

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vliv na fluktuaci**

**Pavλίna Matěnová**

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph. D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5. 12. 2016

Děkuji Mgr. Ing. Pavlu Královi, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Fluktuace .....	10
1.1 Vymezení pojmu .....	10
1.2 Dopady na podnik .....	12
1.3 Příčiny vzniku .....	13
1.3.1 Odměňování .....	14
1.3.2 Kariérní růst/vývoj .....	15
1.3.3 Pracovní náplň .....	15
1.3.4 Pracovní podmínky .....	16
1.3.5 Jistota práce .....	17
2 Mezilidské vztahy na pracovišti jako příčina vzniku fluktuace .....	18
2.1 Členění mezilidských vztahů .....	18
2.1.1 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky .....	18
2.1.2 Vztahy mezi spolupracovníky v rámci pracovní skupiny .....	19
2.2 Faktory narušující vztahy na pracovišti .....	19
2.2.1 Nevhodný styl vedení a řízení pracovníků .....	20
2.2.2 Nadměrný stres .....	20
2.2.3 Pocit neuspokojení základních sociálních potřeb pracovníků .....	21
2.2.4 Interpersonální konflikty na pracovišti .....	21
2.2.5 Nedostatek důvěry .....	21
3 Komunikace na pracovišti jako příčina vzniku fluktuace .....	23
3.1 Problém neefektivní komunikace .....	23
3.2 Problém zpětné vazby .....	24
4 Metodologie .....	26
4.1 Popis práce na daném oddělení .....	26
4.2 Základní soubor a výzkumný vzorek .....	27
4.3 Metoda sběru dat .....	27
4.4 Předvýzkum .....	29
4.5 Terénní sběr dat .....	29
5 Výsledky .....	30

5.1	Výsledky identifikačních údajů .....	30
5.2	Výsledky části pokrývající fluktuaci pracovníků .....	31
5.3	Výsledky části pokrývající mezilidské vztahy na pracovišti .....	34
5.4	Výsledky části pokrývající komunikaci na pracovišti .....	37
6	Diskuze a vlastní návrhy opatření .....	39
6.1	Vlastní návrhy opatření .....	40
	Závěr .....	43
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	47
	Seznam příloh .....	48

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

např. - například

THZ – technicko hospodářský zaměstnanec

tzv. – tak zvané

## Úvod

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala problematiku mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti a jejich vliv na fluktuaci pracovníků daného oddělení proto, že jsem měla možnost na daném oddělení brigádně pracovat a poznat tak problematiku mezilidských vztahů, komunikace a fluktuace na tomto oddělení i „zevnitř“. Na daném oddělení pracovníci pracují v kancelářích, které sdílejí s několika dalšími pracovníky, mnohdy i s nadřízeným. Práce na oddělení by se neobešla bez vzájemné komunikace mezi členy jednotlivých pracovních skupin a komunikace s řadou dalších pracovníků z jiných oddělení. A tak mě zaujalo, jak dovedou mezilidské vztahy a komunikace působit na chování a jednání pracovníků a celkově na jejich pracovní spokojenost a výkon. A právě spokojenost pracovníků hraje klíčovou roli v procesu vzniku fluktuace.

Branham (2009) upozorňuje na fakt, že se velké množství podniků dostatečně nezajímá o spokojenost svých pracovníků v oblasti mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti, často jsou podniky či vedoucími manažery velmi podceňovány. Ne nadarmo tak tvoří mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti jedny z obecných podnikových příčin vzniku fluktuace pracovníků (Armstrong, 2007). Fluktuace znamená pro podnik zbytečně velké náklady všeho druhu, nemluvě o tom, že kolikrát podnik přichází jen díky svému nedbalému přístupu o velmi ceněné pracovníky a tím i o vzácné znalosti. Ovšem nemusí tomu tak být vždy, někdy mohou přijít na místo odcházejících pracovníků noví pracovníci, kteří s sebou přinášejí inovativní myšlenky a znalosti. Proto je určitá míra fluktuace pro podnik užitečná, aby nestagnoval (Armstrong, 2007; Milkowich, Boudreau, 1993; Reiß, 2014). Mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti jako podnikové příčiny vzniku fluktuace pracovníků může společnost ovlivňovat, kontrolovat a zcela nebo alespoň částečně i eliminovat (Nový, Surynek, 2002). A tak mohou výsledky této práce sloužit jako podklad pro zlepšení dané problematiky v praxi.

Při stanovování cíle bakalářské práce jsem se potýkala se značným množstvím nepřijemností. Byla jsem nucena ho několikrát měnit z důvodu, že mi společnostmi nebyly poskytnuty potřebné podklady. Cílem bakalářské práce je tedy, zjistit, jak mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti ovlivňují možnou fluktuaci



kmenových technicko hospodářských pracovníků na daném oddělení společnosti. Byly stanovené tři hlavní výzkumné otázky. První výzkumná otázka „ Jaké příčiny vzniku fluktuace jsou respondenty považovány za důležité?“. Druhá „Jak mezilidské vztahy na daném pracovišti ovlivňují možnou fluktuaci daných pracovníků?“. Třetí „Jak komunikace na daném pracovišti ovlivňuje možnou fluktuaci daných pracovníků?“

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a aplikační. Teoretická část vymezuje problematiku fluktuace, její dopady na podnik, její obecné příčiny a mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti jako jedny z vymezených příčin fluktuace. Aplikační část je založena na analýze mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti a jejich vlivu na fluktuaci kmenových technicko hospodářských pracovníků daného oddělení. Analýza se opírá o výsledky výzkumu, uskutečněného pomocí dotazníkového šetření. Celá aplikační část je postavena na poznacích získaných z teoretické části této práce. V závěru aplikační části jsou popsány výsledky výzkumu a nastíněny návrhy opatření vedoucí ke zlepšení problematiky mezilidských vztahů, komunikace a fluktuace pracovníků na daném oddělení společnosti.

# 1 Fluktuace

V kapitole je nejdříve vymezen pojem fluktuace. V kapitole 1.2 jsou popsány dopady fluktuace na podnik. A v závěrečné kapitole 1.3 jsou definovány a podrobněji popsány obecné příčiny vzniku fluktuace.

## 1.1 Vymezení pojmu

Slovo fluktuace pochází z latiny, kde sloveso fluctuare znamená „*houpat se na vlnách, pohybovat sem a tam*“ (Reiß, 2014). V odborné literatuře najdeme mnoho definic pojmu **fluktuace**. Geist ve svém sociologickém slovníku užívá pro fluktuaci v odborném významu termín mobilita pracovních míst nebo mobilita povolání. Dále zde uvádí definice fluktuace od několika různých autorů. Dle Braunreuthera (1969) je fluktuace zejména: „*jakákoliv změna pracovního místa bez ohledu na příčiny, které k tomu vedly a kam pracovní síla odchází*“. Spielberg (1967) považuje za fluktuaci spontánní odchod pracovních sil, spočívající na individuálním rozhodnutí. (Geist, B., 1992, str. 89-90) Milkowich a Boudreau (1993, str. 39) definují fluktuaci jako: „*Odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“ Armstrong (2007) upozorňuje, že se často termín fluktuace používá pouze pro odchody či ztráty pracovníků, avšak ve skutečnosti znamená tento pojem nejen odchody, ale i příchody pracovníků.

Fluktuací se tedy rozumí jakákoliv změna pracovní pozice (jak odchody, tak příchody) iniciovaná ze strany pracovníka, nehledě na příčiny, které ho k ní vedly. Zdůrazňuji, že pro potřeby této práce bude dále pojem fluktuace spojen pouze s odchody pracovníků.

Reiß (2014) fluktuaci rozděluje do tří skupin. První skupinou je **přirozená fluktuace** (smrt pracovníka, odchod do důchodu aj.). Druhou skupinou je **fluktuace v rámci podniku** (interní), kam patří změna pracovního umístění. Třetí skupinou je **fluktuace z podniku** (externí), zahrnuje v sobě všechny odchody pracovníků mimo organizaci, následně tito pracovníci nastupují do jiné organizace.

Nový, Surynek (2002) spojuje fluktuaci pracovníků s pracovní mobilitou. Odchod z pracovního procesu člení do následujících skupin:

- **Dočasný a trvalý.** Dočasným odchodem může být například odchod na mateřskou dovolenou nebo krátkodobou nemoc ad. Trvalým odchodem má namysli úmrtí pracovníka, odchod do důchodu, výpověď aj.
- **Ovlivnitelný a neovlivnitelný.** Jde zvláště o míru ovlivnění ze strany zaměstnavatele. Mezi odchod neovlivnitelný patří úmrtí pracovníka či odchod do důchodu.
- **Dobrovolný (neřízený) a nedobrovolný (řízený).** K dobrovolnému odchodu dochází zpravidla ze strany pracovníka, na základě jeho rozhodnutí. Nedobrovolný odchod vzniká na základě rozhodnutí zaměstnavatele, může být způsoben nadbytečností pracovníků, porušením kázně pracovníků atd.
- **Žádoucí a nežádoucí.** Formy odchodů jsou zde posuzovány z hlediska jejich důsledků. Posouzení toho, do jaké míry je každý z jednotlivých odchodů žádoucí či nežádoucí je velmi těžké. Při posuzování se kouká na hledisko celospolečenské, na hledisko zaměstnavatele a na hledisko samotného pracovníka.
- **Potencionální a reálný.** Reálné odchody jsou takové odchody, ke kterým v daném období opravdu došlo. Potencionální odchody jsou takové odchody, ke kterým za určitých předpokladů může v budoucnosti dojít (pracovník si hledá nové místo, rozhoduje se a má úmysl odejít).

Z pohledu zaměstnavatele (organizace, podniku) jsou dobrovolné odchody pracovníků (interní i externí) větším problémem než odchody nedobrovolné. Na potencionální odchody pracovníků se zaměřuje aplikační část bakalářské práce.

Branham (2009) rozsáhlým odborným zdokumentováním nezávislých výstupních pohovorů různých pracovníků zjistil, že hodně z nich dlouho předtím než se rozhodne odejít, se společnosti **odcizí**. Takový **proces odcizení** pracovníka může trvat dny, týdny, někdy i roky až do té doby, než se pracovník zcela rozhodne společnost opustit. Někdy se dokonce může stát, že se pracovník odcizí, ale jisté důvody (osobní, podnikové nebo mimopodnikové) mu nedovolí jeho pracovní

pozici opustit a tak i nadále zůstává. Ovšem takový pracovník není společnosti oddán, je málo produktivní, jeho zájmy nejsou v souladu se zájmy společnosti a ve výsledku je pro společnost jako celek jakousi „**neviditelnou přítěží**“. Cestu od vzniku procesu odcizení až k úplnému odchodu pracovníka ze společnosti tvoří podle Branhama třináct na sebe logicky navazujících a předvídatelných fází. Pro tuto práci je důležitých pouze prvních pět fází:

1. Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením.
2. Má první pochybnosti o správnosti rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání.
3. Vážně se zamýšlí nad svým odchodem.
4. Snaží se o změnu.
5. Rozhoduje se odejít (Branham, 2009, str. 25).

