

Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.

Dagmar Hejníková

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar HEJNÍKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti fluktuace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte opatření ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

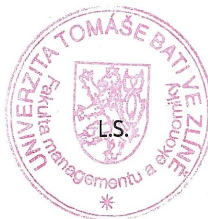
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Redaktorka Alena Hůlová; přeložil Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-2471-407-3.
[2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
[3] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. Praha: Manatement Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
[4] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
[5] KASPER, Helmut, MAYHOFER, Wolfgang. Personální management : Řízení - Organizace. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na určení příčin fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou uvedeny teoretické poznatky zaměřené na motivaci, spokojenost, výkonnost a fluktuaci zaměstnanců. V analytické části je představena firma a její personální řízení. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců a možných příčin jejich odchodů byl využit dotazníkový průzkum.

Na základě získaných informací byla navrhována doporučení, která by firmě mohla pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců.

Klíčová slova: zaměstnanci, fluktuace, péče o pracovníky, pracovní spokojenost, personální řízení

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on determination of employee turnover causations in Precheza, a. s. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

Knowledge aimed the motivation, satisfaction, efficiency and employee turnover are introduced in theoretical part. The company and its resource management are described in analytical part. I introduced a questionnaire survey to find out employees' job satisfaction and employee turnover reasons.

I have proposed recommendation on the basis of gained information. This recommendation can help the company to reduce its employee turnover.

Keywords: employees, employee turnover, employee care, job satisfaction, human resource management

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za cenné rady a odbornou pomoc, které mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Zuzaně Šálkové ze společnosti Precheza, a. s. za ochotu a poskytnuté informace o společnosti.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
2 MOTIVACE, SPOKOJENOST A VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ	11
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE	11
2.2 MOTIVACE	12
2.3 VÝKONNOST A MOTIVACE	12
3 STABILITA PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ – VÝZNAM PSYCHOLOGICKÉHO KONTRAKTU	13
4 FLUKTUACE	15
4.1 DRUHY FLUKTUACE	15
4.2 PŘÍČINY FLUKTUACE	16
4.2.1 Fluktuace nových zaměstnanců	17
4.3 REZIGNACE PRACOVNÍKŮ	18
4.3.1 Předcházení příčin odchodů zaměstnanců	18
4.3.2 Udržení nových zaměstnanců	19
4.4 DŮSLEDKY FLUKTUACE	19
4.4.1 Náklady na fluktuaci	20
5 MĚŘENÍ FLUKTUACE	22
6 METODY SLEDOVÁNÍ PŘÍČIN ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ	24
6.1 VÝSTUPNÍ ROZHOVOR	24
6.2 VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK	24
6.3 ODLOŽENÝ ROZHOVOR ČI DOTAZNÍK	25
6.4 ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI V SOUVISLOSTI S PRAVIDELNÝM HODNOCENÍM PRACOVNÍKŮ	25
6.5 ANKETY MEZI ZAMĚSTNANCI	26
6.6 STÍŽNOSTI PŘEDLOŽENÉ ZAMĚSTNANCI	27
7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.	31
8.1 OD HISTORIE PO SOUČASNOST	31
8.2 PRODUKTY	32
9 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.	34

9.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	34
9.2	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.....	35
10	MĚŘENÍ FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.....	39
10.1	ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI V LETECH 2004 AŽ 2008.....	40
10.1.1	Analýza fluktuace podle pohlaví.....	41
10.1.2	Analýza fluktuace podle délky odpracovaných roků.....	42
10.1.3	Analýza fluktuace podle druhu ukončení pracovního poměru.....	43
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.	45
11.1	ZPŮSOB REALIZACE PRŮZKUMU	45
11.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ	46
11.3	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU ZAMĚSTNANCŮ.....	46
11.4	ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	47
11.5	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	50
12	SHRnutí POZNATKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI	52
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	53
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM TABULEK	63
	SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Zpracovat bakalářskou práci jsem se rozhodla ve společnosti Precheza, a. s., která je jedním z významných zaměstnavatelů přerovského regionu. Vzhledem k tomu, že společnost považuje výši odchodů svých zaměstnanců v posledních letech za negativní, budu v této společnosti provádět analýzu fluktuace zaměstnanců.

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců má špatný vliv na fungování společnosti jak z hlediska kvality prováděné práce, tak z hlediska vydaných nákladů. Základním pilířem bakalářské práce je vyřešit a odstranit problém firmy samotné. Ovšem fluktuace nemá vliv pouze na firmu, ale také na její okolí. Stát rovněž vynakládá nemalé finanční prostředky, v tomto případě se jedná o vyplácené podpory v nezaměstnanosti, výdaje na rekvalifikační kurzy a podobně.

Zaměstnanci odchází z firem z nejrůznějších důvodů. Nejčastější jsou důvody finanční, na to se ovšem zaměstnavatelé nemohou spoléhat. Zvyšování platů se může společnosti prodražit bez výsledného efektu. V současnosti je spousta jiných variant, jak si zaměstnance udržet i za přijatelných podmínek. Základem je pochopit, co zaměstnance motivuje k práci, s čím jsou spokojeni či naopak nespokojeni.

Nespokojený zaměstnanec má tendenci zanechat současného zaměstnání a najít si nové, které by lépe vystihlo jeho potřeby. Proto by každá firma měla mít zájem na tom, aby byla péče o zaměstnance jednou z hlavních priorit podniku a aby byl každý zaměstnanec vhodně motivován a spokojen.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat fluktuaci a zjistit příčiny odchodů zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření mám v úmyslu určit důvody nespokojenosti zaměstnanců a hlavní pohnutky, které je vedou k odchodu ze zaměstnání.

V teoretické části vymezím pojmy fluktuace zaměstnanců, motivace, spokojenost a uvedu názory světových odborníků na danou problematiku. V praktické části se zaměřím konkrétně na firmu Precheza, a. s. Popíši její vývoj a současnost, organizační strukturu, personální práce v této společnosti a strukturu jejích zaměstnanců. Pomocí sestavených dotazníků určím spokojenost zaměstnanců a důvody jejich odchodů.

V závěru práce, na základě předchozích zjištění, navrhu opatření směřující ke snížení flukuačních tendencí zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Význam personalistiky – personální práce, řízení lidských zdrojů – začíná v dnešní době hrát v organizacích významnou a nezastupitelnou roli. Tato role je patrná zejména zřízením a začleněním personálního útvaru do organizační struktury či postavením personálního ředitele vůči ostatním ředitelům a manažerům společnosti.

Pokud nemá být personální útvar pouze druhořadou činností, měl by být podřízen přímo generálnímu řediteli. Ředitel personálního útvaru by byl tudíž na stejné úrovni jako ostatní výkonní ředitelé. [6]

Dvořáková [6, s. 12] uvádí: „*Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, respektive personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.*“

Jak již bylo řečeno, jednotlivé části personální práce jsou rozděleny mezi **personální útvar a řídicí pracovníky**, což závisí na velikosti podniku. **Personální útvar** zpravidla zaštiťuje vypracování a plánování personální a sociální politiky, poskytování poradenství jak řídicím pracovníkům, tak ostatním zaměstnancům, stanovení úkolů a priorit pro personální řízení nebo zjišťování názorů a spokojenosti pracovníků. Tyto úkoly jsou obecněji zaměřeny. Naopak **jednotliví řídicí pracovníci** se zabývají konkrétnějšími případy jako je získávání pracovníků, jejich výběr, příjem, hodnocení, rozmisťování či propouštění. Dále se zde ještě mohou zařadit činnosti jako je vzdělávání nebo odměňování pracovníků. [10]

Na tom, aby byla daná organizace úspěšná, prosperující a konkurenceschopná, se významně podílí všichni její zaměstnanci. Je tedy důležité, aby vedení organizace usilovalo o to, aby mělo dobře vybraný, motivovaný a spokojený personál. Pak budou totiž zaměstnanci nejenom podávat výborné pracovní výkony, ale budou mít k dané organizaci určitou odpovědnost a loajalitu.

2 MOTIVACE, SPOKOJENOST A VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ

Motivace a spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s fluktuací a výkonností pracovníků. Pokud není člověk správně motivovaný nebo je nespokojený, může to vést zaměstnance k odchodu ze zaměstnání nebo propuštění. Je důležité si uvědomit, že na růstu výkonu zaměstnance se vysokou mírou podílí motivace. Ovšem abychom mohli zaměstnance motivovat, musí se cítit v práci spokojeně. [3]

2.1 Pracovní spokojenost a motivace

Firma, jejímž cílem je růst a rozvoj podniku, si musí uvědomit potřebu spokojených zaměstnanců, s jejichž pomocí tohoto cíle dosáhne. Nespokojenost nutně vede k poklesu výkonu lidské práce, ztrátě loajality k firmě nebo snížení kvality výroby. Urban [14, s. 99] uvádí, že: „*Zaměstnance, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu.*“

Pracovní spokojenost je pro každého člověka subjektivní, vyjadřuje kvalitu prožitku k práci. Souvisí s obsahem vykonávané práce. Může jít o uznání, možnost postupu, odpovědnost, nebo druh vykonávané práce.

Pracovní nespokojenost souvisí naopak s prostředím, v kterém se práce vykonává. Pokud je prostředí vhodné, příliš to spokojenost nezvyšuje, ale pokud je nevhodné, začíná člověk pociťovat nespokojenost. Do této skupiny můžeme zařadit plat, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, nebo personální politiku organizace. [3]

Vzhledem k tomu, že každý člověk pociťuje spokojenost jinak, není možné plně uspokojit všechny pracovníky najednou. Ale manažer by se měl snažit udržovat u svých podřízených co nejvyšší spokojenost. Hlavně by se měl soustředit na ty faktory, které ovlivnit může, a to jsou například [14]:

- **Styl řízení** – zaměstnanci citlivě vnímají věci jako projevy nedůvěry, kritika v případě neúspěchu, žádná pochvala za dobře odvedenou práci, nevhodné řešení krizových situací, konfliktů, nadržování „oblíbeným“ pracovníkům, neochota vyslechnout nové nápady a další.

- *Výběr zaměstnanců* – neschopnost rozeznat při obsazování pracovních pozic osoby, jež budou rozdělovat pracovní kolektiv, vyhledávat konflikty a jinak narušovat pracovní prostředí.
- *Vymezení pracovních pozic* – nevhodné je vytváření úzce specializované náplně práce, protože tato vede k monotónnosti a tím i rychlejšímu pocitu nespokojenosti. Pracovník by měl vědět, co přesně je od něj požadováno a jak bude za vykonanou práci hodnocen.

2.2 Motivace

Motivací rozumíme pohnutky a motivy, které usměrňují, aktivizují a udržují aktivitu člověka. Některé z těchto motivů si člověk uvědomuje, ale některé ne. Proto je pro řídicí pracovníky těžké najít vhodný soubor motivů jednotlivce, když ani on sám přesně neví, co jej motivuje. [3]

Mnoho lidí si myslí, že největším motivem jsou peníze, ale to nemusí být vždy pravda. K významným motivům patří například uznání za dobře odvedenou práci, získání více pravomocí, nebo vytváření smysluplné práce. [14]

2.3 Výkonnost a motivace

Motivace je kromě úrovně schopností druhým faktorem, který ovlivňuje výkonnost člověka. Výkon člověka s růstem motivace také roste. Což je vyjádřeno vzorcem [3]:

$$V = f(M \cdot S) \quad (1)$$

kde: V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností.

Zprvu se zdá tento vztah velice jednoduchý, avšak opak je pravdou. V tomto případě musí být dodrženo heslo, že všeho moc škodí. Přemotivovanost totiž vede k velkému tlaku, stresu, a tím pádem k nižší výkonnosti. Pokud nemá člověk motivaci žádnou, práce se mu nedaří a výsledek práce je také neuspokojivý.

3 STABILITA PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ – VÝZNAM PSYCHOLOGICKÉHO KONTRAKTU

Organizace přijímá své zaměstnance na základě procesu směny a uzavírá s nimi psychologický kontrakt. Ten shrnuje jak očekávání zaměstnance k organizaci, tak naopak. Zpravidla organizace počítá s tím, že zaměstnanec přinese do firmy své schopnosti, dovednosti, pracovní úsilí, bude loajální a podobně.

Pro zaměstnance jsou odměnou za tyto přínosy organizaci odpovídající plat, pracovní jistota, vhodné pracovní prostředí, možnost pracovního postupu a různé další zaměstnanecké výhody. [14]

Když jsou zaměstnanec i zaměstnavatel spokojeni a psychologický kontrakt je plněn, je to naprosto ideální situace. Avšak kontrakt bývá často porušován a jednotlivé strany se mohou začít snažit o změnu tohoto stavu.

Porušení psychologického kontraktu **u zaměstnance** [14]:

- *Snížení tempa.*
- *Snížení pracovního úsilí.*

Porušení psychologického kontraktu **u zaměstnavatele** [14]:

- *Neplnění příslibů pracovní jistoty.*
- *Neodpovídající způsob hodnocení.*
- *Možnost povýšení neodpovídá slibům.*
- *Popis práce je jiný než ve skutečnosti.*
- *Neposkytování slíbeného vzdělávání.*
- *Menší pravomoci.*
- *Zkreslení osob pracujících ve firmě (jejich zkušenosti, pověst, pracovní styl).*
- *Rozpor mezi skutečným a slíbeným platem.*

Porušení smlouvy vyvolávají u zaměstnanců nespokojenost, pokles důvěry a úvahy o změně zaměstnavatele.

Pokud dojde na některé straně k nespokojenosti, měli by manažeři analyzovat podmínky psychologické smlouvy, a snažit se odstranit nedostatky vedoucí k nerovnováze.

Vedoucí pracovník by si měl také uvědomit, že tak jak je každý člověk jiný, má i jiný názor na podmínky kontraktu a očekávání. Zatímco někteří zaměstnanci dávají přednost jistotě zaměstnání, jiní kladou důraz na možnost vzdělávání nebo vyšší pravomoci. [14]

Jestliže jsou obě strany spokojeny, dochází k souladu. Úspěch organizace dosáhnout tohoto souladu se projevuje obzvláště loajalitou, pracovní motivací, spokojeností zaměstnanců a mírou fluktuace.

Nástrahou jsou postupem času se měnící přání a potřeby jak organizace, tak i zaměstnanců. Přestože úplný soulad mezi osobami a organizací není možný, měli by se o něj manažeři snažit. [14]

4 FLUKTUACE

Pojem fluktuace má několik definicí. Nejčastěji můžeme říct, že fluktuace znamená časté změny zaměstnaneckých poměrů. [8]

Podle Ekonomického a finančního slovníku [4, s. 126] znamená pojem fluktuace: „*Nestálost používání pracovní síly. Označuje nejen pohyblivost pracovní síly, ale i tendenci k dost rychlému obíhání evidovaného početného stavu ve vybraných sférách.*“

Urban [15, s. 60] zase vyjádřil fluktuaci takto: „*Výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady.*“

Nový [13] považuje fluktuaci za pracovní mobilitu (pohyb jednotlivých pracovníků) mezi podnikem a vnějším společenským prostředím.

4.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci dělíme **podle různých kritérií**. Za hlavní je považováno dělení na fluktuaci [7]:

- **Žádoucí – přirozenou.** Žádoucí fluktuace má pozitivní význam pro firmu. Nový pracovník přináší do podniku nové nápady, pracovní elán. Na trhu práce dochází k přerozdělování pracovníků podle zaměření, odbornosti apod.
- **Nežádoucí – nadměrnou.** Nežádoucí fluktuace má naopak negativní dopad jak na firmu, z které pracovník odchází, tak na firmu, do které přijde, a také na stát, který musí platit příspěvky v nezaměstnanosti nebo rekvalifikační kurzy. Tato je zpravidla způsobena nespokojeností pracovníků se svým zaměstnáním.

Fluktuaci můžeme také dělit na [17]:

- **Dobrovolnou.** Zaměstnanec se sám rozhodne odejít z firmy. Právě dobrovolná fluktuace představuje pro firmy problém.
- **Nedobrovolnou.** Do této kategorie patří např. reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů, odchod do důchodu nebo propuštění z důvodu slabého pracovního výkonu či porušení kázně. Zejména poslední důvod se v praxi vyskytuje nepatrně, což je dáno českými zákony.

4.2 Příčiny fluktuace

Příčiny, které způsobují pracovní mobilitu, rozdělujeme do tří skupin, a to na [13]:

1. Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků.
2. Faktory podnikové povahy.
3. Faktory mimopodnikové.

Mezi faktory dané **osobními charakteristikami pracovníků** patří [13]:

- *Pohlaví* – vyšší fluktuační tendence mají spíše muži.
- *Věk* – v nižším věku lidem nevadí změny v zaměstnání, to se však se vzrůstajícím věkem mění (asi od 30 – 35 let).
- *Vzdělání* – čím vyšší má člověk vzdělání, tím má také vyšší sklon neopouštět příliš často stávající zaměstnání.
- *Profese* – své zaměstnání častěji mění spíše dělníci, hlavně nekvalifikovaní.
- *Rodinný stav* – když je člověk svobodný, nevadí mu tolik změna zaměstnání jako ženatému, který má závazky ke své rodině.
- *Počet dětí v rodině* – pracovníci s dětmi mají nižší snahu měnit svou práci.
- *Praxe v podniku* – fluktuace je nejvyšší v prvních letech. Jak délka praxe roste, fluktuace klesá.

Podnikové faktory podnik vytváří a může je sledovat a usměrňovat. Těchto faktorů je velké množství a dále se dělí. Na fluktuaci působí obvykle v kombinacích po dvou, třech či více faktorech najednou. Do této skupiny můžeme umístit [13]:

- *Nízký plat* – pracovník nepovažuje svůj plat za spravedlivý. V jiném podniku dostane za vykonání stejné práce vyšší ohodnocení.
- *Nevyhovující pracovní podmínky* – může jít o hygienické a zdravotní podmínky na pracovišti, nebo také o těžké fyzické podmínky.

- *Nevyhovující pracovní režim* – zaměstnavatel například vyžaduje, aby zaměstnankyně pracovala na 3 směny, i když má doma malé dítě, a tudíž je to pro ni není vyhovující.
- *Nevyhovující organizace práce* – časté změny pracovních úkolů.
- *Jednání nadřízeného* – nadřízený se chová k zaměstnanci nespravedlivě, jedná s ním hrubě nebo používá autokratické řízení.
- *Jednání spolupracovníků* – mezi spolupracovníky jsou trvalé neshody, na pracovišti panuje napětí, nejsou ochotni spolupracovat apod.
- *Nevyužití kvalifikace, nedostatek perspektiv.*

Mimopodnikové faktory nemůže podnik nijak ovlivnit a řídit. Náleží k nim [13]:

- *Vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovních sil.*
- *Atraktivnost jednotlivých povolání.*
- *Společenská prestiž.*
- *Umístění podniku* – zda má podnik na regionálním trhu pracovních sil konkurenci, nebo vytváří většinu pracovních příležitostí.

