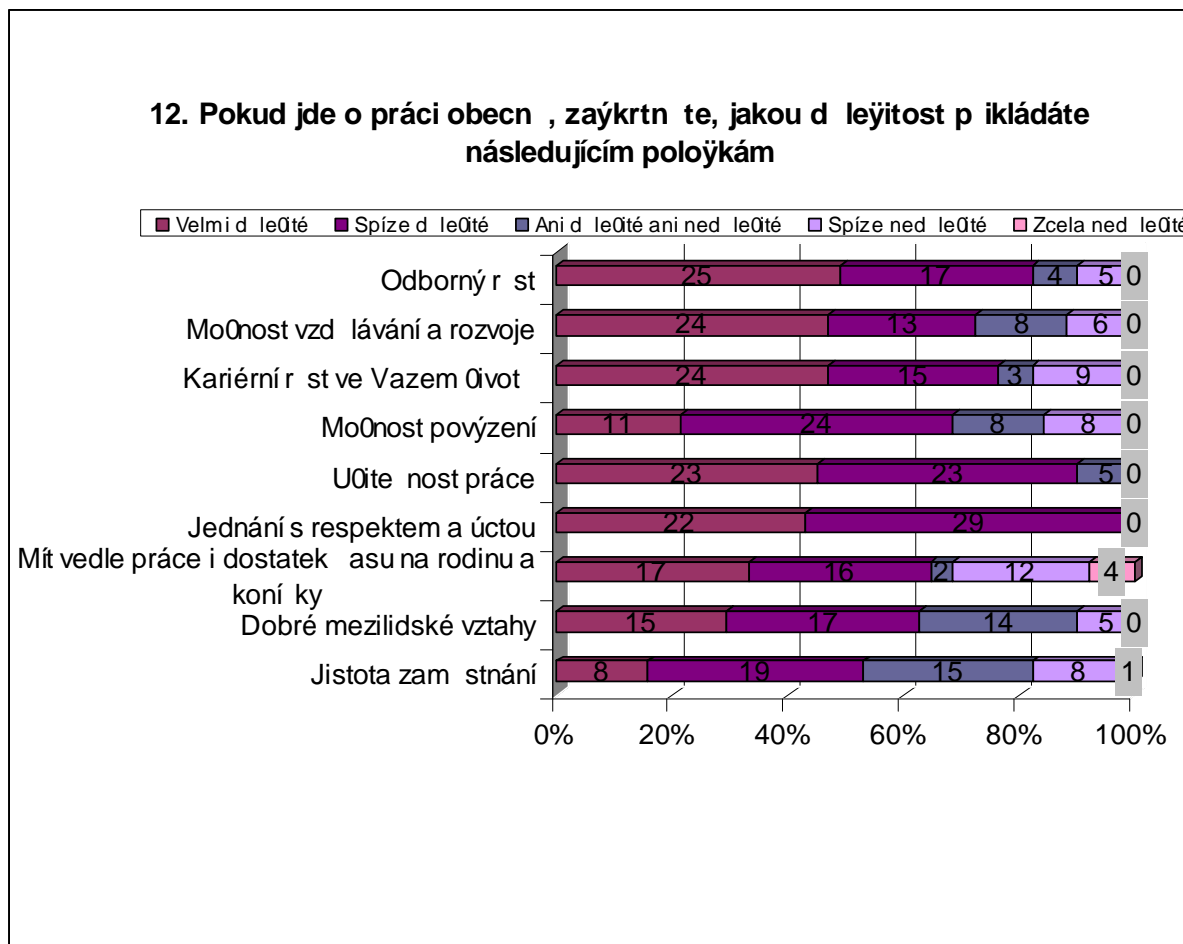
Opět se tábor respondentů dělí na dvě téměř stejné části v názoru na fungování společnosti XY. Respondenti, kteří uvádí, že společnost XY nefunguje dobře, jsou nespokojeni s chodem firmy jako celku.

▪ Oblast motivace zaměstnanců :

Vyhodnocení motivací a zaměstnaneckých výhod, které sledovaná společnost nabízí a zda je zaměstnanci využívají, bude provedeno graficky, procentuálním zhodnocením odpovědí na jednotlivé kategorie zaměstnaneckých výhod.

Zhodnocení důležitosti základních psychosociálních podmínek práce a důležitosti kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci, bude probíhat grafickým ztvárněním. Stejně tak pro systém odměnění a hodnocení autonomie, užitosti a zajímavosti práce pro zaměstnance.

Graf 17 Pokud jde o práci obecně, zařklrtíte, jakou dleřitost p ikládáte následujícím položkám