Dále je důležité zmínit, že většina případů odcizení pracovníků vzniká určitým druhem **šokující (přelomové) události**, jež způsobila uvažování pracovníků nad svou oddaností společnosti. Reiß (2014) ve svém článku také popisuje tzv. šok, díky kterému pracovník svou práci opustí ihned, u nás se často v souvislosti s tím používá tzv. pojem „**poslední kapka**“. Branham ve své knize rozebírá také studii provedenou Dr. Thomasem Leem, profesorem ekonomie Washingtonské univerzity. Podle něhož se uvažování pracovníků o odchodu ze společnosti dá rozdělit na dvě rozdílná období. Jako první uvádí období mezi počátečními úvahami pracovníka o odchodu a následným rozhodnutím odejít. Jako příklad si vezměme situaci kdy, pracovník prohlásí, že s uvažováním o odchodu počká ještě nějakou dobu, aby viděl, zda se něco z toho co se mu nelíbí, změní k lepšímu nebo ne. A pokud se během vymezené doby nic nezmění, začne si teprve hledat novou práci. Jako druhé uvádí Lee období úvah mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem pracovníka. Tyto dvě období hrají klíčovou roli ve chvíli, kdy se společnost rozhodne odcizené pracovníky udržet, získat zpět na svou stranu. Zda pracovník nakonec skutečně odejde nebo se bude společnosti jen dál a dál odcizovat, ovlivňuje mnoho faktorů, kterým je věnována následující podkapitola.

## **1.2 Dopady na podnik**

Fluktuace má pro podnik negativní dopady v podobě **různých nákladů**. Reiß (2014) upozorňuje na to, že je rozdíl mezi odchodem pracovníka s nízkým

výkonem a nízkou kvalifikací a odchodem kvalifikovaného, vysoce výkonného pracovníka. Pracovníci s nízkým výkonem nebo pracovníci způsobující různé problémy jsou pro podnik méněcenní a jejich ztráta pro podnik představuje menší náklady než ztráta kvalifikovaného, vysoce výkonného pracovníka s jeho schopnostmi a znalostmi. Podle Armstronga (2007) s růstem odchodů pracovníků **rostou náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků**. Fluktuace pro podnik také představuje ztrátu zákazníků, zhoršení pověsti jako zaměstnavatele, snížení výkonu jako celku aj. Nepřímo ji podnik pocítí určitou mírou nespokojenosti svých pracovníků v podobě nízkých výkonů, laxního přístupu zaměstnanců k práci, konfliktů, stresu apod. Na závěr je nutné zmínit, že určitá míra fluktuace je neodmyslitelnou součástí podniku a je potřebná k tomu, aby jistý podnik nestagnoval a mohl se dál rozvíjet (Branham, 2009). Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci, například pokud je méně výkonný pracovník nahrazen někým více schopným (Milkowich, Boudreau, 1993).

### 1.3 Příčiny vzniku

Fluktuace obecně vyjadřuje jistou míru **nespokojenosti pracovníků**, která může být způsobena velkým množstvím různých jevů (příčin) od mimopodnikových, podnikových (interních) až k příčinám týkajících se osobnostních charakteristik jednotlivých pracovníků. **Faktory mimopodnikové povahy** podle Nového a Surynka (2002) nemůže podnik nijak ovlivnit, ani je kontrolovat. Patří mezi ně například atraktivnost určitých povolání, umístění podniku v rámci určité lokality (zda podnik v určitém regionu vytváří převahu nabídky pracovních míst či zda má v daném regionu konkurenci). Reiß (2014) ještě mezi tyto faktory řadí ekonomické podmínky v daném státě. **Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků** představují nejen pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí v rodině, vzdělání pracovníka apod., ale patří sem i dovednosti a schopnosti pracovníka (Nový, Surynek, 2002).

Vzhledem k tomu, že mimopodnikové faktory a faktory osobnostní povahy podnik nemůže víceméně nijak ovlivnit, jak již bylo zmíněno, nebudou dále více rozebrány. Hlavní pozornost bude tedy věnována **podnikovým příčinám** a to proto, že se vytváří uvnitř podniku. Podnik je může zásadně ovlivňovat a to hlavně pokud jde o otázku jejich eliminace. Branham (2009) naznačuje, že existence

těchto faktorů svědčí o nedostatku důvěry a naděje pracovníků vůči nadřízenému nebo podniku. Linhartová (2012) podnikové organizační příčiny dále rozlišuje na **intrapersonální a interpersonální**. Mezi intrapersonální lze řadit faktory, které jsou spojeny s příchodem pracovníků do organizace a s jejich subjektivními očekáváními (příčina nespokojenosti vzniká uvnitř samotného pracovníka). Interpersonální faktory pocházejí z konfliktu mezi pracovníky uvnitř organizace, patří sem především mezilidské vztahy, uznání a komunikace. Anderson (2009) udává jako faktory působící na spokojenost pracovníků uznání, respekt a vztahy na pracovišti. Armstrong (2007) uvádí jako obecné podnikové příčiny odměňování, možnost vývoje kariéry, jistotu práce, pracovní podmínky, vztahy s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky, zastrasování, týrání a obtěžování. Branham (2009) doplňuje tyto faktory ještě o pracovní náplň, pracovní dobu, zpětnou vazbu, styl vedení, benefity a stres. Podnikových faktorů ovlivňujících fluktuaci je v odborné literatuře rozebráno velmi mnoho, a proto budou dále podrobněji popsány pouze některé z nich.

### 1.3.1 Odměňování

Odměňování je velmi významnou personální činností přitahující pozornost jak vedení podniků, tak samotných pracovníků. Odměňování je forma kompenzace, kterou poskytuje organizace pracovníkovi za vykonávanou práci. Odměňování v moderním pojetí zahrnuje jak **vnější odměny** (peněžní odměny v podobě mzdy, platu a nepeněžní odměny v podobě zaměstnaneckých výhod), tak **vnitřní odměny**, které nemají hmotnou povahu a jsou spojeny především se spokojeností pracovníka s prováděnou prací (pocit užitečnosti, úspěšnosti, ocenění, formální uznání v podobě pochvaly, neformální uznání okolí, povýšení apod.) Všechny tyto odměny v úhrnu vytvářejí celkovou odměnu (Koubek, 2010; Armstrong, 2002). Odměňování je jedním z nejúčinnějších způsobů motivace pracovníků, které může podnik použít (Kocianová, 2010). Je důležité, aby odměňování bylo spravedlivé, založeno na jasně daných pravidlech a otevřenosti. Špatně zvolené, nespravedlivé a nedostatečné odměňování je podnětem ke vzniku fluktuace pracovníků (Koubek, 2010).

### 1.3.2 Kariérní růst/vývoj

Pracovní kariéra je důležitou součástí života pracovníků v organizaci. Je to pracovníkem záměrně uskutečňovaný a personálním oddělením organizace plánovaný služební postup či vývoj pracovníka (Nakonečný, 2005). Postup kariéry můžeme definovat podle toho, co pracovníci potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na pozicích s vyšší kompetencí nebo větším přispěním k výsledkům podniku. Pracovníci mohou dělat kariéru buď vzestupnou na základě povýšení, nebo na základě rozšiřování a obohacování svých schopností, dovedností a rolí, které souvisejí s přidělováním větší odpovědnosti. Možnost kariérního růstu/postupu představuje jednu z možných forem odměňování pracovníků (Armstrong, 2002; 2007). Kariérní růst tvoří jednu z **příčin fluktuace** pracovníků v případech, jsou-li možnosti růstu/povyšování pracovníků omezené, je-li zveřejňování volných pracovních míst nespravedlivé a neúčinné, jsou-li rozhodnutí o povyšování nespravedlivá, je-li školení pracovníků nedostačující atd. (Branham, 2009). Linhartová (2012) upozorňuje na skutečnost, že znalostním pracovníkům, toužících po osobním rozvoji, nezáleží na finančním ohodnocení. A možná proto, jsou tito pracovníci mnohdy ochotni změnit svou pracovní pozici ve směru nižšího finančního ohodnocení a možnosti vyššího rozvoje.

### 1.3.3 Pracovní náplň

Pracovní náplň tvoří soubor pracovních úkolů a odpovědností, které vykonává daná osoba (pracovník) a naplňuje tak účel určitého pracovního místa. Pracovníci mohou vykonávat jeden hlavní úkol spojený s řadou dalších vzájemně propojených operací nebo mohou vykonávat několik vzájemně souvisejících úkolů, které se dále vážou také k řadě dalších operací (Armstrong, 2007). Pracovní úkoly by měly **přinášet pracovníků uspokojení, motivovat je**, měly by být **v souladu s dovednostmi a schopnostmi pracovníků**. A v neposlední řadě by neměly mít špatný dopad na **fyzické i duševní zdraví pracovníků** (Koubek, 2010). Pokud pracovní náplň nesplňuje výše zmíněná kritéria a je pro pracovníky spíše monotónní, nudná než zajímavá, existuje tak velká pravděpodobnost, že pracovníci si začnou hledat nové pracovní místo. Dalším důvodem, proč pracovní náplň způsobuje odchody pracovníků z organizace, může být to, že nesplňuje

jejich očekávání a představy. Někdy jsou očekávání pracovníků opravdu nerealistická, ovšem někdy jsou realistická, ale pouze nenaplněna (Branham, 2009). Linhartová (2012) poukazuje na fakt, že **veškeré nesplněné a nereálné očekávání a představy** pracovníků týkajících se jejich práce tvoří jednu z prvotních příčin odchodů pracovníků z pracovních míst. Jestliže jsou očekávání pracovníků splněna a jsou-li pracovníci v souladu s kulturou organizace, mohou jejich nespokojenost vytvářet interpersonální faktory v podobě **vztahů a komunikace na pracovišti**, kterým jsou v této práci věnovány samostatné kapitoly.

#### **1.3.4 Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky jsou souborem faktorů působících na pracovníka i na ostatní složky pracovního procesu a ovlivňující jeho průběh a výsledky (Nový, Surynek, 2002). Mezi pracovní podmínky lze zahrnout ekonomické, technické, technologické podmínky, pracovní režim, pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost práce aj. (Kocianová, 2010). Podmínky, v nichž je vykonávána určitá práce, mají vliv na výkonnost, spolehlivost a spokojenost pracovníků. Ovlivňují také pracovníky po zdravotní stránce, působí na ně po psychické i fyzické stránce a to jak kladně, tak záporně. **Pracovní podmínky ve spojení s jejich nepříznivým působením na člověka** lze rozdělit na **nepříjemné, rušivé a škodlivé**. Nepříjemné pracovní podmínky nemají vliv na snížení pracovního výkonu, mění pouze názor pracovníka vůči nějaké z podnikových realit a to buď z kladného na záporný, nebo naopak ze záporného na kladný. Rušivé pracovní podmínky zahrnují faktory fyzického pracovního prostředí (např. špatné osvětlení) a nevhodné faktory sociálně-psychologického pracovního prostředí. U pracovníků pracujících v rušivých pracovních podmínkách dochází ke snížení pracovní výkonnosti, spokojenosti a spolehlivosti. Škodlivé pracovní podmínky mají za následek určité poškození organismu pracovníka. Toto poškození může být způsobeno například nepřiměřeným hlukem, vysokými teplotami, různými chemikáliemi apod. (Pauknerová, kol., 2006).



### 1.3.5 Jistota práce

Práce dodnes představuje nejdůležitější zdroj finančních příjmů většiny pracovníků či rodin. Jistota práce je tak i jistotou finančních příjmů pracovníka. Proto je vědomí jistoty práce pro pracovníky velmi cenné. V případě, že pracovník **nevěří** v dlouhodobou prosperitu nebo existenci podniku, začne mít **obavy** o své stávající pracovní místo. Zvyšuje se tak **nejistota** jeho budoucnosti. Hledání jakéhokoliv nového pracovního místa představuje pro jedince velmi obtížný a nelehký úkol. V důsledku rostoucí nejistoty práce narůstá i nespokojenost pracovníků a tím i tendence k jejich odchodu z pracovního místa nebo podniku (Červenka, 2006).