4.2.1 Fluktuace nových zaměstnanců

Vysoká fluktuace nových zaměstnanců je pro firmu *nežádoucím jevem*. A také je finančně náročná, viz kapitola 4.4. Souvisí to zejména s rozdílným očekáváním nově přijatých pracovníků a skutečnou situací na pracovišti. Tak například [15]:

- *neúplné informování uchazečů o skutečných pracovních podmínkách a požadavcích,*
- *nevhodný náborový proces,*
- *nedodržování psychologického kontraktu,*
- *nevhodný styl řízení,*
- *špatná adaptace nových zaměstnanců,*

- *nedostatečné zaučení.*

4.3 Rezignace pracovníků

S dobrovolnou fluktuací významně souvisí rezignace pracovníků. Koubek [11, s. 273] ji vysvětluje takto: „*Rezignace je ukončení pracovního vztahu iniciované pracovníkem, ať už má formu výpovědi ze strany pracovníka, návrhu pracovníka na dohodu o ukončení pracovního vztahu, okamžitého zrušení pracovníkem či zrušení pracovníkem ve zkušební době.*“

Podle toho, jestli má organizace určité signály o tom, že pracovník přemýšlí o odchodu nebo odchod pracovníka organizaci překvapí, dělíme rezignaci na [11]:

- *Očekávanou.*
- *Neočekávanou.*

S *neočekávanou rezignací* není příliš šancí něco udělat. Naopak pokud si organizace myslí, že chce zaměstnanec odejít, může se na jeho odchod lépe připravit. Pokud ještě není zaměstnanec pevně rozhodnut odejít z firmy, měla by se snažit zmírnit důvody, kvůli kterým by ho ztratila. [11]

4.3.1 Předcházení příčin odchodů zaměstnanců

Je důležité, aby si organizace všimla, že pracovník uvažuje o odchodu z firmy. Organizace to zjistí především prostřednictvím vedoucích pracovníků. Nadřízení by si měli všimnout a analyzovat signály předcházející rezignacím, jako jsou odmítavé projevy během pracovních porad a schůzí nebo různé formální i neformální stížnosti pracovníků. Rozhovory, jak formální tak neformální, mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, toho mohou hodně prozradit.

Vedoucí pracovník by měl být schopen tyto signály nenápadně pochytit a zužitkovat je. Aby vedoucí pracovník předešel rezignacím od svých podřízených kolegů, měl by neustále uvažovat nad důvody, které vedou k odchodům z organizace. Samozřejmě je snazší na tyto důvody přijít v organizaci, kde mezi vedoucím a podřízeným panuje důvěra a otevřená komunikace, kdy podřízený sdělí otevřeně a ochotně příčiny své nespokojenosti s prací a firmou. [11]

4.3.2 Udržení nových zaměstnanců

Uzavřením pracovní smlouvy náborový a výběrový proces nikterak nekončí, patří sem další fáze [5]:

- *Zahájení pracovní činnosti uchazeče.*
- *Přijmutí nového člena týmem.*
- *Zakončení zaučovacího období.*

Dale [5, s. 163] uvádí, že: „*Prvních pár měsíců v práci je zásadních pro dlouhodobý úspěch v zaměstnání, takže to, co se během nich přihodí, bude rozhodovat o tom, zda pracovník zůstane nebo opět rychle odejde.*“

Mezi přijímacím pohovorem a dnem nástupu do zaměstnání může uplynout dlouhá doba. Pravidelný kontakt může napomoci k tomu, aby se nový zaměstnanec cítil vítaný. Vhodné je zaslání dalších informací, například údajů o práci, o organizaci, jména kolegů a podobně. Tímto mohou být odstraněny zaměstnancovy pochybnosti týkající se nového zaměstnání. Také je potřeba na nového kolegu připravit stávající zaměstnance.

Nastoupení zaměstnance do zaměstnání je pro něj dosti stresující. Musí vstřebat množství informací, proto uvítá každou pomoc usnadňující zapamatování si prvotních úkolů. Vhodný je jakýkoli seznam úkolů, příručky a manuály popisující pracovní postupy. [5]

Aby byl pracovník přijat do týmu, musí jej zaměstnavatel představit členům týmu. Novému zaměstnanci značně pomůže, pokud se některý člen týmu ujme role prostředníka a bude s ním jednat přátelsky. Měl by novému členovi pomoci porozumět firemní a týmové kultuře.

Během prvních týdnů se pracovník zapracuje. Důležitý je postupný přístup, aby po něm nebylo požadováno zvládnutí všech povinností najednou. Tím se pracovník naučí pracovní rutině a převezme zodpovědnost za své úkoly. [5]

4.4 Důsledky fluktuace

Vysoká fluktuace s sebou nese nejrůznější důsledky, s nimiž musí zaměstnavatel všeobecně kalkulovat.

Fluktuace hodně ovlivňuje efektivní fungování firmy. Střediska postižená vysokou fluktuací vykazují zhoršené pracovní výkony, které vedou ke snížení hospodářských výsledků společ-

nosti. Vysoká míra fluktuace může ohrozit stabilitu podniku a jeho konkurenceschopnost. [17]

Ve vyšší míře postihují firmu zejména odchody specializovaných zaměstnanců, protože souvisí s odlivem know-how z firmy. Tito pracovníci mají určité schopnosti, dovednosti a informace, které jsou jak pro naši firmu, tak pro ostatní velmi cenné. V určitých případech se dá říci, že jsou „nenahraditelní“. Pracovníci, kteří se rozhodli odejít z firmy a hledají nové zaměstnání, také snižují svou pracovní výkonnost.

Pokud se zaměstnavateli nepodaří do skončení pracovního poměru najít za bývalého zaměstnance náhradu, může dojít ke ztrátám produkce, ztrátám k přínosům cílů organizace, k neuspokojení zákazníků. Také se zvyšuje tlak na stávající zaměstnance, kteří musí udržet výkony na stávající úrovni i za nepřítomného pracovníka. Je od nich požadováno odpracování více přesčasových hodin a další.

V případě nově přijatých pracovníků musíme v prvopočátku počítat s jejich nižším pracovním nasazením do doby, než se zapracují. Také mohou vyrábět více zmetků nebo dělat jiné chyby. [1]

4.4.1 Náklady na fluktuaci

Fluktuace přináší zaměstnavateli *vysoké nároky na finanční prostředky*, které souvisí s jak s odcházejícími, tak s nově přicházejícími pracovníky.

Odcházející pracovník přináší svému zaměstnavateli [7]:

- *náklady spojené se snižováním výkonnosti, protože vkládá energii k hledání nového zaměstnání,*
- *mzdové náklady na pracovníka,*
- *náklady spojené s administrativou, jako výstupní pohovor, potvrzení o odchodu ze zaměstnání,*
- *náklady zaměstnavatele spojené s nenalezením vhodného náhradníka.*

Také přichází pracovník stojí zaměstnavatele *nemalé náklady*. Přitom podle statistiky až 60 % dobrovolně odcházejících zaměstnanců pracuje ve firmě maximálně tři roky, z toho

necelých 10 % odejde během zkušební lhůty. Pokud je zaměstnanec přijímaný z *externích zdrojů*, náklady na něj dosahují *průměrné* výše 17 000 Kč. Tato částka hodně závisí na délce nábora. Obsazení pozice trvá průměrně 30 až 47 dnů. [17]

Náklady na přijímaného zaměstnance mohou obsahovat náklady na [1]:

- *inzerování,*
- *pohovory, testování,*
- *čas personalisty potřebný k získání a výběru náhradníků,*
- *vstupní kurzy, zapracování, manuály,*
- *vzdělání náhradníků.*

5 MĚŘENÍ FLUKTUACE

K měření fluktuace se používá hlavně *ukazatel míry fluktuace*. Ale aby se objektivně posoudily změny v pracovních místech podniku, využívají se další způsoby měření odchodů pracovníků [17]:

Míra fluktuace

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \cdot 100 \quad (2)$$

Míra fluktuace se může měřit za různá období, střediska a podobně. I když je *doporučovaná míra fluktuace 5 – 10 %*, je mnoho případů, kdy narazíme na podnik, který má vyšší míru fluktuace než je doporučena, ale sám to nepovažuje za problém.

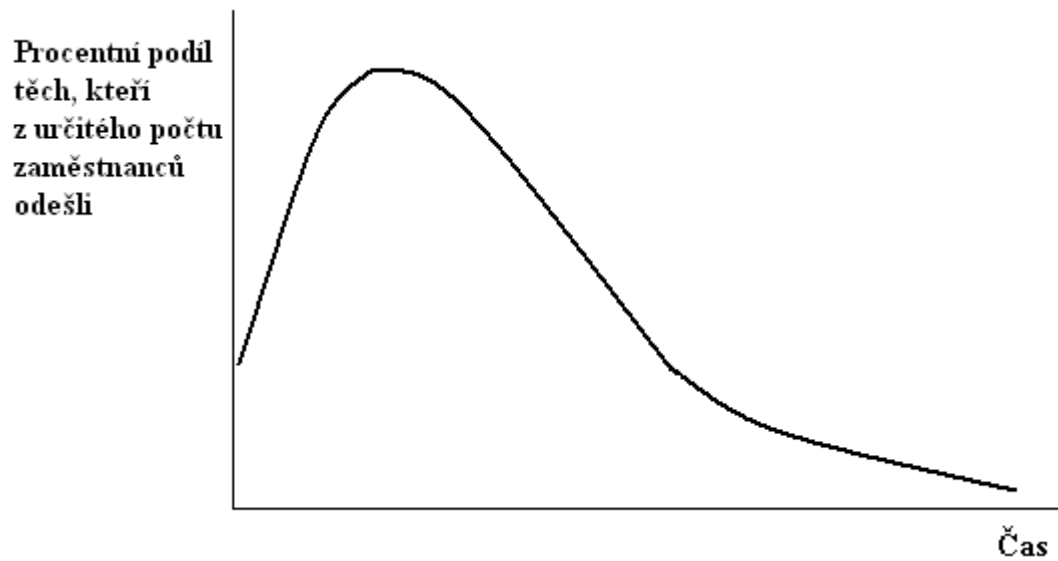
A naopak jsou podniky, kde je míra fluktuace v přiměřených mezích, avšak podnik v tom vidí problém. [17]

Míra přežití

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří zůstali po určitém počtu měsíců nebo let}}{\text{Počet pracovníků, kteří byli získáni na počátku období}} \cdot 100 \quad (3)$$

Míra přežití udává, *kolik procent z nově získaných zaměstnanců, vydrží po určitou dobu v dané organizaci*.

Z obrázku (Obr. 1) lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců odchází brzy po nástupu do nového zaměstnání. Naopak čím déle zaměstnanec v podniku pracuje, tím menší je riziko, že z podniku odejde. [2]



Obr. 1. Míra přežití [2]

Index stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{Počet pracovníků zjištěných před rokem}} \cdot 100 \quad (4)$$

Index stability vyjadřuje *sklon dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku*. Tento index se udává v procentech. [2]

6 METODY SLEDOVÁNÍ PŘÍČIN ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

Existuje několik metod, které pomáhají sledovat příčiny odchodů zaměstnanců ze svého zaměstnání. První tři uvedené *sledují příčiny* v případě, že pracovník již zažádal o odchod z organizace. Zbývající se zaměřují *na předcházení příčin*, aby zaměstnavatel mohl flukтуаční tendence pracovníků ještě odvrátit. [11]

6.1 Výstupní rozhovor

Se zaměstnanci, kteří opouští podnik, by měl být veden při ukončení pracovního poměru výstupní rozhovor. Je důležité, aby byl tento rozhovor veden s pracovníky, kteří dali sami výpověď. Což podniky obvykle dělají. Ovšem i rozhovory se zaměstnanci, kteří výpověď dostali, jsou pro podnik důležité.

Při správném vedení výstupního rozhovoru získá firma velmi cenné informace týkající se například atmosféry v podniku, pracovních podmínek, řízení spolupracovníků nebo chování řídicích pracovníků. Podmínkou při vedení výstupního rozhovoru je poskytnout jistotu odcházejícímu pracovníkovi, že může svobodně vyjádřit své názory bez toho, že by byl za ně jakkoli postizen. Ten, kdo vede rozhovor, by se měl také snažit udělat na odstupujícího pracovníka poslední dobrý dojem. [12]

Výstupní rozhovor obvykle vede nadřízený nebo pracovník personálního oddělení. Pokud dělá rozhovor nadřízený, je užitečné, že pracovníka zná lépe. Ovšem špatné vztahy mezi pracovníkem a nadřízeným by mohly rozhovor znehodnotit. Naopak personalista nemá s pracovníkem žádný užší vztah, tudíž se nachází v neutrální pozici. Rozhovor je pak otevřenější. Personalista by neměl pracovníkovi „napovídat“ tak, aby zkreslil jeho odpovědi.

Mentzel [12] uvádí, že pokud příčiny odchodu tkví opravdu v zanedbání ze strany zaměstnavatele, nabízí se ve výstupním rozhovoru případně ještě možnost přesvědčit spolupracovníka, aby zůstal v podniku.

6.2 Výstupní dotazník

V některých případech se místo výstupního rozhovoru používá výstupní dotazník. Hlavní výhodou dotazníků je jejich finanční a také časová nenáročnost. Také se dají použít v delším časovém období a mohou se postupně vylepšovat. Někteří pracovníci se *zdráhají uvádět*

pravé příčiny, které vedou k odchodu z organizace přímo druhému člověku. **Dotazník je pro ně lákavější vyšší diskrétností** a tudíž uvádí upřímnější odpovědi než při klasickém rozhovoru. [12]

Nevýhodou je standardizace otázek a odpovědí. Proto by měl být dotazník stanovován velmi citlivě, aby měl pro organizaci vysokou vypovídací schopnost. [16]

6.3 Odložený rozhovor či dotazník

Někteří odborníci si myslí, že je dobré udělat *po určité době* s pracovníkem, který odešel, odložený rozhovor popřípadě dotazník. Po delší době vidí pracovník příčiny opuštění organizace z většího odstupu. Již se na odchod nedívá s tak velkými emocemi. Odložený rozhovor by měl doplnit a zpřesnit výsledky výstupního rozhovoru či dotazníku, který byl veden s pracovníkem v době jeho odchodu z organizace. Pro podnik pak bude snadnější účinněji předcházet nežádoucím odchodům.

Aby bývalý zaměstnanec odložený rozhovor absolvoval, je třeba jej motivovat. Například určitým obnosem, nějakým dárečkem nebo pohoštěním. Pokud chceme, aby nám někdejší pracovník odeslal zpět dotazník, musíme samozřejmě také uhradit poštovné. Ochota dřívějšího pracovníka vyjít předešlému zaměstnavateli vstříc, se tak jistě zvýší. [11]

6.4 Rozhovory se zaměstnanci v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků

Hodnotící rozhovor vede s hodnoceným pracovníkem jeho bezprostřední nadřízený. Měl by mít pevnou obsahovou strukturu a časový plán. Rozhovor by měl [11]:

1. *Zhodnotit výkon pracovníka.*
2. *Stanovit plán směřující ke zlepšení výkonu.*
3. *Pomoci rozeznat problémy a příležitosti týkající se práce.*
4. *Rozpoznat faktory negativně ovlivňující pracovníkův výkon.*
5. *Orientovat pracovníka na práci.*
6. *Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.*
7. *Vyslechnout pracovníkův názor.*

8. Zabezpečit podklady pro odměňování.
9. Pomoci rozpoznat pracovníkův potenciál.
10. Přispět k rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jím vykonávané práce.

Na rozhovor by se měl jak hodnotitel, tak hodnocený připravit. Proto je vhodné pracovníkům poskytnout jejich hodnocení předem písemně. Také hodnotitel musí vědět, jaké jsou jeho cíle, a co vše chce pracovníkovi sdělit. Důležitý je styl rozhovoru, který ovlivňuje vazbu mezi nadřízeným a podřízeným. V rozhovoru by se neměla projevit výrazná dominance, ale hodnotitel a hodnocený by se měli na rozhovoru aktivně podílet jako rovnoprávní partneři. Oba by měli mít z rozhovoru pozitivní dojem.

Vedoucí pracovníci by měli v období následujícím po hodnocení uskutečnit vše, co hodnocenému pracovníkovi slíbili. Rovněž by měli sledovat jeho výkon práce a vytvářet podmínky týkající se jeho zlepšování. [11]

6.5 Ankety mezi zaměstnanci

Ankety mohou organizaci poskytnout *důležité informace o názorech zaměstnanců*, zjistit *příčiny problémů či nespokojenosti nebo upozornit na problémy v organizaci*. Existují čtyři metody anket [1]:

- **Strukturované dotazníky.** Mohou být použity jak pro celou firmu, tak pro její část. Firma si může také vybrat, jestli použije dotazníky univerzální nebo speciálně připravené pro svou organizaci. Speciální dotazníky by měl odborně vypracovat a prověřit zkušený psycholog. Také by se měl podílet na interpretaci výsledků. Výhodou standardních dotazníků je fakt, že již byly prověřeny. Výsledky průzkumů jsou zapsány v normách, se kterými se může porovnávat konkrétní firma.
- **Rozhovory.** Měly by být částečně strukturované, aby se diskuze točila kolem určitých bodů, na něž se hledají odpovědi. Rozhovor má být uvolněný, aby pracovníkův názor byl otevřený a upřímný. Diskuze může být i vysoce strukturovaná, což však není příliš vhodné, protože se stává jen určitou formou ústního dotazníku. Co se týče počtu pracovníků při rozhovoru, mají samozřejmě vyšší vypovídací hodnotu rozhovory individuální, jež jsou otevřenější. Skupinové rozhovory osloví najednou více

lidí, čímž jsou rychlejší, ale někteří lidé se pravděpodobně nevyjádří – ne každý se rád vyjadřuje na veřejnosti.