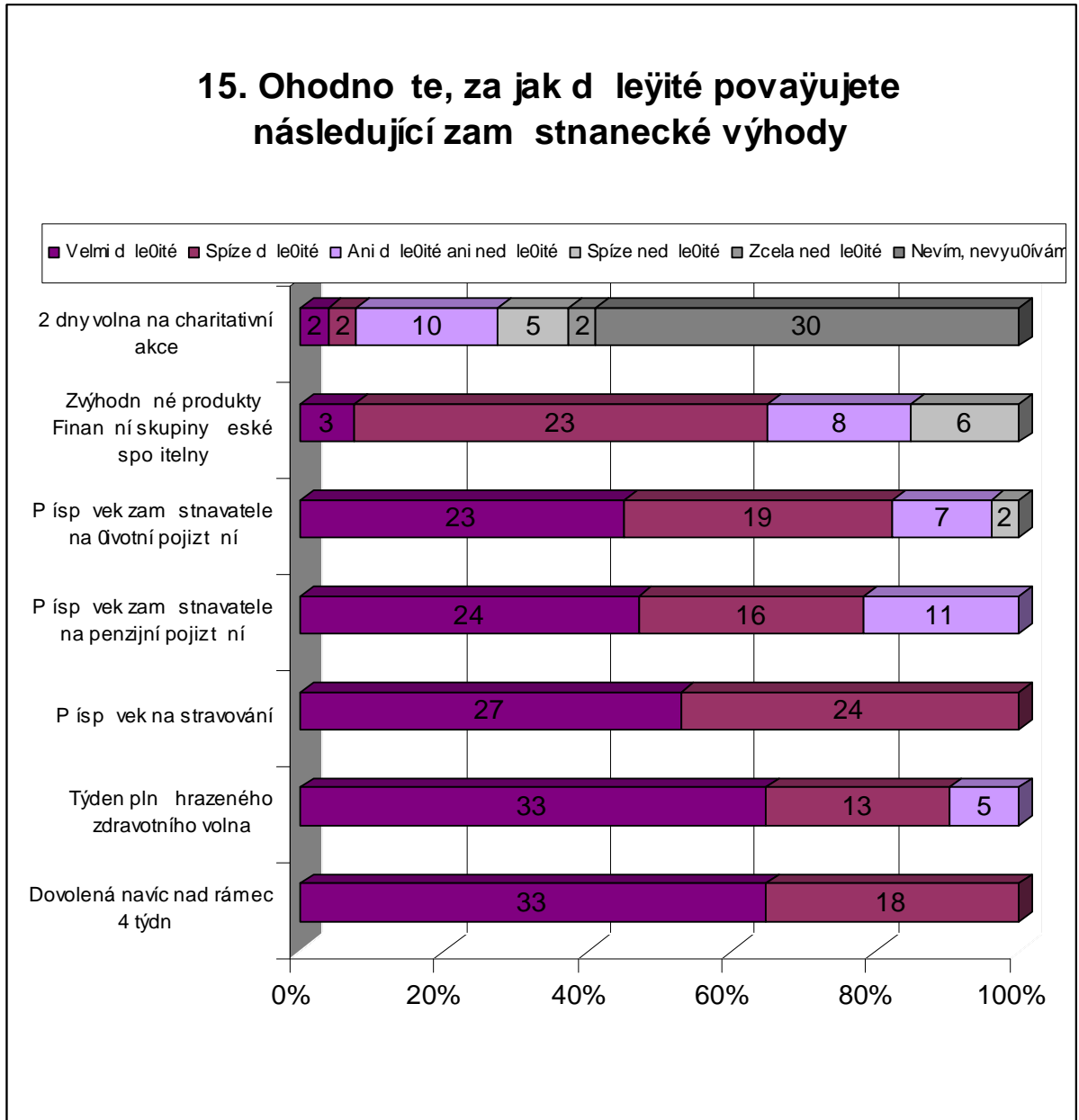
Pramen: vlastní vyhotovení

Psychosociálním podmínkám práce respondenti obecně p isuzují velkou dleřitost. Na jejich motivaci o ividn p sobí i možnost kariérního r stu. Tuto oblast respondenti považují také za dleřitou. Z toho je patrné, že faktor kariérního postupu na zam stnanice p sobí motiva n .

O ividn nejv t-í dleřitost respondenti p isuzují jednání s respektem a ůctou. Tento fakt se dal o ekávat, v-obecně lidé o ekávají, že se s nimi bude jednat s pat i nou ůctou a respektem, nejsou p eci stroje. Podstatnou položkou je uflite nost práce, která má pro zam stnanice velmi vysokou dleřitost. Op t se potvrzuje, že zam stnanci cht jí v d t, že jejich práce není jen mechanické pln ní p ořladvk , ale pot ebují pocit, že co d lají, je uflite né. Naopak nejmén dleřitý je pro respondenty faktor jistoty práce. Jakoby si lidé v dne-ní dob uv domovali, že jistota je to poslední, na co se mohou spoléhat, a tak n jak

s tím jít po štáji. Navíc ctířádostivý a schopní lidé si práci dokáží najít snadn ji, proto hodnotí jako d ležit j-í ostatní faktory, které charakterizují danou pracovní pozici.

Graf 18 Ohodno te, za jak d ležit povážete následující zam stnanecké výhody



Pramen: vlastní vyhotovení

Afl na jednu výjimku jsou jednotlivé polofky zam stnaneckých výhod pro respondenty d ležit. Ned ležitou se ukazuje zam stnanecká výhoda ve form dvou dn volna na charitativní akce. V t-ina respondent uvedla, že danou výhodu nevyužívá, ímfl se ukazuje

být neefektivní. Pod touto výhodou si lze představit například možnost darování krve, pomoci při charitativních akcích neziskovým společnostem, atd. Jelikož tato výhoda nepřináší společnost kýžený efekt, může si společnost dovolit ji nahradit jinou. Velmi pozitivně je hodnocena respondenty dovolená navíc nad rámec čtyř týdnů, ostatní zaměstnanecké výhody jsou respondenty také hodnoceny jako dlehlité. Na základě těchto údajů je možné tvrdit, že společnost XY má nastavené kvalitní zaměstnanecké afinity a výjimku, o které jí bylo řečeno.

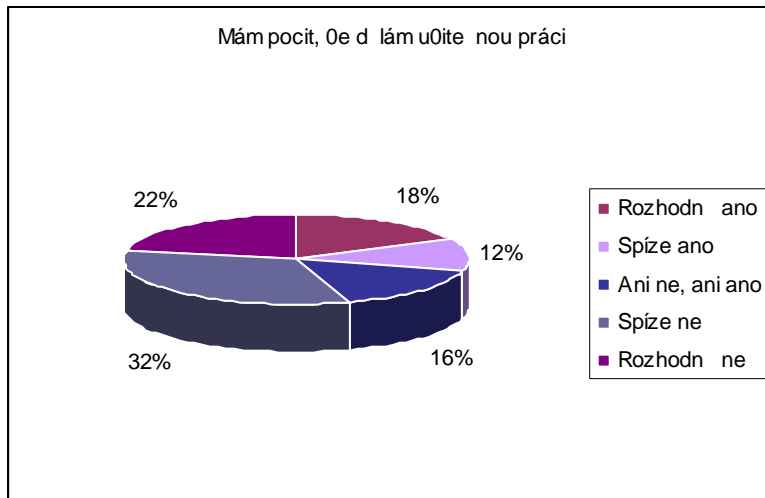
Graf 19 Uveďte, které z následujících výhod využíváte a které ne.



Pramen: vlastní vyhotovení

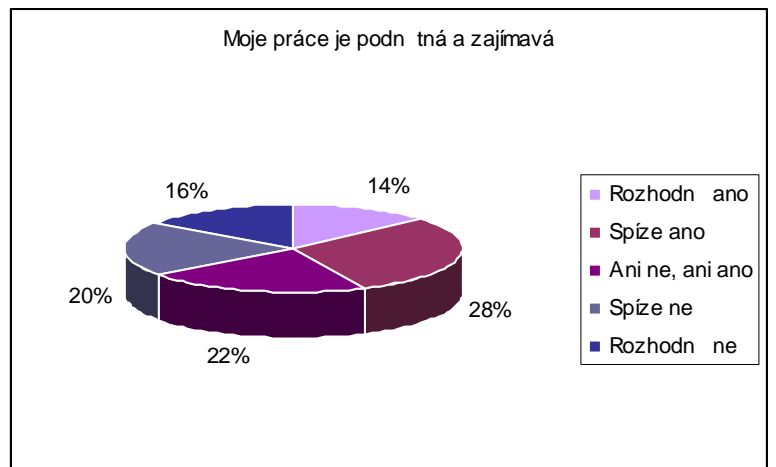
Z grafu je patrné, že většina výhod je plně využívána zaměstnanci. U výhody 2 dny volna na charitativní akce se potvrzuje nezáměr zaměstnanců o ni. Drtivá většina respondentů tuto výhodu nevyužívá. Je tedy zbytečné, aby jí společnost svým zaměstnancům nabízela. Raději ji může nahradit jinou, zaměstnanci více oceňovanou výhodou.

