

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jaroslava Ohibská

Fluktuace pracovníků v dané pracovní skupině

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jan Žufan, Ph D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Jaroslava Ohibská

Fluctuation of employees supply chain controller

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, Ph D.,
MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3.2018

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji panu RNDr. Janu Žufanovi Ph D., MBA za vstřícný přístup, aktivní pomoc a spolupráci při vytváření mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá vznikem fluktuace a jejím měření v organizacích. Poukazuje na možné příčiny fluktuace, především vlivem uspokojování potřeb zaměstnanců. Poukazuje na velký vliv manažerů na problematiku s ohledem na jejich řídicí styly a schopnost motivovat podřízené. Praktická část na základě dotazníkových šetření odhaluje důvody nespokojenosti konkrétní pracovní skupiny disponentů ve firmě Trevit s. r. o.

Klíčová slova

Disponent, fluktuace, manažer, motivace, potřeby, spokojenost, zaměstnanec

Annotation

This bachelor thesis deals in the theoretical section with the development of fluctuation of employees and its measurement in organizations. It points to possible causes of fluctuation of employees, mainly due to the satisfaction of employees' needs. It points to the great influence of managers on issues with regard to their management styles and their ability to motivate subordinates. The practical section, based on questionnaire surveys, reveals the reasons for the dissatisfaction of a specific working group supply chain coordinators of Trevits company

Keywords

Employee, manager, motivation, needs, satisfaction, supply chain controller

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. FLUKTUACE	11
1.1 Fluktuace a měření její velikosti	11
1.1.1 Typy fluktuace	12
1.1.2 Měření velikosti fluktuace	14
1.2 Příčiny fluktuace	15
1.3 Předcházení nežádoucí fluktuace.....	22
1.3.1 Adaptace do pracovních skupin	24
1.3.2 Motivace	26
1.3.3 Teambuilding	27
1.3.4 Hodnocení zaměstnanců	29
1.3.5 Spokojenost s prací	30
1.3.6 Řídící styly manažerů.....	31
1.3.8 Stres a syndrom vyhoření.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
2. POPIS ORGANIZACE	36
2.1 Popis pracovní pozice dispozice	36
2.2 Vývoj míry fluktuace disponentů za posledních 5 let.....	44
2.3 Spokojenost zaměstnanců v organizaci	45
2.4 Vyhodnocení a interpretace dat	46
2.4.1 Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete na pozici disponent?.....	46
2.4.2 Otázka č. 2: Jak vnímáte důležitost pozice disponenta pro firmu?	47
2.4.3 Otázka č. 3: Jak je dle Vašeho názoru vnímána důležitost pozice disponenta firmou? ..	48
2.4.4 Otázka č. 4: Můžu ovlivnit vnímání pozice disponenta ve firmě? Pokud ano, tak jak? ..	49
2.4.5 Otázka č. 5: Jak vnímáte Vaše zaškolení na pozici disponenta?.....	50
2.4.6 Otázka č. 6: Jste spokojeni s platovým ohodnocením pozice disponenta?	51
2.5 Shrnutí a doporučení pro firmu Trevit s. r. o.	52
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Negativní důsledky fluktuace trápí mnoho českých firem ve všech odvětvích. Mít stabilní personál je prioritou každé organizace, která chce být konkurenceschopná. Podniky vynakládají mnoho úsilí k získání vhodných zaměstnanců. Nábor je obecně drahý a časově náročný proces. Fluktuace bývá většinou projevem pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Proto organizace kladou důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí a kulturou organizace. Pouze spokojení zaměstnanci vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti a zvyšují svou efektivitu. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni, nemají zájem zvyšovat svůj výkon. Nejsou ztotožnění s vizí a strategií organizace a jejich motivací není setrvat a dále se rozvíjet v rámci této organizace. Naopak spokojení zaměstnanci jsou ve své podstatě velkou úsporou pro organizaci. Není třeba vynakládat prostředky na hledání nových zaměstnanců a ti stávající se často spokojí s průměrnou mzdou i platem v daném odvětví. Není pro ně prioritou pouze výše mzdy, či platu, ale v organizaci mnohdy setrvávají kvůli firemní kultuře dané organizace. Takoví zaměstnanci bývají hrdí, že ve své organizace pracují. Aby bylo dosaženo snížení nákladů na fluktuaci, je třeba, aby se organizace průběžně věnovala svým zaměstnancům. Je třeba najít důvody fluktuace a způsob jejího řízení a eliminování. Fluktuaci způsobuje několik faktorů. Důležitý je monitoring práce, získávání informací o talentovaných zaměstnancích, pracovat na rozvoji zaměstnanců. Neméně důležitý je zájem o potřeby a očekávání jednotlivých zaměstnanců. Vyžaduje se aktivní přístup odpovědného manažera. Jednotliví vedoucí by měli znát své podřízené a vědět, čím je v práci stimulovat. Měli by zajišťovat podmínky a prostředí pro své podřízené, aby byli schopni plnit své cíle. Je totiž známo, že spokojené zaměstnance není třeba motivovat, motivují se sami. Zaměstnanci mají sami potřebu pracovat a seberealizovat se. Záleží pak na managementu, jestli jim tuto potřebu usnadní nebo zkomplikuje.