- **Kombinace dotazníků a rozhovorů.** Spojuje výhody obou těchto metod – kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje z rozhovoru. Dotazníky je vhodné doplnit určitým počtem rozhovorů. Z časového hlediska se nemohou dělat rozhovory s každým pracovníkem.
- **Referenční skupiny.** Jedná se o specificky vytvořené skupiny zainteresovaných pracovníků. Do referenční skupiny se vyberou pracovníci, jež tvoří reprezentativní vzorek organizace. U těchto speciálně vybraných pracovníků se zajímáme o jejich názory a postoje týkající se práce.

6.6 Stížnosti předložené zaměstnanci

Podle Foot a Hook [9, s. 387] je stížnost: „*Forma nespokojenosti, kterou zaměstnanci pocítují tak silně, že nadnesou problém svému vedoucímu nebo mluvčímu odborů.*“

Pro zaměstnance je důležité vědět, jak mají stížnost podat a věřit, že stížnost bude spravedlivě vyřízena a v krátké době budou znát výsledek. Stížnosti by měly být řešeny rychle, aby nedocházelo k přibývání stížností od ostatních lidí. Vyšetřování by pak trvalo mnohem delší dobu. [9]

V případě, že by žádný postup na podávání a řešení stížností neexistoval, docházelo by nejspíše k tomu, že by si zaměstnanci stěžovali svým spolupracovníkům. To by se projevilo negativně nejen na jejich vlastní práci, ale také na práci celého oddělení. Z tohoto důvodu by mělo být hlavním cílem řešit stížnosti důkladně a co nejdříve u zdroje. Pokud by mechanismus projednávání stížností nefungoval, mohlo by to způsobit vážné problémy jako je rasové obtěžování a jiné.

Foot a Hook [9, s. 387] ještě uvádí: „*Procedura stížnosti v podstatě poskytuje bezpečný mechanismus – jako prevenci před tím, než by se věci vymkly z rukou. Je to také informační kanál, kterým se management může dovědět o věcech, které trápi jejich zaměstnance.*“

7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce byla vysvětlena důležitost personální práce v organizaci. Její součástí je i snaha organizace mít motivovaný, výkonný a také spokojený personál. Tyto tři složky se navzájem ovlivňují a vytváří základ úspěšné firmy.

Na spokojenosti se také podílí uzavření psychologického kontraktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jeho správné pochopení a dodržování vede ke zdařilé spolupráci mezi oběma stranami.

Fluktuací rozumíme pohyb jednotlivých zaměstnanců mezi organizací a vnějším prostředím firmy. Ta může být pro firmu jak jevem žádoucím, tak také nežádoucím – zvláště, je-li její míra vysoká. Důvodů, proč lidé z firem odcházejí, je mnoho. Zpravidla je fluktuace vyšší nových zaměstnanců.

Firmy by této situaci rády předešly, protože je stojí nemalé finanční výdaje. U nových zaměstnanců navíc tyto výdaje většinou nepřinesou do společnosti skoro žádnou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu, by neměly podceňovat udržování si nových zaměstnanců. To však neznamená zapomenout na stálé zaměstnance, aby se necítili odstrčeni.

Důsledky vysoké fluktuace mohou být pro firmu tragické. Mohou ohrozit její stabilitu a konkurenceschopnost.

Fluktuaci měříme vzorcem pro míru fluktuace, ale používáme i další vzorce související s ní, jako je míra přežití nebo index stability.

Zaměstnavatel má několik metod, jak sledovat příčiny odchodů zaměstnanců. Měl by používat jak metody, které pomáhají předcházet flukтуаčním tendencím, tak i ty, jež následují po rozhodnutí zaměstnance opustit své zaměstnání.

Na základě těchto teoretických poznatků jsem si stanovila následující hypotézy, jejichž platnost ověřím v praktické části bakalářské práce:

H 1: Více než 70 % respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich vykonávané práci.

H 2: Více než 60 % respondentů není spokojeno se svou pracovní dobou.

H 3: Více než 60 % respondentů je spokojeno se sociálními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem.

H 4: Dvěma nejdůležitějšími důvody pro odchod ze zaměstnání jsou nízké finanční ohodnocení a práce na směny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.

Akciová společnost Precheza má více než stoletou tradici, hlavně ve výrobě anorganických chemických produktů. Sídli v Přerově na nábřeží Dr. Edvarda Beneše. V ČR je největším výrobcem anorganických pigmentů. V rámci zemí CEFTA je jedním ze tří výrobců titanové běloby a vývozcem technologického know-how. [18]

8.1 Od historie po současnost

V roce 1894 vznikla První moravská rolnická továrna akciová. V této době došlo k potřebě vzrůstu výnosnosti zemědělské půdy prostřednictvím hnojiv a živin. Proto se místní rolníci rozhodli založit si vlastní továrnu, jež by je zásobovala kvalitními a cenově dostupnými hnojivy. Vyrábět se začalo v roce 1896.

V roce 1957 přikázalo Ministerstvo chemického průmyslu převést výrobu titanové běloby z Hrušova do Přerova. Nájezd výroby proběhl počátkem roku 1968.

PRECHEZA, a. s. vznikla 26. 2. 1991 z Přerovských chemických závodů Přerov. Hlavní ***náplní činnosti*** společnosti je ***výroba a prodej produktů anorganické chemie.*** Důležitým předmětem podnikání je prodej licence na výrobu titanové běloby. [18]

V roce 1996 byla Fondem národního majetku vyhlášena veřejná soutěž na odkup 51 % akcií PRECHEZY. Soutěž vyhrála firma PRECOLOR, a. s., jež je členem obchodní skupiny AGROFERT HOLDING, a. s. Tímto se AGROFERT HOLDING, a. s. stal výhradním prodejcem výrobků PRECHEZY.

PRECHEZA, a. s. aktivně působí ve Svazu chemického průmyslu ČR, Hospodářské komoře a v roce 1994 se stala přidruženým členem Asociace výrobců titanové běloby a v roce 2000 jejím řádným členem.

Rozhodujícím výrobním i obchodním artiklem je titanová běloba, která se podílí na celkovém obratu asi 80 %. Na export jde 85 % všech chemických výrobků. Více než polovina exportu míří do západní Evropy, následuje Skandinávie, střední a východní Evropa, v menší míře již Severní Amerika, Střední východ nebo Asie. [18]

8.2 Produkty

TITANOVÁ BĚLOBA – PRETIOX® – tohoto nejdůležitějšího a nejrozšířenějšího anorganického pigmentu se ve světě prodává okolo 5 mil tun. Má nejvyšší kryvost a vyjasňovací schopnost. Tento univerzální bílý pigment se používá v průmyslu nátěrových a plastických hmot, papírenském, kožedělném a gumárenském průmyslu, při výrobě smaltů, keramiky, v potravinářství, kosmetice, farmacii, ve výrobě vláken a v dalších odvětvích.

ŽELEZITÉ PIGMENTY – FEPREN® – vyrábějí se ze zelené skalice (meziprodukt při výrobě titanové běloby) v barvách červené, černé, hnědé, zelené a žluté. Je to netoxický, ve vodě nerozpustný pigment ve formě prášku, granulí nebo v tekuté formě. Používá se pro pigmentaci nátěrových hmot, tmelů, plastů, skla, keramiky, umělých usní a koženek, gumy a papíru. Nejrozšířenější aplikace je ve stavebnictví, při výrobě prefabrikátů, betonové a pálené krytiny, barevných cementů, cihel a dlaždic. [18]

MONOSAL 30 – mletý monohydrát síranu železnatého, který je významným meziproduktem vzniklým při výrobě titanové běloby je monohydrát síranu železnatého, který nachází využití jako přídavek do krmiv pro dobytek (krmné koncentráty a krmné směsi) a v cementárnách. Důležitým poznatkem je, že monohydrát síranu železnatého výrazně zlepšuje hygienické vlastnosti cementu (snižuje obsah šestimocného chromu) a zabraňuje tak vzniku chronických ekzémů.

HEPTASAL 18 – síran železnatý, který se tepelným rozkladem zpracovává na červený železitý pigment. Používá se jako chemikálie pro čištění odpadních vod a pro ošetřování rostlin (vinná réva).

KYSELINA SÍROVÁ – základní anorganická chemikálie. Kyselina o vysoké čistotě je vhodná i pro textilní a papírenský průmysl. [18]

PREGIPS – bílý průmyslový sádrovec se získává neutralizací vyčleněné použité kyseliny sírové z výroby titanové běloby. Používá se jako přísada do cementu, k výrobě sádry a sádrových pojiv. Pro využití v cementářském průmyslu je každoročně expedováno okolo 100 000 tun sušiny.

PREGIPS H – je určen pro základní hnojení zemědělských plodin ve všech půdních a klimatických podmínkách. Lze jej doporučit především k hnojení olejnin (ozimá řepka, sluneč-

nice, mák, hořčice aj.), plodin náročných na spotřebu síry, obilovin, jetelovin a ke hnojení zelenin, zvláště košťálovin.

PRESTAB – hydratovaný síran vápenatý polotuhé plastické konzistence okrově rezavé barvy. Je nehořlavý, neagresivní, netoxický a zdravotně nezávadný. Díky svým těsnícím vlastnostem je vhodný pro technickou rekultivaci povrchových uhelných dolů, zbytkových jam po těžbě užitkových nerostů, odkališť nebo skládek odpadů – obecně pro rekultivaci terénu. Hodí se i do podsypového materiálu při stavbě silnic a dálnic. [18]

9 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.

Zabezpečování personálních prací se ve společnosti Precheza, a. s. věnuje personální útvar v čele s personálním ředitelem. Ten zastřešuje koordinaci jednotlivých oddělení tak, aby byly správně a efektivně vykonávány veškeré činnosti spadající do personální oblasti.

Personální útvar se věnuje například těmto činnostem [20]:

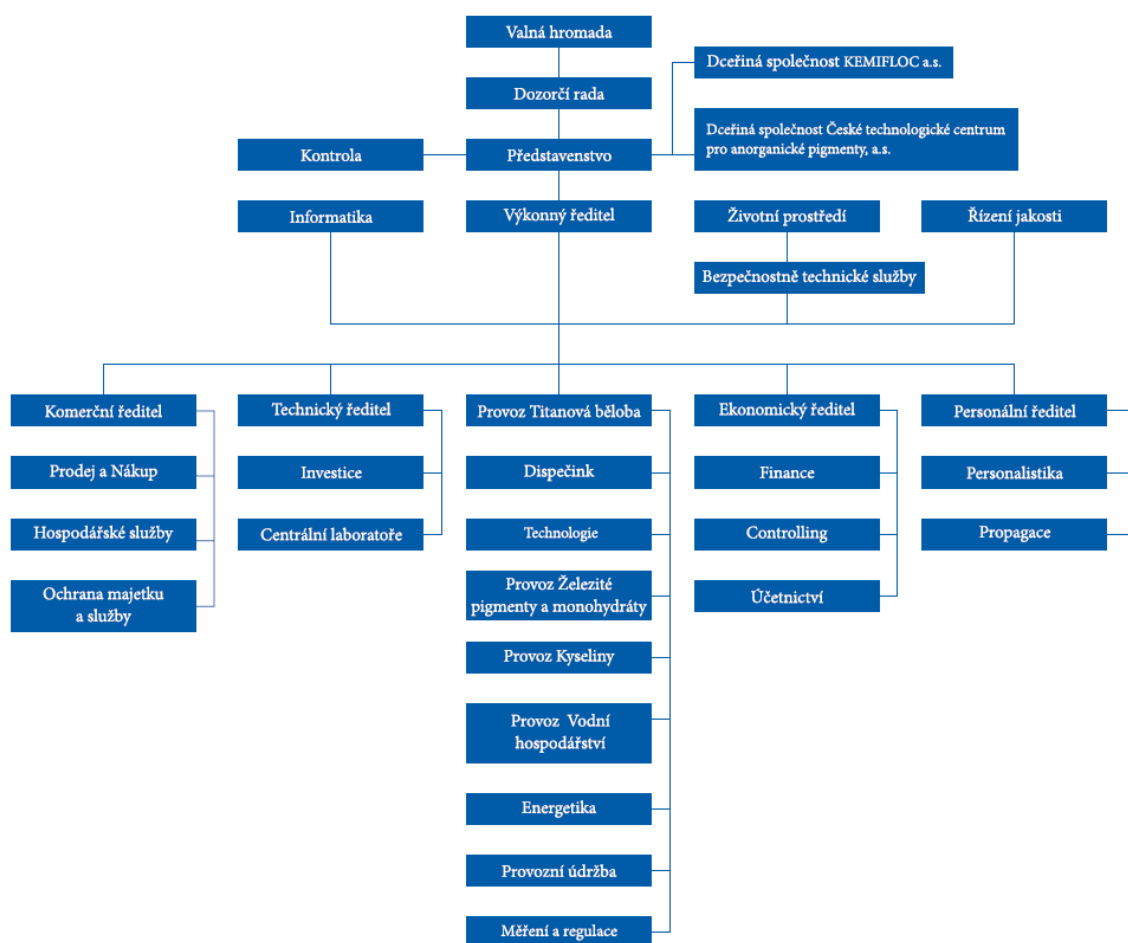
- Plánování lidských zdrojů.
- Přijímání a propouštění, popřípadě přeřazování zaměstnanců.
- Rozmíst'ování zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců.
- Odměňování a motivace zaměstnanců.
- Poskytování personálních služeb.

Aby měla firma představu, jak úspěšně tyto činnosti vykonává, využívá pravidelně analýzy a také dotazníkové průzkumy pro zjištění názorů svých zaměstnanců. Na základě těchto zjištění vytváří návrhy nápravných opatření, z nichž některé následně realizuje.

9.1 Organizační struktura společnosti

Na obrázku (Obr. 2) je znázorněna organizační struktura společnosti Precheza, a. s. Tato struktura je platná od 1. srpna 2007.

Personální útvar spadá jako ostatní hlavní činnosti přímo pod výkonného ředitele a je rovnocennou činností, stejně jako útvar komerční, technický nebo ekonomický. Z tohoto pohledu je zřejmé, že personální činnosti a péče o zaměstnance hrají ve společnosti Precheza podstatnou, a tudíž tak nezastupitelnou roli.



Obr. 2. Organizační schéma firmy Precheza, a. s. [19]

9.2 Struktura zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.

Údaje týkající se struktury zaměstnanců mi byly poskytnuty personálním oddělením společnosti a jsou platné k 31. říjnu 2008.

Tab. 1. Počet zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	504
Ženy	87
Celkem	591

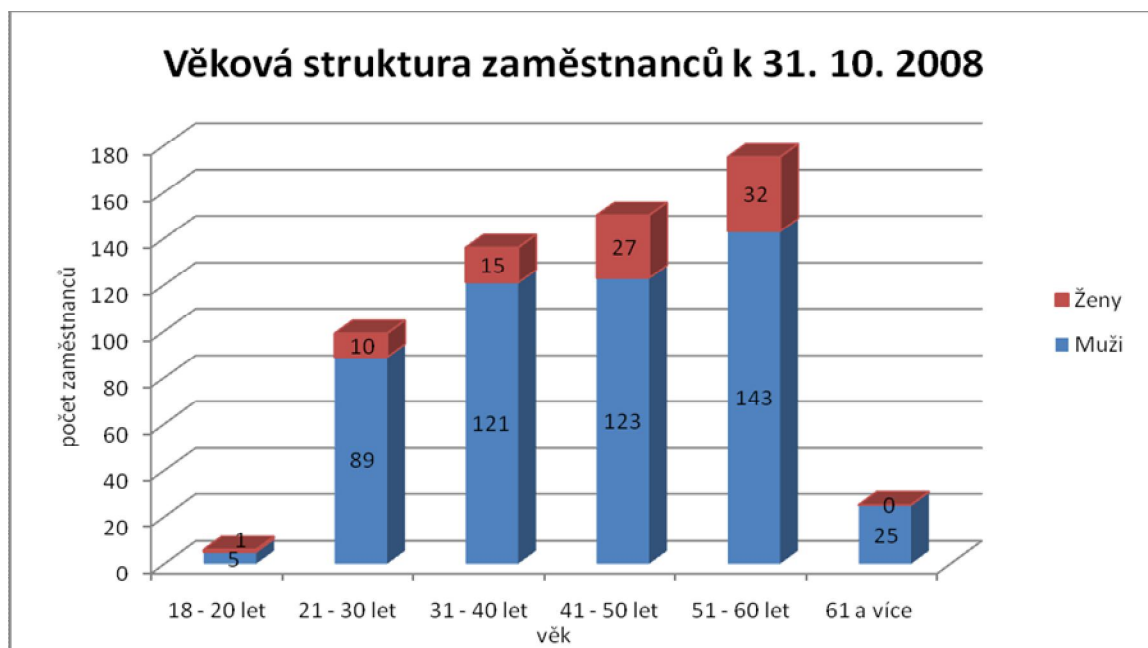
Jak je patrné z tabulky (Tab. 1), většinu zaměstnanců společnosti tvoří muži, kteří jsou zastoupeni v počtu 85 %. Zbýlých 15 % jsou ženy.

Charakter Prechezy je výrobní, zaměřený na chemii, což je předpokladem vyššího zastoupení mužů ve společnosti. Ženy pracují také ve výrobě, ovšem jejich zastoupení je vyšší v administrativních pozicích.

Tab. 2. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zpracování]

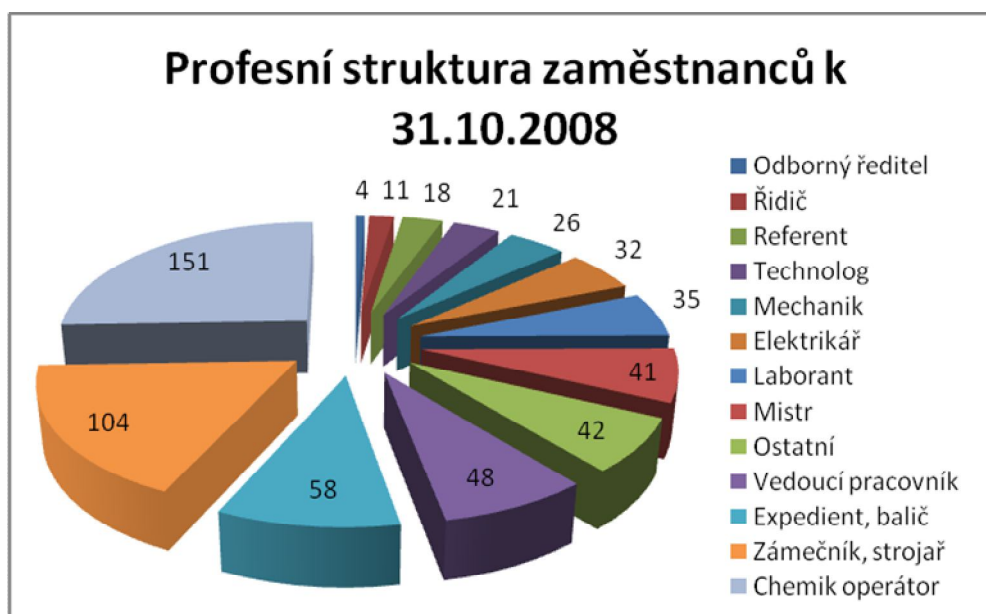
Rok	Počet zaměstnanců
2004	610
2005	612
2006	607
2007	595
2008	591

Počet zaměstnanců se od roku 2004 do roku 2008 postupně snížil, což je vidět v tabulce (Tab. 2). Ale tato změna *nebyla nijak rapidní*, jedná se o 19 zaměstnanců, což jsou z celkového počtu v roce 2004 pouze 3 %.