Závěrem je nutno dodat, že na vznik výše jmenovaných příčinných faktorů fluktuace pracovníků má vliv nejen podnik, ale i **přístup samotných pracovníků**. Někteří pracovníci se do řešení své nespokojenosti zapojují aktivně a někteří pasivně (Branham, 2009). Zajímavý je fakt: *„Celá třetina zaměstnanců odchází z organizace po neúspěšné snaze o změnu podmínek ve prospěch organizace práce, která ovšem není vyslyšena ze strany organizace“* (Linhartová, 2012, str. 75).

## 2 Mezilidské vztahy na pracovišti jako příčina vzniku fluktuace

Nevyhovující či vyhocené mezilidské vztahy na pracovišti, jsou jednou z podnikových interpersonálních příčin vzniku fluktuace pracovníků, jak již bylo v kapitole 1.2 zmíněno. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou zásadní z hlediska spokojenosti pracovníků na daném oddělení. *„Termín zaměstnanecký (pracovní) vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, či vůbec pracovníky na pracovišti“ (Armstrong, 2002, str. 221).* Nejprve je v kapitole 2.1 popsáno členění mezilidských vztahů na pracovišti poté jsou v kapitole 2.2 rozebrány faktory, které narušují vztahy na pracovišti a způsobují nespokojenost pracovníků vedoucí k jejich fluktuaci.

### 2.1 Členění mezilidských vztahů

Mezilidské vztahy na pracovišti můžeme rozdělit na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a na vztahy mezi spolupracovníky v rámci pracovní skupiny nebo vůči ostatním pracovním skupinám (Pauknerová a kol., 2006; Koubek, 2010).

#### 2.1.1 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky jsou **vertikálně orientované**, což znamená, že zde zaujímá hlavní roli hierarchie pracovních pozic. **Nadřízený** (manažer, vedoucí) má v této hierarchii vedoucí postavení (postavení s vyšší odpovědností a pravomocí). Manažer (vedoucí) určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti uskutečňovat, ale neměl by se tak rozhodovat bez ohledu na ostatní pracovníky v kolektivu. A proto by dobrý manažer měl umět s ostatními nejen dobře komunikovat (vhodně sdělovat své požadavky, očekávání, názory atd.), ale i ochotně jim naslouchat (Pauknerová a kol., 2006). Podle Koubka (2010) jsou tyto vztahy v rámci podniku upravovány různými předpisy, mezi které patří pracovní smlouva, pracovní řád, firemní hodnoty apod. Ve velké míře jsou tyto vztahy spíše **formální povahy**, ale najdou se i takové případy, kde je manažer schopný navazovat se svými podřízenými neformální vztahy a i přesto si u nich udržet respekt a uznání. Pauknerová (2006) zdůrazňuje: *„Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže*

*vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich cíle a zájmy se zájmy a cíli podnikovými“.*

### **2.1.2 Vztahy mezi spolupracovníky v rámci pracovní skupiny**

Koubek (2010) uvádí, že vztahy mezi spolupracovníky neboli **interpersonální vztahy** lze rozlišovat jak mezi horizontální tak i vertikální linií. V této práci bude na vztahy mezi spolupracovníky nahlíženo pouze jako na vztahy horizontálně orientované, tedy jako vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic, jak je definuje Pauknerová a kolektiv (2006). Tyto vztahy jsou většinou **neformální**, což znamená, že nejsou upravené žádnými předpisy. Velká část organizací se ovšem snaží tyto vztahy regulovat (formalizovat) různými interními předpisy a dát jim tak význam vyloženě pracovních vztahů (Koubek, 2010).

Pro doplnění je podstatné zmínit, že podle Koubka (2010) se mohou v průběhu mezilidských vztahů vytvářet jak běžné **neformální vztahy**, příležitostné povahy, kde se více projevují osobnostní charakteristiky jedince, tak **formální vztahy** upravované mnoha různými předpisy. Všechny vztahy na pracovišti tak mají svou formální a neformální stránku, liší se pouze jejich poměr.

Již v první kapitole bylo zmíněno, že jednou z příčin vzniku fluktuace jsou obecně mezilidské vztahy panující na pracovišti. **Tyto vztahy fluktuaci podmiňují jen v případě, jsou-li na nevyhovující úrovni, tedy jsou-li narušeny nějakými negativními jevy.** *„Nezdravé a neuspořádané pracovní či mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se neshodně předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů velmi častý“ (Koubek, 2010, str. 326).*

## **2.2 Faktory narušující vztahy na pracovišti**

Cílem této kapitoly je popsat některé z hlavních příčin vzniku nevyhovujících mezilidských vztahů na pracovišti. I sebelepší vztahy na pracovišti se mohou vlivem těchto příčin v momentě změnit na vztahy napjaté a nevyhovující. **Co tedy způsobuje nespokojenost pracovníků vzniklou jak v rámci vztahů mezi nadřízenými a podřízenými tak v rámci interpersonálních vztahů na**

**pracovišti?** Soubor faktorů, které výše uvedené vztahy na pracovišti ovlivňují je provázaným komplexem, tyto faktory v zásadě nepůsobí izolovaně. Některé z nich působí krátkodoběji jiné dlouhodoběji. Obecně faktory působící na mezilidské vztahy na pracovišti můžeme členit na **vnitřní a vnější**. **Vnitřními faktory** se rozumí osobní zvláštnosti a charakteristiky jedinců ve skupině (dominantnost, submisivita, soutěživost aj.). Tyto faktory může podnik jen těžko nějakým způsobem ovlivňovat. Pro tuto práci jsou mnohem zajímavější **vnější faktory působící na jedince prostřednictvím vnějšího okolí** (Kocianová, 2010). Tyto faktory jsou z velké části v kompetenci podniku. V odborné literatuře se dá těchto faktorů najít velmi velké množství, ale v této práci není dostatečný prostor pro vyjmenování všech a proto bylo nutné vybrat jen podstatnou část z nich a té se více věnovat.

### **2.2.1 Nevhodný styl vedení a řízení pracovníků**

Úkolem manažera/vedoucího pracovníka je motivování lidí k práci, jejich ovlivňování, usměrňování, kontrola, hodnocení, řízení a vedení. A právě oblast řízení a vedení pracovníků představuje jednu z hlavních determinant spokojenosti pracovníků. V odborné literatuře je definováno mnoho různých stylů vedení a řízení pracovníků, které manažer může uplatňovat. Dobrý manažer musí umět odhadnout, kdy je jaký styl/přístup zapotřebí. Při rozhodování musí brát v úvahu jednak potřeby pracovního procesu a jednak subjektivní potřeby jednotlivých pracovníků (Bedrnová, Nový, 2007). Nevhodně zvolený styl vedení/řízení pracovníků snižuje nejen jejich motivaci, výkonnost, ale i oddanost.

### **2.2.2 Nadměrný stres**

Stres vzniká v důsledku **zvýšené psychické zátěže**. V průběhu pracovního procesu je pracovník vystaven nespočtu **stresových situací**. Určitá míra stresu je pro některé pracovníky pozitivním pohnutkou k výkonu. Avšak nadměrný stres negativně ovlivňuje psychiku pracovníka, výkon jeho pracovní činnosti, atmosféru na pracovišti a jeho spokojenost. Pracovník vystavený nadměrnému stresu nemusí být schopný vyrovnávat se s požadavky práce, díky čemuž může začít pochybovat o své oddanosti podniku. Nadměrný stres je mimo jiné příčinou vzniku **onemocnění**. (Pauknerová, 2006; Armstrong 2007; Kocianová 2010). Mezi faktory

stresující pracovníka se řadí především **časový tlak, intenzita práce, nepříznivé pracovní prostředí, příliš rychlé pracovní tempo, vnější tlak, nadměrná odpovědnost, ohrožení aj.** (Pauknerová, 2006; Kocianová, 2010).

### 2.2.3 Pocit neuspokojení základních sociálních potřeb pracovníků

Dalším negativním faktorem může být **pocit neuspokojení některých ze základních sociálních potřeb**, které přirozeně má každý zaměstnanec. Pauknerová (2006) mezi tyto sociální potřeby zahrnuje především potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu někoho ovládat či se někomu podřízovat, potřebu být součástí nějaké skupiny lidí a potřebu nacházet osoby blízké vlastním hodnotám. Branham (2009) doplňuje tyto faktory ještě o **potřebu důvěry, naděje, ocenění a potřebu cítit se kompetentní**. Pokud má zaměstnanec pocit, že podnik/management mu neumožňuje tyto potřeby vhodně uspokojit, bude se cítit méněcenný, neužitečný a frustrovaný.

### 2.2.4 Interpersonální konflikty na pracovišti

Interpersonální konflikty jsou znakem výskytu neřešených rozporů mezi pracovníky nebo pracovními skupinami. „*Konflikt představuje situaci, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana se jí v tom snaží zabránit, resp. představuje situaci, kdy se obě strany snaží o dosažení téhož cíle, které však může dosáhnout pouze jedna z nich*“ (Pauknerová, 2006). Jejich zdroj představují technicko-organizační faktory, jako jsou **špatná organizace práce, informační zkreslení, nejasné vymezení odpovědností a další**. Interpersonální konflikty zhoršují atmosféru na pracovišti, vyvolávají nepříjemné emociální prožitky a napětí (Bedrnová, Nový, 2007).

### 2.2.5 Nedostatek důvěry

Důvěru lze rozlišit na důvěru v sebe sama (sebedůvěru), na důvěru ve vztazích a na důvěru v organizaci. Nedostatek kteréhokoliv z těchto typů důvěry vyvolává u pracovníků pochybnosti všeho druhu, jež jsou důvodem zhoršení atmosféry a vztahů na pracovišti (Vágner, online). Ke vzniku nedůvěry pracovníků přispívá také skutečnost, že organizace/manažer **něco jiného říká a něco jiného dělá** (Armstrong, 2007). Z odborného článku, jenž čerpá informace z tiskové zprávy personální agentury AC JOBS, vyplývá, že mnoho pracovníků kromě jiného není

spokojeno se vzájemnou důvěrou panující na jejich pracovišti, vadí jim, že si lidé v pracovní skupině navzájem „**podrážejí nohy**“, donášejí na sebe a vzájemně se pomlouvají (Hyklová, 2015).

### 3 Komunikace na pracovišti jako příčina vzniku fluktuace

Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, komunikace na pracovišti je další z častých příčin vzniku fluktuace pracovníků. **Neefektivní a nedostačující systém komunikace jak na pracovišti, tak v podniku má za následek existenci mnoha různých nepříznivých jevů vyskytujících se mezi pracovníky** jako jsou například nedorozumění, konflikty, fámy a pomluvy, zhoršování mezilidských vztahů, zadávání nesmyslných a nesplnitelných pracovních úkolů aj. (Koubek, 2010). Všechny tyto negativní jevy v pracovnících vyvolávají pocit znechucení a nespokojenosti, které z počátku mohou vést k jejich odcizení se a s prodlužujícím se trváním až k jejich úplnému odchodu z podniku (Branham, 2009). Podle Nového a Suryňka (2002) je kvantita, kvalita, směry a četnost komunikace uvnitř podniku i uvnitř pracovních skupin hlavním **problémem řízení**. A to proto, že díky komunikaci si lidé předávají všechny důležité informace, ale také se díky ní ovlivňují a přichází do interakce s vnějším okolím. Komunikační síť tedy umožňuje přenos informací potřebných k řízení a koordinaci.

