

Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Fatra a. s., v areálu Chropyně

Jana Petlachová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Petlachová**
Osobní číslo: **M13961**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Fatra a. s.,
v areálu Chropyně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte informační zdroje týkající se personalistiky a řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Uvedte potřebné informace o společnosti.
- Popište strukturu zaměstnanců společnosti Fatra v areálu Chropyně.
- Provedte analýzu fluktuace v areálu Chropyně.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení situace v oblasti fluktuace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Introducing human resource management. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2008. ISBN 0273712004.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Adéla Mořická**


Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel ústavu




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu fluktuace zaměstnanců ve společnosti Fatra, a. s. v areálu Chropyně. Cílem této práce je zjistit výši fluktuace pomocí měření a analýzy.

Teoretická část charakterizuje pojmy jako personální řízení, motivace a odměna a fluktuace. Praktická část dále pokračuje představením společnosti, popisem personálního řízení v areálu Chropyně, způsoby sběru dat, současným stavem zaměstnanců, měřením a analýzou fluktuace. Na závěr jsou navržena doporučení ke zlepšení situace v oblasti fluktuace.

Klíčová slova: personální řízení, motivace, odměna, měření fluktuace, analýza fluktuace

ABSTRACT

This bachelor paper is focused on the analysis of employee fluctuation in the company Fatra a. s., site Chropyně. The aim of this work is to find out the amount of fluctuation by measurement and analysis.

The theoretical part describes terms like personnel management, motivation and reward, and fluctuation. The practical part continues with introduction of the company, description of personnel management in the site Chropyně, methods of data collection, present-day situation of employees, measuring and analyzing fluctuations. In the end are suggested recommendations to improve the situation in fluctuation.

Keywords: personnel management, motivation, reward, measurement of fluctuation, analysis of fluctuation

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Adéle Mořické, za ochotu při tvorbě této práce. Rovněž bych také ráda poděkovala paní Ing. Bc. Šárce Vránové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také personalistce paní Martině Kunčarové za umožnění vykonávat odbornou praxi ve společnosti Fatra, a. s. v Chropyni, ale také za její ochotu při spolupráci, při poskytnutí interních údajů a také za věnovaný čas.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	11
1.1 OBEČNÁ ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	11
1.2 ČINNOST PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	12
1.3 FUNKCE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	12
2 MOTIVACE A ODMĚNA	14
2.1 VÝZNAM SLOVA MOTIVACE	14
2.2 MOTIVACE A PENĚŽNÍ ODMĚNY	14
2.3 MOTIVACE A SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKON	15
2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.6 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	17
2.7 UZNÁVÁNÍ ODBORŮ	19
3 FLUKTUACE	20
3.1 ROZDĚLENÍ FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	20
3.2 NEGATIVNÍ JEVY A POZITIVNÍ PŘÍNOSY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	21
3.3 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE	22
3.4 METODY MĚŘENÍ	22
3.4.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů).....	22
3.4.2 Míra přežití	23
3.4.3 Volba ukazatelů	24
3.5 PŘÍČINY ODCHODŮ	24
3.6 NÁKLADY VYVOLANÉ ODCHODY PRACOVNÍKŮ	25
3.7 UVOLŇOVÁNÍ LIDÍ Z ORGANIZACE	25
4 ANALÝZA POHYBU PRACOVNÍKŮ	28
4.1 ROZDĚLENÍ ANALÝZY	28
5 ZPŮSOBY SBĚRU INFORMACÍ	29
5.1 SBĚR ÚDAJŮ FORMOU ROZHOVORU	29
5.2 INTERNÍ A EXTERNÍ ZDROJE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.	31
6.1 STŘEDISKO CHROPYNĚ	36
7 PERSONÁLNÍ PRÁCE V AREÁLU CHROPYNĚ	37
7.1 ODBORY	37
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
7.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	40
7.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	40
8 ZPŮSOBY SBĚRU INFORMACÍ	41
9 SOUČASNÝ STAV ZAMĚSTNANCŮ	42

9.1	ZAMĚSTNANCI DLE POHLAVÍ	42
9.2	PŘEHLED ZAMĚSTNANCŮ ZA JEDNOTLIVÉ ROKY	42
9.3	ZAMĚSTNANCI DLE VĚKU	43
9.4	PRACOVNÍCI PODLE PRACOVNÍCH POZIC	44
9.5	ZAMĚSTNANCI DLE STŘEDISEK	44
9.6	PRACOVNÍCI DLE ODPRACOVANÉ DOBY	46
10	MĚŘENÍ FLUKTUACE	47
10.1	MÍRA ODCHODŮ ZA ROKY 2012–2015	47
10.2	MÍRA PŘEŽITÍ ZA ROKY 2012–2015	51
11	ANALÝZA FLUKTUACE	53
11.1	ANALÝZA FLUKTUACE DLE POHLAVÍ	53
11.2	ANALÝZA FLUKTUACE DLE VĚKU PRACOVNÍKŮ.....	54
11.3	ANALÝZA FLUKTUACE DLE PRACOVNÍ POZICE	55
11.4	ANALÝZA FLUKTUACE DLE ODPRACOVANÉ DOBY	56
11.5	ANALÝZA PODLE ODDĚLENÍ	57
12	ZHODNOCENÍ PRÁCE A DOPORUČENÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Hlavním tématem této bakalářské práce je analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Fatra a. s., v areálu Chropyně. Cílem je pak zjistit pomocí měření a analýzy výši fluktuace a navrhnout možná doporučení, která by v budoucnu vedla ke zlepšení situace v této oblasti.

Teoretická část nejprve charakterizuje personální řízení, kde je uvedena obecná úloha, činnost a funkce. Následuje kapitola motivace a odměna, která popisuje souvislost motivace s pracovním výkonem, odměňováním pracovníků, úkoly systému odměňování a odbory. Další kapitola se zabývá pojmem fluktuace. Zde jsou přiblíženy negativní a pozitivní jevy fluktuace, metody měření a jejich ukazatele, příčiny odchodů a tím vyvolané náklady a jako poslední uvolňování lidí z organizace. Teoretická část dále navazuje na analýzu pohybu pracovníků, kde je rozdělení zaměstnanců podle pohlaví, věku, kategorie, zaměstnání a nakonec podle doby zaměstnání v organizaci. Poslední téma v praktické části popisuje způsoby sběru informací, které mohou být sekundární, primární, veřejné, neveřejné, tajné, také formou rozhovoru, interních a externích zdrojů.

Druhá část bakalářské práce tvoří praktickou část. Na začátku je představení společnosti Fatra, a. s., kde je obecná charakteristika firmy, dále jsou zde přiblíženy výrobky, které firma vyrábí, historie a současnost společnosti, politika integrovaného systému, certifikace a osvědčení, podpora životního prostředí a ocenění udělené Fatře. Další část práce popisuje personální práci ve společnosti, zde je zahrnuta i práce odborů, organizační struktura a řízení firmy, odměňování pracovníků a péče o zaměstnance. Následují způsoby sběru informací, které jsou získány z interních údajů firmy, z programu SAP, z konzultací na personálním oddělení a z rozhovoru s odcházejícím pracovníkem. Další kapitola se věnuje současnému stavu zaměstnanců, kteří jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, pracovních pozic, středisek, opracované doby a nechybí ani přehled celkových počtů pracovníků za roky 2012–2016. Dále práce pokračuje měřením fluktuace, kde jsou použity dva ukazatele a to ukazatel míry odchodů a ukazatel míry přežití. Míra odchodů je počítána měsíčně i ročně za jednotlivé roky 2012–2015. Míra přežití je počítána za celý rok. Následuje analýza, která je rozdělena podle pohlaví, věku pracovníků, pracovní pozice, opracované doby a podle oddělení.

Závěrečná část práce je věnována celkovému zhodnocení podle měření a analýz ale také doporučeným návrhům ke zlepšení fluktuace do budoucna.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Řízení lidských zdrojů též personální řízení zahrnuje oblast, která se zabývá pracovníky, tzv. jejich připraveností při řešení cílů v podniku. Věnuje se také vztahům v organizaci s cílem aktivního zapojení lidí a uspokojováním potřeb podniku i jednotlivce. Zaměřuje se na člověka v pracovním procesu, na jeho získávání, formování, využívání jeho schopností, na jeho vztah k práci, ke kolegům, k nadřízeným, ale i na jeho výsledky v práci ale hlavně na jeho rozvoj, motivaci a uspokojení z práce, formování týmu, účinnému řízení lidí ale také na mezilidské vztahy. (Palán, 2002, str. 186–187)

Nejpodstatnějším záměrem řízení lidských zdrojů je vytváření shody mezi počtem a strukturou pracovníků. Cílem personálního řízení, je zařadit vhodného člověka na vhodné místo a v dobrý čas. (Palán, 2002, str. 187)

1.1 Obecná úloha personálního útvaru

Personální útvar vykonává personální činnosti. Jde o administrativněsprávní aktivity, které vyplývají z pracovněprávní legislativy ale i koncepční, metodické a analytické činnosti. Na ně pak navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Typické činnosti jsou analýza a popis práce, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka. (Dvořáková, 2004, str. 70)

Na řízení a rozvoj lidí v organizaci se specializuje personální útvar. Ten musí plnit určité úlohy, aby podnik mohl dosáhnout určitých cílů. Personální útvar tedy poskytuje rady a podporu pracovníkům, dále předkládá různé podněty, atd. Personální práce může být velmi důležitá. Ovšem jen při vytváření takových podmínky a prostředí, kde lidé mohou co nejlépe využívat své schopnosti. Taková práce potom vede jak ke vlastnímu prospěchu, tak k prospěchu organizace. (Armstrong, 2007, str. 65)

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly v organizaci.“ (Koubek, 2000, str. 11)

Personální administrativa

„Personální administrativa plní administrativní činnosti a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, správou personálu a zabezpečením doprovázejících legislativních požadavků. Je to historicky nejstarší část personálního řízení. K jejím hlavním oblastem patří administrace vstupů a výstupů pracovníků, jejich evidence, pracovněprávní úkony, přihlašování zaměstnanců na úřady apod. V rámci současného personálního řízení představuje úkony, které mohou být do značné míry automatizovány pomocí informačního systému, případně vyčleněny k hromadnému vykonávání.“ (Urban, 2004, str. 123–124)

1.2 Činnost personálního útvaru

Podle vnějších a vnitřních podmínek se mění činnost personalistů. Personální vedoucí musí stále pozorovat situaci uvnitř podniku a z ní odvozovat následky, poté tyto informace sdělí vedoucím pracovníkům a zaměstnancům. Je dobré, aby personalisté komunikovali s pracovníky v organizaci, zejména pokud jde o jejich názory a postoje k práci. (Kocianová, 2012, str. 96)

Personální řízení patří k celkovému procesu řízení organizace, proto by nemělo být hodnoceno samostatně. Úkoly, které musí řešit pracovníci personálního útvaru, často vyplývají ze struktury organizace, její kultury a prostředí. Jejich vzájemná spolupráce závisí na konkrétní situaci. Personalisté by měli mít cit pro podnikání, etiku, řízení změn, soustavný rozvoj, atd. (Kocianová, 2012, str. 96)

1.3 Funkce personálního oddělení

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.“ (Koubek, 2015, str. 20)

Cíle a zásady, které jsou uplatňované při provádění personálních činností, služeb a funkcí, musí být vzájemně provázány, sladěny a musí se podporovat. To je velice důležité. (Koubek, 2015, str. 22–23)

„**V malých organizacích** bývají personální činnosti užší a některé se provádějí jen v případě potřeby, tedy nepravidelně. **Ve velkých organizacích** bývá škála personálních činností široká a mnohé z činností jsou na denním pořádku. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popřípadě na

některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty“.
(Koubek, 2015, str. 22–23)

Mezi hlavní aktivity personálního managementu patří:

- nábor a výběr personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování spravedlivého zacházení a rovných příležitostí,
- motivovat pracovníky k dosažení lepších pracovních výkonů,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké sociální zabezpečení,
- odměňování a výplaty zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost na pracovišti,
- zacházení se stížnostmi,
- vyjednávání a propuštění,
- řešení nadbytečnosti personálů.¹ (Foot a Hook, 2008, str. 3)

¹ The areas that we would list are as follows: recruitment and selection, human resource planning, provision of contract, provision of fair treatment, provision of equal opportunities, motivating workers to achieve improved performance, employee counselling, employee welfare, payment and reward of employees, health and safety, dealing with grievances, dismissal, redundancy negotiation.

2 MOTIVACE A ODMĚNA

„**Motivace** se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce. Jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.“ (Armstrong, 2009, str. 109)

„**Odměny** představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní.“ (Armstrong, 2009, str. 111)

Jak uvádí Dvořáková (2004, str. 61) pokud jde o odměnu za práci, jde o hmotnou odměnu, která má formu mzdy za vykonanou práci. Dále se zde řadí i zaměstnanecké výhody a nehmotné odměny. Tato odměna je orientovaná na potřeby většiny lidí a může znamenat odlišnou míru jejich seberealizace, uznání, zodpovědnosti a ovlivňování osobního rozvoje.

2.1 Význam slova motivace

„Pojem **motivace** pochází z latinského slova vyjadřující pohyb *movere*. Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování.“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 217–218)

2.2 Motivace a peněžní odměny

Člověka mohou motivovat a také ho motivují peněžní odměny. Lidé neustále touží po penězích, ty je zase motivují. Ale peníze, taktéž peněžité odměny pro ně nejsou jediným stimulem. (Armstrong, 2009, str. 115)

Mzdy nebo platy jsou peněžní odměny, které pokud jsou založené na pracích, tak se řadí k hodnotě práce. Mohou to být též peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k jejich přínosům. Do peněžních odměn se mohou řadit zaměstnanecké výhody a penze, systémy peněžního uznání za odvedenou činnost a dosažené kladné výsledky. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 422)

Peníze slouží k uspokojování mnoho potřeb. Základní lidské potřeby jako jsou potřeby přežití, jistoty a bezpečí jsou uspokojovány, je-li příjem pravidelný. Peníze mohou dělit i spolupracovníky a známé. A to tak, že jedni si mohou koupit to, co si druzí nemohou dovolit. (Armstrong, 2009, str. 115)

Lidé se někdy rozmyšlí, zda zůstat v organizaci či nikoliv. Zde je velmi dominantním faktorem peněžní odměna. Lidí k této odměně přiláká a podle ní se také rozhodují. (Armstrong, 2009, str. 115)

2.3 Motivace a spokojenost s prací a výkon

Spojitost mezi spokojeností s prací a výkonem není. Dodnes není žádný důkaz o tom, že tato slova mezi sebou mají silný a pozitivní vztah. Protože pracovník, který je velice spokojený v práci, nemusí být vždy také vysoce výkonným pracovníkem, ale také velice pracovitý pracovník může být zase v práci nespokojen. To znamená, že k dobrému výkonu může vést spokojenost. Ale také skvělý výkon může být zapříčiněn spokojeností v práci. Tento vztah tedy může být vzájemný. (Armstrong, 2009, str. 117)

„Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální komunikace při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí ve kterém pracují.“ (Armstrong, 2007, str. 228)

2.4 Pracovní spokojenost

Důležitým hlediskem v řízení organizace je pracovní spokojenost. Ta velice úzce souvisí s uspokojováním potřeb pracovníků nebo také s postoji v práci. Postoje člověka k práci souvisí s uspokojováním jeho potřeb. Tedy v tomto smyslu vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů má širší význam. (Kociánová, 2010, str. 34)

Jak uvádí Armstrong (2007, str. 228) spokojenost s prací souvisí s postoji a pocity, které lidé mají ke své práci. Je-li člověk spokojen s prací, potom k ní tedy má pozitivní a kladný vztah. Není-li člověk spokojen s prací, značí to záporné a špatné postoje k práci. To co ovlivňuje úroveň spokojenosti s prací je dáno vnitřními a vnějšími motivačními faktory,

kvalitou vedení, sociálními poměry s pracovní skupinou a rozsahem, úspěšností či neúspěšností jednotlivce v práci.