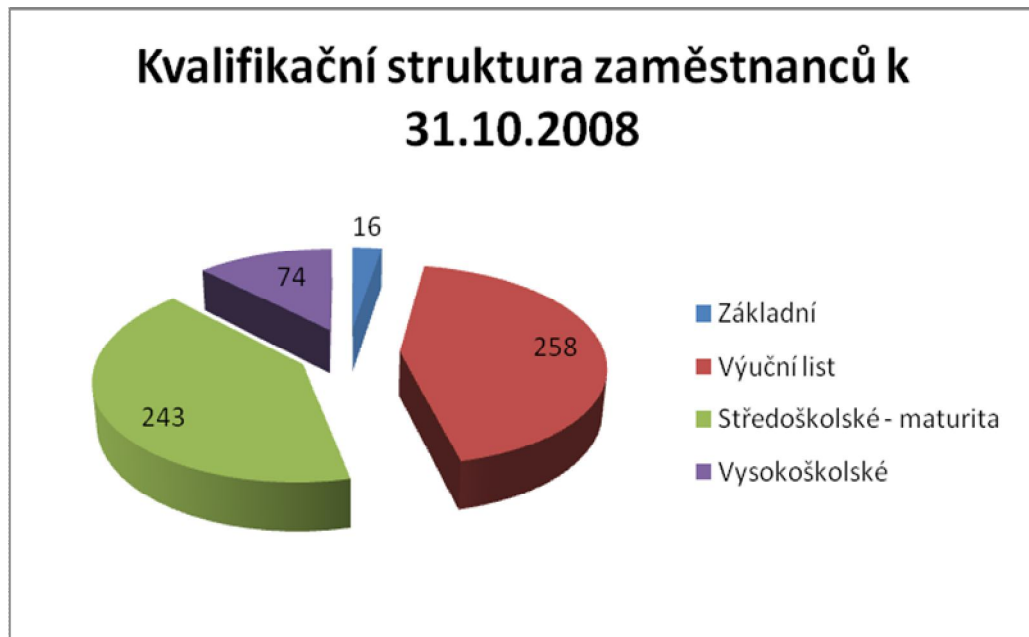
Graf 1. Věková struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]

Věková struktura zaměstnanců je rovnoměrně rozdělena do všech věkových kategorií. Z grafu (Graf 1) je patrné, že **největší zastoupení mají zaměstnanci od 51 do 60 let**. Firma zaměstnává jak starší zaměstnance, kteří jsou zkušení a mohou svým spolupracovníkům předat své dlouholeté zkušenosti a vědomosti, tak zaměstnance mladé, kteří přinášejí do firmy „čerstvý vzduch“ v podobě nových pohledů na věci, nové způsoby řešení problémů a podobně.



Graf 2. Profesní struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 2) lze sledovat, jaké je složení zaměstnanců podle profese. **Nejvíce** zastoupené zaměstnání **je chemik operátor, zámečnick a strojař**, jež úzce souvisí s chemickou výrobou. Další zaměstnání jako mistr, laborant, elektrikář, mechanik, nebo technolog také souvisí s výrobou, ale spíše podpůrně. Odborní ředitelé, vedoucí pracovníci a referenti zabezpečují fungování společnosti jako celku.



Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]

Graf (Graf 3) vyjadřuje složení zaměstnanců podle jejich kvalifikace. Nejvíce je zaměstnanců, kteří mají **výuční list** – 44 %. 41 % **pracujících** ve společnosti Precheza, má ukončené **středoškolské vzdělání s maturitou**. Pouze 3 % **zaměstnanců** mají nejvyšší ukončené **vzdělání základní**. Zbývajících 13 % **zaměstnanců** dokončilo **vysokou školu**, a pracuje převážně ve vedoucích funkcích.

10 MĚŘENÍ FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.

K měření odchodů zaměstnanců ze společnosti Precheza, a. s. byly v rámci této bakalářské práce použity *tři ukazatele*. Jedná se o:

- míru fluktuace,
- míru přežití,
- index stability, které byly blíže rozebrány v kapitole 5.

Míra fluktuace (za rok 2008)

$$\frac{59}{591} \cdot 100 = 10 \% \quad (2)$$

Míra fluktuace je hlavním ukazatelem, který měří míru odchodů zaměstnanců ze zaměstnání. Vypočítá se jako poměr rozvázaných pracovních poměrů během roku, který v roce 2008 ukončilo 59 zaměstnanců, k průměrnému počtu zaměstnanců tohoto roku, jež činí v roce 2008 celkem 591 zaměstnanců. *Doporučovaná hodnota se nachází v rozmezí 5 až 10 %.*

V posledním období, v **roce 2008**, dosáhla *míra fluktuace výše 10 %*, což je na hranici doporučeného rozmezí. Společnost si obtížněji udržuje zaměstnance, a v případě zvýšení tohoto ukazatele v dalších letech by mohla mít problém s udržením zaměstnanců.

Míra přežití

$$\frac{36}{63} \cdot 100 = 57,1 \% \quad (3)$$

Míra přežití udává, kolik zaměstnanců *zůstane v organizaci po určité době*. Počet nástupů 63 zaměstnanců byl zjištěn *za období od 1. 1. 2007 do 31. 4. 2008*. Počet 36 zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti, byl *zaznamenán k 31. 10. 2008*. *Hodnota míry přežití 57,1 % je poměrně nízká*, což vypovídá o tom, že nově přijatí zaměstnanci ve společnosti dlouho nevydrží a ze společnosti po krátké době odchází.

Index stability

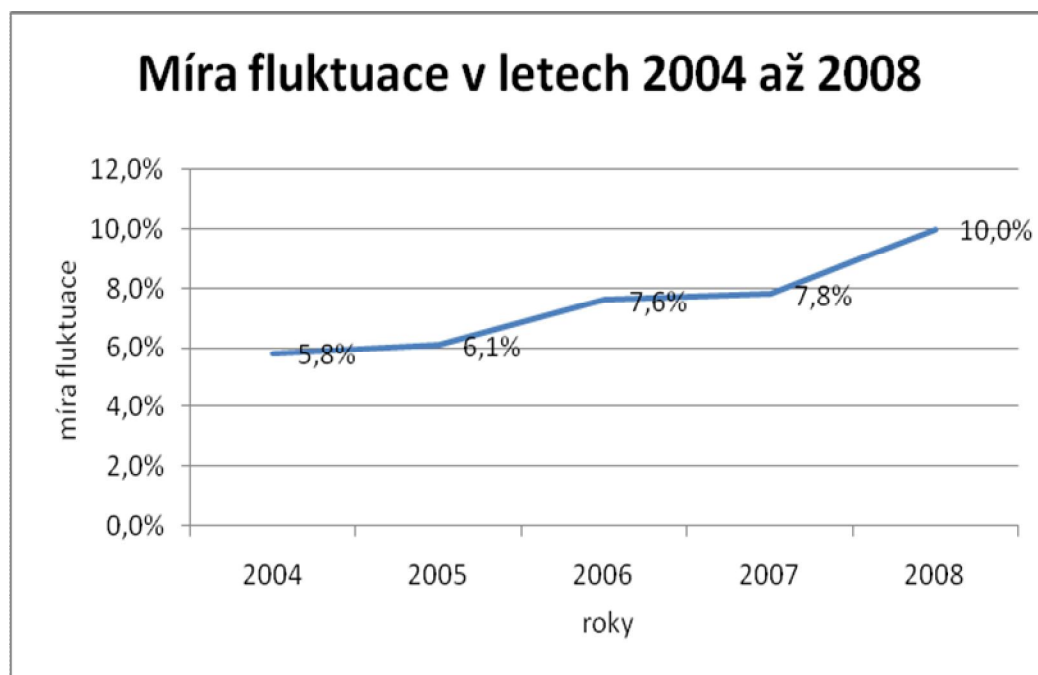
$$\frac{544}{595} \cdot 100 = 91,4\% \quad (4)$$

Index stability bývá považován za *vylepšený model míry fluktuace*. Ukazuje, zda mají dlouhodobě pracující zaměstnanci tendenci v podniku zůstat či nikoliv. Zjistíme ho podílem počtu pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let a počtu pracovníků zjištěných před rokem.

Na výpočet byla použita data z roků 2007 a 2008. Počet zaměstnanců k 31. 10. 2008 zaměstnaných v Precheze *1 a více let* byl 544 a celkový počet zaměstnanců zjištěných o rok dříve byl ve výši 595 zaměstnanců. *Vysoká hodnota* tohoto indexu 91,4 % znamená, že *firma nemá problém s odchody stávajících zaměstnanců*, ale spíše s tím, aby si udržela nově přijaté.

10.1 Analýza fluktuace ve společnosti v letech 2004 až 2008

Pro analýzu fluktuace zaměstnanců mi vedení společnosti Precheza, a. s. poskytlo údaje o odchodech zaměstnanců za *roky 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008*, přičemž v roce 2008 počítáme s údaji platnými k 31. 10. tohoto roku.



Graf 4. Míra fluktuace v letech 2004 až 2008 [vlastní zpracování]

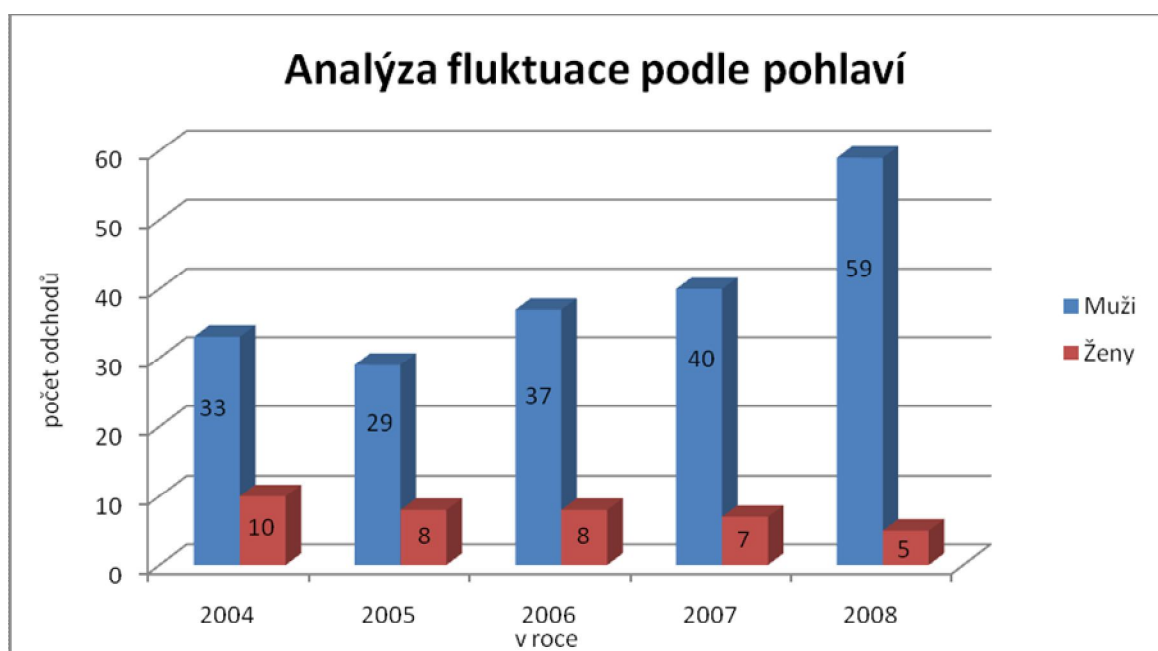
Jak je uvedeno v kapitole 10, doporučená míra fluktuace se nachází mezi 5 až 10 %. Společnost, i když měla v roce 2008 míru fluktuace ještě na 10 %, *posoudila flukтуаční tendence zaměstnanců za znepokojivé, a rozhodla se jimi hlouběji zabývat.*

Z grafu (Graf 4) lze sledovat, že se míra fluktuace od roku 2004 zvýšila o 4,2 %. Dále si lze povšimnout, že má *křivka míry fluktuace rostoucí charakter.*

V případě, že by nebyla snaha tento trend pozitivně ovlivnit, je předpoklad, že by se společnost v budoucnosti dostala v oblasti zajišťování lidských zdrojů do větších problémů.

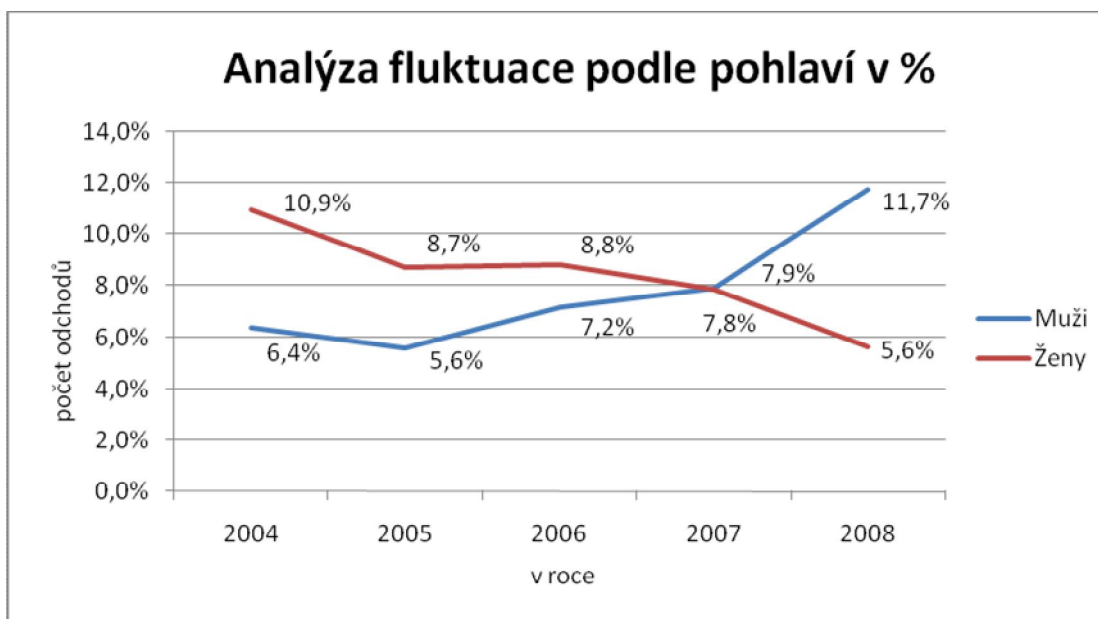
10.1.1 Analýza fluktuace podle pohlaví

Z grafu (Graf 5) lze porovnat fluktuaci zaměstnanců podle pohlaví. Ale protože je velký rozdíl v zastoupení mužů a žen ve společnosti, lze si prohlédnout i graf (Graf 6), který znázorňuje fluktuaci podle pohlaví v procentech v jednotlivých sledovaných letech.



Graf 5. Analýza fluktuace podle pohlaví [vlastní zpracování]

Počet mužů, kteří *odešli* ze zaměstnání, každým rokem *přibývá*, až na rok 2005, i když celkový počet zaměstnanců v jednotlivých letech klesal. *Žen* naopak opouští své zaměstnání *každým rokem méně.*



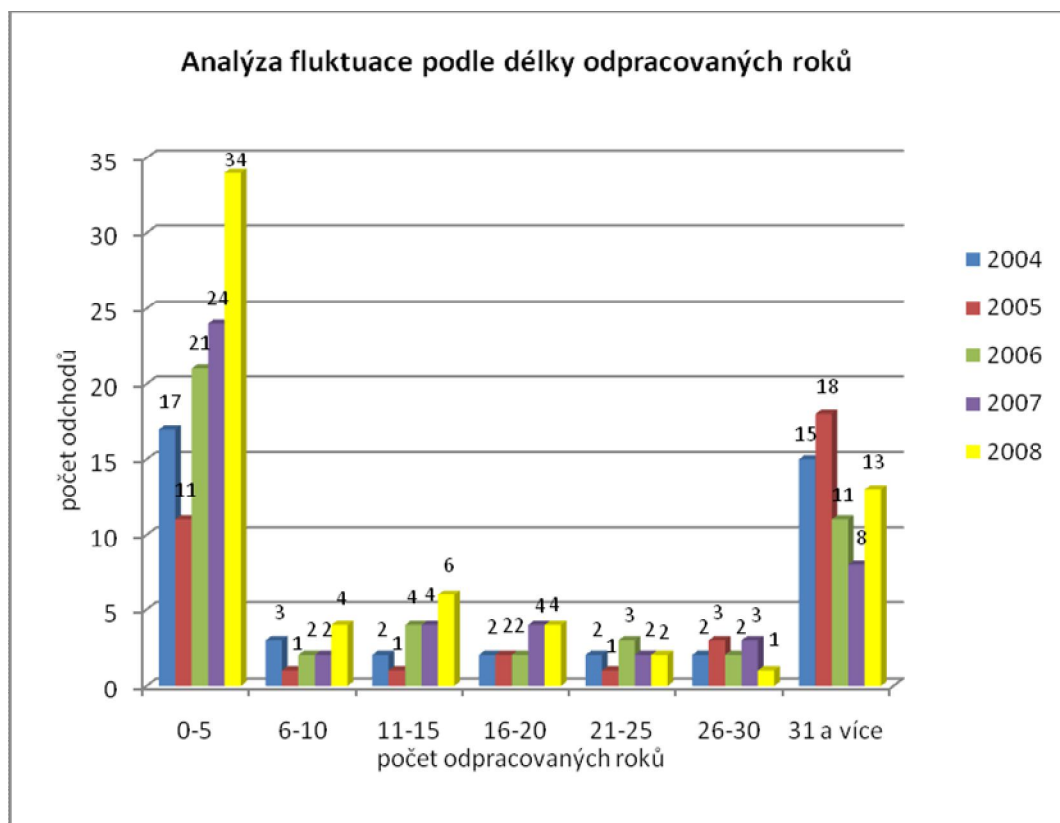
Graf 6. Analýza fluktuace podle pohlaví v % [vlastní zpracování]

Při prohlédnutí grafu (Graf 6) je patrné, že flukтуаční tendence mužů a žen jsou opačné. V roce 2004 odcházelo ze zaměstnání 6,4 % mužů, přičemž jejich flukтуаční tendence jsou **rostoucí** a v roce 2008 dosáhli muži 11,7 %. Žen opouštělo společnost v roce 2004 celkem 10,9 %, ale jejich množství každým rokem **klesá** a v roce 2008 jich odchází pouze 5,6 %.