Komunikace uvnitř podniku se dělí **na vertikální a horizontální**. S tím, že vertikální komunikace představuje komunikaci napříč hierarchickou strukturou podniku, to znamená od podřízených pracovníků, přes nadřízené až k nejvyššímu vedení podniku. Ta probíhá **na sestupné a na vzestupné linii**. Horizontální komunikace probíhá pouze mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami a organizačními jednotkami (Koubek, 2010).

#### 3.1 Problém neefektivní komunikace

Ve vertikální komunikaci podniky často dělají jednu z největších chyb vůbec a tou je **jednostrannost**. Podnik s existencí pouze **sestupné** a k tomu ještě **uzavřené** komunikace nikdy nemůže dlouhodobě fungovat. Pracovníci, kteří sice jsou dostatečně a včas informováni o všem, co se jich jistým způsobem týká a co by je třeba mohlo zajímat, ale kteří nemají možnost se vyjádřit k otázkám týkajících se podniku nebo jich samotných, jen čekají na příležitost, až budou moci podnik opustit. To samé platí i v horizontálně orientované komunikaci, kde se díky používání jednostranné neefektivní komunikace **nemůže rozvíjet sounáležitost s organizací, nedochází k účinnému přebírání důležitých zkušeností a**

**informací o práci a jejích okolnostech** (Koubek, 2010). Branham (2009) popisuje také problém **uzavřené komunikace**, která překypuje dávkou **nedůvěry a pocitu nezájmu**. Velmi často manažeři neprojevují dostatečný zájem o pracovníky a jejich názory a pocity, které mají v otázce jejich spokojenosti zásadní váhu. Podle Nového a Suryňka (2002) v efektivnosti komunikace hraje velkou roli také rozdíl mezi **formální a neformální komunikací**, v průběhu neformální komunikace, která je rychlejší a pružnější, neexistují totiž žádné instituce ověřující věrohodnost informací, což může mít za následek výskyt již zmíněných pracovních **pomluv a fám**.

Vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný, je zřejmé, že komunikace a interakce mezi lidmi nemusí probíhat vždy bez problémů. Tyto rozdíly se poté projevují jako **komunikační šumy či rušení**, díky kterým dochází ke zkreslení a špatnému dekódování informací, které vede ke vzniku **nedorozumění a zmatků** (Bedrnová, Nový, 2007). Armstrong (2007) doplňuje, že k selhání komunikace může dojít mimo jiné **chybějícími komunikačními kanály, nedoceněním potřeby komunikovat a nedostačujícími komunikačními dovednostmi pracovníků**. Mnozí z autorů uvádějí jak v souvislosti s odchody pracovníků, tak v souvislosti s neefektivní komunikací ještě problém nedostatečné zpětné vazby.

### **3.2 Problém zpětné vazby**

*„Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu a informuje nás o způsobu interpretace sdělení“* (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 181). Podle Branhama (2009) je zpětná vazba pro pracovníky zásadní, protože jim poskytuje odpověď na otázku, jak jim to v práci jde. Problémy spojené se zpětnou vazbou jsou tak dalším faktorem způsobujícím fluktuaci pracovníků. **Špatná a nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízeného** způsobuje pocit nezájmu a nedocenění a nedává tak pracovníkovi možnost, zjistit, zda vykonává danou práci dobře či naopak s chybami. Podle Bedrnové a Nového (2007) představuje problém i **špatná zpětná vazba ze strany pracovníka**, díky níž si pak manažeři nemohou ověřit správnost svého sdělení. Manažeři, kteří tuto zpětnou vazbu od pracovníků neobdrží, by si ji měli sami vyžádat. Ne vždy tomu tak ovšem je. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou ze strany manažera popisuje obrázek 2. Bedrnová a Nový (2007, str. 197) dále ve své knize definují několik pravidel komunikace:



1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
3. Důležitá je pečlivá příprava komunikace.
4. Je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
6. Důležité jsou i emoce a vztahy, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.

**Je-li některým z těchto pravidel věnována malá pozornost nebo nejsou-li dodržována, komunikace uvnitř podniku obecně nebude tak kvalitní a efektivní.**

**Tab. 1 Účinná a neúčinná zpětná vazba**

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměřená pomoci pracovníkovi</li> <li>- konkrétní</li> <li>- popisující</li> <li>- načasovaná</li> <li>- v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout</li> <li>- jasná</li> <li>- hodnotná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměřená pracovníka ponižit</li> <li>- obecná</li> <li>- hodnotící</li> <li>- nečasovaná (použitá náhodně)</li> <li>- zahání ho do defenzívy</li> <li>- nesrozumitelná</li> <li>- nepatřičná</li> </ul>

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 181

## **4 Metodologie**

Nejdříve je v této kapitole stručně popsána daná společnost a práce na zkoumaném oddělení. V kapitole 4.2 je definován základní soubor a výzkumný vzorek. V kapitole 4.3 je popsána metoda sběru dat. Kapitola 4.4 je věnována předvýzkumu. Poslední kapitola 4.5 pokrývá průběh terénního sběru dat.

Data a informace, ze kterých jsem při tvorbě aplikační části bakalářské práce čerpal, jsou danou společností považována za velmi citlivá. Jejich zveřejnění spojené s oficiálním názvem společnosti či s konkrétním názvem daného oddělení společnosti by tak mohlo způsobit velké nepříjemnosti nejen mně, ale i ostatním osobám podílejících se jakýmkoliv způsobem na bakalářské práci. Mým prvotním záměrem bylo zjištění toho, jak mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti podmiňují fluktuaci kmenových technicko hospodářských pracovníků daného oddělení. Avšak uskutečnění tohoto záměru bylo narušeno v okamžiku zjištění, že mi daná společnost nemůže poskytnout potřebné podklady. Díky tomu se stal prvotní cíl výzkumu nesmyslným, protože nebylo možné provést výzkum zaměřený na fluktuaci daných pracovníků na daném oddělení, jehož předmětem by byli pracovníci, kteří již opustili dané oddělení společnosti. Následně bylo nutností stanovit takový cíl výzkumu, který by souvisel s teorií použitou v bakalářské práci a zároveň byl vzhledem ke vzniklým okolnostem realistický. Když už nebylo možné zjistit, jak podmiňují mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti skutečné odchody pracovníků z daného oddělení, zaujala mě myšlenka zaměřit cíl výzkumu na vliv mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti na možnou fluktuaci kmenových technicko hospodářských pracovníků daného oddělení.

### **4.1 Popis práce na daném oddělení**

Společnost je nadnárodní strojírenskou společností. Vzhledem k její velikosti, je každé z oddělení společnosti zásobeno velkým množstvím práce. Zkoumané oddělení je pro fungování společnosti zásadní a pracovní zatížení jeho pracovníků se odvíjí od zavádění nových výrobních produktů.

## 4.2 Základní soubor a výzkumný vzorek

Základní soubor výzkumu tvoří kmenoví THZ daného oddělení společnosti. Kmenových THZ pracuje na oddělení orientačně 458 z toho 243 mužů a 215 žen. Pro výběr respondentů do výzkumného vzorku byl zvolen záměrný kvótní výběr, jehož kvótou je pohlaví. Výzkumný vzorek čítá 40 respondentů, z nichž je 21 mužů a 19 žen. Výzkumný vzorek tak složením odpovídá základnímu souboru. Někdo by mohl počet respondentů považovat za nedostačující, a možná tomu tak je, avšak při jeho výběru jsem se musela poprat s nepříjemnou situací, která vznikla v momentě, kdy jsem byla zástupci společnosti srozuměna s tím, že na půdě společnosti není povoleno provádět oficiálně žádné dotazníkové šetření. A proto bylo nutné, celý výzkum uskutečnit na mimopodnikovém území, kde bylo mnohem složitější vyhledat cílovou skupinu respondentů. A tak získat výzkumný vzorek čítající alespoň 40 respondentů znamenalo velmi nelehký úkol. Výzkumný vzorek je reprezentativní za celý základní soubor.

## 4.3 Metoda sběru dat

Metodou pro sběr dat bylo zvoleno dotazování pomocí vlastního vytištěného strukturovaného dotazníku s přiloženou tužkou. Jedná se o techniku Pen and Paper Interviewing. Součástí dotazníku byla tabulka zahrnující identifikační údaje o pohlaví a věku respondenta, o době, po kterou respondent pracuje na daném oddělení, o druhu zaměstnance a o oddělení, na kterém respondent pracuje. Dotazník se skládal ze tří částí. **První část dotazníku pokrývala problematiku fluktuace pracovníků.** Skládala se ze čtyř uzavřených otázek, na které bylo možné odpovědět buď pouze ano/ne a nebo ano, převážně ano, spíše ano, spíše ne, ne. Při výběru odpovědi spíše ne a ne u první otázky respondenti na další tři podotázky již neodpovídali. Někomu by se mohlo zdát, že na otázky číslo 2, 3 a 4 měli odpovídat i respondenti, kteří u první otázky označili odpověď spíše ne, neboť tato odpověď svědčí o tom, že o myšlence o odchodu ze své pracovní pozice přece jen někdy, byť jen na sekundu uvažovali. Avšak tyto odpovědi by pro účel práce byly nerelevantní. **Druhá část dotazníku se skládala ze sedmi tvrzení pokrývajících problematiku mezilidských vztahů na pracovišti a faktorů je narušujících.** U prvních třech tvrzení respondenti mohli svůj souhlas či nesouhlas vyjádřit na pěti úrovních: velmi dobré, dobré, neutrální, špatné a velmi špatné. U

zbylých čtyř tvrzení vyjadřovali svůj souhlas/nesouhlas s tvrzeními na těchto pěti úrovních: ano, převážně ano, spíše ano, spíše ne a ne. Jednotlivá tvrzení byla formulována následovně:

- Vztahy s ostatními kolegy mám. (tvrzení 1)
- Vztahy s nadřízenými mám. (tvrzení 2)
- Na našem oddělení převažují mezilidské vztahy. (tvrzení 3)
- Když mám nějaké problémy či nesnáze, ostatní kolegové jsou ochotni mi pomoci. (tvrzení 4)
- Na mé pracovní pozici jsem často vystavován nadměrnému stresu. (tvrzení 5)
- Firma se snaží rozvíjet mezi zaměstnanci neformální vztahy formou různých firemních akcí či aktivit. (tvrzení 6)
- Na oddělení často vznikají pomluvy a fámy. (tvrzení 7)

**Třetí část dotazníku obsahovala sedm tvrzení pokrývajících problematiku komunikace na pracovišti.** Opět zde mohli respondenti vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu na pěti úrovních: ano, převážně ano, spíše ano, spíše ne a ne. Jednotlivá tvrzení zněla:

- Komunikace na pracovišti je na dobré úrovni, vždy jsem zcela informován o tom, co se bude dít a co mám dělat. (tvrzení 1)
- Komunikace s nadřízeným/vedením je oboustranná. (tvrzení 2)
- Komunikace s nadřízeným/vedením obsahuje kvalitní zpětnou vazbu. (tvrzení 3)
- Mám možnost podávat kritickou/konstruktivní zpětnou vazbu. (tvrzení 4)
- V komunikaci na pracovišti dochází ke konfliktům či hádkám. (tvrzení 5)
- Za své odvedené výkony cítím pocit uznání, ocenění ze strany nadřízeného/vedení. (tvrzení 6)
- Nadřízený se zajímá o své podřízené. (tvrzení 7)

#### **4.4 Předvýzkum**

Předvýzkum byl proveden na pěti vybraných kmenových THZ z daného oddělení. V průběhu předvýzkumu byly zjištěny nějaké nejasnosti ohledně jednotlivých částí dotazníku. Někteří z dotázaných například nevěděli, zda mají odpověď označit křížkem či kroužkem. A proto bylo zapotřebí dotazník před začátkem samotného výzkumu ještě řádně upravit.