Fluktuaci způsobuje několik faktorů. Ve své bakalářské práci se autorka zabývá interní fluktuací, která je způsobena uvnitř organizace. Ve většině případů zaměstnanci neopouštějí organizaci z důvodu, že je oslovila jiná organizace, ale pravý důvod je nespokojenost uvnitř dané organizace. Autorka si téma bakalářské práce vybrala z důvodu, že sama pracuje v organizaci, která se již delší dobu potýká s problémem negativní fluktuace. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretickou a praktickou.

V teoretické části se autorka zabývá definicí fluktuace, popisu častých příčin, jsou zde uvedeny náklady, které jsou spojené s fluktuací. Popsána je personální práce manažera

i personálního oddělení. Jsou popsány oblasti řízení lidských zdrojů, kterým je potřeba věnovat obzvláště velkou pozornost pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která povede ke snížení negativní fluktuace.

V praktické části se autorka zaměřuje na identifikaci důvodu a analýzu příčin fluktuace v dané pracovní skupině. Je zde zformulován záměr a cíl výzkumu a charakterizována metoda výzkumu. Dále pak následuje vlastní výzkum, jeho vyhodnocení a návrh opatření s cílem snížit procento fluktuace zaměstnanců v dané skupině. Cílem bakalářské práce autorky je zjistit příčiny nespokojenosti vybrané skupiny pracovníků ve firmě Trevit s. r. o, která vede k dobrovolným odchodům zaměstnanců. Zároveň stanovit nápravná opatření, která povedou ke snížení fluktuace. Cílem práce je zároveň potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že na negativní fluktuaci se v nejvyšší míře podílí nespokojenost a pocit neuznání disponentů ze strany zaměstnavatele.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FLUKTUACE

1.1 Fluktuace a měření její velikosti

V dnešní době je pojem fluktuace často používaným slovem v mnoha firmách. Trápí malé i velké firmy v mnoha odvětvích. Pojem fluktuace je latinského původu a v sociologii je vnímána jako změna počtu osob v dané organizaci za určité období.

Fluktuace může být do jisté míry i pozitivním prvkem, obzvlášť v dnešní době, kdy se informační technologie vyvíjí obrovským tempem a požadavky zákazníků se zvyšují. Nové zkušenosti a trendy mohou mít dopad nejen na vývoj organizace, ale zároveň mohou mít pozitivní dopad i na stereotyp stávajících zaměstnanců a tím zvýšit výkon.

Dle Branhamy může být příčin vzniku fluktuace několik. Bohužel i přesto, že se firmy při odchodu zaměstnanců dotazují různými způsoby odchozích zaměstnanců na důvody a příčiny, tak se pravdu nedozvídají. Z toho důvodu manažeři žijí v mylném domnění, že odchod byl způsoben lepší finanční nabídkou a tak není potřeba se dále zamýšlet nad tím, co změnit, nebo jak jinak přistupovat ke zlepšení situace. Na druhé straně odchozí zaměstnanec má ve velké většině strach otevřeně hovořit o pravé příčině. Důvodem mohou být doporučení do nového zaměstnání, nebo narušení dobrých vztahů v případě, že by se chtěl zaměstnanec po nějaké době vrátit. *„Je to typický příklad situace, která by se dala popsat takto: „Když nevíš, co způsobuje problém, tak nemůžeš čekat, že ho vyřešíš.“ Tento děsivý nesoulad mezi tím, čemu manažeři věří, a realitou – pravdivými prapříčinami odcizení a fluktuace zaměstnanců – stojí podniky miliardy dolarů ročně.¹“*

¹ Branham, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. [překl.] Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2009. str. 18. ISBN: 978-80-247-2903-9 (brož.).