10.1.2 Analýza fluktuace podle délky odpracovaných roků

Graf (Graf 7) potvrzuje výslednou hodnotu indexu stability vypočítaného v kapitole 10. Zaměstnanců, kteří odcházejí po tom, co ve společnosti pracovali 6 až 30 let je **malé množství**. Vyšší míra odchodů je u zaměstnanců, kteří ve společnosti **pracují 31 a více let, což je způsobeno odchody do starobního důchodu**.

Potvrzuje to úsudek, že dlouhodobí zaměstnanci jsou společnosti Precheza, a. s. věrní. Problém spočívá ve fluktuaci nových zaměstnanců. Jak si jde povšimnout, počet odchodů „**nováčků**“ roste každým rokem a v roce 2008 dosáhl tento počet **hodnoty 34 fluktuujících zaměstnanců**.



Graf 7. Analýza fluktuace podle délky odpracovaných let [vlastní zpracování]

10.1.3 Analýza fluktuace podle druhu ukončení pracovního poměru

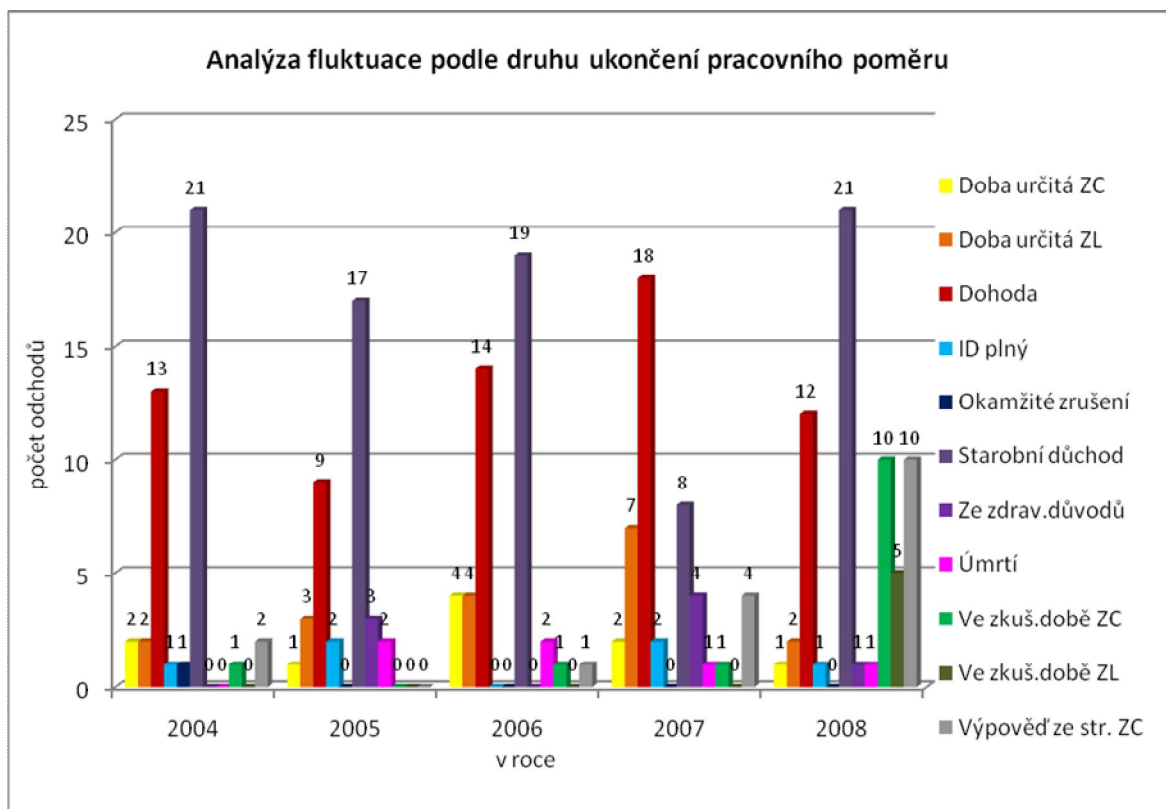
Pracovní poměr může být ukončen různě, například:

- dohodou,
- výpovědí,
- uplynutím sjednané doby,
- či dalšími způsoby.

Jednotlivé druhy odchodů znázorňuje graf (Graf 8). Ukončení poměrů *ze strany zaměstnanců* je označeno jako **ZC**, poměry končící *iniciativou zaměstnavatele* jsou značeny písmeny **ZL**.

Zaměstnanci společnosti Precheza, a. s. odchází *nejčastěji do starobního důchodu*. Druhým nejčastěji používaným způsobem, jak je ve společnosti Precheza, a. s. rozvázn pracovní poměr, je *dohoda*.

V roce 2008 se kromě odchodu do důchodu a dohody také výrazně projeví odchody *ve zkušební době ze strany zaměstnance, výpověď ze strany zaměstnance* a hned po nich následuje také *odchod ve zkušební době iniciovaný zaměstnavatelem*.



Graf 8. Analýza fluktuace podle druhu ukončení pracovního poměru [vlastní zpracování]

Společnost Precheza, a. s. *nepoužívá pro zjišťování příčin odchodu zaměstnanců výstupní dotazníky*. Zaměstnanci při vyřizování o ukončení pracovního poměru ve společnosti důvod svého odchodu buď uvedou či nikoli.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.

Pro firmu je důležité, aby měla stálé a spokojené zaměstnance. Proto se v této bakalářské práci zkoumají příčiny, které vedou zaměstnance k odchodu ze společnosti Precheza, a. s.

Ke zjištění těchto příčin byl využit dotazníkový průzkum, který probíhal *v období od 2. dubna 2009 do 21. dubna 2009*. Jeho cílem bylo zjistit spokojenost a nespokojenost zaměstnanců související s prací a pracovními podmínkami zajišťovanými zaměstnavatelem a tudíž i důvody, které vedou zaměstnance k odchodu ze společnosti Precheza, a. s.

Dotazníkový průzkum posloužil i k dalšímu účelu, a to potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

11.1 Způsob realizace průzkumu

Pro potřeby průzkumu bylo použito dotazníkové šetření, jež je metodou nepřímého zjišťování.

Obsahová náplň dotazníků je zaměřená na určité problémové okruhy týkající se spokojenosti s motivačními faktory, nadřazeným, sociálními výhodami, pracovním prostředím, zamyšlením zaměstnanců o odchodu ze společnosti a s tím spojenými důvody, proč společnost opustit.

Dotazník začíná úvodem, obsahujícím představení, přiblížení tématu bakalářské práce a poděkování za spolupráci. V dotazníku se vyskytují otázky *jak uzavřené tak otevřené*. Celkový počet otázek je 18, z toho 3 jsou identifikační – orientované na pohlaví, věk a vzdělání respondenta.

Předložení dotazníků bylo nejdříve *konzultováno s personálním oddělením společnosti Precheza, a. s.* a také distribuce dotazníků k zaměstnancům byla prováděna za jejich spolupráce.

V příloze této bakalářské práce se nachází dotazníkový formulář (Příloha 1) a také zpracované tabulky a grafy (Příloha 2).

Dotazníkový průzkum nemůže zcela zachytit všechny příčiny nespokojenosti zaměstnanců, ale může vymežit hlavní okruhy, které zvýšené fluktuaci napomáhají. Tím, že zaměstnanci

vyjádří nespokojenost s určitými oblastmi, může se na ně společnost Precheza, a. s. dále více zaměřit a omezit nebo potlačit fluktuální tendence zaměstnanců.

11.2 Stanovení hypotéz

Hypotézy byly zvoleny na základě teoretických poznatků.

H 1: Více než 70 % respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich vykonávané práci.

H 2: Více než 60 % respondentů není spokojeno se svou pracovní dobou.

H 3: Více než 60 % respondentů je spokojeno se sociálními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem.

H 4: Dvěma nejdůležitějšími důvody pro odchod ze zaměstnání jsou nízké finanční ohodnocení a práce na směny.

11.3 Charakteristika zkoumaného vzorku zaměstnanců

K potřebě průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo využito *anonymní dotazníkové šetření*, tudíž pracovníci nemuseli mít obavy ze zneužití poskytnutých údajů.

Ve společnosti v současné době pracuje necelých **600 zaměstnanců**. Do společnosti bylo doručeno **100 dotazníků**, které byly *za spolupráce personálního oddělení* rozmístěny na *jednotlivá pracoviště*. Zpět se *vrátilo* pouze **52 vyplněných dotazníků**, což činí 52 % z celkového počtu. Takováto návratnost byla očekávána, protože v případě interních průzkumů je množství navracených dotazníků také na nižší úrovni. Tato nízká návratnost je způsobena velikostí firmy a velkým počtem zaměstnanců. Zaměstnavatel se nemůže potřebám jednotlivých zaměstnanců věnovat dostatečně a také, jak se objevilo v dotaznících, někteří zaměstnanci si myslí, že se po průzkumu jejich pracovní podmínky nezlepší a nic se tak nezmění.

I když nebyly dotazníky předloženy všem zaměstnancům, byla snaha je rozmístit rovnoměrně tak, aby byl vybrán *reálný reprezentativní vzorek pracovníků společnosti*. To znamená, že dotazníky byly umístěny jak mezi jednotlivá pracoviště, tak mezi určité pracovní pozice a věkové kategorie.

Celý dotazník, který byl zaměstnancům společnosti Precheza, a. s. předložen k vyplnění, je uveden v příloze (Příloha 2).

11.4 Zpracování dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že dotazník vyplnilo přibližně 8,8 % zaměstnanců z celkového počtu, mohou se výsledky lišit od skutečnosti.

Většina respondentů – 71 % – pracuje ve společnosti **5 a více let**, což svědčí o stabilitě stávajících zaměstnanců a jejich věrnosti firmě (Příloha 2, Graf 9).

Respondenti jsou se svým zaměstnáním z **80 % celkově spokojeni**, nespokojena je 1/5 respondentů (Příloha 2, Graf 10).

Motivační faktory jednotlivých respondentů jsou různorodé, **největším** je však **mzda a finanční ohodnocení**. Graf (Příloha 2, Graf 11) ukazuje, že podstatný vliv na motivaci zaměstnanců má také **jistota zaměstnání** či **dobré pracovní vztahy**. Již v menší míře závisí motivace na seberealizaci, pracovní době nebo dalších faktorech.

Z dotázaných respondentů si pouze 26 % myslí, že jejich **finanční ohodnocení spíše odpovídá** jejich vykonávané práci (Příloha 2, Graf 12). Větší polovina – 54 % respondentů považuje své finanční ohodnocení za **spíše neodpovídající pracovní náplni**, a dokonce 20 % respondentů pokládá svou finanční odměnu za naprosto neadekvátní.

Spokojenost respondentů s přímým nadřízeným se v jednotlivých oblastech dosti lišila. Častým jevem, který se vyskytl, bylo, že respondent ocenil nadřízeného v několika oblastech, ale s ostatními moc spokojen nebyl. Obecně **nadřízení pracovníci jsou ochotni zaměstnancům poradit a pomoci** jim. Mírně hůře než ochotu nadřízených respondenti označili řešení pracovních problémů a zadávání a plnění úkolů. Podle respondentů jsou také **odborné znalosti nadřízených uspokojivé**. V těchto oblastech jsou respondenti s nadřízenými pracovníky buď zcela, nebo spíše spokojeni. Co se však respondentům na nadřízených často nelíbí, je jejich jednání se spolupracovníky (Příloha 2, Graf 13).

Jedním z faktorů, které ovlivňují spokojenost pracovníka, je i **pracovní doba**. Pouze 13 % respondentů s ní v průzkumu vyjádřilo nespokojenost, přestože společnost ve výrobě uplatňuje třisměnný provoz (Příloha 2, Graf 14).

Důležitým faktorem při nástupu do práce je poskytnout pracovníkovi dostatečný *prostor pro zapracování se*. Více než polovina respondentů – 52 % – má pocit, že jim tento prostor zaměstnavatel spíše poskytl, a 35 % je plně spokojeno. Ani jeden respondent neměl dojem, že by mu zaměstnavatel nedal žádný možnost se zapracovat a 13 % respondentů si myslí, že prostor k jejich zapracování byl spíše nedostatečný (Příloha 2, Graf 15).

Možnosti vzdělávání a osobního rozvoje jsou respondenty ze 14 % hodnoceny velmi dobře a z 51 % spíše dobře. Avšak 25 % respondentů považuje tyto možnosti za spíše špatné a 10 % respondentů za velmi špatné (Příloha 2, Graf 16). Pokud by si respondenti měli vybrat další možnosti vzdělávání, bylo by to většinou *studium cizích jazyků, kurzy na počítači nebo odborná školení*, někdo by si zase přál, aby byl kvalitněji zaučen na svou pracovní pozici (Příloha 2, Tab. 3).

Při bližším zkoumání jsou poskytované *sociální výhody* hodnoceny z 8 % dobře a z 57 % spíše dobře, z 31 % spíše špatně a ze 4 % úplně špatně (Příloha 2, Graf 17). Z jednotlivých kategorií respondenti nejvíce oceňují *přípěvek k penzijnímu připojištění*, který kladně hodnotí 76 % respondentů, přičemž za velmi dobrý jej zvolilo 44 % dotazovaných. Na druhém místě se vyskytl *systém volitelných výhod „Výběr“*. Zaměstnanci si sami mohou vybrat, které sociální výhody je uspokojí. Za dobrý ho považuje 35 % tázaných a za spíše dobrý 46 % tázaných. Spíše pozitivně jsou hodnoceny také *odměny při životních a pracovních jubileích* a to ze 71 %. *Rekondiční pobyty* jsou posuzovány rozmanitě, což může být způsobeno pracovní pozicí respondenta, protože pracovníci na rizikových pracovištích a pracující v nepřetržitém provozu mají nárok na týden pobytu v lázních nebo dovolené hrazené zaměstnavatelem. Za dobré je označilo 26 % respondentů, za spíše dobré 32 %, za spíše špatné 24 % a za špatné 18 % dotazovaných. *Závodní stravování* je z 24 % posuzováno dobře, spíše dobře jej ohodnotilo 43 % respondentů, spíše špatně 22 % respondentů a úplně špatně jej ohodnotilo 10 % respondentů.

U připomínek k *sociálním výhodám* se často vyskytlo, že by si respondenti přáli lepší podmínky na získání příspěvku zaměstnavatele k penzijnímu připojištění. V případě stravování by si respondenti přáli *kvalitnější stravu*, větší porce, a také lépe zásobenou kantýnu. Někdo by uvítal možnost poskytnutí *stravenek*, aby si *obstaral oběd jinde*. Kritika se snesla také na *závodní lékařku*. Respondenti by uvítali celkově *zlepšení preventivních prohlídek* a hlavně by se měl zlepšit přístup paní lékařky k pacientům (Příloha 2, Tab. 4).

Pracovní prostředí je zaměstnanci ze 17 % vnímáno za velmi dobré a z 58 % za spíše dobré, pouze 21 % respondentů jej hodnotí spíše špatně a 4 % velmi špatně (Příloha 2, Graf 18).

Z hlediska své kariéry jsou respondenti z 64 % *rozhodnutí zůstat v podniku dlouhodobě*, bude-li to možné, z 22 % chtějí změnit zaměstnání v rámci několika let, z 6 % v rámci jednoho roku a z 8 % co možná nejdříve (Příloha 2, Graf 19).

Nejčastějším důvodem ke změně zaměstnání by bylo jejich nízké finanční ohodnocení, dále malá osobní perspektiva, nejistota práce či špatné pracovní vztahy. V menší míře to mohou být nemožnost seberealizace, rodinné důvody, zdravotní důvody, bytová otázka, práce na směny nebo dojíždění (Příloha 2, Graf 20).

Patnáctá otázka není přímo specifikovaná, respondenti měli možnost volně vyjádřit své další *připomínky nebo náměty ke společnosti, pracovišti a podobně* (Příloha 2, Tab. 5). Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, mají hlavní připomínky *k finančnímu ohodnocení*. Mzdu považují na velmi nízkou na současnou dobu, obzvláště když jde o společnost zabývající se chemickou výrobou. Někteří si myslí, že *odborníky* v posledních letech velmi podcenily každoroční *vyjednávání o nárůstu platů zaměstnanců*. Další připomínka se vztahuje k vedoucím zaměstnancům, kteří by měli mít *lepší znalosti* týkající se motivačního systému a využívat jich v praxi. Připomínky byly také k *nečistotě na šatnách, ve sprchách* a na *toaletách*, které používají zaměstnanci z výroby.

Poslední tři otázky jsou otázky identifikační. Dotazníky vyplnilo 77 % mužů a 23 % žen (Příloha 2, Graf 21).

Nejvíce respondentů je ve věkové hranici *31 až 40 let* – 33 %, následují respondenti od 21 do 30 let s 23 %, dále dotazovaní od 51 do 60 let s 19 %, dotazovaní od 41 do 50 let s 17 %, respondenti od 61 let více s 6 % a respondenti do 20 let se 2 % (Příloha 2, Graf 22).

V průzkumu je *zastoupeno* 44 % respondentů s ukončeným vzděláním zakončeným výučním listem, 40 % respondentů s maturitou a 15 % respondentů s ukončeným vysokoškolským vzděláním.

11.5 Vyhodnocení hypotéz

Před vyhodnocením průzkumu byly *stanoveny hypotézy*, které byly na základě provedeného průzkumu buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Hypotézy se týkaly spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech.

H 1: Více než 70 % respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich vykonávané práci.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Jak jde vidět na grafu (Příloha 2, Graf 12) pouze 26 % respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich vykonávané práci. Většina respondentů – 54 % si myslí, že jejich finanční ohodnocení tomuto spíše neodpovídá a 20 % respondentů ho dokonce považuje za naprosto neadekvátní.