#### **4.5 Terénní sběr dat**

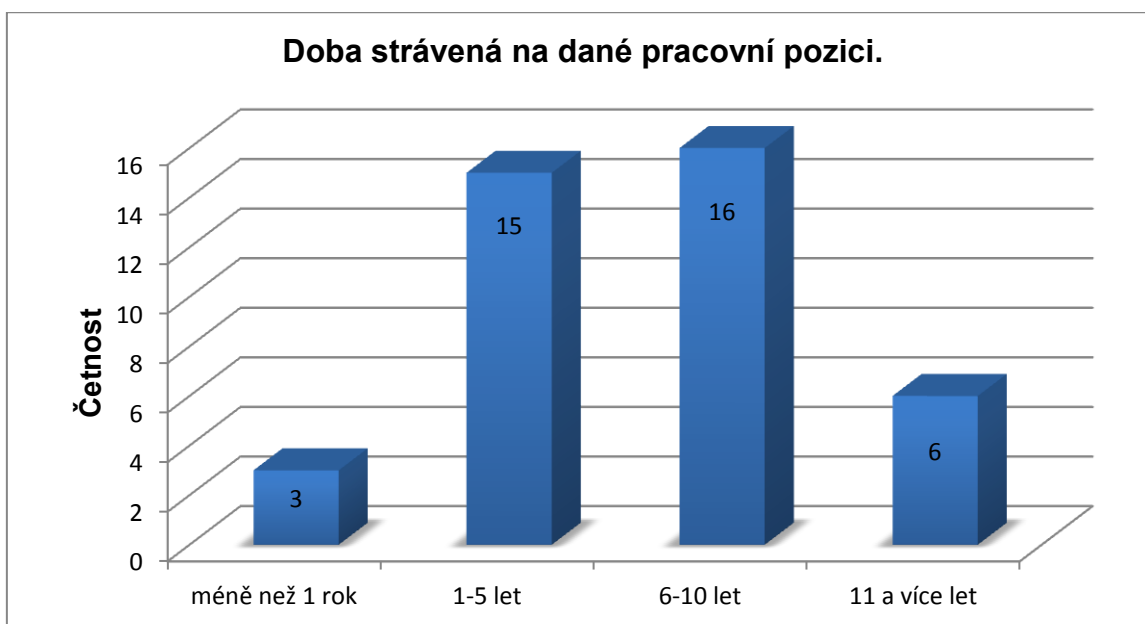
Terénní sběr dat probíhal na veřejném místě po dobu několika dní, než bylo kmenovými THZ daného oddělení zodpovězeno 40 dotazníků. Respondenti byli osloveni náhodně v průběhu dne. Respondenti se v průběhu sběru dat neopakovali. Respondenti dotazníky vyplňovali na místě a po vyplnění je ihned odevzdávali, což mělo za následek 100% návratnost. V průběhu vyplňování dotazníků jsem byla respondentům vždy k dispozici, kvůli případným dotazům. V případě chybného vyplnění byl respondentovi k dispozici nový dotazník. Sesbíraná data byla zpracována v programu Microsoft Excel. Odpovědi byly tříděny dle věkových kategorií a podle třídící otázky číslo jedna.

## 5 Výsledky

Kapitola je zaměřená na interpretaci dat získaných z dotazníkového šetření a odpovědi na výzkumné otázky. Jako první jsou analyzovány identifikační údaje, poté jsou analyzována data jednotlivých částí dotazníku. V každé části jsou zároveň uvedené odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

### 5.1 Výsledky identifikačních údajů

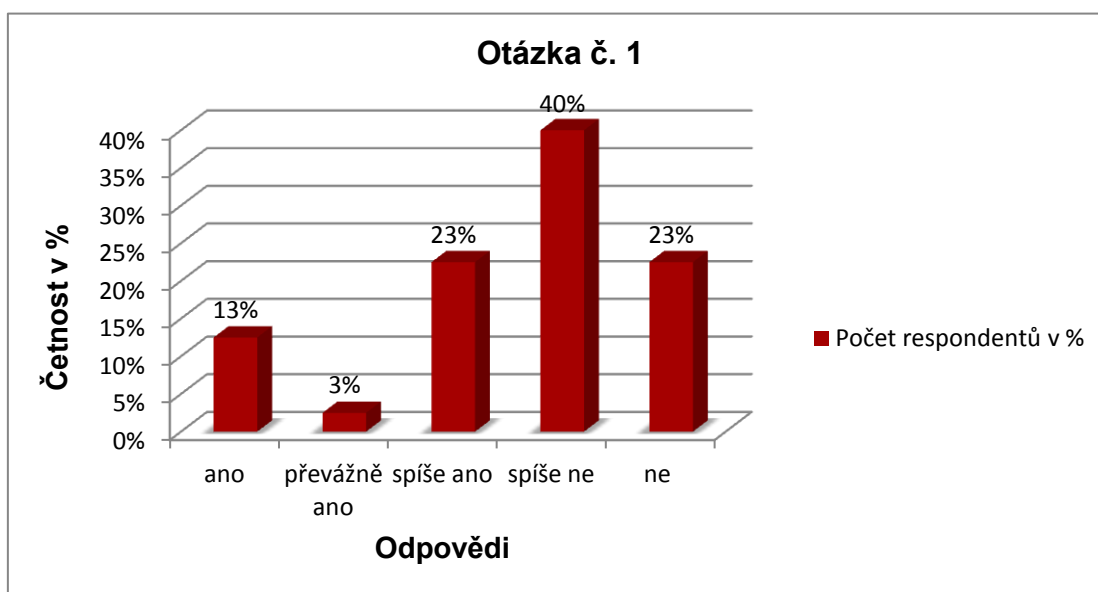
Výzkumu se zúčastnilo celkem 40 respondentů, z nichž bylo 21 mužů a 19 žen. Respondenti byli rozděleni do třech věkových kategorií. Do kategorie 20-30 let spadá 28% respondentů (11 pracovníků). Nejvíce zastoupenou kategorií tvořila kategorie 31-50 let, kam spadá 47% dotazovaných (19 pracovníků). Do poslední kategorie 51 a výše let spadá 25% respondentů (10 pracovníků). Dalším identifikačním údajem v dotazníku byla doba, po kterou respondenti pracují na dané pracovní pozici. Toto hodnotící kritérium bylo do dotazníku začleněno pro lepší interpretaci dat z části dotazníku pokrývající problematiku fluktuace. Zastoupení respondentů v jednotlivých kategoriích je znázorněno v grafu 1.



**Graf 1 – Doba strávená na dané pracovní pozici.**

## 5.2 Výsledky části pokrývající fluktuaci pracovníků

### Otázka č. 1 Přemýšlel/la jste někdy nad odchodem ze své pracovní pozice?



**Graf 2 – Procentuální zastoupení odpovědí na otázku číslo 1**

Z grafu 2 vyplývá, že celkově nad odchodem ze své pracovní pozice nikdy nepřemýšlelo 62% respondentů. Zbýlých 38% kmenových THZ nad odchodem ze své pracovní pozice někdy přemýšlelo. Z celkového počtu 40 respondentů tak nad odchodem ze své pracovní pozice přemýšlelo 15 z nich. Všichni pracovali na dané pracovní pozici více jak 1 rok. Pět z nich bylo ve věkové skupině 20-30 let, 9 jich bylo ve věkové skupině 31-50 let a pouze jeden byl ve věkové skupině 51 a výše let.

### Otázka č. 2 Jak dlouho jste nad svým odchodem přemýšlel/la?

Z 15 respondentů 10 nad odchodem ze své pracovní pozice přemýšlelo několik měsíců a zbylých 5 respondentů přemýšlelo nad odchodem 1-2 roky. Všichni pracovníci, bez ohledu na době uvažování nad svým odchodem, se nacházejí nebo nacházeli v některém ze 13 kroků od odcizení se společností do odchodu pracovníka. Je zřejmé, že všichni tito pracovníci jsou či byli s něčím nespokojeni, a proto je důležité zaměřit se na to, zda svou nespokojenost oznámili svému nadřízenému či nikoliv. To hraje v otázce jejich možných odchodů zásadní roli.

### Otázka č. 3 Svěřil/la jste se se svou nespokojeností svému nadřízenému?

Z 15 respondentů uvažujících nad odchodem ze své pracovní pozice svou nespokojenost nadřízenému neoznámilo 47% (7 pracovníků).

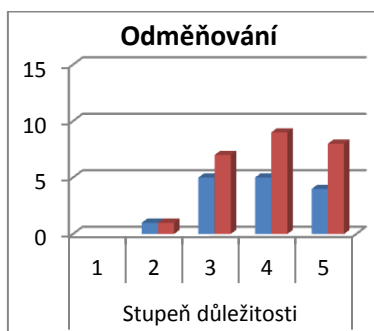
Zbýlých 53% respondentů, tedy 8 pracovníků uvažujících nad odchodem ze své pracovní pozice svou nespokojenost nadřízenému oznámilo. Pokud pracovník sdělí svůj problém nadřízenému je už pak na nadřízeném, jak se k řešení problému postaví. Na tuto problematiku byla zaměřena otázka číslo 4.

### Otázka č. 4 Snažil se váš nadřízený tento problém nějak vyřešit?

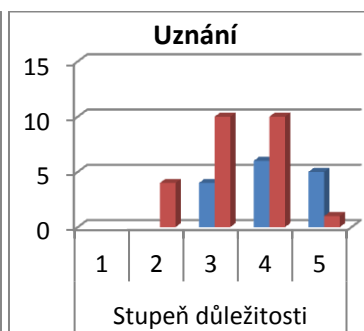
Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že ve 3 případech se snažil nadřízený problém vyřešit a ve zbylých 5 nikoli.

V závěru první části dotazníku respondenti přiřazovali důležitost na stupnici od 1 do 5 nejčastějším příčinám způsobujících nespokojenost pracovníků vedoucí k jejich odchodům z pracovní pozice. Na škále hodnocení představovalo číslo 1 nejmenší důležitost a číslo 5 nejvyšší důležitost.

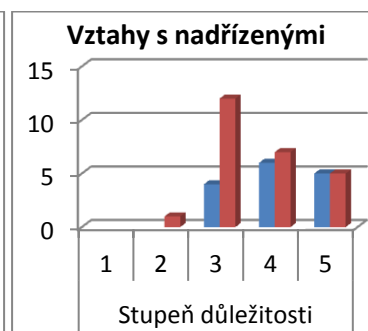
Výsledky byly rozděleny do devíti grafů, kde **modré sloupce znázorňují zastoupení pracovníků přemýšlejících nad odchodem a červené sloupce zastoupení zbylých pracovníků**. Svislá osa představuje četnost zastoupení a vodorovná osa jednotlivé stupně důležitosti.