Graf 20 Úfite nost práce



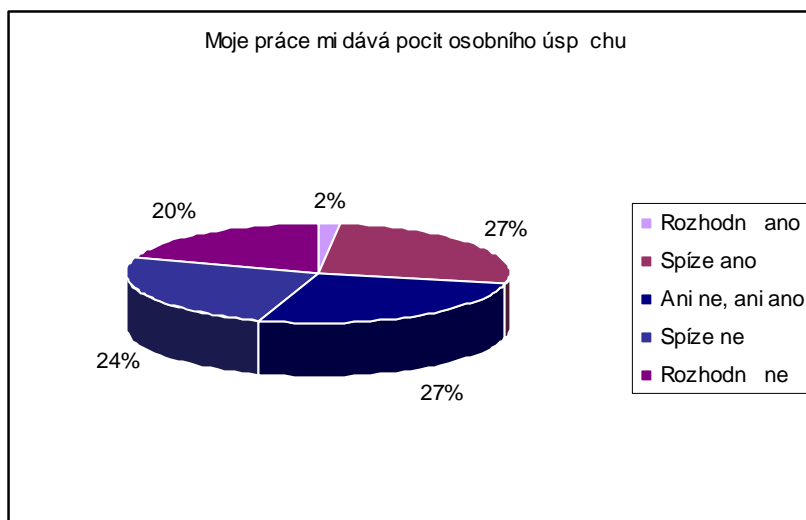
Pramen: vlastní vyhotovení

Graf 21 Zajímavost práce



Graf 22 Autonomie práce

Pramen: vlastní vyhotovení



Pr m rná hodnota odpov dí
3,09
2,94
3,25

Pramen: vlastní vyhotovení

Předcházející tři grafy ukazují užitnost práce, zajímavost práce a autonomii v rámci pracovní náplně v tomto podání. Ve všech těchto kategoriích převládají negativní odpovědi respondentů. Nejvíce dopadla kategorie užitnosti. Zaměstnanci postrádají pocit, že jejich práce je podnětná a dělá je šťastnější. Práci hodnotí převážně jako méně zajímavou a jen velmi malé procento pociťuje osobní úspěchy z práce, kterou dělá.

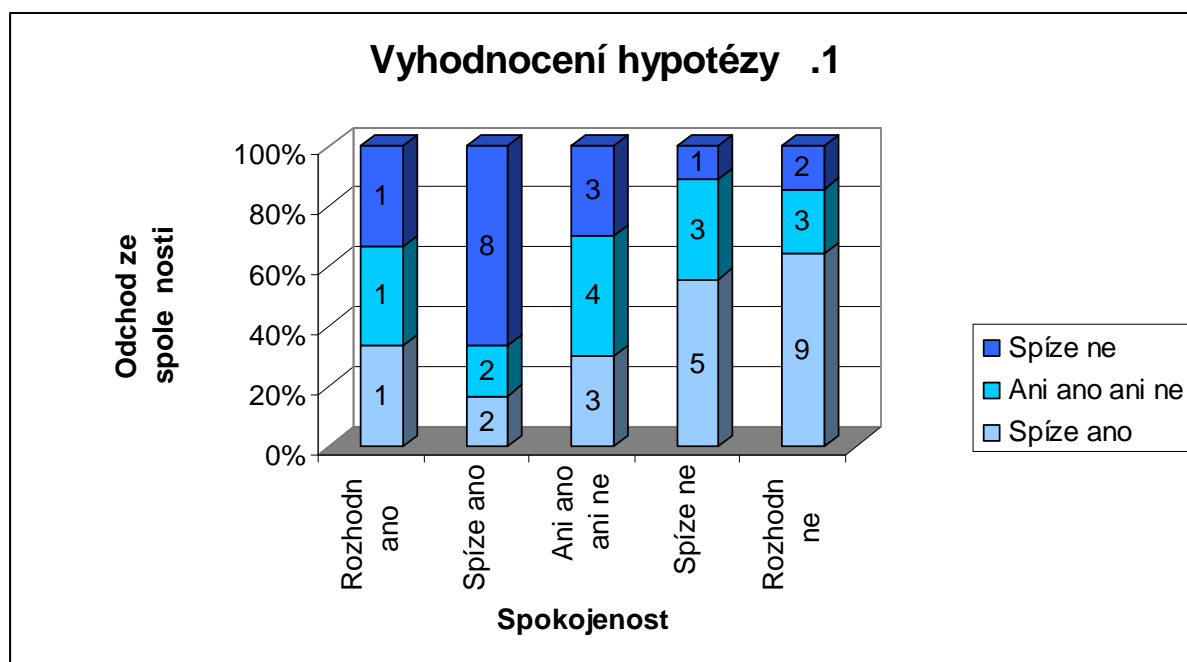
13.3.2 Podle vztahu k předem stanoveným hypotézám:

Stanovené hypotézy 1 a 2 budou ověřeny křížovým testem.

▪ Hypotéza 1:

Potvrzení či vyvrácení první hypotézy bude na základě křížového testu celkové spokojenosti respondentů s jejich uvažováním o změně zaměstnavatele. Úkolem bude zjistit, kolik procent nespokojených respondentů souhlasí uvažuje o změně zaměstnavatele. Hypotéza bude potvrzena, jestliže počet nespokojených respondentů souhlasí uvažujících o změně zaměstnavatele k počet respondentů uvažujících o změně zaměstnavatele bude více než 50 %.

Graf 23 Vyhodnocení hypotézy 1



Pramen: vlastní vyhotovení

- Vyhodnocení dat:

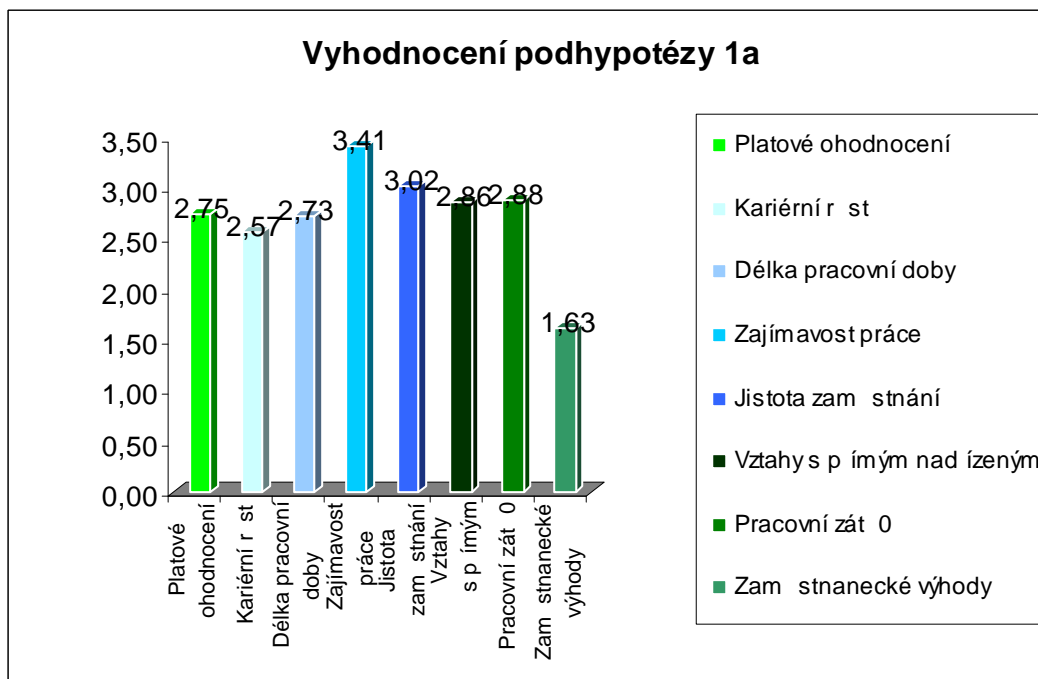
Do podstaty nespokojených respondentů patří i respondenty, kteří se vyjádřili odpovědí špičkové. Celkový počet nespokojených respondentů je tedy 23. Z této skupiny respondentů uvádí o změně zaměstnavatele 14, což je 61 %.