H 2: Více než 60 % respondentů není spokojeno se svou pracovní dobou.

Graf (Příloha 2, Graf 14) prozrazuje, že s pracovní dobou není spokojeno jen 13 % respondentů, zbylých 87 % je s ní spokojeno. Tudíž je tato **hypotéza vyvrácena**.

H 3: Více než 60 % respondentů je spokojeno se sociálními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem.

Na základě odpovědí na otázku č. 10 byla tato **hypotéza potvrzena**. Se sociálními výhodami je celkově spokojeno 65 % respondentů. Co se týká jednotlivých oblastí sociálních výhod, spokojenost nepřesáhla 60 % – tní hranici pouze u rekondičních pobytů, kde spokojeno bylo jen 58 % respondentů. V jiných oblastech byla spokojenost vyšší a to u závodního stravování 67 %, u příspěvku k penzijnímu připojištění 80 %, u odměn při životních a pracovních jubileích 71 % a u systému volitelných výhod – „Výběr“ dosáhla 81 %.

H 4: Dvěma nejdůležitějšími důvody pro odchod ze zaměstnání jsou nízké finanční ohodnocení a práce na směny.

Hypotéza **nebyla** na základě otázky č. 14 **zcela potvrzena**. Z průzkumu vyplynulo, že finanční ohodnocení je nejdůležitějším důvodem pro odchod ze zaměstnání a to pro 59 % respondentů. Druhým nejdůležitějším důvodem však není práce na směny, ale malá osobní perspektiva, kterou zvolilo 36 % respondentů.

12 SHRnutí POZNATKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI

K měření odchodů zaměstnanců ze společnosti Precheza, a. s. byly použity tři ukazatelé – míra fluktuace, index stability a míra přežití. Při výpočtu těchto ukazatelů vyplynulo, že firma má mírné problémy s odchody zaměstnanců. Míra fluktuace se postupně zvyšuje a v roce 2008 dosáhla hodnoty 10 %, což je na horní hranici doporučované hodnoty. Výpočty říkají, že společnost má více problémů s novými zaměstnanci, kteří často brzy po nástupu do zaměstnání ze společnosti odcházejí.

Na základě dotazníkového průzkumu byly zjištěny motivační faktory zaměstnanců a také jejich spokojenost či nespokojenost v jednotlivých oblastech.

Nejdůležitějšími faktory, které zaměstnance motivují k dobrému pracovnímu výkonu, jsou finanční odměna, jistota zaměstnání, dobré pracovní vztahy nebo seberealizace. Tyto faktory byly také nejčastěji uváděny, jako důvody pro odchod ze zaměstnání, v případě jejich nespokojení.

A právě finanční odměna byla u většiny respondentů hodnocena dosti negativně – pouze ¼ zaměstnanců uvedla, že si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich vykonávané práci.

S pozitivnějším ohlasem se setkaly určité sociální výhody poskytované zaměstnavatelem. Nejvíce se zaměstnancům zamlouvá příspěvek k penzijnímu připojištění a dále systém volitelných výhod, na základě kterého si mohou sami zvolit, jaké sociální výhody jim nejlépe vyhovují. Poměrně roztržštěné názory jsou na závodní stravování, kdy ne každému vyhovuje firemní kuchyně a dost zaměstnanců by uvítalo v tomto ohledu určité změny. Zaměstnanci, kteří nepracují na rizikových pracovištích, si myslí, že by měli mít také nárok na rekondiční pobyty nebo dovolenou.

Určité nedostatky vidí zaměstnanci v komunikaci se svými nadřízenými, kdy někteří by podle nich, měli lépe jednat se svými spolupracovníky. Spousta negativních ohlasů se týkala i chování a jednání závodní lékařky se svými pacienty.

Podle zaměstnanců společnosti Precheza, a. s., se rovněž dává málo peněz jak na sociální výhody, tak na vzdělání a další rozvoj zaměstnanců.

Celková spokojenost se svým zaměstnáním je u většiny zaměstnanců společnosti Precheza, a. s. kladná.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě průzkumu bylo zjištěno několik faktorů, které přispívají k nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s. Na tyto faktory se nyní blíže zaměřím a navrhu společnosti Precheza, a. s. několik doporučení či opatření vedoucích ke stabilizaci jejich zaměstnanců.

Návrh č. 1

Přestože se společnosti Precheza, a. s. každým rokem zvyšuje počet odcházejících pracovníků, nemá společnost pevně určen žádný systém na zjišťování příčin, proč zaměstnanci přecházejí do jiných společností. V tomto případě by se mělo zavést *používání výstupních dotazníků*, které mohou přiblížit zaměstnavateli příčiny odchodů zaměstnanců. Odstupující pracovník by měl mít jistotu, že odpovědi v dotazníku jej nijak negativně neovlivní. Dotazníky jsou pro společnost *finančně i časově nenáročné*. *Počáteční náklady* na sestrojení dotazníku *by podle mých odhadů činily 410 Kč* – zaměstnanci personálního oddělení jeho sestavení zabere asi 5 hodin, přičemž jeho hodinové ohodnocení činí 82 Kč, další náklady by činily při dvoustránkovém dotazníku 2 Kč na jednu odcházející osobu.

Struktura otázek by se měla týkat všech důležitých oblastí, které mohou vést zaměstnance k nespokojenosti a odchodu ze společnosti, a měla by mít pro firmu dobrou vypovídací schopnost. Například se můžeme zeptat, v jaké míře ovlivnily k odchodu zaměstnance faktory jako je finanční ohodnocení, poskytované sociální výhody, vztah s kolegy na pracovišti, vztah s nadřízeným, pracovní podmínky a prostředí, nudná práce, nemožnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, pracovní doba či lepší nabídka z jiné firmy.

Návrh č. 2

Většina zaměstnanců si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Proto bych doporučila *zavést systém hodnocení práce společně s rozhovory se zaměstnanci* na toto téma. Zaměstnanci ve výrobě jsou hodnoceni úkolovou mzdou, proto by se měla sledovat a zaznamenávat jejich výkonnost a kvalita odvedené práce. Z těchto faktorů by se zjistily průměrné a nejlepší hodnoty, které by byly předloženy zaměstnancům. Zaměstnanci s vyššími výkony by byli za dobře odvedenou práci náležitě ohodnoceni, mohlo by to být formou peněžní nebo zvýšeným nárokem na odběr sociálních výhod. Obdobné by to bylo u technicko – hospodářských zaměstnanců společnosti.

V souvislosti s hodnocením zaměstnanců, by měly být zavedeny *pravidelné rozhovory s vedoucím pracovníkem*. Navrhovala bych jedenkrát za půl roku, aby byly rozhovory užitečné a zároveň nezatěžovaly jak vedoucího, tak zaměstnance. V případě, že by pracovník nesouhlasil se svou mzdou v průběhu období, vedoucí by mu předložil výsledky jeho pracovního ohodnocení a prodiskutoval důvody tohoto stavu.

Celkové náklady na udržování tohoto systému hodnocení by byly 8000 Kč měsíčně. Kvůli mzdovým nákladům se zaznamenávají výkony zaměstnanců, ze kterých by byly vedoucími pracovníky měsíčně vybrány průměrné a nejlepší hodnoty, což vedoucímu zabere asi 0,5 hodiny. Rozhovory s každým pracovníkem by se pohybovaly v délce 1 hodiny za rok na osobu. Na jednoho vedoucího připadá průměrně 6 *podřízených*, což činí časovou náročnost tohoto systému přibližně 1 hodinu měsíčně. Počet mistrů a vedoucích pracovníků je 89 osob a jejich hodinové mzdová sazba dosahuje 90 Kč.

Nejlepších 5 % *pracovníků* by mělo nárok buď na finanční, nebo sociální odměnu ve výši 300 Kč za daný měsíc. Což by v přepočtu na celkový počet necelých 600 zaměstnanců činilo 9000 Kč měsíčně. Do budoucna bych tuto částku zvýšila alespoň na 500 Kč měsíčně.

V současné době světové krize, může systém hodnocení spíše sloužit vedení k tomu, aby vědělo, kteří zaměstnanci jsou spolehliví a má si je udržet. Motivací k výkonu je v současnosti hlavně snaha neztratit zaměstnání.

Návrh č. 3

Ačkoli jsou zaměstnanci se svým přímým nadřízeným celkově spíše spokojeni, vyjádřilo mnoho respondentů nespokojenost s jednáním vedoucího pracovníka k podřízeným a spolupracovníkům. *Vedoucí* by měli být *proškoleni, jak mají se svými kolegy jednat*. Zaměstnanci by měli cítit, že společnosti (prostřednictvím vedoucího) na nich záleží. Nadřízený by se zaměstnanci měl jednat slušně, nearogantně a stylem, kterým neříká podřízeným, že on je něco víc.

K tomu, aby byly případné nedostatky odstraněny, je nutná *zpětná vazba* od zaměstnanců. Ta by mohla být zajištěna pravidelným anonymním hodnocením vedoucích pracovníků. Podle mých propočtů *by náklady na hodnotící anketu činily 12700 Kč* – při asi 600 zaměstnancích by dotazníky přišly na 1200 Kč, jejich *vyhodnocení na 11500 Kč* (při hodinové mzdě personalisty 82 Kč a 140 hodinách práce). Náklady na *kurz komunikačních dovedností* stojí podle internetových nabídek přibližně 6000 Kč na osobu. Pokud by proškolení

vedoucích pracovníků prováděl vytyčený pracovník personálního oddělení, byly by náklady na ostatní vedoucí pracovníky *110 Kč na osobu* (při jednodenním kurzu a kapacitě 6 osob, 8 hodin krát 82 Kč na hodinu).

Návrh č. 4

Další oblastí, ve které projeví zaměstnanci svou nespokojenost, je *stravování*. Problémy se týkaly jak závodní jídelny, tak kantýny. V obou případech bych navrhovala, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit ke kvalitě jídel a sortimentu například formou elektronickou, kdy by určitý pracovník sbíral náměty zaměstnanců prostřednictvím intranetu a e – mailu. Tyto náměty by byly předávány do jídelny a odborům jedenkrát měsíčně, jejich zpracování zabere přibližně hodinu, což činí *mzdové náklady 82 Kč měsíčně*.

Kantýnu zásobují určití dodavatelé, kteří by mohli dodávat i širší sortiment výrobků v případě zájmu zaměstnanců.

V jídelně byly stížnosti hlavně na kvalitu jídel, a že jídlo je studené. Proto bych navrhovala nainstalovat v jídelně čtyři mikrovlnné trouby, v nichž by si zaměstnanci mohli stravu přehřát na přijatelnou teplotu a umístit na stoly dochucovací prostředky. V případě dochucovadel by měla být jejich spotřeba započítána do ceny jídla, jež vyjde podle kuchaře asi na *1 Kč na porci*. Jednoduché *mikrovlnné trouby* na ohřívání jídla stojí v internetových nabídkách okolo *1500 Kč za kus*, což činí *dohromady náklady 6000 Kč*.

Návrh č. 5

Zaměstnancům poměrně vadí *chování zdravotního personálu*. První možností je najít na tyto pozice někoho jiného, což však s sebou nese určité *náklady na přijímací řízení*, které se mohou pohybovat i v desítkách tisíc korun a ne vždy problém vyřeší.

Druhou možností je upravit na daná pracovní místa mzdu. Ta by měla být rozdělena na pevnou a pohyblivou složku. Pohyblivá složka mzdy by přímo souvisela se spokojeností pacientů se zdravotnickým personálem. Pohyblivá část mzdy by měla být tudíž dostatečně vysoká, aby měli zaměstnanci zdravotnického střediska důvod změnit své chování ke svým pacientům. K danému účelu by sloužila schránka, kde by se pacienti vyjádřili k jednání personálu. Ta by se zřídila přímo v čekárně před ordinací. *Pořizovací cena schránky činí v internetové nabídce 500 Kč*. Náklady na papír, na němž by se mohli pacienti vyjádřit, dosahuje výše *70 Kč při počtu odpovídajících 350 pacientů za měsíc*.

Návrh č. 6

Vzhledem k vysokému odchodu nově příchozích zaměstnanců bych doporučovala lépe uchazečům *přiblížit podmínky a možnosti společnosti*. Uchazeči mají zřejmě jinou představu o tom, jak to ve firmě chodí. Tím se poruší psychologický kontrakt mezi zaměstnancem a společností, což vede nově příchozí zaměstnance k tomu, aby firmu v brzké době opustili.

Úloha podání informací novým zaměstnancům by spadala pod personální útvar. Jednou z možností je rozhovor přímo s personalistou, nebo sestavení informačních brožur. Rozhovor a brožury by se měly týkat předpokladu firmy o pracovním úsilí, tempu zaměstnance, a naopak co může firma poskytnout zaměstnanci za pracovní jistoty, způsob hodnocení, vzdělávání a osobní rozvoj, pravomoci, platové ohodnocení, popis práce či způsob hodnocení. Vypracování brožur externí firmou by se pohybovalo podle mého zjištění kolem *45 Kč za kus, při minimálním odběru 20 kusů*.

Návrh č. 7

Jedním z důvodů nespokojenosti zaměstnanců je i *nečistota šaten, sprch a toalet*. Charakter výroby vyžaduje od všech zaměstnanců očistu po výrobě, a proto by měly být tyto místnosti často uklízeny. Ve výrobě se vyskytuje málo uklízeček, proto bych v zájmu zaměstnanců navrhovala zaměstnat dalšího pracovníka přímo na úklid šaten, sprch a toalet. Vzhledem k tomu, že se jedná o zařízení vyskytující se v třisměnném provozu, jednalo by se o tři pracovníky. Pracovníci by byli zaměstnaní v tarifní třídě č. 1, tudíž by *celkové měsíční náklady na tyto pracovníky činily přibližně 33000 Kč*.

Návrh č. 8

Dobrou možností pro utužení vztahů mezi zaměstnanci může být určité *sportovní vyžití*. Společnost Precheza, a. s. podporuje jisté aktivity – turnaje, např. fotbalový, tenisový či ping-pongový, nebo 1x týdně volejbal zdarma. Já bych doporučila tuto nabídku rozšířit. Mužská část populace má v naší zemi oblíbený zejména fotbal, který není náročný na sportovní pomůcky a zaměstnanci by si jej jistě alespoň 1x týdně rádi zahráli. I pro ženy by byl vhodnější například již zmiňovaný ping-pong, který by mohl být dostupný zaměstnancům také alespoň 1x za týden. *Pronájem haly* na fotbal činí v okolí Přerova *průměrně 300 Kč na hodinu* a pronájem *ping-pongového stolu zhruba 50 Kč na hodinu*. Při 1 hodině fotbalu týdně a 4 hodinách ping-pongu by se *měsíční náklady na tyto aktivity rovnaly 2000 Kč*.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat fluktuaci ve společnosti Precheza, a. s. a na základě získaných a zpracovaných informací formulovat konkrétní doporučení a kroky vedoucí ke snížení nežádoucí fluktuace.

Práce byla rozdělena do dvou částí, první část se zabývá teoretickými poznatky, na které ve druhé části navazují informace praktického charakteru.

Nejprve byly zpracovány teoretické poznatky týkající se personální práce ve společnosti. Konkrétně jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci, výkonnost a význam psychologického kontraktu. Další část se zabývala přímo fluktuací, jejími příčinami, důsledky, měřením či metodami sledování příčin odchodů zaměstnanců z firem.

V analytické části byly aplikovány metody statistického měření fluktuace zaměstnanců na společnost Precheza, a. s. Z vypočítaných ukazatelů vyplývá, že společnost má prozatím mírné problémy s odchody zaměstnanců. Týká se to hlavně nově přijatých pracovníků, zaměstnanci pracující ve společnosti delší dobu jsou jí většinou věrní.

Ke zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců byl použit dotazníkový průzkum. Dotazník obsahoval otázky týkající se například spokojenosti s finančním ohodnocením, sociálními výhodami, vzděláváním a zvyšováním kvalifikace, nadřazeným, pracovní dobou, pracovním prostředím nebo s motivačními faktory zaměstnanců, a tím částečně objasnil důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti.

Nejsilnějšími motivy, na které by měl být brán zřetel, zvolili zaměstnanci finanční ohodnocení, jistotu zaměstnání, dobré pracovní vztahy a seberealizaci. V případě jejich nenaplnění je zaměstnanci také označili za hlavní důvody k odchodu ze společnosti. Jistou nespokojenost vyjádřili zaměstnanci u finančního ohodnocení, jednání nadřazených se svými podřízenými a spolupracovníky, u poskytování rekondičních pobytů, stravování a u jednání závodní lékařky.

Společnost by se měla zaměřit na oblasti, v kterých respondenti vyjádřili svou nespokojenost. Na základě zjištění byla společnosti Precheza, a. s. navrhnutá jistá doporučení, která by mohla vést ke snížení či odstranění nežádoucí fluktuace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Human resource management practice*. 9th edition. Aberystwyth (Wales) : Cambrian Printers Ltd., 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BERNARD, Yves; COLLI, Jean-Claude. *Ekonomický a finančný slovník*. Eva Staneková; Jozef Guzmický Michal Krajčovič. Bratislava : Práca, 1992. 296 s. ISBN 80-7094-272-X.
- [5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Vladimír Vecheta; Lucie Schürerová. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Marcela Palíšková. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DYTRT, Zdenek, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Petr Mušálek. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [8] FIALOVÁ, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Helena Fialová. 8. upr. vyd. Praha : A plus, 2007. 208 s. ISBN 978-80-903804-0-0.
- [9] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [11] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-24-4.
- [12] MENTZEL, Wolfgang. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Kateřina Drongová; Jiří Adamík. Praha : Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0408-0.

- [13] NOVÝ, Ivan, et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Eva Modrá. 2. přeprac. vyd. Praha : Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [14] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : Aspi, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [15] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Marie Novotná. 1. vyd. Praha : Aspi, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [16] WERTHER, William; KEITH, Davis. *Lidský faktor a personální management*. Karel Marek; Barbora Procházková. 1. vyd. Praha : Victoria, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Elektronické zdroje

- [17] Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *PrivateWaterhouseCoopers* [online]. 2007 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/15BB3625401EA757CA25753C001E1D76>>.
- [18] *Precheza a. s. Přerov : Člen skupiny Agrofert* [online]. [1994] , 28. 1. 2009 [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.precheza.cz/www/index.htm>>.