Graf 3 – Odměňování

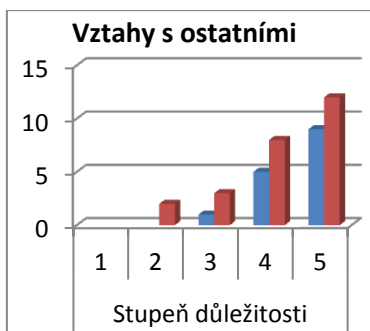


Graf 4 – Uznání

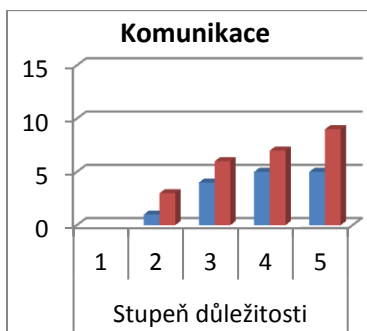


Graf 5 – Vztahy s nadřízenými

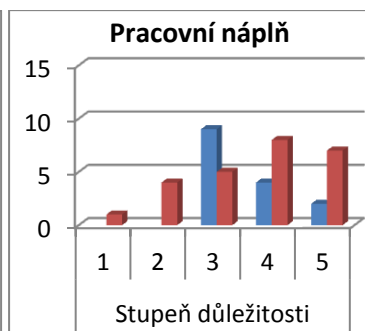




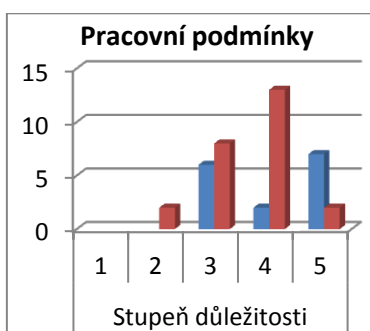
**Graf 6 – Vztahy s ostatními**



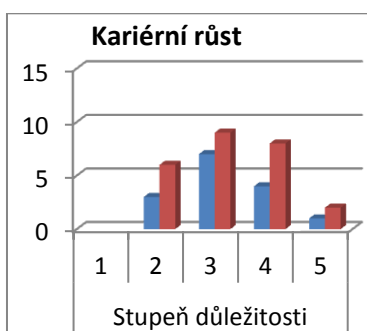
**Graf 7 – Komunikace**



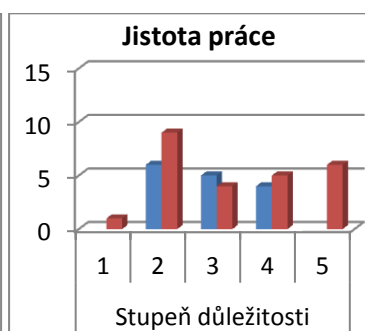
**Graf 8 – Pracovní náplň**



**Graf 9 – Pracovní podmínky**



**Graf 10 – Kariérní růst**



**Graf 11 – Jistota práce**

## Jaké příčiny vzniku fluktuace jsou respondenty považovány za důležité?

Z výše uvedených grafů tak vyplývá, že **skupina pracovníků uvažujících nad odchodem** považuje za důležité z hlediska odchodu z pracovní pozice jistotu práce, pracovní náplň a odměňování. Naopak za nedůležité považuje uznání, vztahy s nadřízenými a s ostatními pracovníky a komunikaci. **Skupina zbylých pracovníků (neuvažujících nad odchodem)** za důležité považuje odměňování, vztahy s ostatními, vztahy s nadřízenými, komunikaci a pracovní náplň. Neuvedené faktory nehrají ani u jedné ze skupin pracovníků významnou roli z hlediska odchodu z pracovní pozice.

Pro obě skupiny jsou důležitým faktorem z hlediska odchodů z pracovní pozice **komunikace a vztahy s ostatními pracovníky**.

### 5.3 Výsledky části pokrývající mezilidské vztahy na pracovišti

Vždy byly nejprve zpracovány výsledky respondentů nepřemýšlejících nad odchodem ze své pracovní pozice a poté respondentů, kteří někdy uvažovali nad odchodem ze své pracovní pozice.

**Tvrzení 1** – 56% pracovníků neuvažujících nad odchodem má vztahy s ostatními kolegy velmi dobré, 40% dobré, 5% neutrální. Za špatné a velmi špatné je nepovažuje nikdo z těchto respondentů. U pracovníků, kteří někdy přemýšleli nad svým odchodem má 20% s ostatními velmi dobré vztahy, 60% dobré, 7% neutrální a 13% špatné.

**Tvrzení 2** – 12% pracovníků neuvažujících nad odchodem považuje vztahy s nadřízenými za velmi dobré, 60% je považuje za dobré a 28% za neutrální. U pracovníků uvažujících nad odchodem považuje vztahy s nadřízenými 27% za dobré, 47% za neutrální, 20% za špatné a 7% za velmi špatné.

**Tvrzení 3.** Za převažující vztahy na oddělení považuje z respondentů nepřemýšlejících nad odchodem 20% velmi dobré vztahy, 60% dobré, 12% neutrální a 8% špatné. U pracovníků přemýšlejících někdy nad odchodem je procentuální zastoupení takřka totožné, liší se pouze ve špatných vztazích, kde je procentuální zastoupení těchto pracovníků vyšší (20%).

**Tvrzení 4.** Většina respondentů neuvažujících nad odchodem souhlasila s tvrzením 4 (32% ano, 40% převážně ano, 28% spíše ano). U pracovníků přemýšlejících nad odchodem je procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí převážně stejné (27% ano, 33% převážně ano, 27% spíše ano, 13% spíše ne).

**Tvrzení 5** – z respondentů neuvažujících nad odchodem odpovědělo 4% převážně ano, 44% spíše ano a 52% spíše ne. Z respondentů uvažujících nad odchodem odpovědělo 20% ano, 20% převážně ano, 40% spíše ano a zastoupení záporných odpovědí je minimální.

**Tvrzení 6** - 68% respondentů neuvažujících nad odchodem odpovědělo kladně a 32% spíše záporně. U respondentů uvažujících nad odchodem odpovědělo 33% kladně a 67% záporně.

**Tvrzení 7** – 20% respondentů uvažujících nad odchodem odpovědělo spíše ano, 44% spíše ne a 36% ne. U pracovníků nad odchodem přemýšlejících označilo 13% ano, 27% spíše ano, 40% spíše ne a 20% ne.

### **Jak tedy mezilidské vztahy na daném pracovišti ovlivňují možnou fluktuaci pracovníků na daném oddělení?**

Z hlediska vztahů s ostatními spolupracovníky lze konstatovat, že většina respondentů má mezi sebou dobré vztahy až na pár pracovníků, kteří označili vztahy s ostatními za špatné, což může hrát zásadní roli při jejich rozhodování o odchodu, a to proto, že tito pracovníci považují z hlediska odchodů vztahy s ostatními pracovníky za důležité kritérium. Vztahy s nadřízenými respondenti neuvažující nad odchodem považují za spíše pozitivní než negativní. Oproti tomu pracovníci nad odchodem přemýšlející považují tyto vztahy za spíše neutrální a mnohdy až špatné. A právě špatné vztahy s nadřízeným mohly z velké části přispět k jejich uvažování na odchodu. Celkově na oddělení tedy převažují vztahy velmi dobré a dobré, což se dalo odvodit již z odpovědí respondentů na tvrzení 1 a 2. Ve většině případů respondenti zastávají názor, že ostatní pracovníci jsou jim v případě problému či nesnáze ochotni pomoci, což podmiňují pozitivní vztahy panující mezi spolupracovníky. Někteří z pracovníků uvažujících nad odchodem kladný názor nezastávají a možná z toho důvodu uvedli, že mají s ostatními špatné vztahy. Stres je pro respondenty uvažující nad odchodem velkým negativním jevem působícím nejen na jejich spokojenost, ale také na jejich vývoj mezilidských vztahů. Jak bylo již v předešlých kapitolách práce zmíněno, důležitou roli v otázce dobrých mezilidských vztahů hraje formálnost a neformálnost těchto vztahů. Neformální vztahy na pracovišti by měly být podporovány mimo jiné i ze strany nadřízeného či společnosti. Většina pracovníků přemýšlejících nad odchodem postrádá ze strany společnosti rozvoj neformálních vztahů formou firemních akcí či aktivit. I tato skutečnost narušuje kladný vývoj jejich mezilidských vztahů na pracovišti. Výskyt pomluv a fám se potvrdil pouze u pracovníků uvažujících nad odchodem, jež mají špatné vztahy buď s ostatními spolupracovníky, nebo s nadřízeným. Zde se nabízejí dvě varianty. Buď jsou oni terčem pomluv, nebo oni sami pomluvy a fámy šíří po oddělení. Tak jako tak jde o

následek špatných mezilidských vztahů panujících na pracovišti, jež může vést k nespokojenosti všech pracovníků vyskytujících se na daném oddělení.

## 5.4 Výsledky části pokrývající komunikaci na pracovišti

Vždy byly nejprve opět zpracovány výsledky respondentů nepřemýšlejících nad odchodem ze své pracovní pozice a poté respondentů, kteří někdy uvažovali nad odchodem ze své pracovní pozice.

**Tvrzení 1 a 5** se týkalo úrovně komunikace na daném pracovišti a vzniku konfliktů. 92% respondentů neuvažujících nad odchodem ví, co se bude dít a co mají dělat. Podobně tomu je i u skupiny pracovníků přemýšlejících nad odchodem, kde 60% z nich souhlasilo s tvrzením, že komunikace je na dobré úrovni a pouze 40% nesouhlasilo. Podle 80% respondentů nepřemýšlejících nad odchodem v komunikaci na pracovišti nedochází ke konfliktům. U výsledků pracovníků uvažujících nad odchodem má výskyt konfliktů v komunikaci na pracovišti o něco vyšší tendenci. Avšak procento souhlasů s tvrzením 5 nepřekročilo hranici 50%.

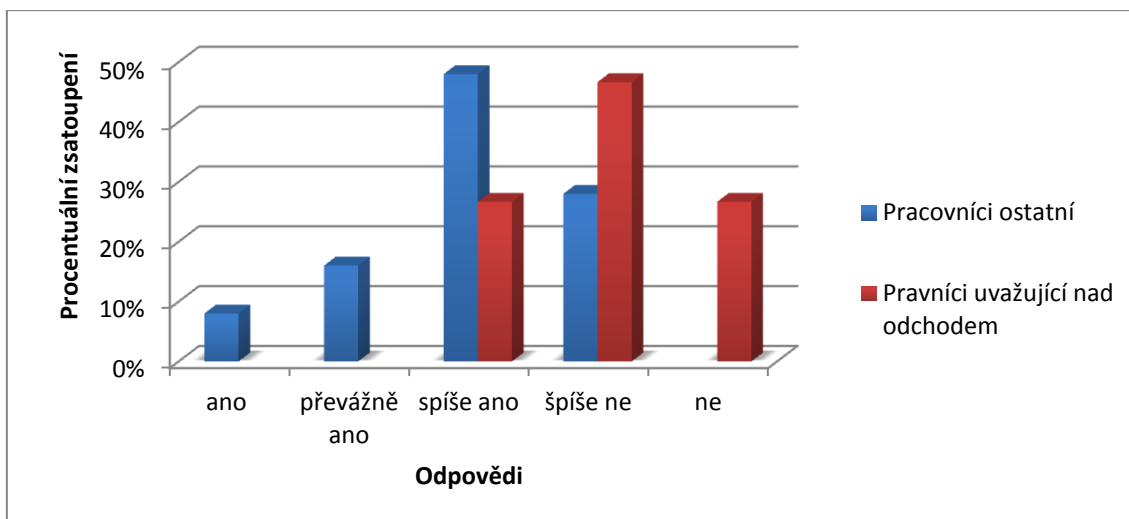
**Tvrzení 2** - souhlas vyjádřilo 92% respondentů neuvažujících nad odchodem, nesouhlas pouze 8%. U pracovníků přemýšlejících nad odchodem převažuje také množství souhlasných odpovědí (60% ano, 40% ne).