Hypotéza 1: Nejvyšší příčinou fluktuace zaměstnanců společnosti XY je nespokojenost zaměstnanců

- byla potvrzena

Podhypotéza 1a: Nejvyšší příčinou nespokojenosti zaměstnanců je nezajímavost práce. Z vyhodnocení oblasti spokojenosti zaměstnanců vyplynul faktor, se kterým jsou respondenti nejméně spokojeni. Pokud tímto faktorem bude zajímavost práce, bude podhypotéza 1a potvrzena.

Graf 24 Vyhodnocení podhypotézy 1a



Pramen: vlastní vyhodnocení

Faktor zajímavosti práce byl respondenty ohodnocen průměrnou odpovědí v hodnotě 3,41. Tato hodnota je nejvyšší ze všech zkoumaných faktorů. Vysoká hodnota značí nespokojenost (viz. tabulka hodnot odpovědí).

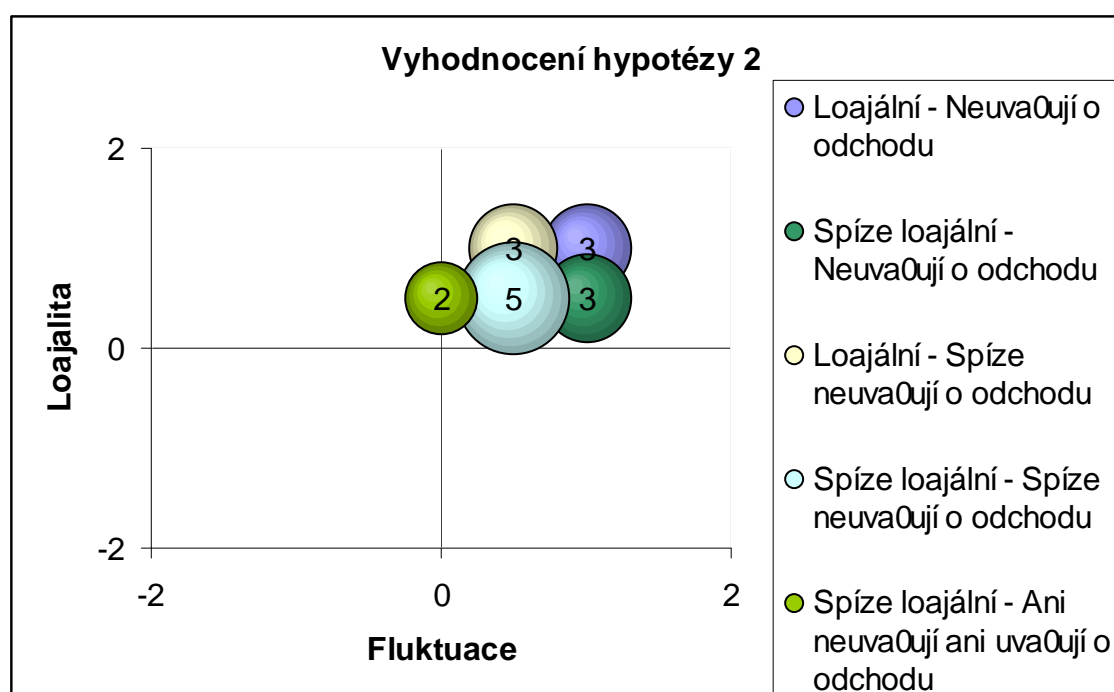
Podhypotéza 1a: Nejastěji p í inou nespokojenosti zam stnanc je nezajímavost práce.

- byla potvrzena

Hypotéza 2: Loajální zam stnanci neuvafují v sou asné dob o zm n zam stnavatele.

Podkladem pro potvrzení i vyvrácení hypotézy . 2 je skupina loajálních zam stnanc . Tato skupina bude definována z vyhodnocení oblasti vztah k zam stnavateli. Jestliže se v této skupin nenajde ani jeden respondent, který sou asn uvafluje o zm n zam stnavatele, bude hypotéza . 2 potvrzena.

Graf 25 Vyhodnocení hypotézy 2



Pramen: vlastní vyhotovení

Na tuto otázku neodpov d li dva respondenti. V grafu jsou znázorn ní pouze loajální zam stnanci, ale dále jsou uvedeni i ti, kte í zárove neuvafují o odchodu. Loajalita zam stnanc je posuzována podle odpov dí na otázku, jestli by společnost XY doporu ili, brány jsou odpov dí rozhodn ano a spí-e ano. Umíst ní bublin vyjad uje odpov di t chto loajálních zam stnanc na úvahy o zm n zam stnavatele. Jelikož jsou všechny bubliny umíst ny vpravo naho e, znamená to, že všichni loajální zam stnanci se k otázce úvahy o

odchodu ze společnosti XY vyjádili negativně. O odchodu spíše nebo vůbec neuvážují. Z toho vyplývá, že:

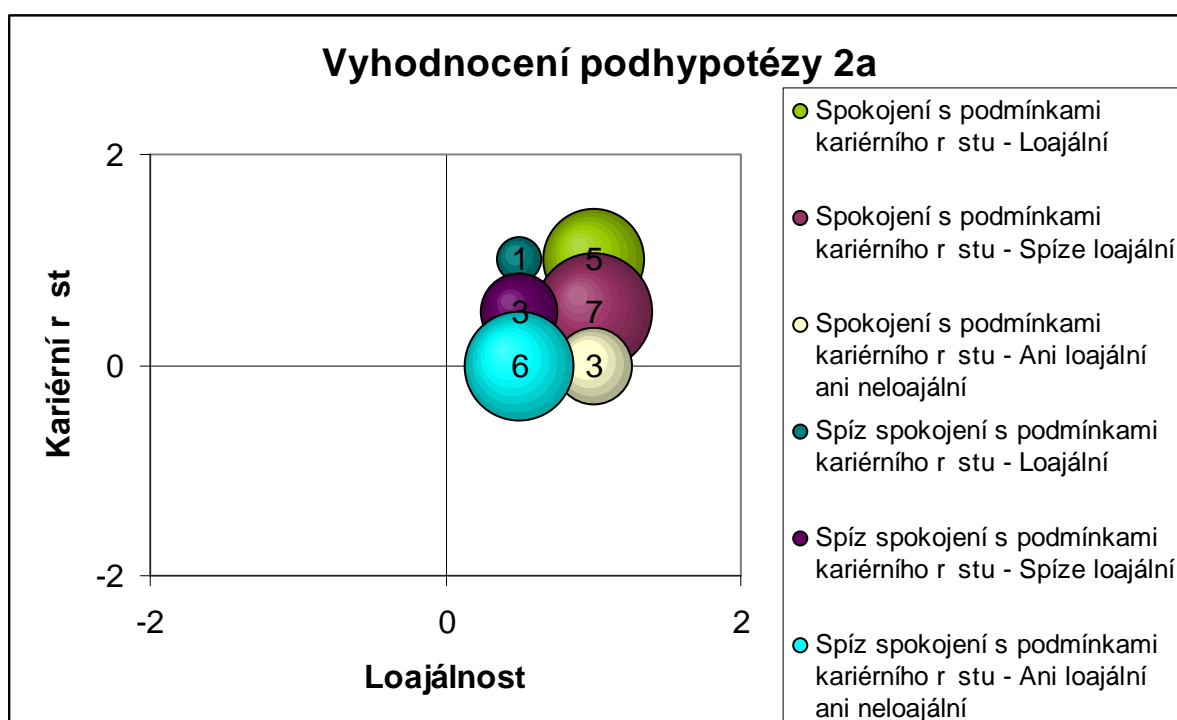
Hypotéza 2: Loajální zaměstnanci neuvážují v současné době o změně zaměstnavatele.