2.5 Odměňování pracovníků

„Moderní řízení lidských zdrojů chápe odměňování pracovníků jako vyvážený a motivující soubor:

- **peněžních forem odměňování** (mzda nebo plat, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, podíly na hospodářských výsledcích, různé příplatky apod.)
- **nepeněžních forem odměňování**, ty pak lze dělit na dvě skupiny:
 - *odměny vyjádřitelné v penězích* (zaměstnanecké výhody, tedy poskytované výrobky nebo služby, ze kterých má pracovník nějaký osobní materiální užitek, ale také investice do jeho vzdělávání a rozvoje), dále pak
 - *odměny, které nelze bezprostředně v penězích vyjádřit*, ale také zvyšují spokojenost, pocit významu či prestiže pracovníka (formální uznání či pochvala, povýšení i když to bývá obvykle doprovázeno i změnou peněžní odměny, popřípadě i změnou zaměstnaneckých výhod, pověření významným nebo podnětným úkolem, úspěšné splnění významného úkolu, zařazení do významného týmu, přidělení určitého zařízení nebo vybavení, které vypovídá o tom, jak si organizace pracovníka váží, uznání od spolupracovníků, pověření reprezentací organizace např. na setkání odborníků v tuzemsku či v zahraničí apod.).“ (Koubek, 2000. str. 351)

Jak uvádí Palán (2002, str. 137) odměny se rozčleňují na:

- **vnější** – zde se řadí peněžní a nepeněžní odměny, tzv. uznání v práci, postup na jinou pozici nebo potěšení, které je spojené se zaměstnáním,
- **vnitřní** – zde je odměnou pocit z práce, samostatnost práce, důvěra a korektnost ale také zdvořilost v práci mezi pracovníky.

Ve skutečnosti se vyskytuje vztah mezi odměnou danou zaměstnavatelem a osobními pocity zaměstnance. To znamená, že poskytnutí odměny zaměstnavatelem mnohdy přináší i vnitřní spokojenost a potěšení. (Koubek, 2000, str. 351)

Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, str. 423) kombinace peněžních a nepeněžních odměn tvoří celkovou odměnu. Do ní spadají různé formy odměn, jako je základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny ale také

vnitřní odměny, které vyplývají z práce. Vše se vzájemně kombinuje a vytváří sjednocený a soudržný celek.

Organizace nebo podnik může z mnoha způsobů odměňovat své zaměstnance za jejich odvedenou práci, a také za to, že jsou pracovníky právě té organizace nebo podniku. Odměny tedy mohou být spojovány s následujícími skutečnostmi:

- druh prováděné práce,
- množství odvedené práce pracovníkem,
- specifika jeho spojitosti k podniku (např. jak dlouho je zaměstnán),
- vzdělání, kvalifikaci, schopnosti,
- cenost pracovníkových schopností na trhu práce. (Koubek, 2000, str. 352)

2.6 Úkoly systému odměňování

Organizace používá odměňování pracovníků jako souhrn prostředků používaných jako náhradu za pracovní snahu zaměstnanců, ale také k jejich motivaci. K hlavním záležitostem odměňování patří stanovení úrovně mezd a platů ve srovnání s jinými organizacemi a v souladu s trhem. Dále vytvoření interní soustavy mezd a platů (mzdových tarifů, platových tříd, smluvních platů) které budou založené na hodnocení práce. Dále se do odměňování řadí výkonnostní odměny a bonusy, prémie podle výkonu, zaměstnanecké výhody a poskytování různých forem příplatků. (Urban, 2004, str. 111)

Odměňování pracovníků v organizaci by mělo být přiměřené, spravedlivé a motivující. Mělo by také mít stanovená pravidla a postupy. Každá organizace je jedinečná, má specifickou povahu práce, ojedinělé materiální, finanční a lidské zdroje, ojedinělé podmínky, a proto by každá společnost měla mít svůj systém odměňování. (Koubek, 2000, str. 352)

„Systém odměňování by přitom měl plnit následující úkoly:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,

- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být pracovníky akceptován a vnímán jako přiměřený a spravedlivý,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- poskytovat pracovníkům určitou jistotu příjmu,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných inspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady na práci mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.“ (Koubek, 2000, str. 352)

K vytvoření určitého systému odměňování vede strategické odměňování. Takové odměňování se skládá se vzájemně souvisejících procesů a postupů. Ty se uplatňují s cílem zabezpečit odměňování tak, aby z něj měla prospěch organizace, ale i lidé, kteří v ní pracují. Důležitými prvky v systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 421)

Peněžní odměny

Do peněžních odměn náleží mzda nebo plat. Tyto odměny se spojují s vykonávanou prací a vztahují se k hodnotě práce. Patří zde zaměstnanecké výhody a penze, ale také systémy finančního uznání za provedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 422)

Nepeněžní odměny

Tyto odměny umožňují splnit rozdílné potřeby lidí vztahující se k úspěchu, osobnímu ocenění, růstu a pracovnímu prostředí. Zahrnují tedy nepeněžní uznání za provedenou práci a za dosažené úspěchy. Vytvářejí motivující pracovní místa, poskytují různé možnosti k rozvoji schopností a k růstu kariéry. Snaží se vylepšit kvalitu pracovního života a tak dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, tím že vytvářejí pracovní prostředí. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 423)

Jak popisuje Koubek (2000, str. 353) systémem odměňování si organizace potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání a udržení pracovníků. Dále pro kvalitní produkci a konkurenceschopnou produktivitu. Tedy organizace potřebuje takové pracovníky, kteří budou plnit její cíle.

Pracovníci potřebují uspokojit své potřeby i potřeby své rodiny a toto uspokojování potřeb nějak zabezpečit, např. budoucími výdělky nebo mít nějakou sociální jistotu, životní stabilitu, spravedlnost v odměňování. K tomu patří i možnost sebevzdělání, uspokojivá práce a dobré vztahy mezi pracovníky. (Koubek, 2000, str. 353)

2.7 Uznávání odborů

„Zaměstnavatel plně uznává odbory pro účely kolektivního vyjednávání, jestliže otázku mezd a pracovních podmínek společně řeší a dohodne se na nich vedení s odbory. Částečné uznávání odborů charakterizuje to, když zaměstnavatelé omezují odbory jen na zastupování svých členů v případě problémů vyplývajících z jejich zaměstnávání.“ (Armstrong, 2007, str. 633)

3 FLUKTUACE

Pojem fluktuace je spojený s odchody zaměstnanců z organizace. Míra fluktuace neboli míra odchodů je znázorněna ukazatelem a vyjádřena v procentech. Udává, kolik pracovníků odešlo z organizace během určitého období k průměrnému počtu pracovníků za stejné období. (Dvořáková, 2004, str. 20)

Dle Urbana (2004, str. 60) je fluktuace obměna podnikového personálu zapříčiněná pracovní nestabilitou. Často zvyšuje firemní náklady a je většinou nežádoucí. Je to dáno hlavně vysokou fluktuací nových zaměstnanců (vyššími odchody zaměstnanců v průběhu prvního roku práce). Může to být následkem špatného výběru pracovníků, nedostatečnému informování pracovníků o podmínkách na pracovišti, nedodržování smlouvy, neúplném zácviku nebo špatným přizpůsobením nových zaměstnanců.

Fluktuace také znamená obrat zaměstnanců ve firmě nebo organizaci. Měřítka fluktuace se vyjadřuje v procentech. Každý podnik má nějakou míru fluktuace a ta nemusí být negativní. Míra odchodů se liší podle velikosti firmy, podle regionů a kulturních zvyků. (Fluktuace zaměstnanců, © 2011–2013)

Každá společnost si musí určit, do jaké míry je fluktuace žádoucí a od jaké hodnoty je zase naopak nežádoucí. Některé teorie doporučují držet fluktuaci pod 10 %. Dlouhodobě nízká fluktuace ještě nemusí vyjadřovat stabilitu podniku, ale může být pro podnik nebezpečná. V takovém podniku nejsou dlouhodobě provedeny žádné změny a to je v dnešní době pro podnikání nebezpečné. (Daněk, © 1999–2016)

3.1 Rozdělení fluktuace pracovníků

Fluktuace pracovníků má dodnes dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet i na podnikatelské prostředí. Nežádoucí fluktuace není statisticky sledována. Ta stěžuje management lidských zdrojů, omezuje zaměstnancovu odpovědnost, dále totožnost k pracovnímu kolektivu, firmě a k celé společnosti. (Dytrt, 2006, str. 18)

Žádoucí fluktuace má pro organizaci veliký význam, zejména při:

- zdokonalování kolektivu v práci,
- dále provádí úlohy v oblasti přerozdělování pracovníku na trhu práce podle pracovního zaměření, odbornosti a pracovního prostředí. (Dytrt, 2006, str. 18)

„**Nežádoucí fluktuace** naopak zase:

- zvyšuje náklady státního rozpočtu v sociální oblasti,
- snižuje účinnost vynaložených nákladů na rozmisťování a zapracování pracovníků, kteří se po určité době z různých a neřešených příčin rozhodli k fluktuaci.“ (Dytrt, 2006, str. 18)

Zaměstnavatel přijde o náklady spojené s přijetím, pokud se jedná o fluktuujícího pracovníka. Naopak zaměstnavatel, který přijme nového pracovníka, zvyšuje náklady spojené s nástupem, zaškolením, ale jen do doby, kdy nezačne plně pracovat. Taková situace ale nastane, jen když pracovník může nastoupit ihned do práce. (Dytrt, 2006, str. 18)

3.2 Negativní jevy a pozitivní přínosy fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců může do organizace přinést negativní jevy ale i přínosy. Malá míra fluktuace je nevyhnutelná a není negativní. Podnik se s touto změnou vždy musí nějak vyrovnat, aniž by to mělo vliv na jeho práci. (Fluktuace zaměstnanců, © 2011–2013)

„**Negativními jevy** mohou být:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- snížená produktivita,
- ztráta znalostí, obchodního tajemství, únik informací,
- zvýšené náklady (nástup a adaptace zaměstnance, školení, propouštění zaměstnanců),
- snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele,
- ztráta obchodních příležitostí svázaných s odcházejícími zaměstnanci,
- demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců.

Pozitivní přínosy fluktuace jsou pak:

- příliv nových zkušeností a názorů, ředění stereotypů,
- redukce neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu či kultury ve společnosti,
- vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky.“ (Fluktuace zaměstnanců, © 2011–2013)

Příliš vysoká fluktuace v podniku může vyvolat:

- zvýšení nákladů na odstupné pracovníkům,
- zvýšení nákladů na přijímání nových pracovníků,
- nestmelení se pracovního kolektivu, kvůli velkému střídání zaměstnanců,
- všechny tyto faktory se mohou odrazit ve snížené produkci. (Daněk, © 1999–2016)

„Za zvýšenou mírou fluktuace v podnicích bývá:

- špatné či nespravedlivé odměňování zaměstnanců,
- ztráta motivace, únava, pocity vyhoření,
- nedostačující vedoucí a řídicí dovednosti manažerů,
- náplň práce (špatně zadávané úkoly, nebo ji vykonává někdo, kdo se pro ni nehodí),
- omezení množství růstu a další.“ (Daněk, © 1999–2016)

3.3 Odchody pracovníků z organizace

K výpočtu ztrát pracovníků lze použít analýzu počtu pracovníků odcházejících z organizace. Tato analýza může naznačovat, zda je potřeba zlepšit stabilizaci pracovníků v organizaci. Také může informovat o možných příčinách odchodů a rozpoznat možné způsoby zmírnění nebo odstranění těchto příčin. (Armstrong, 2007, str. 314)

3.4 Metody měření

Existuje několik metod měření odchodů pracovníků z organizace. Může to být například ukazatel míry odchodů neboli ukazatel intenzity odchodů a ukazatel míry přežití.

3.4.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Tento ukazatel měří ztrátu pracovníků. Tato metoda je dobře pochopitelná a hodně používaná. S tímto ukazatelem lze také porovnávat organizaci s jinými, ty mnohdy podle tohoto ukazatele také počítají míru odchodů.