**Tvrzení 3.** 88% pracovníků souhlasilo, zbylých 12% nikoli. U pracovníků přemýšlejících nad odchodem dokonce nesouhlasilo s tvrzením 73%, tedy velká většina.

**Tvrzení 4.** S možností podávání kritické/konstruktivní zpětné vazby je to obdobné. Souhlas vyjádřilo 76% pracovníků neuvažujících nad odchodem a 24% nesouhlasilo. Z pracovníků přemýšlejících nad odchodem s tvrzením 4 nesouhlasilo 60%.

**Tvrzení 6.** 72% pracovníků neuvažujících nad odchodem pociťuje uznání a ocenění ze strany nadřízeného. Rozdílně vidí uznání a ocenění pracovníci přemýšlející o odchodu, kde 74% dotazovaných nepociťuje ocenění ze strany nadřízeného.

**Tvrzení 7.** Podle 96% respondentů neuvažujících nad odchodem se nadřízený zajímá o své podřízené. V případě pracovníků uvažujících nad odchodem je zastoupení kladných názorů 46% a negativních 56%.



**Graf 12 – Procentuální zastoupení odpovědí na tvrzení 6**

### **Jak komunikace na daném pracovišti ovlivňuje možnou fluktuaci daných pracovníků?**

Podle všech respondentů je komunikace na dobré úrovni, většinou ví, co mají dělat a co se bude dít. Ke konfliktům v komunikaci dochází pouze u některých pracovníků uvažujících nad odchodem, kteří jsou vystavováni nadměrnému stresu. Ve většině případů respondenti považují komunikaci za oboustrannou. Kvalitní zpětnou vazbu ve většině případů postrádají pracovníci přemýšlející nad odchodem. S možností podávat kritickou/konstruktivní zpětnou vazbu to je obdobné. Její nedostatek převažuje u pracovníků přemýšlejících nad odchodem. U pracovníků přemýšlejících nad odchodem na této skutečnosti hraje velkou roli nedostatek uznání a ocenění ze strany nadřízeného za jejich dobře odvedené výkony. Na nespokojenost pracovníků vedoucí k jejich možným odchodům působí také pocit nezájmu ze strany nadřízeného, který pociťuje několik pracovníků uvažujících nad odchodem.

## 6 Diskuze a vlastní návrhy opatření

Nejprve jsou v kapitole shrnuty a popsány výsledky výzkumu. Poté jsou na základě výsledků výzkumu navrhována určitá opatření vedoucí ke zlepšení problematiky mezilidských vztahů, komunikace a fluktuace pracovníků na daném oddělení.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nad odchodem z pracovní pozice nejvíce přemýšleli pracovníci ve věkové skupině 31-50 let, což jsou pracovníci s dlouhodobou praxí a cennými zkušenostmi, kteří jsou pro podnik nejvíce přínosní. Respondenti, kteří přemýšleli o odchodu déle než několik měsíců, se společnosti čím dál více odcizují, čímž klesá jejich výkonnost a mohou narušovat i mezilidské vztahy na pracovišti.

Polovina respondentů uvažujících někdy nad svým odchodem se nesevěřila se svou nespokojeností nadřízenému. Pokud svou nespokojenost neoznámili nadřízenému, nemohou ze strany nadřízeného očekávat žádnou změnu vedoucí k eliminaci vzniklé nespokojenosti, neboť zde chybí zpětná vazba. Je to příklad pasivního přístupu pracovníků, který vede pouze k jejich odcizení se společností či k jejich úplnému odchodu z dané pracovní pozice. Někteří se nadřízenému nesevěřili i přesto, že s ním mají dobrý vztah. Tato skutečnost svědčí o nedostatku důvěry pracovníků vůči nadřízenému. Dokazuje to i fakt, že velké množství z těchto pracovníků uvedlo, že se o ně nadřízený spíše nezajímá. Ti co oznámili svou nespokojenost nadřízenému, se v nadpoloviční většině setkali s nezájmem nadřízeného jejich problém řešit a mají s nadřízeným i špatné vztahy. U těchto pracovníků je pravděpodobnost jejich odchodu velmi vysoká, stejně tak jako u pracovníků, kteří se se svou nespokojeností nadřízenému vůbec nesevěřili.

Respondenti, kteří označili vztahy s nadřízeným za špatné či velmi špatné se i přesto sevěřili se svou nespokojeností svému nadřízenému. Je to příklad aktivního přístupu pracovníků, kdy se pracovníci snaží o změnu jejich nespokojenosti, aby tak zabránili rozhodování se o svém odchodu. Je to období mezi počátečními úvahami pracovníka o odchodu a následným rozhodnutím odejít. Nadřízený/vedení může ještě v tomto období zásadně ovlivnit spokojenost pracovníka a tím i jeho oddanost společnosti.

Mezilidské vztahy na daném pracovišti jsou narušovány pomluvami/fámami a nadměrným stresem pramenícím z velkého pracovního vytížení pracovníků. Fakt, že někteří pracovníci nejsou spíše nadměrnému stresu vystavováni a jiní naopak ano, svědčí o nerovnoměrném pracovním zatížení jednotlivých pracovníků. Existence výskytu pomluv a fám na daném oddělení je následkem špatných mezilidských vztahů na pracovišti a nedostatkem důvěry a upřímnosti jak mezi samotnými pracovníky, tak i mezi pracovníky a nadřízeným. U některých pracovníků uvažujících nad odchodem je velké procento pravděpodobnosti výskytu interpersonálních konfliktů, které by mohly jen více narušit atmosféru a zvýšit tak již vzniklou nespokojenost pracovníků. Konflikty v komunikaci se na daném pracovišti objevují jen zřídka kdy. Naznačuje tomu dobrá úroveň komunikace na pracovišti a dostatečná informovanost pracovníků. Komunikace na pracovišti se dá považovat za oboustrannou. Problém vzniká ve vertikální komunikaci a to jak na vzestupné tak na sestupné linii, kde velké množství pracovníků uvažujících nad odchodem postrádá kvalitní zpětnou vazbu ze strany nadřízeného a možnost podávat konstruktivní zpětnou vazbu nadřízenému. Tento fakt podmiňuje i to, že hodně pracovníků nepociťuje ze strany nadřízeného zájem o své podřízené. Polovina pracovníků uvažujících nad odchodem nepociťuje uznání ze strany nadřízeného za své odvedené výkony.

## **6.1 Vlastní návrhy opatření**

První návrh, který by mohl vést ke zlepšení problematiky mezilidských vztahů a komunikace na daném pracovišti související s fluktuací pracovníků, se vztahuje na **provádění pravidelných pohovorů**, pokrývajících spokojenost pracovníků na daném oddělení. Nadřízený pracovník by měl pravidelně provádět osobní pohovory s podřízenými pracovníky, aby tak zjistil jejich postoje a názory ohledně jejich spokojenosti na pracovišti. Jako další alternativa se nabízí provádění průzkumu spokojenosti pomocí pravidelných anket či anonymních dotazníků, jako byl použit v této bakalářské práci. Zavedení těchto opatření by mohlo vést ke snížení fluktuace pracovníků a zvýšení spokojenosti pracovníků. Manažeři by také měli více apelovat na to, aby personální oddělení provádělo s odcházejícími pracovníky daného oddělení **výstupní pohovory**, jejichž výsledky by manažerům pomohly pochopit důvody, proč již nadále odcházející pracovníci nechtěli zůstat na



dané pracovní pozici. Toto opatření by jistě pomohlo omezit vznik nespokojenosti pracovníků na daném oddělení.

Někdy je nespokojenost pracovníků způsobena jejich samotným pasivním přístupem k danému problému, jak se ukázalo v tomto výzkumu. Určitě bych tedy doporučila, aby se nadřízení pracovníci více zajímali o své podřízené a o jejich pocity a emoce, aby je více ujišťovali v tom, že se nemusí bát svěřit své připomínky a návrhy. Že jejich připomínky a návrhy budou brány v úvahu a nebudou jen nadřízenými vyslyšeny a v zápětí ignorovány. Jde o **prohlubování důvěry a upřímnosti** nejen mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky, ale i mezi ostatními spolupracovníky na pracovišti. K tomu by mohlo vést **plánování a uskutečňování většího množství neformálních pracovních akcí** na daném oddělení. Což některými respondenty bylo v dotazníku považováno za slabší stránku.

Manažeři na daném oddělení by se měli více zaměřovat na **osobnostní charakteristiky pracovníků**, protože z výsledků je patrné, že každý pracovník má jiné priority. Manažeři by se tak měli snažit **více poznat jednotlivé pracovníky** a podle toho jim zadávat jednotlivé pracovní úkoly a kompetence. Čímž by se mohl snížit výskyt nadměrného stresu narušujícího pracovní atmosféru a spokojenost pracovníků na daném oddělení. Velkou roli zde hraje problematika **nevhodně zvoleného stylu řízení a vedení pracovníků**, která byla již popsána v teoretické části práce.

Velkým nedostatkem a tedy i oblastí ke zlepšení je poskytování **uznání a ocenění** podřízeným ze strany nadřízeného či vedení za jejich dobře odvedené pracovní výkony a **poskytování kvalitní zpětné vazby**. Pracovníky nestačí pouze materiálně odměňovat, je důležité, aby je manažer uměl za dobře odvedenou práci řádně pochválit a poděkovat jim. Způsob vnitřních nemateriálních odměn, je v moderním pojetí odměňování velmi důležitý, jak bylo zmíněno v kapitole 1.2.1. Poskytování odměn by nemělo být ovlivněno osobními sympatiemi nadřízeného vůči jednotlivým pracovníkům, mělo by být stejně spravedlivé pro všechny pracovníky na daném oddělení. Manažeři by měli také více dbát na poskytování účinné zpětné vazby svým podřízeným a zároveň by měli být ochotni naslouchat i oni zpětné vazbě ze strany podřízených. Opatřením ke zlepšení této problematiky

by mohlo být častější pořádání povinných specializovaných školení či kurzů pro nadřízené pracovníky.

Nicméně všechna rozhodnutí týkající se zlepšení problematiky mezilidských vztahů, komunikace a fluktuace pracovníků daného oddělení leží v rukou jednotlivých manažerů a společnosti jako takové.

## Závěr

Na začátku teoretické části práce je popsána fluktuace, její dopady na podniky a její obecné příčiny. Druhá kapitola definuje mezilidské vztahy na pracovišti jako jedny z příčin fluktuace. V neposlední řadě jsou přiblíženy jednotlivé faktory narušující mezilidské vztahy na pracovišti. Třetí kapitola se zabývala komunikací na pracovišti jako jednou z příčin fluktuace. V kapitole byla rozebrána problematika neefektivní komunikace a zpětné vazby na pracovišti.