- byla potvrzena

Podhypotéza 2a: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.

Z vyhodnocení oblasti spokojenosti bude určena skupina zaměstnanců, kteří jsou s podmínkami ve společnosti XY spokojeni. Klíčovým tématem s oblastí loajálnosti zaměstnanců, pak bude potvrzena či vyvrácena podhypotéza 2a. Jestliže se ukáže, že respondenti, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve sledované společnosti, jsou zároveň i loajální, bude podhypotéza 2a potvrzena.

Graf 26 Vyhodnocení podhypotézy 2a



Pramen: vlastní vyhotovení

Na tuto otázku neodpověděli dva respondenti. V grafu jsou uvedeni jen ti respondenti, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti. Umístění bublin na grafu pak vypovídá o loajálnosti těchto respondentů. Všechny bubliny jsou v pravém horním rohu grafu. Z toho vyplývá, že všichni respondenti, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje,

jsou zároveň i loajální. Tím podhypotéza 2a: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.

- *byla potvrzena*

Všechny ty i předem stanovené hypotézy byly empirickým způsobem potvrzeny. Výzkum potvrdil, že nejčastější příčinou fluktuace zaměstnanců společnosti XY je nespokojenost zaměstnanců, nejčastější příčinou nespokojenosti zaměstnanců je pak nezajímavost práce.

Loajální zaměstnanci neuváží v současně dobrou změnu zaměstnavatele a zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.

14 NÁVRHOVÁ ČÁST

Z výsledků empirického šetření vyplynulo, že hlavní příčinou fluktuace zaměstnanců společnosti XY je nespokojenost zaměstnanců, nejčastěji jsou nespokojeni s faktorem zajímavosti práce. Respondenti práci hodnotí negativně, nemají pocit naplnění, pocit, že jejich práce je podnětná a dělá je šťastnější. Tyto problémy pramení z nastavení procesů ve společnosti XY. V současné době mechanizace se zaměstnanci dostávají do pozice švadlen dat do systémuů bez pravomocí rozhodovat. Veškeré rozhodování je centralizované a samotní zaměstnanci jsou jen prodejci produktů s vlastním plánem plnění.

Zlepšení situace by bylo možné reorganizací procesů ve společnosti XY a přenesením ústřední pravomoci v rozhodování na zaměstnance. Příkladem je možné uvést proces schvalování úvazků. Jednotliví zaměstnanci by mohli dosáhnout po uzavření určitého množství úvazků schválených centrální na hranici, která by jim zaručila ústřední pravomoc ke schvalování dalších úvazků do vymezené výše. Tímto by bylo dosaženo lepšího pocitu naplnění z práce a pro zaměstnance by byla jejich práce dělá je šťastnější a podnětnější. Samotný proces reorganizace procesů je velmi složitý, je možné jej provést pouze centrálně. Jednotlivé pobočky nemají k reorganizaci potřebnou kompetenci. Drobné změny provádět mohou, ale ty nemají zásadní vliv na problematiku a potřebnou efektivitu.

Dobrovolná fluktuace zaměstnanců společnosti XY je velmi vysoká v prvním roce od nástupu zaměstnance na pracovní pozici. U této skupiny zaměstnanců se může vyskytovat problém jiného očekávání. Zaměstnanci po absolvování přijímacího pohovoru mají jiné představy o pracovní pozici než samotná společnost. Počase se u nich objeví nespokojenost, která následně vyústí v jejich odchod.

Aby se této situaci předvídalo, je potřeba zvýšit informovanost ze strany společnosti XY uchazečů o pracovní pozici, na kterou se hlásí. Důležité je mít představy uchazečů, které mohou být skryté v personálních agenturách, které si společnost najímá na výběrová řízení. Tyto agentury mohou špatně interpretovat uchazečův požadavek společnosti na pracovní pozici. Pokud bude pracovní pozice lépe charakterizovaná, budou se na ni hlásit jen ti uchazeči, kteří o ni mají opravdový zájem a jsou se situací obeznámeni. Eliminuje se tím riziko případného odchodu z důvodu jiného očekávání. Společnost XY by se měla rozhodnout, jestli i nadále

bude na všechny výbory řízení vyvolávat sloužeb personálních agentur. Adové zaměstnance, u kterých je dobrovolná fluktuace nejvyšší, by si vedoucí pracovníci měli vybírat sami. Sami nejlépe znají danou pozici a lépe tak zhodnotí uchazeče, zda je schopný tuto pozici zastávat.

Výzkumem bylo dokázáno, že loajální zaměstnanci neuvolňují o změnu zaměstnavatele a jsou stabilnější. V segmentaci zaměstnanců podle pracovní angažovanosti a loajálnosti (viz. Graf 14) byli zaměstnanci společnosti XY rozděleni. Zjištěn byl počet respondentů v jednotlivých kategoriích. Společnost by se měla zaměřit na kategorie nedoceněných zaměstnanců, nevyhraněných a kategorii zaměstnanců šlahaví klidě. Tyto zaměstnance by měla společnost identifikovat a motivovat tak, aby sásem neodcháeli. Tyto kategorie jsou pro společnost rizikové, zaměstnanci v nich buď jifi o odchodu uvolňují, nebo o odchodu sásem uvolňovat budou. Motivační faktor je celá sada. Pro jejich správné nastavení s požadovaným efektem je nutné provést další empirické etění zaměstné práva na motivaci. Na základě výsledků je pak možné motivační faktory šuřit na míru o t mto rizikovým zaměstnancům.

Dleřitým motivačním faktorem jsou zaměstnanecké výhody. Společnost XY má systém zaměstnaneckých výhod dobře nastaveny. Jedinou skulinou se ukázala být výhoda: *2 dny volna na charitativní akce*. Tuto výhodu uvolňává velmi malé množství zaměstnanců, není tedy efektivním motivačním faktorem. Společnost by ji měla nahradit za efektivnější výhodu, která bude více oceněna zaměstnanci. Tato změna by mohla mít vliv na snížení dobrovolné fluktuace.