Vypočítá se následujícím způsobem:

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

I když je tento vzorec jednoduchý, někdy může být mylný. Nedokonalostí vzorce je, že může být nadhodnocen. To by mohlo být následkem velké pohyblivosti malé části pracovních sil, a to v době, kdy je velice těžké získat pracovníky. (Armstrong, 2007, str. 315–316)

Všechny tyto odchody se mohou týkat jak malé oblasti pracovních sil, tak všech možných pracovních míst. V těchto případech se jedná o dvě jiné situace, které pokud by nebyly prozkoumané, tak by mohlo dojít k neúplně přesným prognózám budoucí potřeby pracovníků, a na tomto podkladu, by se tudíž mohli provést následující špatné propočty. (Armstrong a Taylor, 2014, str. 301)

Pokud se propočítává ukazatel míry odchodů, je velmi důležité mít informace o odchodech. Jedná se zejména o různé druhy pracovníků. Například to mohou být vzdělaní zaměstnanci a kvalifikovaní dělníci. (Armstrong, 2007, str. 315-316)

3.4.2 Míra přežití

Míra přežití znázorňuje podíl pracovníků, kteří byli zaměstnaní ve sjednaném období a pracovníky, kteří jsou zaměstnaní ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Pomocí křivky přežití, lze vyjádřit ztráty pracovníků, kteří byli přijati v konkrétním období. (Armstrong, 2015, str. 302)

Pomocí míry přežití se nejčastěji sledují stanovené skupiny nových zaměstnanců, například absolventů. S tímto užitečným nástrojem lze posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců. Co však vzorec neumí, je určit míru odchodů celých populací. Poté by bylo možné zjistit, příští úbytek pracovníků. (Armstrong, 2015, str. 303)



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 316)

Obrázek 1: Křivka míry přežití

3.4.3 Volba ukazatelů

Je obtížné se vyhnout se tradičnímu ukazateli míry odchodů pracovníků, protože se jedná o nejznámější a nejjednodušší, ze všech ukazatelů. Je potřeba k němu přidat některý další ukazatel. Tyto analýzy vyžadují detailní informace o délce zaměstnání odcházejících osob, také zjišťují a nalézají problémové oblasti. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 303)

3.5 Příčiny odchodů

Příčiny odchodů uvádí užitečné informace, které lze využít při vytváření návrhů ustálenosti pracovníků. Cílem je tedy zjistit, proč zaměstnanci odcházejí, ne je přemlouvat aby nadále setrvali v organizaci. (Armstrong, 2007, str. 318)

„Důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- osobní důvody jako těhotenství, nemoc, stěhování atd., (Armstrong, 2007, str. 318)

3.6 Náklady vyvolané odchody pracovníků

Odchody pracovníků z organizace mohou vyvolat náklady, např. náklady spojené s odcházejícími pracovníky, tím se rozumí mzdové náklady zaměstnance, který odchází. S touto aktivitou souvisí administrativní náklady personální práce. (Armstrong, 2007, str. 319)

„Vyčíslování takových nákladů podporuje řešení nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace a je třeba uvážit následující faktory:

- přímé náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.),
- přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zapracování),
- přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace),
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony),
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků,
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení,
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování,
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.“
(Armstrong a Taylor, 2015, str. 304)

3.7 Uvolňování lidí z organizace

Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně nebo nedobrovolně. **Dobrovolným ukončením** se rozumí pracovník, který odchází někam jinam, nebo jde do penze. **Nedobrovolné ukončení** pracovního poměru vyplývá ze strany organizace. Ty ukončují pracovní vztah například z důvodů nadbytečnosti. (Armstrong, 2007, str. 401)

„Propuštění pracovníků se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace. K propuštění pracovníka organizací může dojít z důvodu nadbytečnosti, tj. např. z důvodu nedostatečného výkonu, porušování disciplíny apod. Zvláštními případy jsou propuštění pracovníka ve zkušební době či propuštění pracovníka přijatého na dobu určitou (pracovníkovi nebyla prodloužena pracovní smlouva).“
(Kociánová, 2010, str. 192)

Nadbytečnost

Zejména během krize, byla nadbytečnost vyvolaná špatnými podmínkami na trhu, ty jsou ale nadále hlavní příčinou nadbytečnosti. Podniky se zaměřují nejvíce na náklady na zaměstnávání lidí. Mnohdy to bývá největší část jejich nákladů. (Armstrong, 2007, str. 401)

Propouštění z důvodů nadbytečnosti je jednou z nejvíce náročných oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají.

„Jejich povinností je:

- naplánovat vše tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků,
- radit a realizovat i další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti,
- vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou,
- navrhovat a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti,
- zabývat se systémem kompenzace pro uvolňované pracovníky,
- poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.“ (Armstrong, 2007, str. 403)

Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů

Pracovníci mohou být propuštěni i z jiných příčin, než je nadbytečnost. Takové propouštění je obvykle vymezeno v pracovněprávních předpisech. Je to např. při porušení pravidel v práci, nebo při hrubém porušení pracovních povinností. Takový zaměstnanec by měl dostat příležitost ke zlepšení. Teprve při opakovaném nedodržení pravidel nebo povinností by se mělo zahájit disciplinární řízení. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 312)

Penzionování

Organizace nemůže bránit pracovníkovi odejít do penze, pokud splnil podmínky pro přiznání starobního důchodu. Firma může s pracovníkem vyjednávat o čase jeho odchodu do důchodu. (Koubek, 2000, str. 271)

„Politika pensionování musí obsahovat:

- dobu, kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu,

- podmínky (pokud existují), za nichž mohou pracovat i po dosažení důchodového věku, popřípadě i jako důchodci,
- zajištění předdůchodového vzdělávání,
- poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu.“ (Armstrong, 2007, str. 410)

4 ANALÝZA POHYBU PRACOVNÍKŮ

Analýza pohybu pracovníků nemusí sledovat pouze odchody zaměstnanců z organizace, může se zabývat i příchody pracovníků nebo pohybem pracovníků uvnitř organizace. Detailní analýza těchto pohybů, je potřebným podkladem pro mnoho personálních činností. (Koubek, 2000. str. 58)

4.1 Rozdělení analýzy

„Všechny tyto formy pohybu by se měli analyzovat podle následujících znaků:

- **pohlaví** – analýza může poskytnout odpověď na otázku, od jaké míry je organizace atraktivní pro muže, resp. pro ženy, popřípadě jak vnímají muži, resp. ženy práci a pracovní podmínky v organizaci, jak je práce v organizaci uspokojuje,
- **věk** – (vhodné jsou jednoleté věkové skupiny, ve větších organizacích jsou přípustné i pětileté věkové skupiny) analýza může signalizovat míru atraktivity či ne-atraktivity organizace pro pracovníky určitého věku a zároveň poskytovat podklady pro personální plánování, získávání a výběr pracovníků pro další personální činnosti,
- **kategorie** – bez této analýzy nelze efektivně provádět personální plánování i některé další personální činnosti, např. péče o pracovníky,
- **zaměstnání** – (jednotlivě se zabývat i klíčovými zaměstnáními v organizaci, ostatní zaměstnání je pak možné seskupovat do příbuzných skupin) zejména analýza odchodů pracovníků podle zaměstnání je pro personální práci nezbytná,
- **doba zaměstnání v organizaci** – zkoumá se pochopitelně jen u odcházejících pracovníků a poskytuje důležité informace o míře stabilizaci pracovníků v organizaci, dále poskytuje i podklady pro zkvalitnění péče o nové pracovníky či pro řízení personálního rozvoje a pracovních podmínek pracovníků organizace, při analýze je vhodné kombinovat dobu zaměstnání v organizaci s důvody odchodu.“ (Koubek, 2000. str. 58)

5 ZPŮSOBY SBĚRU INFORMACÍ

Podle zdrojů dat získaných informací se tyto informace dělí na dvě skupiny:

- **sekundární** – informace jsou zjišťovány dříve a za odlišným důvodem,
- **primární** – data jsou sbírané pro daný účel, k tomuto zdroji se přistupuje až poté, když nelze získat údaje ze sekundárních zdrojů, nebo nejsou použitelné pro konkrétní problém. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 52)

Při sběru informací se může stát, že všechna data nejsou trvale dostupná. Tyto údaje se rozlišují podle míry zveřejnění:

- **veřejné** – informace jsou většinou volně přístupné,
- **neveřejné** - data jsou pouze pro určitou skupinu uživatelů,
- **tajné** – údaje obsahují utajené informace např. firemní, osobní. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 53)

5.1 Sběr údajů formou rozhovoru

Rozhovor tvoří důležitou část metody výzkumu. Zjišťuje skutečné údaje a studuje stanovisko a pocity dotazovaných. Rozděluje se na tři formy:

- strukturovaný – předem připravený,
- nestrukturovaný – předem nepřipravený,
- polostrukturovaný – zde jsou předem určeny oblasti zájmu a hlavní otázky, které mají být zodpovězeny, nebo důležité informace, které mají být získány. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 650)

5.2 Interní a externí zdroje

- **Vnitřní zdroje dat** jsou získávány z běžného sledování činnosti firmy. Data (výrobního, obchodního aj. charakteru) se zajišťují z evidence firmy. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 54)
- „**Hlavním externím zdrojem** volně přístupných sekundárních dat a informací je v současnosti internet. V porovnání s ostatními zdroji umožňuje především rychlejší vyhledávání, sběr a zpracování potřebných dat a nabízí nulové finanční náklady.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 55)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.

Fatra, a. s. patří mezi významné světové zpracovatele plastů jako je PVC, PE, a PET, také je součástí plastikářského průmyslu. V roce 2015 více jak 75 % produktů putovalo do zahraničí. V tomto roce Fatra vydělala takřka 3,6 mld. Kč. Společnost má dva výrobní závody, jeden v Napajedlech a druhý v Chropyni. Dohromady je zde zaměstnáno přes 1100 pracovníků. (Profil společnosti, © 2016)

Společnost poskytuje prvotřídní produkty a nabízí řešení pro zákazníky, do kterých patří nejen výroba, ale i rozvojové aktivity a poradenské služby. Fatra dále rozšiřuje své výrobky do 50 zemí světa. Mezi zpracovávané suroviny patří např. EVA, PP, PET, ABS. (Profil společnosti, © 2016)

„Společnost svým zákazníkům poskytuje servis v oblasti oboru zkušebnictví a vývojových laboratoří, testování, přípravy vzorků a směsí, odborné poradenství a konzultace. Vysokou kvalitu výrobků a služeb podporují zavedené systémy řízení kvality a ekologie ČSN ISO 9001 a ČSN ISO 14001. Fatra, a.s. již několikrát obhájila osvědčení Responsible Care a Bezpečný podnik.“ (Profil společnosti, © 2016)

Fatra nejen, že má mnoho nových zařízení ve výrobě ale také neustále zvětšuje a modernizuje sortiment pro odlišná průmyslová odvětví. Dále společnost používá nejnovější poznatky z vědy a techniky s orientací na kvalitu a ekologii. Pro firmu je také samozřejmá spokojenost nejen zákazníků ale i zaměstnanců. (Profil společnosti, © 2016)

„Fatra, a.s. je členem koncernu AGROFERT sdružujícího silné subjekty, které mají vazbu na zemědělství, potravinářství a chemii. V současnosti AGROFERT sdružuje více než 230 významných subjektů ze sektoru chemie, zemědělství, potravinářství, pozemní techniky a médií, přičemž v rámci koncernu zaměstnává více než 27 tisíc zaměstnanců.“ (Profil společnosti, © 2016)

Fatra kooperuje s vývojovými pracovišti a s vysokými školami jako je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Univerzita Pardubice, pokud probíhá vývoj nových výrobků. (Profil společnosti, © 2016)

Firma dává studentům možnost vykonávat odborné praxe a stáže. Dále společnost umožňuje studentům psát diplomové a bakalářské práce a provádí exkurze do výroby. Fatra se také podílí na účasti na veletrzích pracovních příležitostí pro studenty a také probíhá spolupráce s Job centrem UTB. (Profil společnosti, © 2016)

Mezi skupiny výrobků vyráběných ve Fatře patří:

- „PVC podlahové krytiny, značky LINO Fatra, THERMOFIX, FatraClick a IMPERIO,
- hydroizolační fólie FATRAFOL, izolace střešní, zemní a jezírkové,
- technické vinylové fólie, polotovary pro galanterii, obaly,
- plastové vytlačované profily, značky Novoplast a Novodur,
- PVC granulát, polotovary,
- BO PET, biaxiálně orientované polyesterové fólie, značky TENOLAN a FOLAM,
- paropropustné fólie a lamináty pod značkou SONTEK F a SONTEK L,
- fólie a desky z PE, PET a EVAC, fólie, desky pro izolace, protiskluzové materiály,
- vstřikování, vstřikované výrobky, plastové dlaždice, přepravky,
- tvarované výrobky, kelímky, vaničky a víčka, desky chladících výplní.“ (Profil společnosti, © 2016)

Od historie po současnost

Fatra byla založena v roce 1935 na podnět Ministerstva obrany koncernem Baťa. Jako první v České republice začala zpracovávat plasty. Do vůbec prvních výrobků patřily masky, ochranné oděvy, pryžové hračky a technická pryž. V roce 1940 se začala postupně přeorientovat na zpracování plastických hmot. Fatra postupně do jiných závodů převáděla gumárenskou výrobu, některé z nich po určitou dobu vedla (Optimit Odry, Gumárny Zubří), nebo je podporovala ve zřizování (Gumotex Břeclav). Dalším podnikům jako Technoplast Chropyně a Plastika Nitra dávala své zkušenosti se zpracováním plastů. Fatra má v České republice velké zásluhy na rozmachu v této oblasti. (Historie společnosti, © 2016)



Zdroj: (Fatra, © 2016)

Obrázek 2: Logo Fatra, a. s.

„Historicky dané prvenství Fatry v průběhu let bylo proměněno lidmi v jednoznačnou výhodu a upevnili ji do pozice významného zpracovatele plastů z pohledu znalosti

používaných materiálů a technologií, kvality a objemu veškeré produkce. I v současné době si udržuje mezi tuzemskými výrobci statut jediného producenta např. lisovaných podlahovin, heterogenních podlahovin, hydroizolačních fóliových systémů, BO PET fólií a laminátů, paropropustných fólií aj.“ (Historie společnosti, © 2016)

Už v roce 1994 se systém řízení kvality začal řídit podle norem ISO 9001. Zanedlouho po tom v roce 2000, Fatra přijala normy ISO 14001. (Historie společnosti, © 2016)

„Součástí závodu je provozovna v Chropyni. Závod vznikl v roce 1949 a do roku 2002 byl znám pod jménem Technoplast. V šedesátých letech minulého století prošel závod rozsáhlou investiční výstavbou. Na svou dobu moderní technologie zajistily Technoplastu výjimečné postavení mezi tuzemskými výrobci a závod patřil k významným exportérům. Nejznámějšími produkty v současné době jsou fólie BO PET a tvarované výrobky.“ (Historie společnosti, © 2016)

„Zde je historie společnosti shrnuta do důležitých dat:

1935 – založení a. s. Fatra,

1940 – zahájení průmyslového zpracování plastů v ČR,

1948 – zahájení výroby nafukovacích hraček PVC,

1949 – zahájení výroby lisovaných podlahovin,

1949 – vznik plastikářského závodu v Chropyni (Technoplast),

1956 – zahájení průmyslového zpracování polyetyleny (PE),

1958 – vyrobena první izolační fólie,

1975 – vyrobena nultá série homogenní podlahoviny Elektrostatik,

1992 – zahájení zpracování BO PET v Chropyni,

1994 – certifikace LRQA podle norem ISO 9001,

1998 – Fatra součástí akciové společnosti ALIACHEM,

2000 – vstup společnosti Fatra do AGROFERT, a. s.,

2000 – certifikace LRQA podle norem ISO 14001,

2002 – začlenění závodu Technoplast do organizační struktury Fatry,

2002 – zahájení výroby paropropustných fólií,

2006 – vyčlenění Fatry z Aliachem, a. s. a vznik Fatra, a. s.,

2006 – zahájení výroby vstřikovaných výrobků,

2011 – zahájení výroby plovoucí vinylové podlahoviny FatraClick®,

2013 – udělení titulu *Výrobce roku* v prestižní soutěži Czech Grand Design za novou kolekci hraček,

2014 – svazem chemického průmyslu ČR udělena *Cena udržitelného rozvoje*,

2015 – zavedení technologie regranulace.“ (Historie společnosti, © 2016)