Ve čtvrté kapitole, kde začíná aplikační část práce, je popsána celá metodologie uskutečněného výzkumu, jako je popis práce na daném oddělení, základní soubor a výzkumný vzorek, metoda sběru dat, předvýzkum a terénní sběr dat. Pátá kapitola je věnována výsledkům výzkumu, kde jsou podrobně popsány výsledky všech částí dotazníku a zodpovězeny výzkumné otázky. Poslední kapitola bakalářské práce se zaměřuje na diskuzi výsledků a na vlastní návrhy opatření pro zlepšení dané problematiky na daném oddělení.

Cílem bakalářské práce bylo, zjistit, jak mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti ovlivňují možnou fluktuaci kmenových technicko hospodářských pracovníků na daném oddělení společnosti. Analýza se opírala o výsledky výzkumu, uskutečněného pomocí dotazníkového šetření. Celá aplikační část byla postavena na poznatcích získaných z teoretické části této práce.

Z bakalářské práce vyplývá, že ve většině případů pracovníci uvažující nad odchodem stavěli mezilidské vztahy jak na vertikální, tak i na horizontální úrovni před všechny ostatní příčiny nespokojenosti na pracovišti. Z čehož vyplývá fakt, že pokud má pracovník špatné mezilidské vztahy s nadřízeným nebo mezilidské vztahy s ostatními spolupracovníky, ani jakkoliv vysoký plat nezajistí, aby pracovník na dané pracovní pozici zůstal a odváděl optimální výkon. Komunikaci na pracovišti považují pracovníci také za zásadní příčinu vzniku fluktuace pracovníků. Zejména je problematická komunikace vertikální, to znamená směrem k a od nadřízených, kde dochází k nedostatku kvalitní zpětné vazby, nemožnosti poskytovat kritickou zpětnou vazbu a nedostatku pocitu uznání a ocenění pracovníků. Mezilidské vztahy a komunikace na daném oddělení jsou často narušovány nadměrným stresem vyplývajícím z pracovního přetěžování

jednotlivých pracovníků. V důsledku špatných mezilidských vztahů vznikají na daném oddělení pomluvy a fámy, které jsou negativním faktorem působícím na chování pracovníků.

V závěrečné části práce jsou identifikovány oblasti mezilidských vztahů a komunikace na pracovišti, ve kterých je prostor pro zlepšování. Jedná se o oblast průzkumů spokojenosti, podpory důvěry a upřímnosti obecně mezi pracovníky, zlepšování neformálních vztahů na pracovišti, stylu řízení a vedení pracovníků, uznání, ocenění pracovníků a zpětné vazby. Vyřešení nedostatků ve všech těchto oblastech by zlepšilo nejen problematiku mezilidských vztahů a komunikace na daném pracovišti, ale i problematiku nespokojenosti pracovníků daného oddělení vedoucí k jejich možným odchodům z pracovní pozice.

## Seznam literatury

ANDERSON, V. *Research Methods in Human Resource Management*. 2. London, Chartered Institute of Personnel Development, 2009. ISBN 978-184398-227-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9

ČERVENKA, J. *Percepce práce v ekonomicky aktivní populaci ČR* [online]. 2006. [cit. 14. 11. 2016]. Dostupný z URL:< [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/percepce\\_prace\\_v\\_ekonomicky\\_aktivni\\_populaci\\_cr-cervenka.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/percepce_prace_v_ekonomicky_aktivni_populaci_cr-cervenka.pdf)>

GEIST, B. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-80605-28-7

HYKLOVÁ, O. *Korporace lákají na vysoký plat a benefity. Malé firmy na mezilidské vztahy a méně byrokracie*. *Tisková zpráva AC JOBS* [online]. 2015. [cit. 2. 11. 2016]. Dostupný z URL:< <http://www.investujeme.cz/korporace-lakaji-na-vysoky-plat-a-benefity-male-firmy-na-mezilidske-vztahy-a-mene-byrokracie/>>

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3

LINHARTOVÁ, L. *Transfer zaměstnanců jako možnost kariérního rozvoje* [online]. 2012. [cit. 1. 11. 2016]. Dostupný z URL:< [https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19569/10\\_06.pdf?sequence=1](https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19569/10_06.pdf?sequence=1)>

MILKOWICH, G. T.;BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X

PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované vyd. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9

REIß, CH. *Fluktuation / Mitarbeiterfluktuation* [online]. Personaler online. 2014. [cit. 26. 10. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>>

VÁGNER, I. *Důvěra nejen v managementu* [online]. [cit. 25. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/vagner.pdf>>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam tabulek

Tab. 1 Účinná a neúčinná zpětná vazba .....	25
---	----

### Seznam grafů

Graf 1 – Doba strávená na daném pracovišti. ....	30
Graf 2 – Procentuální zastoupení odpovědí na otázku číslo 1. ....	31
Graf 3 – Odměňování. ....	32
Graf 4 – Uznání. ....	32
Graf 5 – Vztahy s nadřízenými .....	32
Graf 6 – Vztahy s ostatními. ....	33
Graf 7 – Komunikace. ....	33
Graf 8 – Pracovní náplň. ....	33
Graf 9 – Pracovní podmínky. ....	33
Graf 10 – Kariérní růst. ....	33
Graf 11 – Jistota práce. ....	33
Graf 12 – Procentuální zastoupení odpovědí na tvrzení 6 .....	37

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník .....	49
-----------------------------	----



# Příloha č. 1 Dotazník

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou Škoda Auto Vysoké školy a v rámci praktické části mé bakalářské práce na téma „Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vliv na fluktuaci“ provádím tento sociologický výzkum.

Tímto Vás chci požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který zabere jen pár minut. Dotazník je zcela anonymní. Prosim o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění. Vyplněné dotazníky slouží pouze pro účely výzkumu, poté budou zničeny. Děkuji za Vaši spolupráci.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Dotazník se skládá ze tří částí, jeho součástí je i tabulka s identifikačními údaji. První část dotazníku obsahuje 4 otázky, u nichž je možná pouze jedna správná odpověď. U těchto otázek správnou odpověď zakroužkujte, při špatně zvolené odpovědi zakroužkovanou odpověď viditelně přeškrtněte a zakroužkujte odpověď novou. Dotazník je oboustranný, nezapomeňte proto vyplnit obě strany.

KŘÍŽKEM ZAŠKRTNĚTE SPRÁVNÉ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE					
POHLAVÍ	VĚKOVÁ SKUPINA	DOBA, PO KTEROU PRACUJETE NA DANÉ PRACOVNÍ POZICI		DRUH ZAMĚŠTNANCE	ODDĚLENÍ, NA KTERÉM PRACUJETE (prosím vypište)
		méně než 1 rok			
	20-30 let	1-5 let			
muž	31-50 let	6-10 let		kmenový	
žena	51 a výše	11 a více let		externí	

### ČÁST 1. FLUKTUACE

- 1) Přemýšlel/la jste někdy nad odchodem ze své pracovní pozice?
  - a) ano
  - b) převážně ano
  - c) spíše ano
  - d) spíše ne
  - e) ne

**Pokud jste na první otázku odpověděl/la ne, otázky číslo 2-4 nevyplňujte.**

- 2) Jak dlouho jste nad svým odchodem přemýšlel/la?
  - a) několik měsíců
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-4 roky
  - d) 5 a více roků
- 3) Svěřil/la jste se svou nespokojeností svému nadřízenému?
  - a) ano
  - b) ne
- 4) Pokud ano, snažil se váš nadřízený tento problém nějak vyřešit?
  - a) ano
  - b) převážně ano
  - c) spíše ano
  - d) spíše ne
  - e) ne

## DOTAZNÍK

5) Ohodnoťte nejčastější příčiny způsobující nespokojenost zaměstnanců vedoucí ke vzniku jejich odchodů z pracovní pozice. <b>Na stupnici od 1 do 5 podle svého názoru prosím přiřaďte stupeň důležitosti každé z příčin. (1=nejméně důležité, 5= velmi důležité)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Odměňování.					
Uznání.					
Vztahy s nadřízenými.					
Vztahy s ostatními spolupracovníky.					
Komunikace.					
Pracovní náplň.					
Pracovní podmínky.					
Možnost kariérního růstu/postupu.					
Jistota práce.					

### ČÁST 2. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Křížkem zaškrtněte pravdivé tvrzení.	velmi dobré	dobré	neutrální	špatné	velmi špatné
Vztahy s ostatními kolegy mám.					
Vztahy s nadřízenými mám.					
Na našem oddělení převažují mezilidské vztahy.					

Křížkem zaškrtněte pravdivé tvrzení.	ano	převážně ano	spíše ano	spíše ne	ne
Když mám nějaký problém či nesnáze, ostatní kolegové jsou ochotni mi pomoci.					
Na mé pracovní pozici jsem často vystavován nadměrnému stresu.					
Firma se snaží rozvíjet mezi zaměstnanci neformální vztahy formou různých firemních akcí či aktivit.					
Na oddělení často vznikají pomluvy a fámy.					

### ČÁST 3. KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI

Křížkem zaškrtněte pravdivé tvrzení.	ano	převážně ano	spíše ano	spíše ne	ne
Komunikace na pracovišti je na dobré úrovni, vždy jsem zcela informován o tom, co se bude dít a co mám dělat.					
Komunikace s nadřízeným/vedením je oboustranná.					
Komunikace s nadřízeným/vedením obsahuje kvalitní zpětnou vazbu.					
Mám možnost podávat kritickou/konstruktivní zpětnou vazbu.					
V komunikaci na pracovišti dochází ke konfliktům či hádkám.					
Za své odvedené výkony cítím pocit uznání, ocenění ze strany nadřízeného/vedení.					
Nadřízený se zajímá o své podřízené.					

**Mockrát děkuji za spolupráci a za váš čas!**

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Pavína Matěnová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vliv na fluktuaci.		
<b>VEDOUČÍ PRÁCE</b>	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph. D.		
<b>KATEDRA</b>	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2016
<b>POČET STRAN</b>	50		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	12		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce popisuje mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti a jejich vliv na fluktuaci pracovníků. Cílem bakalářské práce je zjistit, jak mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti ovlivňují možnou fluktuaci kmenových technicko hospodářských pracovníků na daném oddělení společnosti. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a aplikační. V první části je s využitím odborné literatury problematika popsána z teoretické roviny. Aplikační část se opírá o výsledky výzkumu, uskutečněného pomocí dotazníkového šetření. Celá aplikační část je postavena na poznatcích získaných z teoretické části práce. V závěru práce jsou popsány výsledky výzkumu a nastíněny návrhy opatření ke zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Fluktuace, mezilidské vztahy na pracovišti, stres, konflikty, komunikace na pracovišti, neefektivní komunikace, zpětná vazba.		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Pavína Matěnová		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Interpersonal relationships in the workplace and their impact on staff turnover.		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph. D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	<b>YEAR</b>	2016
<b>NUMBER OF PAGES</b>	50		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	12		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis describes the interpersonal relationships and communication in the workplace and their impact on staff turnover. The aim of this bachelor thesis is to detect how the interpersonal relationships and communication in the workplace influence the potential staff turnover. The thesis is dividend into two parts: theoretical and practical. The first part contains a description of theoretical approaches from profesional literature. The aplication part is based on the results of the research. The entire application is built in part on the findings of the theoretical part. The final part describes the results of research and outlined proposals for measures to improve.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Staff turnover, interpersonal relationships in the workplace, stress, conflicts, communication in the workplace, ineffective communication, feedback.</p>		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			