ZÁV R

Odborná literatura poskytuje velké množství poznatk k problematice fluktuace zaměstnanc . Tyto poznatky byly zmapovány a použity při vytvoření teoretické části práce. Která slouží jako podklad znalostí nezbytných pro tvorbu praktické části a řešení dané problematiky. Na základě teoretických poznatk byly stanoveny dvě hypotézy a k nim dvě podhypotézy.

- Hypotéza 1: Nejastěji příčinou fluktuace zaměstnanc společnosti XY je nespokojenost zaměstnanc .
 - Podhypotéza 1a: Nejastěji příčinou nespokojenosti zaměstnanc je nezajímavost práce.
- Hypotéza 2: Loajální zaměstnanci neuváží v souasně době o změně zaměstnavatele.
 - Podhypotéza 2a: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s podmínkami kariérního rozvoje ve společnosti XY, jsou loajální zaměstnanci.

Empirické řešení tyto hypotézy a podhypotézy mělo potvrdit i vyvrátit. Byly použity následující metody. K zodpovězení první výzkumné otázky: *Jaké jsou příčiny nárstu fluktuace zaměstnanc společnosti XY?* bylo použito dotazníkové řešení, které probíhalo na těch vybraných mikroblastech společnosti XY. K odpovědi na druhou výzkumnou otázku: *Jaké jsou ekonomické dopady fluktuace pro společnost XY?* vedla analýza dokument . Použity byly vnitropodnikové záznamy, ze kterých byla sestavena kalkulace náklad společnosti XY na fluktuaci zaměstnanc .

Z analýzy dokument vyplynulo, že společnost XY má vysokou míru fluktuace zaměstnanc . Od roku 2005 má míra odchod zaměstnanc rostoucí charakter, který je zapříčiněn vysokou dobrovolnou fluktuací. Ta se projevuje nejvíce v prvním roce od nástupu zaměstnance na pracovní pozici. U této skupiny zaměstnanc se může vyskytovat problém jiného očekávání. Tito zaměstnanci po absolvování přijímacího pohovoru mají jiné představy o pracovní pozici než samotná společnost. Poase se u nich objeví nespokojenost, která následně vyústí v jejich odchod.

Aby se této situaci předalo, je potřeba zvýšit informovanost ze strany společnosti XY uchaze o pracovní pozici, na kterou se hlásí. Dvodtěchto milných představ uchaze , může být skryt v personálních agenturách, které si společnost nájímá na výběrová ízení. Tyto

agentury mohou být interpretovány uchazečům požadavky společnosti na pracovní pozici. Společnost XY by se měla rozhodnout, jestli i nadále bude na všechny výběrová řízení vyufflívat služeb personálních agentur. Řádkové zaměstnání, u kterých je dobrovolná fluktuace nejvyšší, by si vedoucí pracovníci měli vybírat sami. Sami nejlépe znají danou pozici a lépe tak zhodnotí uchazeče, zda je schopný tuto pozici zastávat. Navíc se tím znatelně sníží náklady na výběrová řízení.

Empirické zetření potvrdilo všechny předem stanovené hypotézy. Nejastěji příčinou odchodu zaměstnanců ze společnosti XY je jejich nespokojenost s faktorem zajímavosti práce. Práce je pro zaměstnání rutinou bez možnosti samostatného rozhodování, nemají pocit naplnění, pocit, že jejich práce je podstatná a dleflitá. Tyto problémy pramení z nastavení procesu ve společnosti XY. V současné době mechanizace se zaměstnanci dostávají do pozice šzadavatelů dat do systémuů bez pravomocí rozhodovat. Veškeré rozhodování je centralizované a samotní zaměstnanci jsou jen prodejci produktů s vlastním plánem plnění.

Zlepšení situace by bylo možné reorganizací procesu ve společnosti XY a přenesením ústřední pravomoci v rozhodování na zaměstnání. Příkladem je možné uvést proces schvalování úvř. Jednotliví zaměstnanci by mohli dosáhnout po uzavření určitého množství úvř schválených centrálně na hranici, která by jim zaručila ústřední pravomoc ke schvalování dalších úvř do vymezené výše.

Výzkum potvrdil hypotézu, že loajální zaměstnanci jsou stabilnější. Zájmem společnosti je, aby budovala loajálnost svých zaměstnanců. Segmentací respondentů podle pracovní angaflovanosti a loajálnosti bylo vymezeno pět skupin zaměstnanců. Společnost XY má velmi malou skupinu spokojených zaměstnanců, kteří nejsou šfluktuační hrozbou. Nejpoetněji skupinou jsou naopak nespokojení zaměstnanci, což potvrzuje vysokou míru fluktuace. Společnost by tyto zaměstnání měla identifikovat a dále s nimi pracovat. Více je motivovat tak, aby neměli tendence společnosti opouštět.

Mezi motivující faktory se řadí zaměstnanecké výhody, které společnost XY svým zaměstnancům nabízí. V dotazníkovém zetření se ukázala spokojenost zaměstnanců s těmito výhodami. Pouze jedna výhoda je zaměstnanci velmi málo vyufflívaná, proto by bylo dobré tuto výhodu nahradit jinou, kterou by zaměstnanci více ocenili.

Nejvýraznější příčinou fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY je mechanizace práce, která v tuzemských zaměstnancích nevyhovuje, ale která se zároveň i hromadně odbourává.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografická literatura

- [1] ARMSTRONG, M. řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.
- [2] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [3] DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN: 80-7184-141- 2.
- [4] KOUBEK, J. řízení lidských zdrojů . Vydání 4. Praha: Management Press, s.r.o. , 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.3.
- [5] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. řízení lidských zdrojů . Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 8085623293.
- [6] NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manaflery: Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 287 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [7] PROCHOVNÍK, TM Metody a techniky sociologického výzkumu. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská v Ostravě, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.

Seriálové publikace

- [8] KUNC, I. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců ?* HRM, ročník IV, 2008, číslo 4, str. 32-33.

Elektronické dokumenty

- [9] KREJČÍ, J. Ke kvalitě výzkumných zjištění. Sociologický ústav AV ČR [online]. 2004, [citace 24.03.2011], dostupné z: <http://www.nszm.cz/cb21/archiv/akce/_nszm/nszm06/ps06/prez_Vajdova.pdf>.
- [10] PRAHA.VÚPSV. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [online]. 2007, [citace 05.04.2011], dostupný z: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.

Internetové zdroje

- [11] DAN K, M. Fluktuace zaměstnanců [online]. 2004, [citace 20.03.2011], dostupné z: <<http://www.openn.cz/index.php?action=14205>>.