Politika integrovaného systému

Základní vizí společnosti Fatra, a. s. je ubránit se tvrdé konkurenci firem, které se zabývají zpracováním plastů jak na domácím, tak zahraničním trhu. Společnost se snaží naplnit tuto vizi dosažením a udržením vysoké úrovně kvality výrobků a služeb, ochrany životního prostředí a zdraví při práci. Zároveň klade důraz na prevenci vzniku havárie a snížení rizika ohrožení obyvatel v okolí a majetku společnosti. (Kvalita a ekologie, © 2016)

„Rámec pro stanovení cílů integrovaného systému tvoří následující body:

- Zvyšovat spokojenost zákazníků včasnými dodávkami kvalitních výrobků, při jejichž výrobě je zároveň dbáno na minimální zátěž životního prostředí.
- Plnit požadavky právních a jiných předpisů v rámci jednotlivých oblastí integrovaného systému.
- Předcházet znečišťování životního prostředí, uplatňovat vhodné prevenční postupy v ochraně životního prostředí, zdraví zaměstnanců a pro snížení rizika havárie.
- Pravidelně vyhodnocovat rizika v oblastech kvality, EMS, BOZP, havarijní připravenosti a přijímat adekvátní opatření pro neustálé zlepšování všech procesů v integrovaném systému.
- Informovat zaměstnance i veřejnost o vlivu svých činností na zdraví a životní prostředí.
- Rozvíjet kvalifikaci a povědomí zaměstnanců ve všech oblastech integrovaného systému.
- Vytvářet a udržovat vhodné hygienické podmínky pro výroby, jejichž produkty jsou uplatňovány v hygienickém průmyslu nebo určeny pro styk s potravinami.“ (Kvalita a ekologie, © 2016)

Certifikace

„Fatra, a. s. má certifikovaný systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Rozsah platnosti certifikace: vývoj, výroba plastových fólií, hydroizolačních fólií, plastových podlahovin, potištěných fólií, vstřikovaných a tvarovaných výrobků. Vývoj a výroba paropropustných fólií a laminátů. Vývoj a výroba PVC granulátů a vytlačovaných plastových profilů. Vývoj a výroba biaxiálně orientovaných polyetylentereftalátových fólií a vícevrstevných materiálů.“ (Kvalita a ekologie, © 2016)

Environmentální profil

Taktika podniku spočívá v šetrnosti k životnímu prostředí. Zaměřením na nové materiály a hledání nových metod využití plastů. V posledním desetiletí Fatra vložila do ochrany životního prostředí přes 160 miliónů korun. Od 90 let se snížily emise těkavých organických látek o 90 %. Také moderní technologie a optimalizace výroby přispěla k omezené spotřebě vody a všech druhů energií. (Kvalita a ekologie, © 2016)

Výrobky pro ekologii

Fatra podporuje ochranu životního prostředí. K tomu jsou vyhrazené speciální fólie k izolacím odpadních skládek a úložišť ropných a jiných látek, díky kterým neprosakují škodlivé látky do podzemních vod. Je to další vhodné použití plastů, které zmenšuje spotřebu přírodních materiálů a chrání životní prostředí. (Kvalita a ekologie, © 2016)

Odpovědné podnikání

Od roku 1994 Fatra, a. s. pracuje v souladu se zásadami programu Responsible Care. V květnu 2011 přijala prohlášení k programu Responsible Care, ve kterém se jako člen Svazu chemického průmyslu ČR zavazuje spravovat své činnosti tak, aby zabezpečovaly vysokou úroveň ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, veřejnosti a ochranu přírody. (Kvalita a ekologie, © 2016)

V roce 2011 Fatra získala souhlas od Svazu chemického průmyslu ČR k používání loga Responsible Care na dobu dvou let a protože Fatra i nadále plní požadavky programu, zažádala si o prodloužení loga na delší období. V roce 2015 Fatra požádala Svaz chemického průmyslu ČR o souhlas používat logo. Ten byl společnosti udělen do října roku 2019. (Kvalita a ekologie, © 2016)

Cena udržitelného rozvoje

„V roce 2014 Fatra, a. s. získala prestižní ocenění *Cena udržitelného rozvoje*. Toto ocenění je udělováno představenstvem Svazu chemického průmyslu České republiky členskými organizacím SCHP ČR, které se významnou měrou zasloužili o rozvoj chemického průmyslu a svojí činností přispívají k ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce, ochrany zdraví, zasloužili se o rozvoj regionu a dlouhodobě plní kritéria daná programem Responsible Care. Fatra se tak zařadila do první desítky chemických firem v ČR, kterým bylo toto ocenění uděleno.“ (Kvalita a ekologie, © 2016)

Bezpečný podnik

Ochrana zdraví a bezpečnosti při práci je důležitou součástí firmy. Fatra získala v roce 2009 osvědčení Bezpečný podnik. Toto osvědčení se vydává na vždy na tři roky a Fatra již dvakrát toto osvědčení získala. Plnění podmínek v tomto programu ve Fatře přispívá k vyšší bezpečnosti práce a přijatelné pracovní úrazovosti. (Kvalita a ekologie, © 2016)

6.1 Středisko Chropyně

Fatra, a. s. patří mezi významné evropské zpracovatele plastů. Výrobní program je zaměřen zejména na výrobu podlahových krytin, izolačních fólií, technických fólií, paropropustných fólií a laminátu, vytlačovaných profilů, PVC granulátu, BO PET fólií, solárních fólií a vstřikovaných výrobků. Fatru charakterizuje především vysoký standard kvality výrobků. Ten se uplatňuje v mnoha tržních segmentech např. ve stavebnictví, potravinářství, galanterii, obuvnictví, odvětví hygieny, zdravotnictví, automobilní, atd. Z výrobků putuje více než polovina na zahraniční trhy. (Fatra, a. s., [2016])

„Fatra, a.s. patří k nejvýznamnějším uživatelům Výrobního a logistického areálu Chropyně. V Chropyni Fatra vyrábí:

- tvarované obaly z plastů pro potravinářství i technické aplikace,
- BOPET fólie + vícevrstvé lamináty pro obalové materiály (zejména pro potravinářské účely) a elektroizolační aplikace; výrobky jsou určeny především pro export,
- vstřikované výrobky + fólie a desky z polyolefinů (EVA, LDPE, HDPE, PP), které nacházejí uplatnění zejména ve spotřebním a stavebním průmyslu; obě výrobní skupiny jsou určeny především pro export.“ (Fatra, a. s., [2016])

7 PERSONÁLNÍ PRÁCE V AREÁLU CHROPYNĚ

Pro úspěšný podnik je dobrým základem nábor kvalitních sil, případně jejich další vzdělávání. Fatra se snaží udržet si komunikaci se zaměstnanci, a proto měsíčně vydává interní noviny Fatra, jen pro svoje pracovníky. Firma pravidelně pořádá mimopracovní setkání se zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky. Snaží se tak napomáhat ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, k podpoře vzájemných mezilidských vztahů a zároveň ke zlepšení pracovních výkonů.

K personální evidenci je využíván program SAP, ve kterém jsou uvedeny základní informace o zaměstnancích, jako je jméno, věk, adresa, rodinný stav, údaje o rodinných příslušnících, doba zaměstnání ve firmě, dosažené vzdělání ale také údaje o předchozím zaměstnavateli. Evidenci je rozdělena podle jednotlivých středisek. V tomto programu se provádí a doplňují veškeré změny. Údaje o zaměstnancích jsou rozděleny na jednotlivé sekce: osobní údaje, údaje o pracovním poměru (délka, pracovní zařazení), podklady k zaúčtování mzdy.

Jako podpora elektronické evidence se používá také karta pracovníka. Zde jsou rovněž uvedeny osobní údaje o zaměstnancích jako rodné číslo, státní příslušnost, rodinný stav, dosažené vzdělání, dosažené studium atd. Tato evidence je využívána především při komunikaci s úřady a při kontrolách.

Práce personalisty je velice zodpovědná, zde jsou hlavní body jeho náplně práce:

- vypisování pracovních pozic na pracovní portály a informační tabule v areálu Fatry,
- evidence uchazečů o zaměstnání,
- výběrové řízení,
- pohovor s jednotlivými uchazeči,
- vedení personální evidence,
- zpracování mezd a navazující problematika,
- zajišťování školení zaměstnanců,
- zpracování podkladů k uzavření nebo k ukončení pracovního poměru,
- propouštění a přeřazení zaměstnanců v rámci podniku.

7.1 Odbory

Odbory se snaží zabezpečovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zabraňovat jejich omezení a diskriminaci. Také podporují zaměstnavatele, technický a ekonomický rozvoj.

Dále se odbory spolupodílí na vzdělávání zaměstnanců v oblasti BOZP. (Interní údaje firmy, 2016)

Odbory mají právo informovat zaměstnavatele:

- špatných podmínkách pro bezpečnost a ochraně zdraví při práci,
- nevyhovujících pracovních podmínkách,
- nevyhovujících sociálních podmínkách,
- nehospodárných postupech při výrobě, investičních a neinvestičních akcích,
- neefektivním využívání výrobních zařízení,
- nedostatečné údržbě výrobních zařízení. (Interní údaje firmy, 2016)

Další jejich činností je čtvrtletní posouzení mzdového vývoje, inflačního rizika, vývoji na trhu práce a ekonomické výkonnost společnosti. (Interní údaje firmy, 2016)

Pro dosažení efektivní zaměstnanosti v souvislosti s vytvářením potřebných podmínek, odbory se zaměstnavateli projednávají podnikové personální politiky a efektivnost zaměstnanosti, které směřují k určení celkovému stavu rozmístění zaměstnanců. (Interní údaje firmy, 2016)

Odbory také měsíčně podávají zprávy o nových sjednaných pracovních poměrech, odchodech a převodech zaměstnanců. (Interní údaje firmy, 2016)

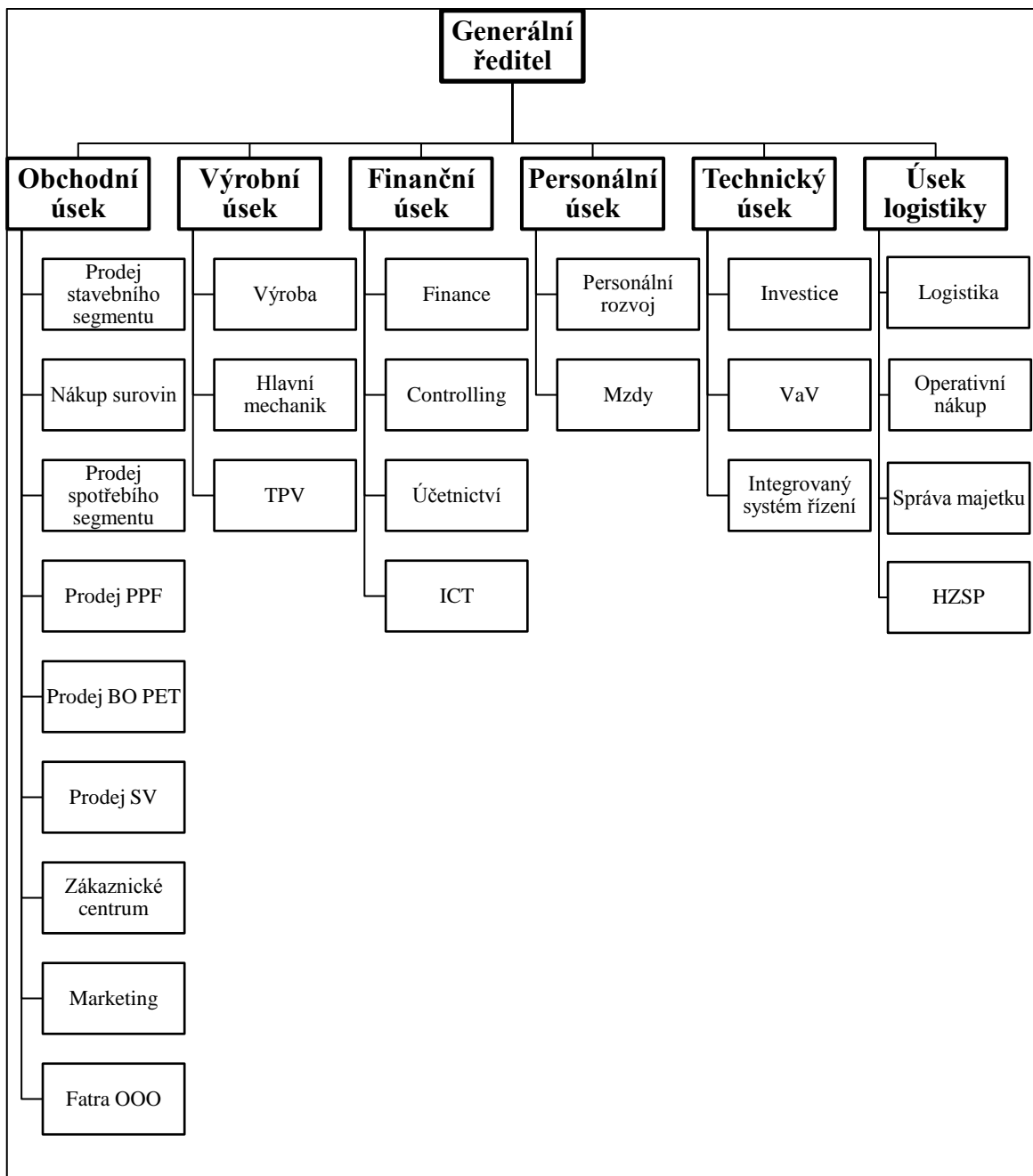
7.2 Organizační struktura a řízení společnosti

Organizační řád vymezuje organizační uspořádání obchodní společnosti Fatra, a. s., její členění, obecné zásady řízení práce, působnosti útvarů, pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců. (Interní údaje firmy, 2016)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, to řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo schvaluje změny v organizační struktuře společnosti. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Představenstvu jsou podřízeny tyto organizační stupně:

- generální ředitel,
- úsek,
- odbor,
- oddělení. (Interní údaje firmy, 2016)

Akciová společnost se člení na úseky. Jednotlivé úseky mají na starost jejich ředitelé. Tito ředitelé jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli společnosti. Součástí úseku jsou jejich sekretariáty. Úseky se člení na odbory. V čele odboru jsou vedoucí odborů. Odbory mohou být dále členěny na oddělení, v jejichž čele je vedoucí oddělení. Oddělení pak již nelze dále členit. (Interní údaje firmy, 2016)



Zdroj: (Interní údaje firmy, 2016)

Obrázek 3: Organizační schéma společnosti

7.3 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci je poskytnuta mzda za vykonanou práci. Pracovníci jsou zařazováni do mzdové soustavy podle jejich pracovního zařazení. Rozdělují se na THP, dále na zaměstnance s časovou a úkolovou mzdou. (Interní údaje firmy, 2016)

TH pracovníkům a zaměstnancům, kteří pracují dle odpracovaných hodin, je stanovena mzda jejich přímým nadřízeným a dále schválena příslušným ředitelem úseku. K přiznané mzdě náleží za předem stanovených podmínek měsíční prémie. Jejím účelem je zvýšení motivace zaměstnanců pro dosažení co nejlepších výsledků v práci. Složky mzdy tvoří základní mzdu, příplatky, prémie a odměny. (Interní údaje firmy, 2016)

Zaměstnanci s tarifní složkou jsou vypláceni dle tarifního stupně. Ten je pracovníkovi stanoven v závislosti na jeho skutečném výkonu např. plnění úkolů, kvality práce a základních povinností. Dále zaměstnanci také mají nárok na měsíční prémie ve výši 10 % ze základu mzdy. (Interní údaje firmy, 2016)

Zaměstnancům náleží příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci, odpolední směně, o sobotách a nedělích, ve ztíženém pracovním prostředí a bezpečnostně-preventivní příplatek dle odpracovaných hodin v daných obdobích. Příplatky jsou poskytovány ve výši, který je nad rámec zákoníku práce. (Interní údaje firmy, 2016)

Dále se Fatra, a. s. snaží své zaměstnance motivovat odměnou za hospodářské výsledky, formou podílu na dosažených hospodářských výsledcích společnosti. Je poskytnuta ve formě finančního plnění a vyplacena v prvním čtvrtletí následujícího roku po schválení hospodářských výkazů auditorem. (Interní údaje firmy, 2016)

7.4 Péče o zaměstnance

Společnost poskytuje následující výhody:

- závodní stravování – závodní jídelna v areálu společnosti,
- penzijní připojištění – příspěvek min. 650 Kč u trvání pracovního poměru více jak 1 rok
- pracovní a životní jubilea – (dosažení 50 let věku, odchod do starobního nebo invalidního důchodu),
- benefiční karta Cafeteria,
- možnost nákupu cenově zvýhodněných výrobků. (Interní údaje firmy, 2016)

8 ZPŮSOBY SBĚRU INFORMACÍ

K měření fluktuace a k analýze fluktuace zaměstnanců ve společnosti Fatra, a. s., ve středisku Chropyně byla sesbírána data:

- z interních údajů firmy,
- z programu SAP,
- z konzultace na personálním oddělení
- z rozhovoru s odcházejícím pracovníkem.