Ostatní zdroje

- [19] Výroční zpráva firmy Precheza, a. s. 2007
- [20] Interní materiály společnosti Precheza, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZC Zaměstnanec.

ZL Zaměstnavatel.

THP Technicko – hospodářský pracovník.

CEFTA Central European Free Trade Agreement – Středoevropská zóna volného obchodu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Míra přežití [2]	23
Obr. 2. Organizační schéma firmy Precheza, a. s. [19].....	35

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Věková struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]</i>	36
<i>Graf 2. Profesní struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]</i>	37
<i>Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Graf 4. Míra fluktuace v letech 2004 až 2008 [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Graf 5. Analýza fluktuace podle pohlaví [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Graf 6. Analýza fluktuace podle pohlaví v % [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Graf 7. Analýza fluktuace podle délky odpracovaných let [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Graf 8. Analýza fluktuace podle druhu ukončení pracovního poměru [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Graf 9. Jak dlouho pracujete ve společnosti Precheza, a. s.? [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Graf 10. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním? [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Graf 11. Který z uvedených motivačních faktorů, je pro Vás v práci nejdůležitější? [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Graf 12. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci? [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Graf 13. Jste sokojen/a s Vaším přímým nadřízeným v oblasti: [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Graf 14. Jste spokojen/a se svou pracovní dobou? [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Graf 15. Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor pro to, abyste se zapracovali? [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Graf 16. Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělávání a osobního rozvoje? [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Graf 17. Jak hodnotíte poskytované sociální výhody? [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Graf 18. Jak hodnotíte pracovní prostředí? [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Graf 19. Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a: [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Graf 20. Pokud byste chtěl/a změnit své současné zaměstnání, jaké důvody by pro Vás byly nejdůležitější? [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Graf 21. Pohlaví [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Graf 22. Váš věk [vlastní zpracování]</i>	76
<i>Graf 23. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání [vlastní zpracování]</i>	76

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Počet zaměstnanců k 31. 10. 2008 [vlastní zpracování]</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zpracování]</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 3. Jaké další možnosti vzdělávání a osobního rozvoje se Vám nejvíce zamlouvají? [vlastní zpracování].....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 4. Jaké další sociální výhody nebo zlepšení byste si v této oblasti přál/a? [vlastní zpracování]</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 5. Máte nějaké další připomínky nebo náměty ke společnosti Precheza, a. s. či k Vašemu pracovišti, Vaší pracovní pozici a podobně? [vlastní zpracování].....</i>	<i>75</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník pro zjištění názorů zaměstnanců společnosti Precheza, a. s.

PŘÍLOHA P II: Dotazník pro zjištění názorů zaměstnanců společnosti Precheza, a. s. –
zpracované grafy a tabulky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S.

Vážená paní, vážený pane, milý respondente,

jmenuji se Dagmar Hejníková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.*“. V rámci vypracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení zmíněné problematiky.

Instrukce: U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás ujistit, že informace získané tímto dotazníkem nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky mého průzkumu.

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

Dagmar Hejníková
e – mail: dhejnikova@seznam.cz

1. **Jak dlouho pracujete ve společnosti Precheza, a. s.?**
 do 1 roku 1 – 4 roky 5 – 8 let více než 8 let

2. **Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**
 velmi spokojen/a spíše spokojen/a
 spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

3. **Který z uvedených motivačních faktorů, je pro Vás v práci nejdůležitější (označte maximálně 2 položky)?**
 mzda, finanční odměna jistota zaměstnání
 seberealizace dobré pracovní vztahy
 pracovní doba sociální program
 možnost zvyšovat svou kvalifikaci pracovní prostředí
 větší volnost v rozhodování jiné:

4. **Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?**
 ano spíše ano spíše ne ne

5. **Jste spokojen/a s Vaším přímým nadřízeným v oblasti:**

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
a) jeho ochoty poradit/pomoci Vám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) zadávání a kontroly plnění úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) řešení pracovních problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) jednání se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) jeho odborných znalostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Jste spokojen/a se svou pracovní dobou?**
 ano spíše ano spíše ne ne
7. **Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor pro to, abyste se zapracovali?**
 ano spíše ano spíše ne ne
8. **Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělávání a osobního rozvoje?**
 velmi dobře spíše dobře spíše špatně velmi špatně
9. **Jaké další možnosti vzdělávání a osobního rozvoje se Vám nejvíce zamlouvají?**

10. **Jak hodnotíte poskytované sociální výhody?**
- | | dobře | spíše dobře | spíše špatně | špatně |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) celkově | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) závodní stravování | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) příspěvek k penzijnímu připojištění | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) rekondiční pobyty/rekreace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) odměny při životních a pracovních jubileích | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) systém volitelných výhod – Výběr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
11. **Jaké další sociální výhody nebo zlepšení byste si v této oblasti přál/a?**

12. **Jak hodnotíte pracovní prostředí (čistota, osvětlení, velikost, hluk, teplota, zápach)?**
 velmi dobře spíše dobře spíše špatně velmi špatně
13. **Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a:**
 změnit zaměstnání co možná nejdříve
 změnit zaměstnání v rámci jednoho roku
 změnit zaměstnání v rámci několika let
 zůstat v podniku dlouhodobě, jestli to bude možné
14. **Pokud byste chtěl/a změnit své současné zaměstnání, jaké důvody by pro Vás byly nejdůležitější (označte max. 2 položky)?**
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nízké finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> nejistota práce |
| <input type="checkbox"/> nemožnost seberealizace | <input type="checkbox"/> špatné pracovní vztahy |
| <input type="checkbox"/> práce na směny | <input type="checkbox"/> malá osobní perspektiva |
| <input type="checkbox"/> zdravotní důvody | <input type="checkbox"/> rodinné důvody |
| <input type="checkbox"/> dojíždění | <input type="checkbox"/> bytová otázka |
| <input type="checkbox"/> jiné: | |

15. Máte nějaké další připomínky nebo náměty ke společnosti Precheza, a. s. či k Vašemu pracovišti, Vaší pracovní pozici a podobně?

.....
.....
.....
.....
.....

16. Pohlaví:

- muž žena

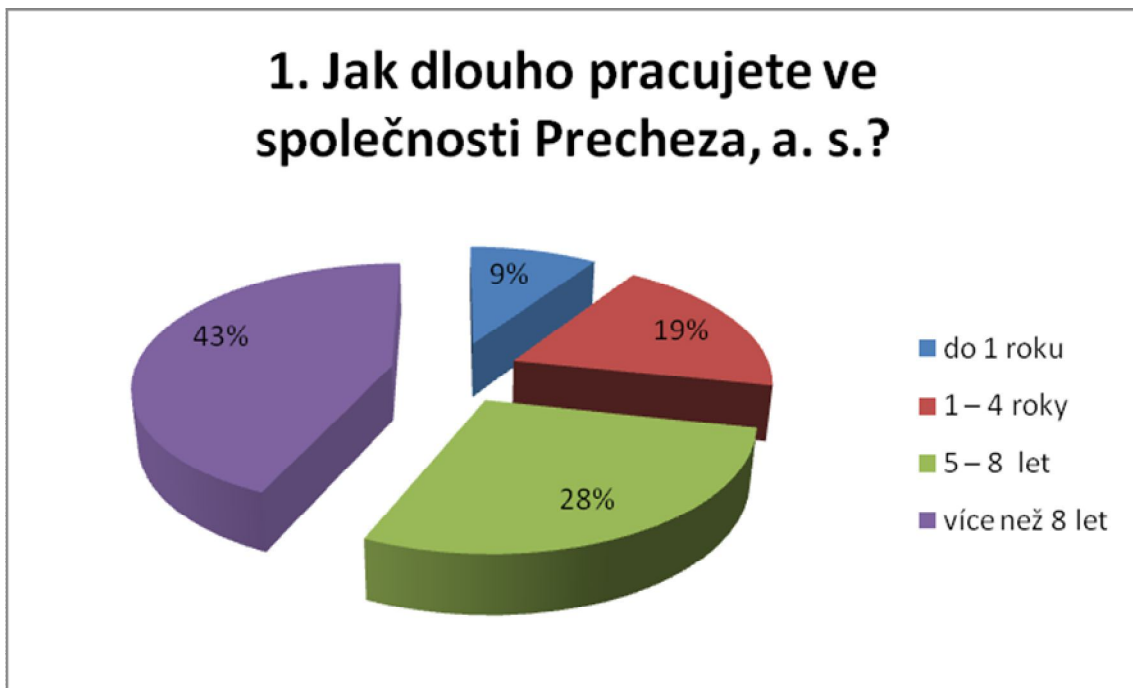
17. Váš věk:

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více let

18. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- základní výuční list
 středoškolské – maturita vysokoškolské

**PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ NÁZORŮ
ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PRECHEZA, A. S. –
ZPRACOVANÉ GRAFY A TABULKY**

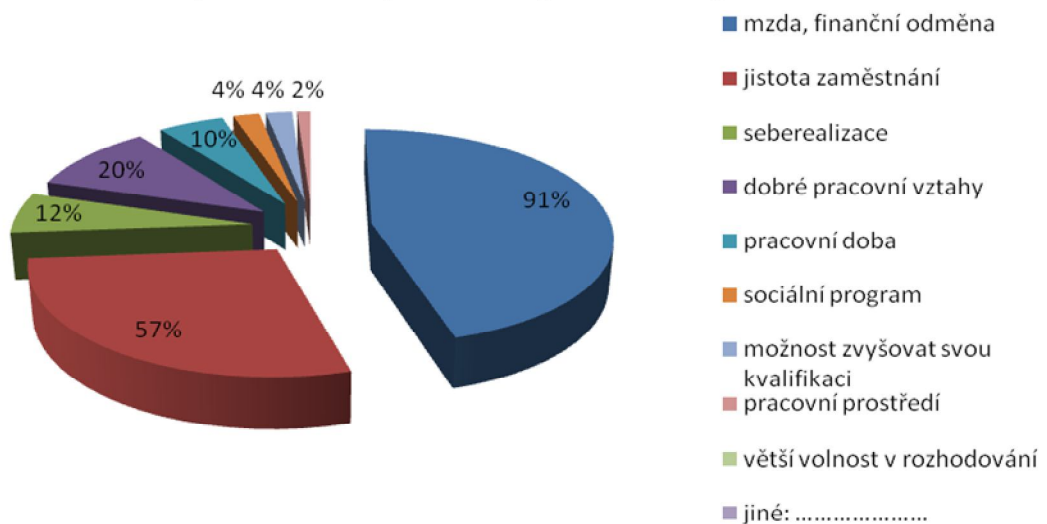


Graf 9. Jak dlouho pracujete ve společnosti Precheza, a. s.? [vlastní zpracování]



Graf 10. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním? [vlastní zpracování]

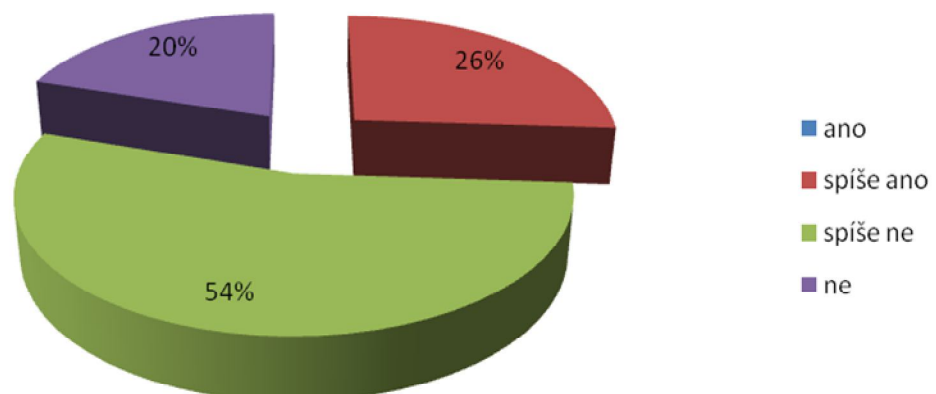
3. Který z uvedených motivačních faktorů, je pro Vás v práci nejdůležitější ?



Graf 11. Který z uvedených motivačních faktorů, je pro Vás v práci nejdůležitější?

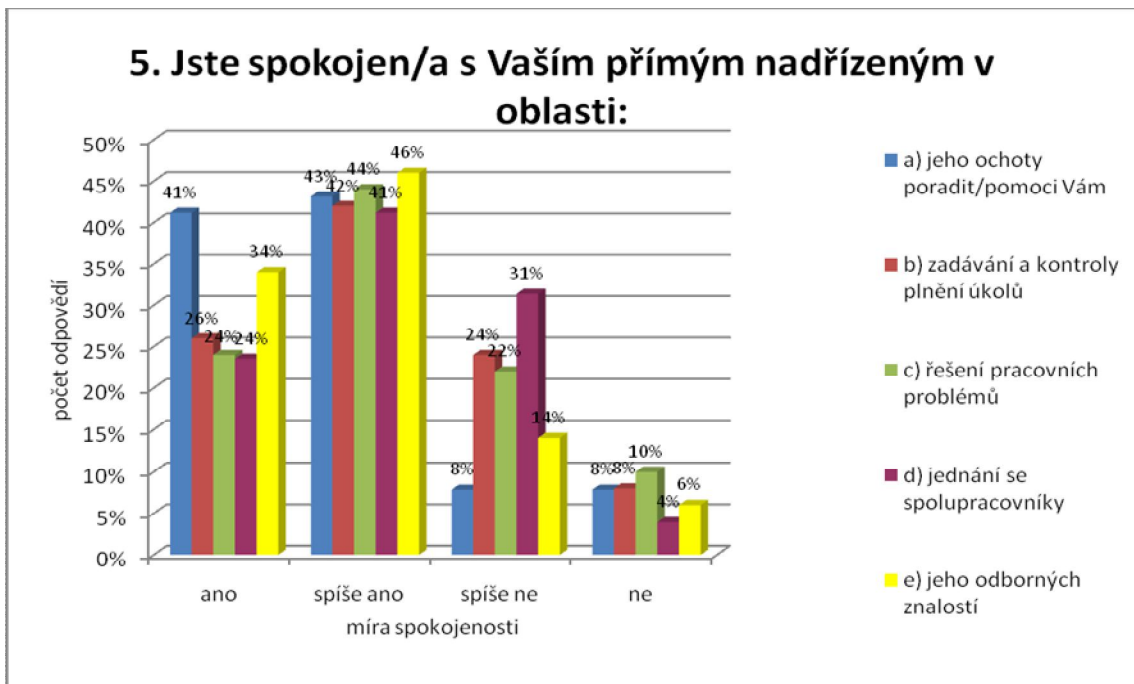
[vlastní zpracování]

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

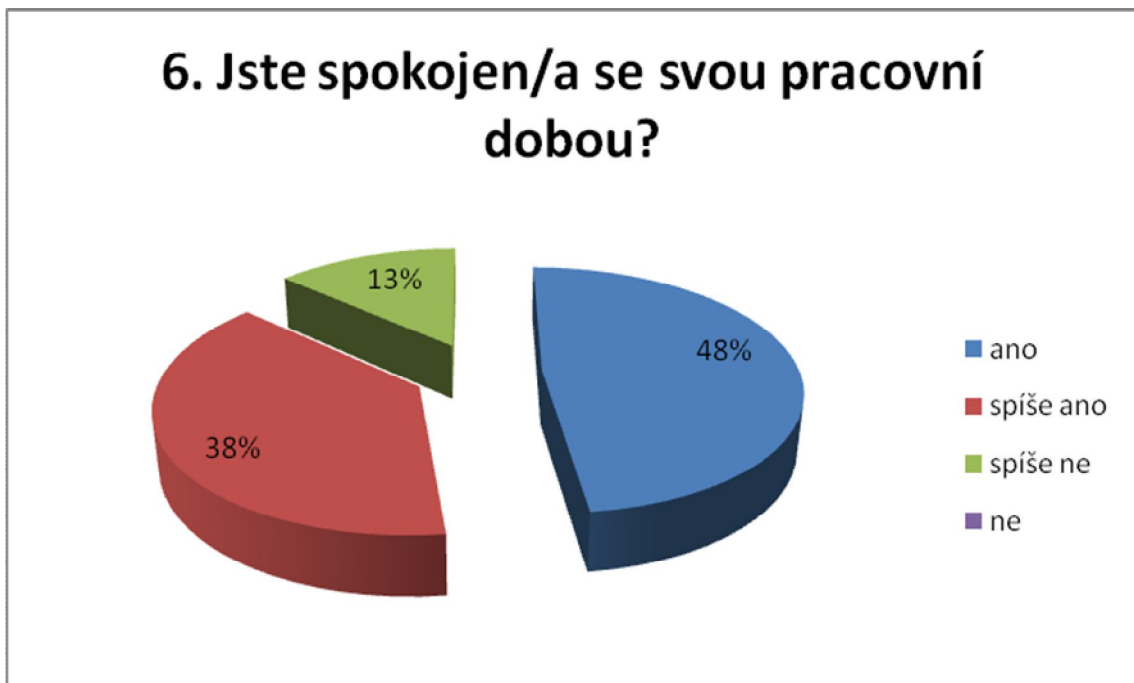


Graf 12. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

[vlastní zpracování]

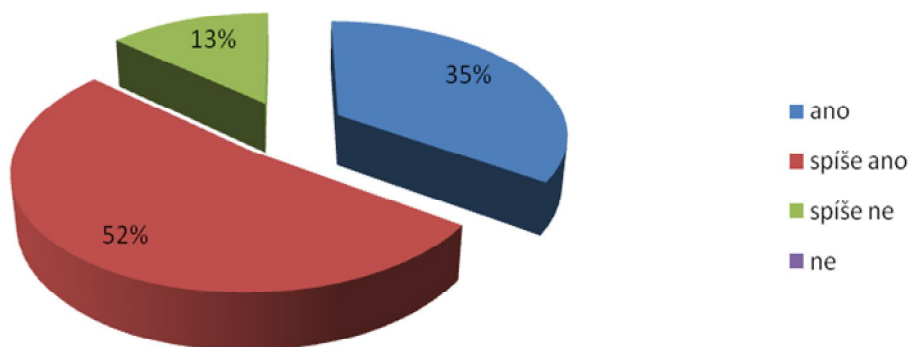


Graf 13. Jste sokojen/a s Vaším přímým nadřízeným v oblasti: [vlastní zpracování]



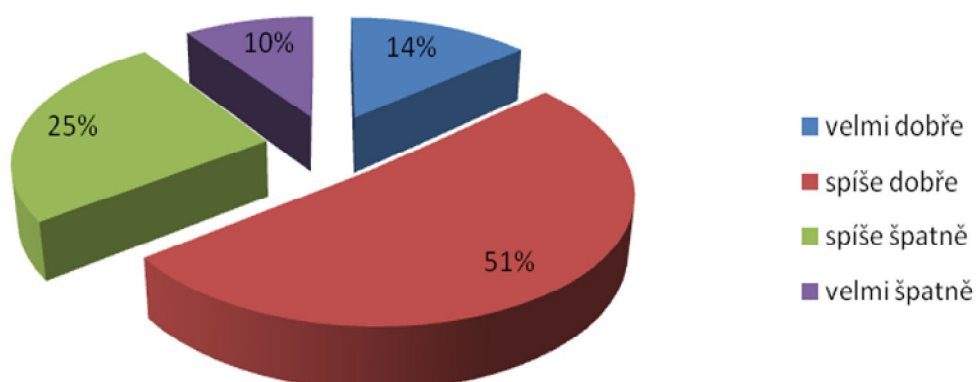
Graf 14. Jste spokojen/a se svou pracovní dobou? [vlastní zpracování]

7. Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor pro to, abyste se zapracovali?