- [12] DVOŘÁK, J. Jsem v rny své bance, ale vlastn nevím pro [online]. 2007, [citace 26.3.2011]. Dostupný z: < <http://www.mesec.cz/clanky/jsem-verny-sve-bance-ale-vlastne-nevim-proc>>.
- [13] EPPLING, D., GATBOIS, G. Jak si udržet loajalitu a p ehled v podnikatelské bou i? [online]. 2010, [citace 22.03.2011], dostupný z: <<http://www.krauthammer.cz/content.cfm?media=8&id=2828>>.
- [14] FRANKLINOVÁ. Materiály UK- Výsledky evaluace výuky [online]. 2008, [citace 24.03.2011], dostupné z: < http://old.lf3.cuni.cz/evaluace/evaluace_vyuky_2005.htm>.
- [15] HORÁKOVÁ, M. Studie personální controlling [online]. 2004, [citace 26.3.2011]. Dostupné z: < <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/studie-personalni-controlling.html>>.
- [16] HRNEWS.CZ, I retence má svou hierarchii pot eb [online]. [citace 25.3.2011], dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-a-politika-id-148672/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630#ixzz1IeVP6ctH>>.
- [17] MANAGEMENTNEWS.CZ, Spokojenost zam stnanc ve t ech krocích [online]. 2008, [citace 28.04.2011], dostupné z: < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/spokojenost-zamestnancu-ve-trech-krocich-id-671504>>.
- [18] MARKETINGOVENOVINY.CZ, Je zam stnanecká loajalita v cí minulosti? [online]. 2006, [citace 22.03.2011], dostupné z: < http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4235>.
- [19] MPSV. Statistika nezam stnanosti ó období b ezen 2011 [online]. 2011, [citace 20.04.2011], dostupné z: < <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>.
- [20] PERSONALISTA. Spole nostem v esku se neda í sniflovat vysokou fluktuaci zam stnanc [online]. 2007. [citace 20.04.2011], dostupné z: < <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>.
- [21] PERSONALL. Fluktuace ó diagnóza a lé ba [online]. [citace 24.3.2011]. Dostupné z: < http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html>.
- [22] PRÍDLOVÁ, H. Motivace zam stnanc na pracovi-ti [online]. [citace 24.03.2011], dostupné z: < <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=68127>>.

- [23] RCKAS.CZ. Personalistika: zaměstnanci je nutné motivovat nejen penězi [online]. 2010, [citace 22.03.2011], dostupný z: < <http://www.rckas.cz/index.php/aktualne/35-aktualne/153-personalistika-zamstnance-je-nutne-motivovat-nejen-penzi> >.
- [24] SODEXO.CZ, Proč je důležité mít spokojené zaměstnanci [online]. 2010, [citace 28.04.2011], dostupný z: < http://www.sodexo.cz/_resources/cz/clanky/proc-je-dulezite-mit-spokojene-zamestnance.html >.
- [25] KARKOVÁ, D. Vztah zaměstnanců k firmě, jak jej máme mít a jakou má souvislost se strategií firmy [online]. 2001, [citace 22.03.2011], dostupný z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>.
- [26] VEDEME. Fluktuace bez závoje [online]. [citace 24.03.2011]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181 >.
- [27] WIKIPEDIE. Fluktuace. Otevřená encyklopedie [online]. [citace 24.03.2011], dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>>.

Zahraniční zdroje

- [28] AAPOR. *Standard Definitions. Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys* [online]. 2008, 5th edition. [citace 24.03.2011], dostupný z: <http://www.aapor.org/uploads/Standard_Definitions_04_08_Final.pdf (18/11/2008)>.
- [29] ODERMATT, H. *Fluktuation* [online]. 2008, [citace 28. 3. 2011]. Dostupné z: <<http://personalblog.kaywa.com/011-pl-personalbedarfsermittlung/fluktuation.html>>.
- [30] REIß, Ch. *Fluktuation* [online]. 2. 1. 2008 [citace 24.03.2011]. Dostupný z: < <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html> >.

Interní zdroje

- [31] Vnitropodnikové dokumenty

SEZNAM GRAF

Graf 1 Celková fluktuace zaměstnanců společnosti XY v roce 2009	51
Graf 2 Fluktuace zaměstnanců v letech 2005-2010	52
Graf 3 Fluktuace zaměstnanců v roce 2009 společnosti XY do jednoho roku od přijetí	53
Graf 4 Míra odchodů ve společnosti XY	54
Graf 5 Míra odchodů v letech 2005 a 2010	54
Graf 6 Podtypy zájmových respondentů z jednotlivých podniků	60
Graf 7 Jak dlouho již pracujete pro společnost XY?	61
Graf 8 Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?	62
Graf 9 Ohodnotěte, jak jste s danými aspekty práce spokojen/a	63
Graf 10 Jak hodnotíte podmínky, které Vám společnost dává pro Vaš profesní rozvoj?	65
Graf 11 Vadí Vám přebírat zodpovědnost za dělení pracovních úkolů?	66
Graf 12 Byla pro Vás absolvovaná školení užitečná?	67
Graf 13 Jsou na podnikě zpravidla povýšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží?	67
Graf 14 Segmentace zaměstnanců dle loajálnosti a pracovní angažovanosti	69
Graf 15 Uvažujete v současné době vážně o odchodu od současného zaměstnavatele?	70
Graf 16 Myslíte si, že společnost XY funguje dobře jako celek?	71
Graf 17 Pokud jde o práci obecně, zaměřte se, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám	72
Graf 18 Ohodnotěte, za jak důležitě považujete následující zaměstnanecké výhody	73
Graf 19 Uveďte, které z následujících výhod využíváte a které ne	74
Graf 20 Užitečnost práce	75
Pramen: vlastní vyhotovení Graf 21 Zajímavost práce	75
Graf 22 Autonomie práce	75
Graf 23 Vyhodnocení hypotézy 1	76
Graf 24 Vyhodnocení podhypotézy 1a	77
Graf 25 Vyhodnocení hypotézy 2	78
Graf 26 Vyhodnocení podhypotézy 2a	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příjmy fluktuace.....	17
Tabulka 2 Analýza míry produktivity.....	26
Tabulka 3 Kvantitativní výzkum a jeho použití.....	33
Tabulka 4 Kvalitativní výzkum a jeho využití.....	34
Tabulka 5 Hodnoty odpovědí.....	46
Tabulka 6 Míra produktivity.....	55
Tabulka 7 Kalkulace nákladů, které společnost XY vynakládá na dobrovolnou fluktuaci.....	58
Tabulka 8 Roční náklady společnosti XY na dobrovolnou fluktuaci.....	58
Tabulka 9 Charakteristiky zkoumaného vzorku.....	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Škála produktivity.....	26
-----------------------------------	----

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

RLZ řízení lidských zdrojů

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó vzor dotazníku

P íloha B ó p edm t podnikání spole nosti XY

P íloha C ó organiza ní struktura spole nosti XY

Příloha A – vzor dotazníku

š Bez zp tné vazby od zam stnanc nelze efektivn budovat programy na podporu motivace a loajality zam stnanc .ō

DOTAZNÍK

Dobrý den, vážený pane, vážená paní.

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro vypracování diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní, nikde, prosím, neuvádíte své jméno ani pracovní pozici. Začtáte jen jednu možnost z výběru.

Předem děkuji za Váš čas!

Bc. Martina Hejnová
studentka Masarykovy Univerzity v Brně

6. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli?

- Pro zaměstnavatele dělám výrazně více než bych musel/a.
- Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

7. Myslíte si, že společnost XY funguje dobře jako celek?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Kdyby zvažovali všechny okolnosti, jak jste celkově spokojeni/a se svou prací?