Sběr interních údajů společnosti

Tyto data byla poskytnuta personálním oddělením v Chropyni a v Napajedlích. Všechny potřebné informace jsou zpracovány z interních údajů firmy, které personalisté využívají pro statické údaje podniku nebo v rámci holdingu. Některé informace byly čerpány z pracovních karet, z brožur a dokumentů určených pro zaměstnance. Tyto údaje byly hlavním zdrojem pro zjišťování míry fluktuace zaměstnanců v Chropyni.

Sběr informací o zaměstnancích z programu SAP

Pro doplnění potřebných informací o zaměstnancích byl použit program SAP. Tento program na základě jména poskytoval informace potřebné k analýze. Další využití tohoto programu spočívalo v rychlejší vypracování sestav a dohledání potřebných dat. Tento program poskytl mnoho informací potřebných k měření a analýze fluktuace.

Konzultace na personálním oddělení v Chropyni

Na personálním oddělení v Chropyni bylo uskutečněno celkem 8 rozhovorů. Tyto rozhovory byly přínosem pro sběr údajů. Informace poskytly praktické poznatky o fungování a personálním řízení ve středisku Chropyně. Rovněž poskytly cenné údaje o průběhu a příčinách odchodů zaměstnanců z této firmy.

Rozhovor s odcházejícím pracovníkem

Pro zjištění příčin odchodů byl proveden jeden polostrukturovaný rozhovor s odcházejícím pracovníkem. Tento zaměstnanec pracoval v administrativě, a proto důvod jeho odchodu není způsoben nevyhovujícími podmínkami na pracovišti (hluk). Pracovník byl ochotný zodpovědět dané otázky. Rozhovor je pouze jeden a je uveden v příloze PI.

9 SOUČASNÝ STAV ZAMĚSTNANCŮ

Informace o současném stavu pracovníků byly poskytnuty z interních údajů firmy a jsou zjištěny k poslednímu lednu v roce 2016. Tento stav zaměstnanců je za Fatru, a. s., středisko Chropyně. Společnost má k tomuto dni celkem 340 pracovníků. Tito zaměstnanci jsou rozděleni na muže a ženy, dále jsou zde celkové počty zaměstnanců za roky 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Pracovníci jsou také rozřazeni podle věku, pracovní pozice, podle středisek a nakonec podle odpracované doby.

9.1 Zaměstnanci dle pohlaví

Jako první je zde rozdělení pracovníků na muže a ženy. Jak lze v tabulce vidět, ženy tvoří více početnou skupinu než muži.

Pohlaví	Počet
Muž	168
Žena	172
Celkem	340

Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

9.2 Přehled zaměstnanců za jednotlivé roky

V další tabulce jsou pracovníci Fatry, a. s. v Chropyni seřazeni podle jednotlivých let od nejstaršího roku po rok 2016. Počty pracovníků zaznamenávají postupný nárůst od roku 2013. Dále lze vidět, že za poslední 4 roky přibylo ve firmě více než 80 nových zaměstnanců.

Roky	Počet pracovníků
2012	273
2013	254
2014	271
2015	305
2016	340

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2016, vlastní zpracování

Tabulka 2: Přehled zaměstnanců za roky 2012-2016

9.3 Zaměstnanci dle věku

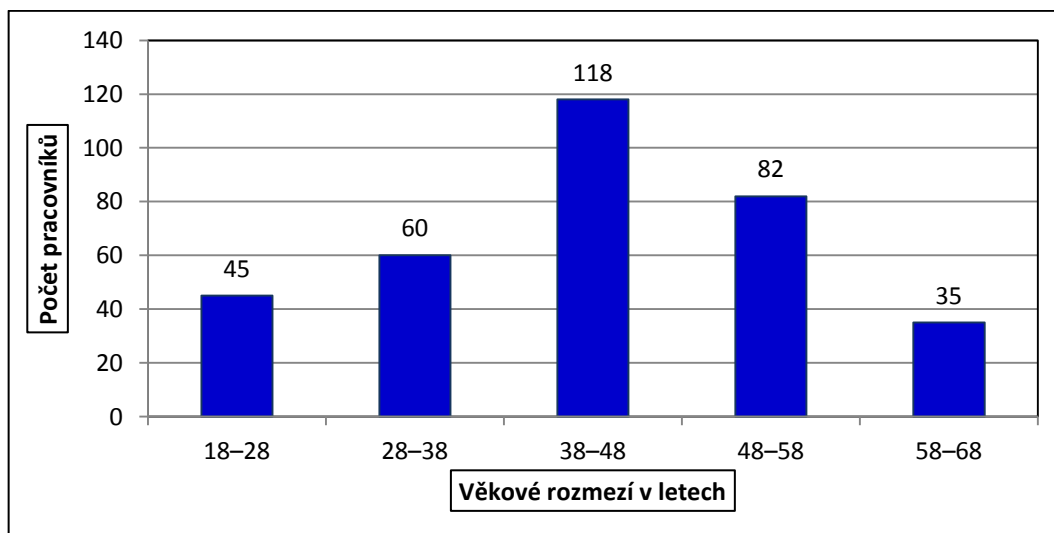
Pracovníci jsou rozřazeni do věkových kategorií po 10 letech. Nejnižší věk ve věkovém rozmezí je 18 let nejstarší pak 68 let. Je tedy očividné, že ve společnosti pracují lidé širokého věkového rozpětí. Celkem těchto věkových skupin je pět. Nejpočetnější skupinu tvoří věkové rozhraní 38–48 let. S tímto věkem ve Fatře pracuje celkem 118 lidí, od tohoto věkového rozpětí, počet pracujících zaměstnanců ve firmě klesá.

Věkové rozmezí	Počet zaměstnanců
18–28 let	45
28–38 let	60
38–48 let	118
48–58 let	82
58–68 let	35

Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců dle věku

Pro lepší přehlednost, jsou data z tabulky zpracovány do grafu. Na něm lze přesně vidět postupný nárůst a pokles zaměstnanců v jednotlivém věkovém rozmezí.

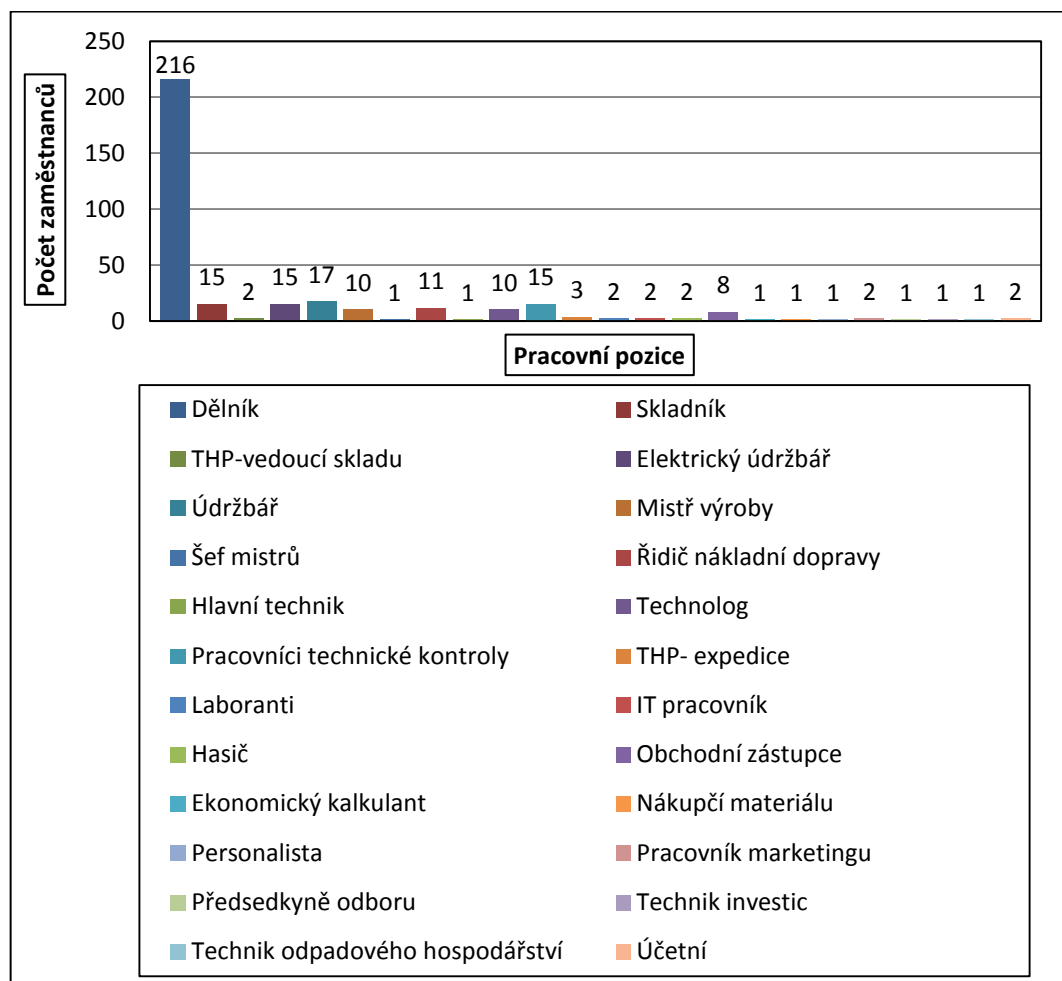


Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Graf 1: Rozdělení pracovníků podle věku

9.4 Pracovníci podle pracovních pozic

Dále je rozdělení pracovníků podle pracovních pozic, kterých je ve firmě celkem 24. Tyto pozice zahrnutí jednak administrativní pracovníky, tak THP, dělníky a mnoho dalších. Na grafu lze vidět, že nejvíce pracovníků pracuje jako dělník. Další pozice jako THP, údržbáři, technici, pracovníci technické kontroly a jiné jsou zastoupeny méně. Nejméně je ve Fatře v Chropyni administrativních pracovníků, zde jsou jednotlivé pozice obsazeny jedním nebo dvěma pracovníky.



Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Graf 2: Rozdělení pracovníků podle pracovní pozice

9.5 Zaměstnanci dle středisek

Zaměstnanci jsou dále ve firmě rozřazeni dle jednotlivých středisek. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří výrobní střediska. Tyto střediska zahrnutí dělnické pozice. Nejvíce

dělníků je ve střediscích 0000235000 a 0000230000. Naopak střediska, kde je jeden nebo dva pracovníci jsou většinou administrativní.

Středisko	Název	Počet zaměstnanců
0000104010	středisko nákupu materiálu	1
0000106010	středisko technologů	8
0000110000	středisko technologa	1
0000116000	středisko technika	1
0000202300	středisko obchodního úseku	8
0000207020	středisko technické kontroly	15
0000230000	středisko výrobní	53
0000235000	středisko výrobní	89
0000270000	středisko výrobní	18
0000271000	středisko výrobní	10
0000272000	středisko výrobní	27
0000273000	středisko výrobní	5
0000274000	středisko výrobní	9
0000280000	středisko výrobní	16
0000908000	středisko hlavního mechanika	1
0000908300	středisko údržbářů	17
0000908400	středisko elektrických údržbářů	15
0000910000	středisko předsedkyně odboru	1
0000920000	středisko personální	1
0000931000	středisko ekonomického kalkulanta	1
0000932000	středisko ekonomicko-účetní	2
0000933000	středisko informační technologie	2
0000942200	středisko realizace investic	1
0000943000	středisko laborantů	2
0000945000	středisko hasičů	2
0000946000	středisko marketingu	2
0000951000	středisko expedice	11
0000951100	středisko nadřízených expedice	3
0000951200	středisko odpadového hospodářství	1
0000951700	středisko skladníků	8
0000955010	středisko skladníků	8
0000955020	středisko skladníka kancelářského materiálu	1
Celkem	-	340

Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců dle středisek

9.6 Pracovníci dle odpracované doby

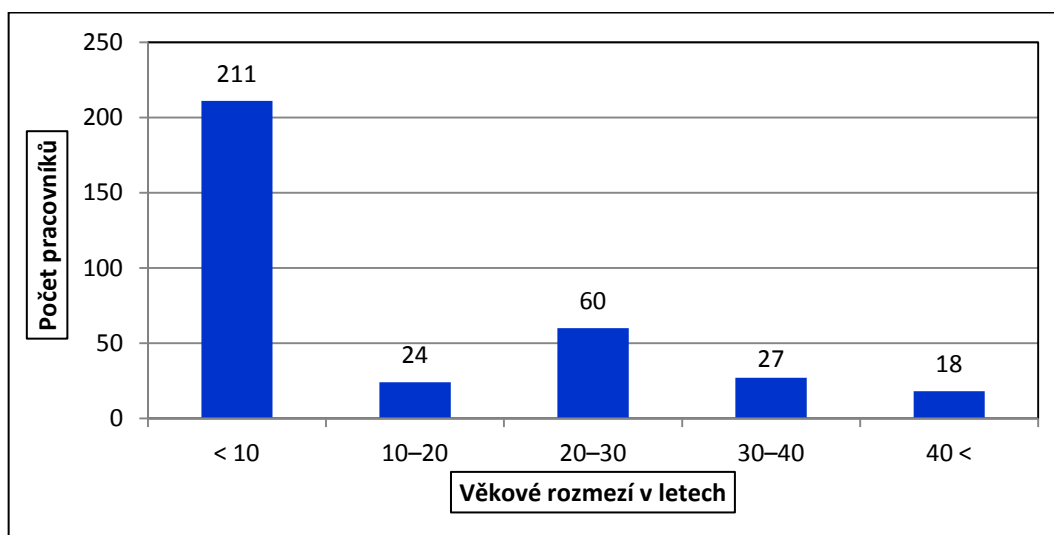
Další rozdělení pracovníků je podle odpracované doby ve firmě. Nejvíce pracovníků a to celkem 211 je ve firmě méně jak 10 let. Následujících 24 pracovníků je v podniku více jak 10 let ale zároveň méně jak 20 let. V dalším rozmezí odpracovaných více jak 20 let a méně jak 30 let je 60 pracovníků. Následující rozpětí je více jak 30 let ve firmě ale zároveň méně jak 40 let, zde se řadí 27 pracovníků. A zaměstnanců s největším počtem odpracovaných roků a to 40 a více je ve firmě nejméně, tedy celkem 18.