Graf 15. Myslíte si, že Vám zaměstnavatel při nástupu do zaměstnání poskytl dostatečný prostor pro to, abyste se zapracovali? [vlastní zpracování]

8. Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělávání a osobního rozvoje?



Graf 16. Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělávání a osobního rozvoje? [vlastní zpracování]

Tab. 3. Jaké další možnosti vzdělávání a osobního rozvoje se Vám nejvíce zamlouvají?
[vlastní zpracování]

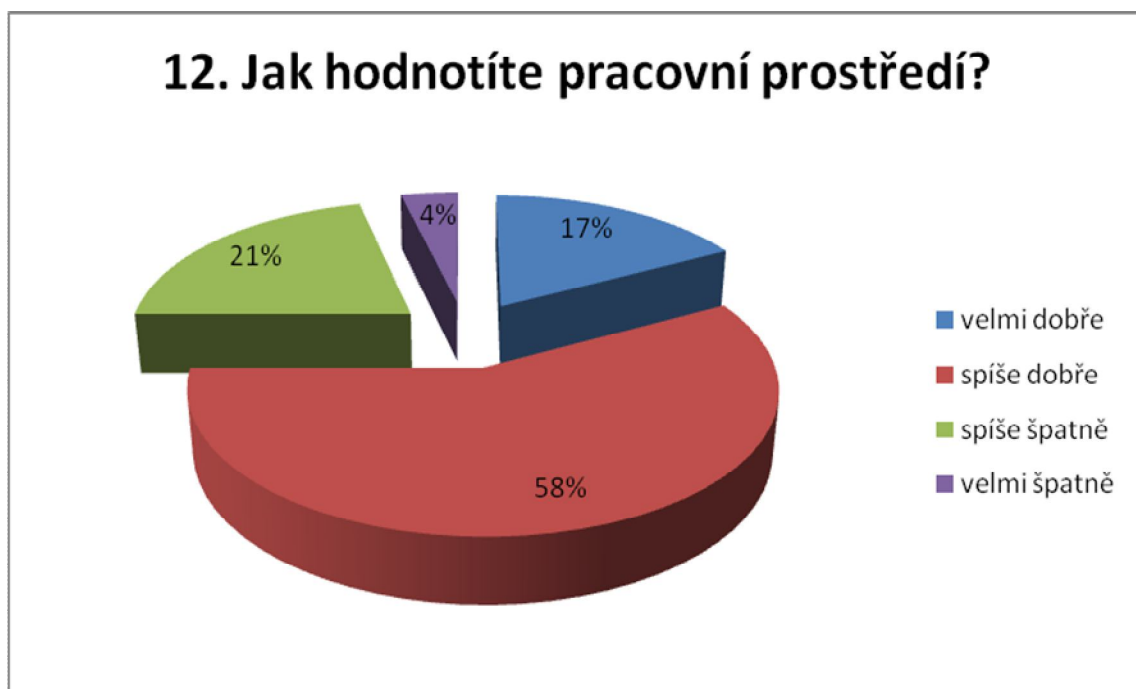
9. Jaké další možnosti vzdělávání a osobního rozvoje se Vám nejvíce zamlouvají?	
1.	Zaměstnavatelem hrazené studium cizích jazyků.
2.	Odborná školení, semináře.
3.	Kurzy PC.
4.	Více finančních prostředků na tuto oblast.
5.	Kvalitnější zaučování.
6.	Kredit systému vzdělávání – možnost výběru z nabídky vzdělávání pro dobrý osobní rozvoj.
7.	Přednášky o novinkách na trhu práce, budoucnosti apod.



Graf 17. Jak hodnotíte poskytované sociální výhody? [vlastní zpracování]

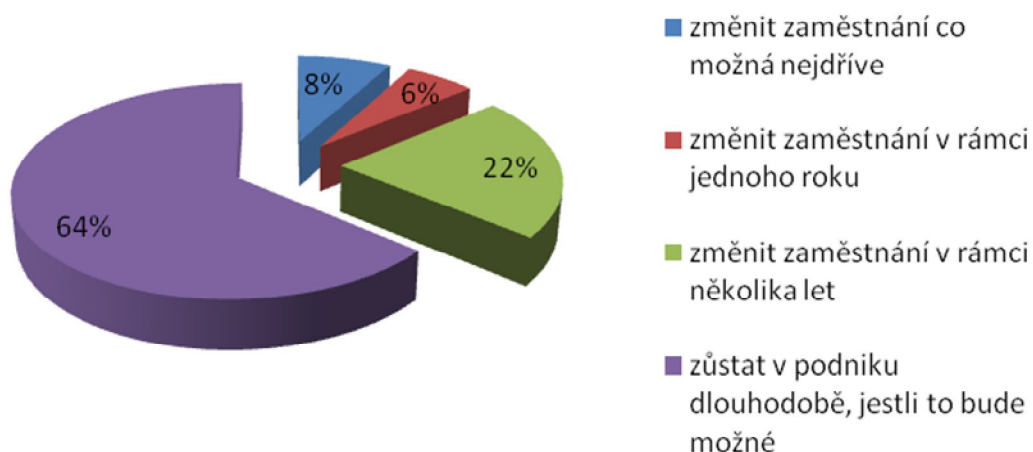
Tab. 4. Jaké další sociální výhody nebo zlepšení byste si v této oblasti přál/a? [vlastní zpracování]

11. Jaké další sociální výhody nebo zlepšení byste si v této oblasti přál/a?	
1.	Penzijní připojištění, životní pojištění, % z hrubé mzdy, příspěvek zaměstnavatele.
2.	Stravenky pro obstarání obědu jinde.
3.	Větší výběr ze systému volitelných výhod Výběr.
4.	Dotace na sportovní akce, dotace na rekreace.
5.	Penzijní připojištění je nespravedlivě rozdělováno, špatné podmínky pro získání na příspěvek od zaměstnavatele.
6.	Zlepšení preventivních prohlídek, možná i výměna paní závodní doktorky, nedostatečné zdravotní prohlídky.
7.	Penzijní připojištění vyplácet dřív než až po 5 letech, málo rekreace pro zaměstnance mimo riziková pracoviště.
8.	Možnost využít výhody u zubních lékařů.
9.	Kvalitnější strava – jídlo studené a bez chuti.
10.	Lépe zásobovanou kantýnu ovocem a zeleninou, dobrého závodního lékaře!
11.	Stejné podmínky v penzijním připojištění pro dělnickou kategorii jako pro THP.
12.	Zvýšení finančních prostředků na sociální program.
13.	Všichni, kdo pracují, na provozech by měli mít nárok na rekondice, popř. dalších 5 dnů dovolené a ne jen někteří.
14.	Závodní jídelna II – jsou malé porce, studené. Doporučil bych výměnu kuchaře, závodní lékařka – na prohlídce si připadám, že překážím a obtěžuji.



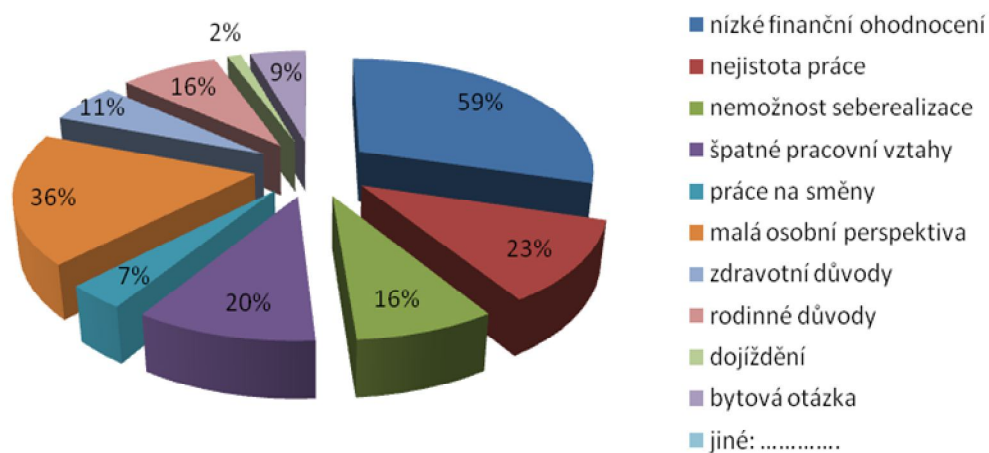
Graf 18. Jak hodnotíte pracovní prostředí? [vlastní zpracování]

13. Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a:



Graf 19. Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a: [vlastní zpracování]

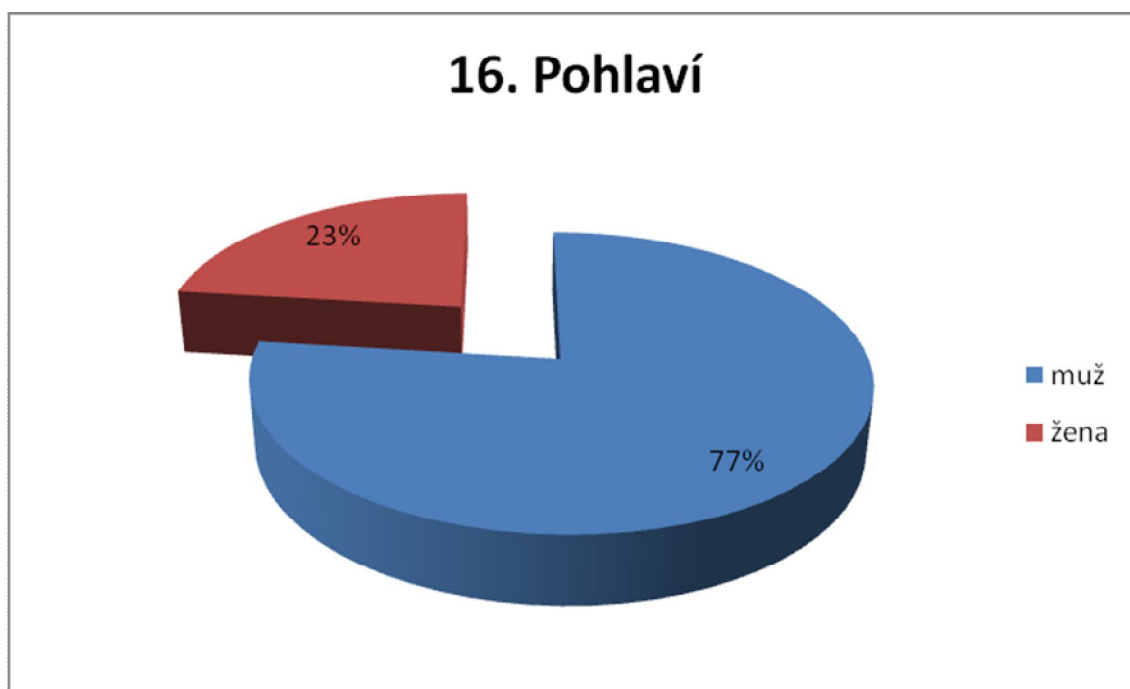
14. Pokud byste chtěl/a změnit své současné zaměstnání, jaké důvody by pro Vás byly nejdůležitější?



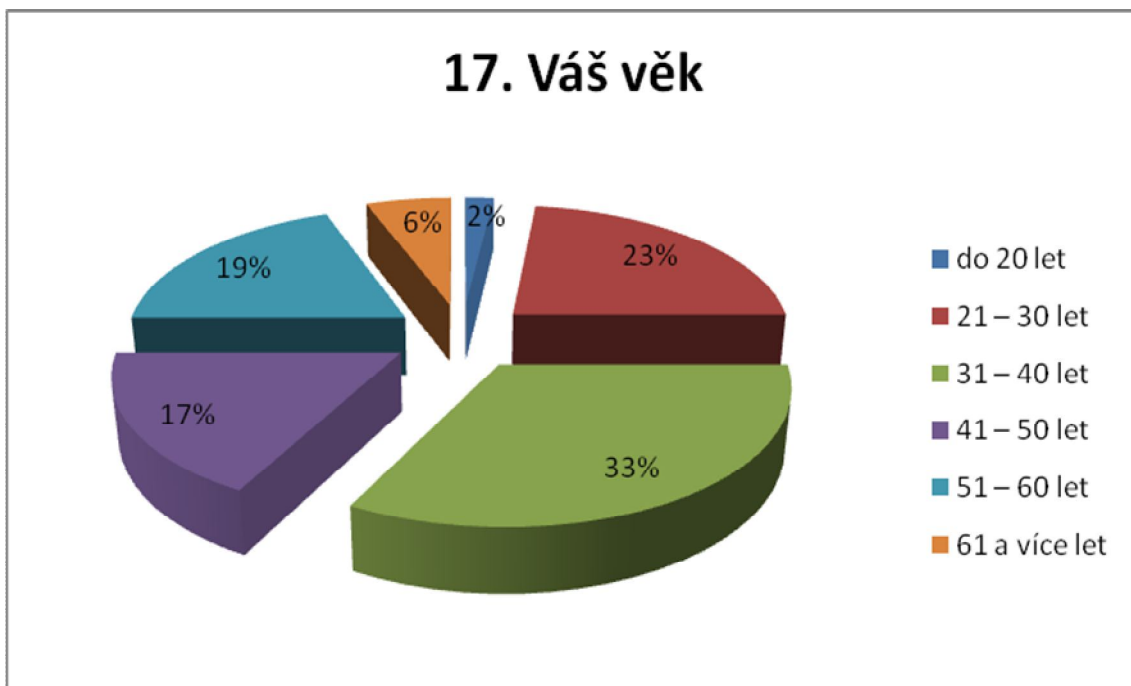
Graf 20. Pokud byste chtěl/a změnit své současné zaměstnání, jaké důvody by pro Vás byly nejdůležitější? [vlastní zpracování]

Tab. 5. Máte nějaké další připomínky nebo náměty ke společnosti Precheza, a. s. či k Vašemu pracovišti, Vaší pracovní pozici a podobně? [vlastní zpracování]

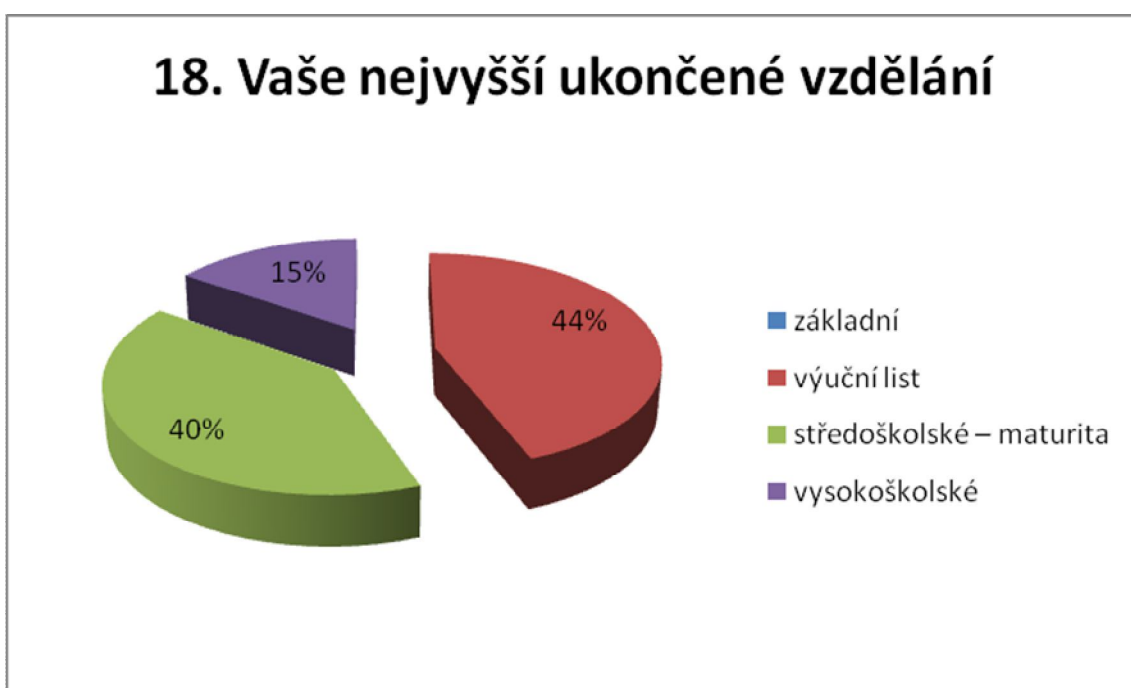
15. Máte nějaké další připomínky nebo náměty ke společnosti Precheza, a. s. či k Vašemu pracovišti, Vaší pracovní pozici a podobně?	
1.	Uklízečka na šatnách a toaletách na sírovce si neplní své povinnosti, téměř se neuklízí.
2.	Každoroční vyjednávání nárůstu platů se za posledních 5 – 6 roků velmi podcenilo.
3.	Mzda je opravdu na pováženou vzhledem k současné době.
4.	Je třeba zlepšit motivaci zaměstnanců, vedoucí pracovníci nemají o motivačním systému dostatečné znalosti.
5.	Zrušil bych internet na místech, kde není potřeba, uvítal bych změnu kuchaře, uvítal bych obnovu jídelničky – pořád dokola.
6.	Neskutečně nízké platy!
7.	Bonusový systém za nulovou nemocnost je nedostatečný.



Graf 21. Pohlaví [vlastní zpracování]



Graf 22. Váš věk [vlastní zpracování]



Graf 23. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání [vlastní zpracování]