- 5. Rozhodně spokojeni/a
- 6. Spíše spokojeni/a
- 7. Ani spokojeni/a ani nespokojeni/a
- 8. Spíše nespokojeni/a
- 9. Rozhodně nespokojeni/a

9. Uvažujete v současné době vážně o odchodu od současného zaměstnavatele?

- 10. Rozhodně ne
- 11. Spíše ne
- 12. Ani ne ani ano
- 13. Spíše ano
- 14. Rozhodně ano

10. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste je chtěl/a pracovat pro současnou společnost? (uveďte číslo a údaj o měsících, letech)

- Jak hodnotíte podmínky, které Vám společnost dává, pro Vaš profesní rozvoj? (Zaškrtněte jednu z možností ke každému tvrzení, podle toho, jak jej hodnotíte.)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Společnost mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám nadšeným kolegům aktivně podporuje v mém odborném růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám dostatek příležitostí k rozvoji svých dovedností spoluprací s kolegy na jiných projektech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práci vyhoví své dovednosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Zaškrtněte odpověď, která charakterizuje Vaš názor na následující tvrzení:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Moje práce je podnětná a zajímavá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Doporučil/a byste společnost XY jako dobrého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Ohodno te, jak jste s danými aspekty práce spokojen/a. (zatrhn te Vámi vybranou úroveň spokojenosti).

	Rozhodn spokojen/a	Spí-e spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Spí-e nespokojen/a	Rozhodn nespokojen/a
Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní r st (možnost pový-ení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Délka pracovní doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajímavost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zam stnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s p ímým nad ízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní zát fl (množství práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zam stnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Vadí Vám p ebírat zodpov dnost za e-ení pracovních úkol ?

1. Rozhodn ne
2. Spí-e ne
3. Ani ne ani ano
4. Spí-e ano
5. Rozhodn ano

15. Jste hrdý/á na to, že pracujete pro společnost XY?

- Rozhodn ano
- Spí-e ano
- Ani ano ani ne
- Spí-e ne
- Rozhodn ne

16. Pokud jde o práci obecní, zařkn te, jakou d lefitost p íkládáte následujícím polofkám:

		Velmi d lefité	Spí-e d lefité	Ani d lefité ani ned lefité	Spí-e ned lefité	Zcela ned lefité
A	Jistota zam stnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dobré mezilidské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mít vedle práce i dostatek asu na rodinu a koní ky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jednání s respektem a úctou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ufite nost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Mofnost pový-ení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kariérní r st ve Va-em flivot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mofnost vzd lávání a rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Odborný r st	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Absolvoval/a jste v posledních 12-ti m sících n jaké -kolení organizované Va-im zam stnavatelem?

- Ne
 Ano

Pokud jste odpov d l/a na p edchozí otázku ANO, byla pro Vás daná -kolení ufitená?

- Rozhodn ne
 Spí-e ne
 Ani ne, ani ano
 Spí-e ano
 Rozhodn ano

18. Jsou na pobo ce zpravidla pový-ováni ti nejlep-í, kte í si to zasloufí?

- Rozhodn ano
 Spí-e ano
 Ani ne ani ano

- Spíše ne
 Rozhodně

19. V následující tabulce ohodnotěte, za jak dleffitě považujete následující zaměstnanecké výhody.

	Velmi dleffitě	Spíše dleffitě	Ani dleffitě ani nedleffitě	Spíše nedleffitě	Zcela nedleffitě	Nevím, netýká se m
Dovolená navíc nad rámec 4 týdn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P ísp vek zam stnavatele na flivotní poji-t ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P ísp vek zam stnavatele na penzijní poji-t ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden pln hrazeného zdravotního volna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 dny volna na charitativní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P ísp vek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněné produkty Finanční skupiny eské spo itelny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Začrtněte odpověď, která charakterizuje Váš názor na následující tvrzení.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V naší společnosti je odměňování členů vázáno na pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Zatrhněte ke každé zaměstnanecké výhodě tvrzení, které odpovídá Vaší situaci (pouze jedno).

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyužívám	Neposkytuje, ale chci /a bych	Neposkytuje a ani bych neml/a o výhodou velký zájem	Nevím
Dovolená navíc nad rámec 4 týdnů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden plně hrazeného zdravotního volna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 dny volna na charitativní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněné produkty Finanční skupiny České spořitelny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Hodnotíte odměňování s ohledem na Vaše pracovní jako spravedlivé?

- ano
 Spíše ano
 Ani ne, ani ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

23. Jste:

- muž
 žena

24. Jak dlouho už pracujete na této pobočce?

- 0-2 roky
 3-5 let
 6 a více let

Příloha B – Předmět podnikání společnosti XY

Předmětem podnikání je výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 1 písmena

a) přijímání vkladů ve společnosti,

b) poskytování úvěrů

a výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 3 písmena

a) investování do cenných papírů na vlastní účet,

b) finanční pronájem (finanční leasing),

c) platební styk a zúčtování,

d) vydávání a správa platebních prostředků,

e) poskytování záruk,

f) otvírání akreditiv,

g) obstarávání inkasa,

h) poskytování investičních služeb zahrnující

hlavní investiční službu podle § 8 odst. 2 písm. a) zákona č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o cenných papírech), přijímání a předávání pokynů týkajících se investičních instrumentů na účet zákazníka, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

hlavní investiční službu podle § 8 odst. 2 písm. b) zákona o cenných papírech, provádění pokynů týkajících se investičních instrumentů na cizí účet, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

hlavní investiční službu podle § 8 odst. 2 písm. c) zákona o cenných papírech, obchodování s investičními instrumenty na vlastní účet, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

hlavní investiční službu podle § 8 odst. 2 písm. d) zákona o cenných papírech, obhospodování individuálních portfolií na základě volné úvahy v rámci smluvního ujednání se zákazníkem, je-li součástí tohoto portfolia instrument, který z investičních instrumentů, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

hlavní investiční službu podle § 8 odst. 2 písm. e) zákona o cenných papírech, upisování emise investičních instrumentů nebo její umíslování, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. a) zákona o cenných papírech, úschova a správa jednoho nebo několika investičních instrumentů, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) až g) zákona o cenných papírech,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. b) zákona o cenných papírech, pronájem bezpečnostních schránek,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. d) zákona o cenných papírech, poradenská činnost týkající se struktury kapitálu, průmyslové strategie a s tím souvisejících otázek, jakož i poskytování porad a služeb týkajících se fúzí a koupí podniků,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. e) zákona o cenných papírech, služby související s upisováním emisí podle odstavce 2) písm. e) zákona o cenných papírech, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) a) a g) zákona o cenných papírech,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. f) zákona o cenných papírech, poradenská činnost týkající se investování do investičních instrumentů, a to ve vztahu k investičním instrumentům podle § 8a odst. 1 písm. a) a) a g) zákona o cenných papírech,

doplňkovou investiční službu podle § 8 odst. 3 písm. g) zákona o cenných papírech, provádění devizových operací souvisejících s poskytováním investičních služeb,

i) vydávání hypotečních zástavních listů,

j) finanční makléřství,

k) výkon funkce depozitáře,

l) směnárenskou činnost (nákup devizových prostředků),

m) poskytování bankovních informací,

n) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem.

Příloha C – Organizační struktura společnosti XY