Odpracovaná doba	Počet zaměstnanců
< 10 let	211
10–20 let	24
20–30 let	60
30–40 let	27
40 < let	18
Celkem	340

Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Tabulka 5: Pracovníci dle odpracované doby

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce pracovníků ve firmě zůstává do 10 let. Nad 10 let následuje prudký pokles zaměstnanců. Následuje mírný nárůst a potom zase pokles. Nejméně pracovníků je ve firmě s odpracovanými 40 a více roky.



Zdroj: Interní údaje firmy, 2016, vlastní zpracování

Graf 3: Zaměstnanci s odpracovanými roky ve firmě

10 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Tato kapitola zjišťuje fluktuaci ve společnosti Fatra, a. s. v letech 2012–2015. Na výpočty jsou použity dva ukazatele:

- míra odchodu,
- míra přežití.

Firma sleduje pouze odchody a příchody pracovníků, nezabývá se měřením fluktuace ve středisku Chropyně. Jednotlivá data pro toto měření byla poskytnuta podnikem. Tyto informace byly zpracovány do následujících výpočtů.

10.1 Míra odchodů za roky 2012–2015

Míra odchodů neboli ukazatel intenzity odchodů vyjadřuje, jaké procento pracovníků ukončilo nebo mělo ukončený pracovní poměr v daném roce.

Míra odchodů zaměstnanců za rok 2012

V tabulce lze vidět, že podnik v některých měsících neměl žádné odchody ani příchody pracovníků. Nejvyšší fluktuace byla v prosinci a to 6, 20 %. Další měsíce červen, červenec a srpen již zaznamenávají menší fluktuaci a to přes 1 %.

Měsíc	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace (v %)
Leden	274	-	-	0,00
Únor	274	2	2	0,73
Březen	275	2	1	0,36
Duben	277	2	-	0,00
Květen	278	1	-	0,00
Červen	275	1	4	1,45
Červenec	274	2	3	1,09
Srpen	270	1	5	1,85
Září	272	3	1	0,37
Říjen	272	-	-	0,00
Listopad	274	2	-	0,00
Prosinec	258	-	16	6,20
Celkem	x	16	32	12,05

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012, vlastní zpracování

Tabulka 6: Odchody pracovníků v roce 2012

Míra odchodů za rok 2012 byla 12,05 %. Doporučená míra fluktuace je do 10 %, jak je zmíněno v teoretické části. V tomto roce měl tedy podnik mírně zvýšenou fluktuaci a to o 2,05 % nad doporučenou míru. Odchody pracovníků v tomto roce byly tedy nepatrně vyšší nad předepsanou úroveň.

Míra odchodů zaměstnanců za rok 2013

Společnost měla v tomto roce celkem 25 odcházejících pracovníků. Je to o 7 pracovníků méně než v roce 2012. V prosinci byl počet odchodů nejvyšší, a to celkem 6, míra fluktuace za tento měsíc pak 2,45 %. Žádný měsíc pak už neměl tak velký počet odchodů.

Měsíc	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace (v %)
Leden	258	3	3	1,16
Únor	260	2	-	0,00
Březen	255	-	5	1,96
Duben	258	3	-	0,00
Květen	256	1	3	1,17
Červen	253	1	4	1,58
Červenec	252	-	1	0,40
Srpen	251	-	1	0,40
Září	251	1	1	0,40
Říjen	251	-	-	0,00
Listopad	251	1	1	0,40
Prosinec	245	-	6	2,45
Celkem	x	12	25	9,92

Zdroj: Interní údaje firmy, 2013, vlastní zpracování

Tabulka 7: Odchody pracovníků v roce 2013

Podnik měl míru fluktuace za celý rok 9,92 %. Společnost měla v tomto roce dobrou fluktuaci. Odchody pracovníků v roce 2013 byly tedy v doporučeném rozmezí.

Míra odchodů zaměstnanců za rok 2014

Podnik měl v tomto roce velice mírný nárůst odcházejících pracovníků oproti předchozímu roku. Bylo to o 3 zaměstnance, takže počet odcházejících pracovníků byl celkem 28. Měsíce s největší fluktuací jsou březen s 1,87 % a prosinec s 1,80 %. Celková fluktuace byla 10,31 % a v tomto roce vzrostla o 0,31 % nad doporučenou míru. Zde už se jedná o mírné zvýšení. Znamená to, že míra odchodů zaměstnanců v tomto roce je poměrně vyšší a podnik by si mohl hůře udržovat pracovníky, tak jako v roce 2012.

Měsíc	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace (v %)
Leden	250	5	-	0,00
Únor	265	17	2	0,75
Březen	267	7	5	1,87
Duben	270	5	2	0,74
Květen	268	-	2	0,75
Červen	268	2	2	0,75
Červenec	271	5	2	0,74
Srpen	272	4	3	1,10
Září	277	6	1	0,36
Říjen	275	1	3	1,10
Listopad	283	9	1	0,35
Prosinec	278	-	5	1,80
Celkem	x	61	28	10,31

Zdroj: Interní údaje firmy, 2014, vlastní zpracování

Tabulka 8: Odchody pracovníků v roce 2014

Míra odchodů zaměstnanců za rok 2015

Tento rok měl podnik nejvyšší počet odcházejících pracovníků a to celkem 44. Vypočítaná míra fluktuace v tomto roce se zvýšila.

Měsíc	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace (v %)
Leden	274	-	4	1,50
Únor	282	10	2	0,71
Březen	291	11	2	0,69
Duben	296	9	4	1,35
Květen	296	6	6	2,03
Červen	302	12	6	1,99
Červenec	311	13	4	1,29
Srpen	316	7	2	0,63
Září	325	15	6	1,85
Říjen	322	1	4	1,24
Listopad	324	2	-	0,00
Prosinec	320	-	4	1,25
Celkem	x	86	44	14,53

Zdroj: Interní údaje firmy, 2015, vlastní zpracování

Tabulka 9: Odchody pracovníků v roce 2015

Nejvyšší fluktuace byla zjištěna v květnu a to 2,03 %. Po ní následuje měsíc červen s mírou 1,99 % a září s 1,85 %.

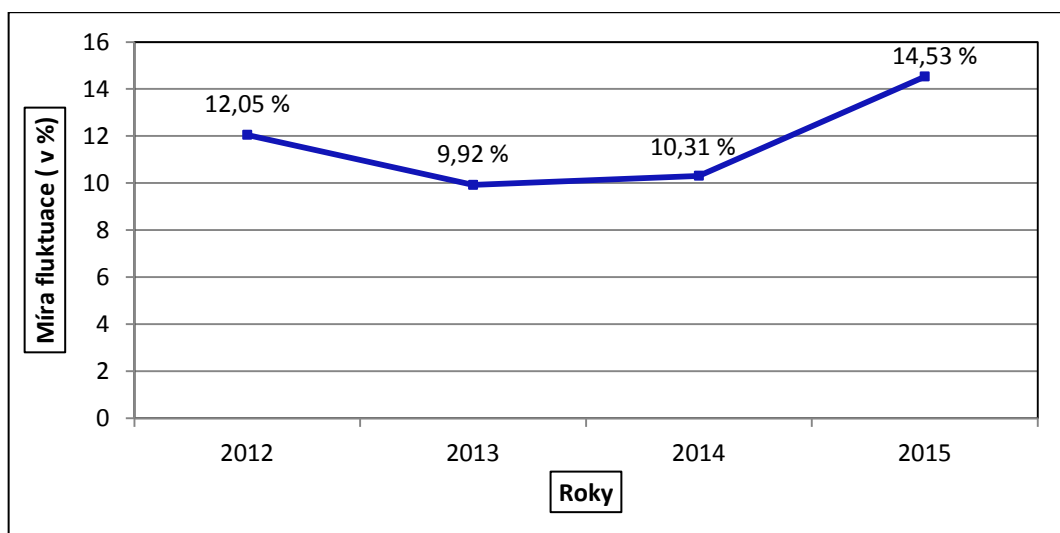
Míra fluktuace za tento rok byla 14,53 % a vzrostla o 4,53 % nad doporučovanou hodnotu. Znamená to, že odchody pracovníků se značně zvýšily. Pokud by míra odchodů rostla následujícím tempem, podnik by do budoucna mohl mít míru fluktuace značně vysokou.

Grafické pojetí míry odchodů

V následujícím grafu jsou znázorněny za jednotlivé roky (2012, 2013, 2014, 2015) míry odchodů. Jak lze přehledně vidět, míra fluktuace má od roku 2013 stoupající tendenci.

V roce 2012 fluktuace činila 12,05 %. Mírný pokles a to o 2,13 % nastal v roce 2013. V tomto roce měl podnik nejmenší fluktuaci. Nepatrný zlom nastal v následujícím roce. V roce 2014 se fluktuace dostala opět nad doporučenou hodnotu.

Největší zvýšení už lze vidět v roce 2015. To dělá 14,53 %. V porovnání s rokem 2013 je to zvýšení o 4,61 %. V tomto roce už společnost může mít problém s větší ztrátou pracovních sil. Do budoucna by to pro společnost z hlediska zajišťování zaměstnanců mohlo mít negativní vliv.



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 4: Míra fluktuace v jednotlivých letech

10.2 Míra přežití za roky 2012–2015

Míra přežití vyjadřuje, jaké procento z celkově přijatých zaměstnanců v určitém roce vydrží ve firmě alespoň po určitou dobu. Tento ukazatel se určoval za roky 2012, 2013, 2014 a 2015. Všechny informace jsou získány z interních údajů firmy z let 2012–2015.

Míra přežití v roce 2012

V tomto roce se zjišťovalo, kolik zaměstnanců přišlo do společnosti v roce 2012 a stále v ní je. Celkem bylo přijato 16 pracovníků. Jejich jména se porovnala s pracovníky, kteří jsou ve firmě doposud. Celkem 8 zaměstnanců stále ve firmě pracuje. Vzorec je tedy následující:

$$\frac{8}{16} \times 100 = 50 \%$$

Znamená to tedy, že míra přežití za tento rok je 50 %. Pro podnik to značí dobrý výsledek, protože říká, že z 16 přijatých zaměstnanců jich ještě 8 ve firmě stále pracuje.

Míra přežití v roce 2013

V tomto roce firma přijala 12 pracovníků. Tito pracovníci byli opět porovnáváni v databázi aktuálních pracovníků. Celkem 7 jich stále firmu navštěvuje. Míra přežití je tedy:

$$\frac{7}{12} \times 100 = 58,33 \%$$

Vzorec vyjádřil míru přežití, která byla v roce 2013 celkem 58,33 %. Značí to, že více než polovina pracovníků, kteří byli zaměstnání v roce 2013, i nadále setrvává ve společnosti. Pro firmu je to dobrý výsledek, protože značí, že lidé neopouští tuhle firmu tak často, ale spíše v ní setrvávají delší čas.

Míra přežití v roce 2014

V tomto roce se číslo přichozích pracovníků navýšilo a to celkem na 61 zaměstnanců. Ve firmě z těchto přijatých nadále setrvalo 38 lidí, tedy větší polovina. Výpočet je tedy:

$$\frac{38}{61} \times 100 = 62,30 \%$$

Míra přežití se nepatrně navyšuje, zde činí 62,30 %. Toto navýšení mohlo být způsobeno zmenšujícími se roky odpracovaných ve firmě. Ale i tak je to pro podnik výrazně dobrý výsledek.

Míra přežití v roce 2015

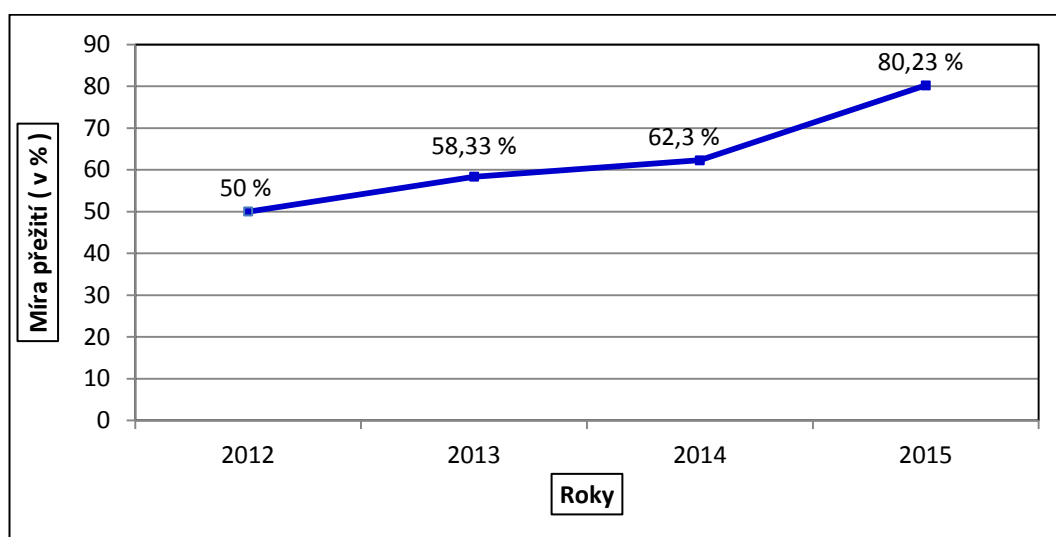
I k tomuto ukazateli se muselo zjistit, kolik bylo příchozích zaměstnanců v roce 2015. Celkem to bylo 86. A je to tedy nejvíce za všechny měřené roky. Z těchto přijatých zaměstnanců jich ve společnosti zůstalo 69. Výpočet vypadá následovně:

$$\frac{69}{86} \times 100 = 80,23 \%$$

Vzorec tedy vypočítal, že celkem 80,23 % zaměstnanců pracuje již jeden rok ve firmě. Je to nejlepší výsledek za všechny čtyři roky, ale zároveň jsou tyto zaměstnanci ve firmě nejkratší dobu.

Grafické znázornění míry přežití

Graf znázorňuje postupný nárůst míry přežití. Na křivce lze vidět, že s postupujícími roky (2012, 2013, 2014, 2015) se snižuje počet odpracovaných let. Tedy zaměstnanci, kteří byli přijati v roce 2012, a doposud ve firmě pracují, mají odpracované čtyři roky. Zaměstnanci, kteří byli přijati a kteří zůstali v podniku v roce 2013, mají odpracované tři roky. Pracovníci přijati v roce 2014 mají odpracované 2 roky a 1 odpracovaný rok mají přijatí pracovníci v roce 2015.



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 5: Míra přežití znázorněná v grafu

11 ANALÝZA FLUKTUACE

Tato kapitola zjišťuje analýzu fluktuace za roky 2012, 2013, 2014 a 2015. První členění je podle pohlaví pracovníků. Dále je zde znázorněna analýza fluktuace podle věku. Následuje fluktuace podle pracovní pozice, odpracované doby a nakonec podle středisek.

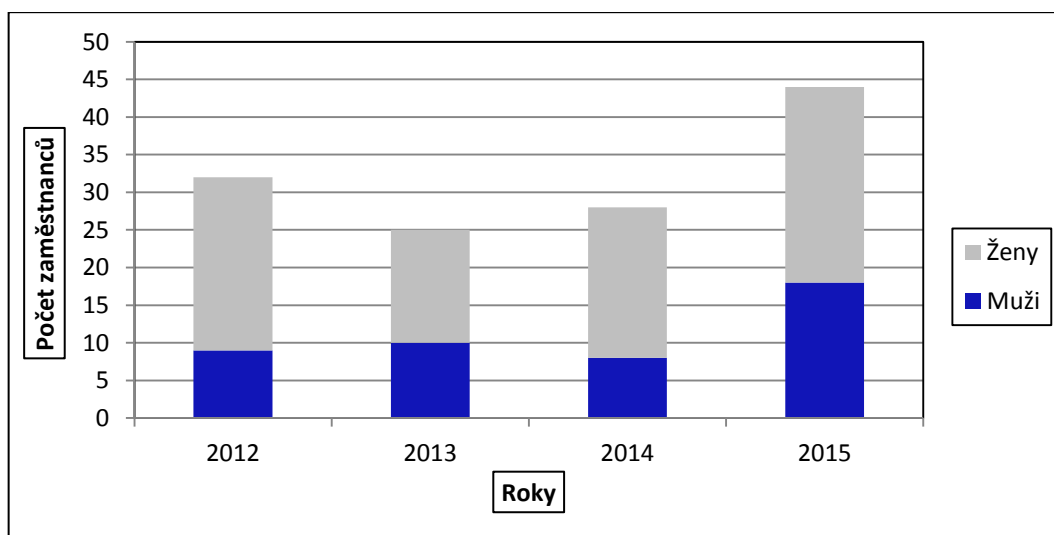
11.1 Analýza fluktuace dle pohlaví

V tabulce a v grafu jsou znázorněny odchody mužů a žen za jednotlivé roky. Jak lze z tabulky a grafu pod tabulkou vidět, za jednotlivé roky bylo vždy více odcházejících žen než mužů. Nejméně odcházejících mužů bylo v roce 2012 a to celkem 9, nejvíce pak v roce 2015 a bylo to dvakrát více, tedy 18. Rok s nejmenším odchodem žen byl 2013, zde bylo 15 odchodů a rok 2015 zaznamenal nejvíce odcházejících žen a to celkem 26.

Pohlaví	Roky			
	2012	2013	2014	2015
Muž	9	10	8	18
Žena	23	15	20	26
Celkem	32	25	28	44

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Tabulka 10: Analýza dle pohlaví



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 6: Analýza dle pohlaví v grafu

Na grafu již lze na první pohled rozpoznat, že v roce 2015 bylo nejvíce odcházejících pracovníků a rok 2013 měl naopak nejméně odcházejících pracovníků.

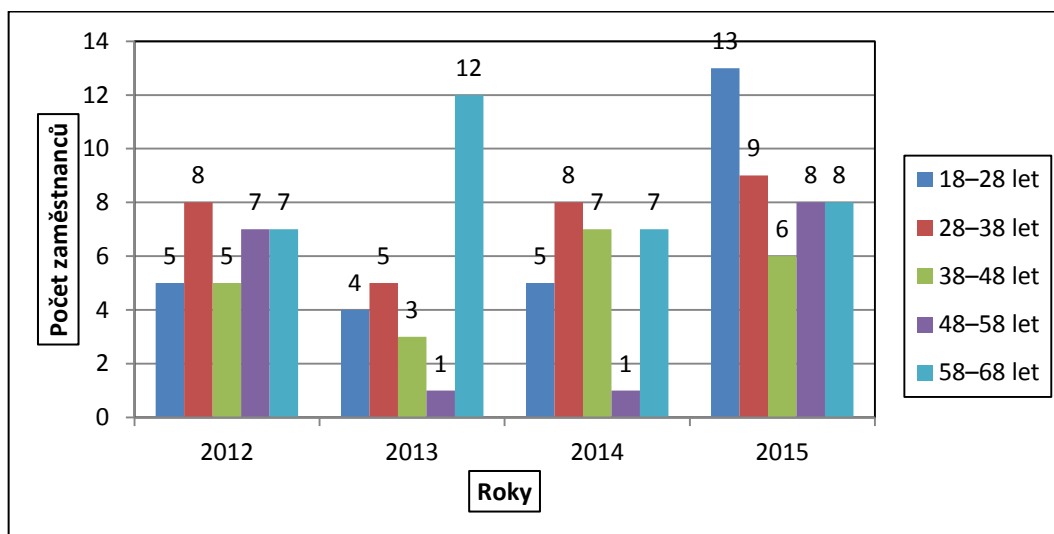
11.2 Analýza fluktuace dle věku pracovníků

Tato analýza fluktuace je rozdělena do jednotlivých věkových kategorií. Jednotlivá věková rozmezí mají deset let. Celkem těchto věkových rozmezí je pět. V grafu pod tabulkou lze přehledně vidět, že nejvíce odcházejících pracovníků bylo v roce 2015 ve věkovém rozmezí 18–28 let.

Věkové rozmezí	Roky			
	2012	2013	2014	2015
18–28 let	5	4	5	13
28–38 let	8	5	8	9
38–48 let	5	3	7	6
48–58 let	7	1	1	8
58–68 let	7	12	7	8
Celkem	32	25	28	44

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Tabulka 11: Analýza dle věku



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 7: Analýza dle věku v grafu

Další velkou skupinou odcházejících lidí tvoří nejstarší skupina pracovníků a to v letech 58–68 let v roce 2013. Nejmenší počet odchodů je zaznamenán v letech 2013 a 2014, kdy ve věkovém rozmezí 48–58 let odešel pouze jeden pracovník v každém roce.

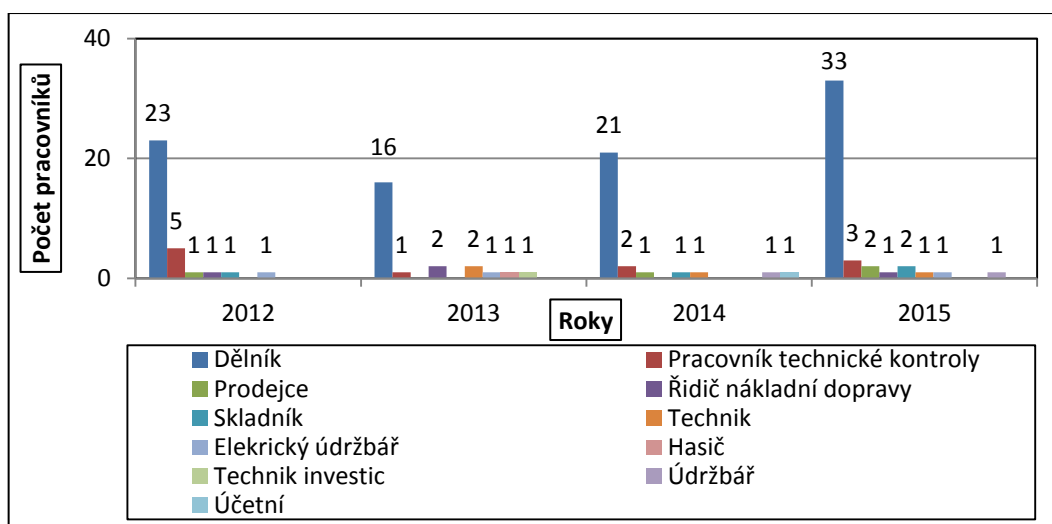
11.3 Analýza fluktuace dle pracovní pozice

Při této analýze lze již vidět, jaká pozice pracovníků nejvíce odchází. Jsou to dělníci a jejich počet odchodů je velký ve všech čtyřech letech. Další pracovní pozice již mají počet odchodů menší. Je to většinou po jednom až dvou zaměstnancích. Velké odchody pracovníků na dělnických pozicích jsou vidět v tabulce ve všech čtyřech letech.

Pracovní pozice	Roky			
	2012	2013	2014	2015
Dělník	23	16	21	33
Pracovník technické kontroly	5	1	2	3
Prodejce	1	-	1	2
Řidič nákladní dopravy	1	2	-	1
Skladník	1	-	1	2
Technik	-	2	1	1
Elektrický údržbář	1	1	-	1
Hasič	-	1	-	-
Technik investic	-	1	-	-
Údržbář	-	-	1	1
Účetní	-	-	1	-
Celkem	32	24	28	44

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Tabulka 12: Analýza dle pracovní pozice



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 8: Analýza dle pracovní pozice v grafu

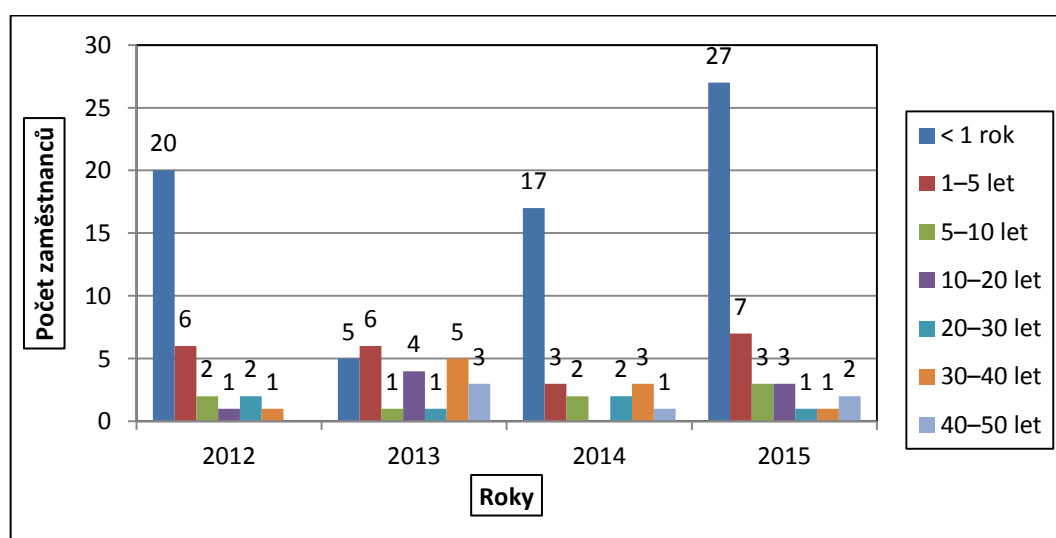
11.4 Analýza fluktuace dle odpracované doby

Tato analýza zjišťovala délku odpracované doby odcházejících pracovníků. Jak lze z grafu pod tabulkou vidět, největší počet odchodů byl zjištěn do 1 roku. Po rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že tak vysoké odchody byly z důvodu nepřizpůsobení se pracovním podmínkám, nebo naopak pracovní výkon nebyl přínosem pro firmu a proto některým zaměstnancům již nebyla prodloužena smlouva. Lidé s odpracovaným 1 rokem až 5 lety, mají počet odchodů daleko menší. S přibývajícím roky ve firmě, již není číslo odchodů tak vysoké.

Počet let ve firmě	Roky			
	2012	2013	2014	2015
< 1 rok	20	5	17	27
1–5 let	6	6	3	7
5–10 let	2	1	2	3
10–20 let	1	4	-	3
20–30 let	2	1	2	1
30–40 let	1	5	3	1
40–50 let	-	3	1	2
Celkem	32	25	28	44

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Tabulka 13: Analýza dle odpracované doby



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 9: Analýza dle odpracované doby

11.5 Analýza podle oddělení

Podle analýzy oddělení bylo zjištěno, které středisko mělo největší odchody pracovníků v konkrétním roce. V tabulce nejsou všechny střediska. Nejsou zde ty, které za sledované roky měly nulový odchod ve všech sledovaných rocích. Odchody tedy byly zjištěny v 17 střediscích.

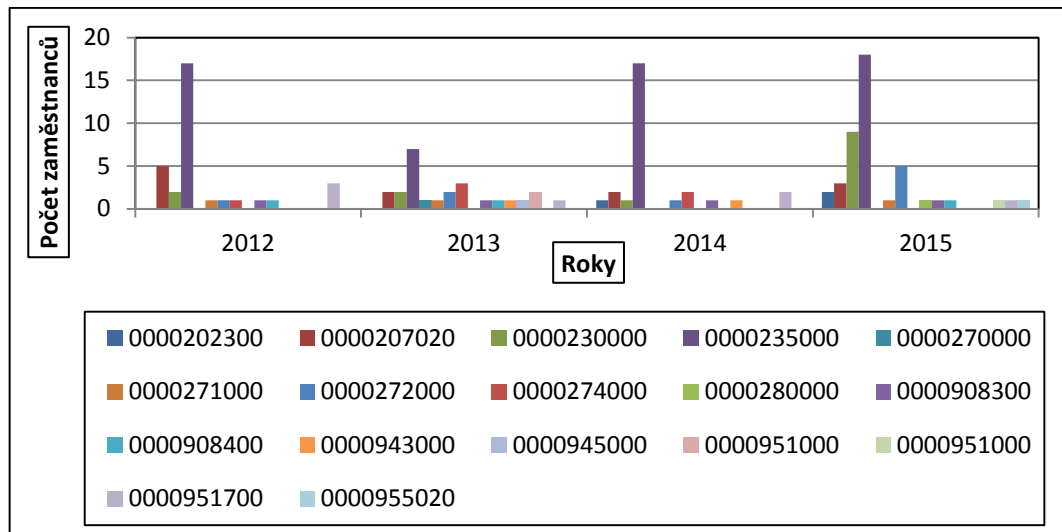
Středisko	Roky			
	2012	2013	2014	2015
0000202300	-	-	1	2
0000207020	5	2	2	3
0000230000	2	2	1	9
0000235000	17	7	17	18
0000270000	-	1	-	-
0000271000	1	1	-	1
0000272000	1	2	1	5
0000274000	1	3	2	-
0000280000	-	-	-	1
0000908300	1	1	1	1
0000908400	1	1	-	1
0000943000	-	1	1	-
0000945000	-	1	-	-
0000951000	-	2	-	-
0000951100	-	-	-	1
0000951700	3	1	2	1
0000955020	-	-	-	1
Celkem	32	25	28	44

Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Tabulka 14: Analýza dle oddělení

Podle grafu lze přehledně vidět, kdy byly největší odchody pracovníků. Je to středisko 000235000 a značí se jako výrobní. V tomto oddělení pracují dělníci. Zde byl největší počet odchodů ve všech čtyřech letech. Další výrobní středisko 0000230000 mělo v roce 2015 také zjištěno větší množství odchodů.

Ve výrobních střediscích 000230000 a 000235000 se pracuje na nepřetržitý provoz, na kterém jsou 11h směny, jsou zde ztížené pracovní podmínky hlukem a jednostrannou fyzickou zátěží.



Zdroj: Interní údaje firmy, 2012–2015, vlastní zpracování

Graf 10: Analýza dle oddělení

Na grafu lze vidět, že v dalších střediscích jsou odchody poměrně malé. Jedná se o střediska, kde jsou již lepší pracovní podmínky. Nejmenší odchody jsou pak na administrativních střediscích.

12 ZHODNOCENÍ PRÁCE A DOPORUČENÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Hlavním cílem této práce bylo změřit a analyzovat fluktuaci ve společnosti Fatra, a. s., v areálu Chropyně a doporučit návrhy ke zlepšení situace v této oblasti.

Bylo zjištěno, že fluktuace ve společnosti Fatra, a. s. ve středisku Chropyně není až zase tak vysoká, pouze se některé roky pohybovala mírně nad doporučenou hodnotu. Větší míry odchodů se týkají pouze určitých středisek a také určitých pozic.

Měřením a analýzou bylo tedy zjištěno, že nejvyšší fluktuace se týká spíše žen než mužů, všech věkových kategorií v rozmezí od 18–68 let. Fluktuací jsou nejvíce zasaženi pracovníci s odpracovanou dobou méně než rok na výrobních střediscích 0002350000 a 000230000.

Z měření fluktuace tedy vyplývá, že v roce 2013 byla míra odchodů nejnižší. Od tohoto roku se ukazatel začal postupně zvyšovat, takže každým rokem bylo více odcházejících pracovníků. V roce 2015 byla míra odchodů nejvyšší a to 14, 53 %.

Z ukazatele míry přežití vyplývá, že s větším počtem odpracovaných let ve firmě počet zaměstnanců klesá. Největší podíl pracovníků ve firmě je z počtu přijatých v roce 2015. Počet pracovníků přijatých v roce 2012 je pouze 50 %. Z toho vyplývá, že pracovníci, kteří zůstávají ve firmě déle než rok, je u nich riziko odchodu menší.

Z analýzy fluktuace dle pohlaví pak vyplývá, že pracovní poměr spíše zruší ženy než muži. Jde především o pracovní pozice dělníků (taktéž označované jako DPV) s trváním pracovního poměru méně než jeden rok. Tito pracovníci jsou zaměstnání ve výrobních střediscích 0002350000 a 000230000. Na těchto střediscích se jedná o nepřetržitý provoz, na kterém jsou 11h směny.

V těchto střediscích jsou ztíženy pracovní podmínky a to zejména hlukem, jednostrannou fyzickou zátěží ale také výpary z vyráběných výrobků. V letních obdobích jsou tyto haly špatně větratelné a teploty dosahují vysokých hodnot. Pracovníci sice mají ventilátory pro pohyb vzduchu, ale ty pouze víří teplý vzduch a neochladí ho. Právě tyto pracovní podmínky mohou být jednou z příčin odchodu zaměstnanců.

S těmito zhoršenými pracovními podmínkami jsou spojené příplatky. Jejich výše ovlivňuje zaměstnance, zda zůstat v podniku či nikoliv. Lidé, kteří si myslí, že jejich práce není dostatečně finančně ohodnocená, si začnou hledat místo, kde tyto peníze vydělají snáze.

Pro zmírnění fluktuace by se **první návrh** mohl týkat zlepšení pracovních podmínek. Společnost by těmto zaměstnancům do těchto výrobních středisek mohla pořídit klimatizaci, která by v horkých dnech ochladila vzduch. Pro firmu může být taková koupě nákladná, ale pokud by se zmenšila fluktuace, odpady by náklady na častý nábor a školení pracovníků a tato investice by se společnosti jistě brzy vrátila.

S pracovním prostředím souvisí i příplatky. Pro zmírnění počtu odchodu by bylo vhodné zaměřit se právě na toto finanční ohodnocení.

Druhým návrhem by tedy bylo zvážení zvýšení příplatků za hluk a jednostrannou fyzickou zátěž. Pro zaměstnavatele by to nemuselo být finančně až tak náročné, za to pro zaměstnance by to bylo více motivující.

Třetí návrh by se také týkal lepšího finančního ohodnocení. To by spočívalo v převodu úkolové mzdy na mzdu časovou. Práce zaměstnanců, kteří mají úkolovou mzdu, je více stresující oproti práci v časové mzdě, která se vyplácí podle odpracovaných hodin. Bylo by tedy vhodné tuto změnu zvážit do budoucna.

Čtvrtý návrh by se týkal pracovních smluv. Zaměstnanci, kteří nastoupí do pozice DPV dostanou smlouvu na dobu určitou, která jim pak je 2krát prodloužena. Pracovníci v takové situaci necítí jistotu zaměstnání. Bylo by vhodné zvážit místo dvojitého prodloužení, rovnou smlouvu na dobu neurčitou. Tato změna by jistě napomohla ke zmírnění odchodů na této pozici.

Pátý návrh, který také souvisí s pracovními podmínkami, by se týkal nepřetržitého provozu. Ten může být pro některé zaměstnance, zejména pro ženy fyzicky náročný. Tato změna by se tedy týkala pouze žen. Pracovní režim je nyní 11h s přestávkami a je to denní směna od 6:00–18:00h a noční směna od 18:00–6:00h. Ženám by bylo dobré zmenšit 11h pracovní směnu na 7,5h směnu. To proto, že na těchto pozicích jsou ženy, které mají malé děti a musejí se starat o rodinu, což po 11h směně jde jen velmi těžko.

Šestý návrh na zlepšení pracovních podmínek by se týkal pracovních oděvů zaměstnanců. Ti dostávají pracovní oděv z pevného materiálu a ten je v létě zcela neprodyšný. Bylo by vhodnější tuto látku nahradit modernějším, vzdušnějším a lehčím materiálem, který by lépe sál pot a rychle by uschnul.

Zaměstnanci by také mohli dostat na každý den (směnu) jedno tričko, skrz častější výměnu (směny jsou čtyři, takže celkem čtyři trička na jednu osobu) protože trička za jednu směnu

zpotí a poté už se v tom nemusejí cítit dobře. Pracovníci by toto ošacení v horkých letních dnech určitě rádi přivítali.

Polední doporučení by se týkalo nejlepších zaměstnanců. Pracovníci, kteří by v určitém roce, dosáhli nejlepších pracovních výkonů (byl by to vždy 1 pracovník ze směny, směny jsou celkem 4, takže celkem 4 pracovníci) by byli oceněny týdenním pobytem v horském prostředí zcela zadarmo. V horském prostředí proto, že zaměstnanci pracují ve ztížených pracovních podmínkách a tento čistý vzduch by byl pro ně odměnou a takovým hmotným oceněním za jejich nadprůměrné pracovní výkony. Tento pobyt by také napomohl motivovat ostatní pracovníky k lepším pracovním výkonům ale také ke snížení ukončení pracovního poměru do 1 roku, kde je zaznamenán největší počet odchodů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo změřit a analyzovat fluktuaci ve společnosti Fatra, a. s. ve středisku Chropyně, dále zhodnotit výsledky měření, analýzy a doporučit případné návrhy, které by do budoucna vedly ke zlepšení situace ve společnosti.

Teoretická část čerpala údaje z informačních zdrojů. Byly zde vysvětleny pojmy jako personální řízení, motivace a odměna dále pak fluktuace a s ní související rozdělení, které zahrnuje negativní jevy a pozitivní přínosy, metody měření, příčiny odchodů a tím způsobené náklady. Následující kapitola vysvětluje a popisuje analýzu pohybu pracovníků a způsoby sběru informací. Začátek praktické části se zabývá představením společnosti Fatra, a. s. kde je popsána obecná charakteristika firmy od historie po současnost, dále je zde přiblížena politika integrovaného systému, certifikace, podpora životního prostředí, ocenění a osvědčení firmy. Další kapitola se nazývá personální práce v areálu Chropyně, která charakterizuje činnosti personalisty, práci odborů, organizační strukturu, řízení firmy, odměňování pracovníků a péči o zaměstnance. Následující část popisuje způsoby sběru informací. Další oddílem je současný stav zaměstnanců, kteří jsou rozdělení podle pohlaví, věku, pracovních pozic, středisek, odpracované doby, ale také je zde celkový součet pracovníků za jednotlivé roky. Měření fluktuace se zabývá dvěma ukazateli, jako je míra odchodů a míra přežití. Míra odchodů je měřená vždy za všechny měsíce ve všech čtyřech letech. Míra přežití je počítána celkově vždy za jednotlivý rok. Analýza fluktuace je zjištěna podle pohlaví pracovníků, věku, pracovní pozice, odpracované doby a podle středisek.

Z vypracovaného měření a analýzy fluktuace lze posoudit, že fluktuace v areálu Fatra, a. s. nedosahuje vysokých hodnot. Míra odchodů se pouze pohybuje nad doporučenou mírou a do budoucna by podnik měl proti případnému zvýšení fluktuace udělat opatření. Byly doporučeny některé návrhy, které by mohli do budoucna vést ke zlepšení situace, a to:

- pořízení klimatizace do středisek, které jsou špatně větratelné,
- zvýšení příplatků za hluk a jednostrannou fyzickou zátěž,
- převod úkolové mzdy na mzdu časovou,
- změna smlouvy z doby určité na dobu neurčitou,
- zmenšení 11h pracovní směny na 7,5h pracovní směnu pouze ženám,
- vzdušnější pracovní oděv do letního období,
- nejlepším pracovníkům týdenní pobyt v horském prostředí zadarmo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. DANĚK, Mirek, © 1999-2016. Když od vás zaměstnanci utíkají: *Finance* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: finance.idnes.cz/kdyz-od-vas-zamestnanci-utikaji-dn4-/uver.aspx?c=2004M157Z01D.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
6. DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
7. Fatra, a. s., [2016]. *Výrobci* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.areal-chropyne.cz/cs/vyrobc>.
8. Fluktuace zaměstnanců, © 2011-2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.
9. FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2008. *Introducing human resource management*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 978-0-273-71200.
10. Historie společnosti, © 2016. *O nás* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/o-nas/historie-spolecnosti/>.
11. Interní údaje firmy, 2012–2015. Chropyně: Středisko Fatra.
12. Interní údaje firmy, 2012–2016. Chropyně: Středisko Fatra.
13. Interní údaje firmy, 2016. Chropyně: Středisko Fatra.
14. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
16. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 8086131254.

17. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
18. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. Kvalita a ekologie, © 2016. *O nás* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/o-nas/kvalita-a-ekologie/>.
20. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 8020009507.
21. Profil společnosti, © 2016. *O nás* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>.
22. URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABS	Akrylonitrilbutadienstyren
BO PET	Biaxiálně orientovaný polyetylentereftalát
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	České technické normy
ČSN ISO	České technické normy
DPV	Dělník plastikářské výroby
EMS	Systémy environmentálního managementu
EVA	Etylen vinyl acetát
HDPE	Vysoko hustotní polyethylen
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LDPE	Nízko hustotní polyethylen
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
PE	Polyetylen
PET	Polyetylentereftalát
PP	Polypropylen
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
SAP	Systémy, aplikace a produkty při zpracování dat
SCHP ČR	Svaz chemického průmyslu České republiky
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Křivka míry přežití	24
Obrázek 2: Logo Fatra, a. s.	32
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	42
Tabulka 2: Přehled zaměstnanců za roky 2012-2016	42
Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců dle věku.....	43
Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců dle středisek	45
Tabulka 5: Pracovníci dle odpracované doby.....	46
Tabulka 6: Odchody pracovníků v roce 2012.....	47
Tabulka 7: Odchody pracovníků v roce 2013.....	48
Tabulka 8: Odchody pracovníků v roce 2014.....	49
Tabulka 9: Odchody pracovníků v roce 2015.....	49
Tabulka 10: Analýza dle pohlaví	53
Tabulka 11: Analýza dle věku	54
Tabulka 12: Analýza dle pracovní pozice.....	55
Tabulka 13: Analýza dle odpracované doby.....	56
Tabulka 14: Analýza dle oddělení	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení pracovníků podle věku	43
Graf 2: Rozdělení pracovníků podle pracovní pozice	44
Graf 3: Zaměstnanci s odpracovanými roky ve firmě	46
Graf 4: Míra fluktuace v jednotlivých letech.....	50
Graf 5: Míra přežití znázorněná v grafu	52
Graf 6: Analýza dle pohlaví v grafu	53
Graf 7: Analýza dle věku v grafu.....	54
Graf 8: Analýza dle pracovní pozice v grafu	55
Graf 9: Analýza dle odpracované doby	56
Graf 10: Analýza dle oddělení	58

SEZNAM PŘÍLOH

P I Rozhovor s odcházejícím pracovníkem

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S ODCHÁZEJÍCÍM PRACOVNÍKEM

Rozhovor byl proveden dne 23. března 2016.

Pracovník pracuje jako asistentka vedoucí výroby v jednosměnném provozu (7,5 h) a je zařazen do střediska 0000272000.

Věk pracovníka je 58 let.

Pohlaví: žena

Pracovník zodpověděl tyto otázky:

1. Jak dlouho jste pracovala ve firmě? Ve Fatře jsem byla 30 let.
2. Byla jste spokojená ve firmě? Ano byla jsem zde za ta léta spokojená.
3. Jaký je hlavní důvod vašeho odchodu? Rodinné a zdravotní důvody.

Faktory, které neovlivňovaly odchod pracovníka:

- finanční odměna,
- pracovní podmínky,
- vztahy se spolupracovníky.

Faktory, které jsou hlavní příčinou odchodu pracovníka:

- rodinné a zdravotní důvody.