Fluktuace zaměstnanců (anglicky Employee Turnover) je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech a to poměrem rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času.

Negativní jevy fluktuace zaměstnanců

- *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

- *Příliv nových zkušeností a názorů, ředění stereotypů.*
- *Redukce neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu či kultury společnosti.*
- *Vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky².*

1.1.1 Typy fluktuace

Dobrovolná fluktuace

V dobrovolné fluktuaci hovoříme o odchodu zaměstnance z jeho vlastní vůle. Důvodem může být lepší finanční nabídka, osobní důvody například v stěhování, změna pracovní profese, studium, nebo nespokojenost u současného zaměstnavatele. Neméně

² Management, Mania. *Fluktuace zaměstnanců*. [Online] [Citace: 16. Leden 2018.] <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.

důležitým faktorem je firemní kultura a s ní spojena atmosféra uvnitř firmy. Mnohdy stačí jeden negativní článek v organizaci, který je nadřizujícím.

Nedobrovolná fluktuace

Důvodem nedobrovolné fluktuace je rozhodnutí ze strany zaměstnavatele. Příčinou je dlouhodobá nespokojenost, která může být spojena s neplněním cílů, porušení pracovní kázně, dlouhodobě snížený výkon. Do nedobrovolné fluktuace patří také odchody ze zdravotních důvodů a odchody do důchodu. (Armstrong)

Žádoucí fluktuace

Pro firmy představuje funkční fluktuace takové odchody, které mají pro firmy pozitivní dopad. Tzn., že se jedná o zaměstnance s nízkým výkonem, popřípadě nevhodným vystupováním, které negativně ovlivňuje ostatní zaměstnance.

Dle Dytrta plní žádoucí fluktuace úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí apod.³

Nežádoucí fluktuace

Být konkurenceschopný znamená mít i proškolený personál. V několika prvních letech tedy firmy vynakládají nemalé finanční částky do vzdělání svých zaměstnanců. Odchody proškolených, stabilních a výkonných zaměstnanců jsou pro firmy největší ztrátou.

Dle Dytrta se zvyšuje míra fluktuace tím, že člověk není nikdy spokojen s výší odměn a neustále zvyšuje své nároky. Zkouší pak, zda u jiného zaměstnavatele nenajde takové pracovní podmínky, jimiž by se přiblížil ke splnění svých nároků.⁴

„U některých pracovníků jde o promyšlený postoj jak získat větší finanční prostředky, když personální politika zaměstnavatele neodpovídá jejich současným potřebám. Někdy je naopak uspokojují i nižší mzdy, které sice snižují životní úroveň, avšak lze je

³ DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-6311-8.

⁴ DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2011. str. 22. ISBN 978-80-247-6311-8.

získat s nižším pracovním nasazením. Manko ve finančních prostředcích se často pokouší doplnit krátkodobými černými výdělky.⁵

1.1.2 Měření velikosti fluktuace

„Pro zjištění intenzity či míry fluktuace bývají využívány jednoduché vzorce. Níže jsou uvedeny doporučené postupy výpočtu podle autorů Ertla (2005), Reisse (2008). Ertl pro výpočet fluktuace a stability zaměstnanců používá následující vzorce.⁶“

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnaných v daném období (roce)}} \times 100$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}} \times 100$$

Fluktuace se převážně udává v procentech za roční období, ale lze sledovat i různě zvolená období, dle pracovní funkce, středisek organizace. Čím více informací získáme o odchodu zaměstnance, tím více nám zjištěné informace pomáhají při identifikaci důvodu fluktuace. Ertl (2005) str. 28 nedoporučuje do výpočtu zahrnovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

Naopak dle společnosti CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) je vhodné zahrnovat do odchodů zaměstnance, kteří organizaci opustili nedobrovolně a teprve z hrubé fluktuace vypočítat dobrovolnou fluktuaci. Hrubý počet fluktuací pak následně doporučuje každoročně používat pro výroční zprávy pro efektivní srovnání cílů.

⁵ DYTRT, Zdeněk a kol., *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2011. str. 18. ISBN 978-80-247-6311-8.

⁶ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha : Adart s.r.o., 2013. str. 28. ISBN: 978-80-87829-06-6.

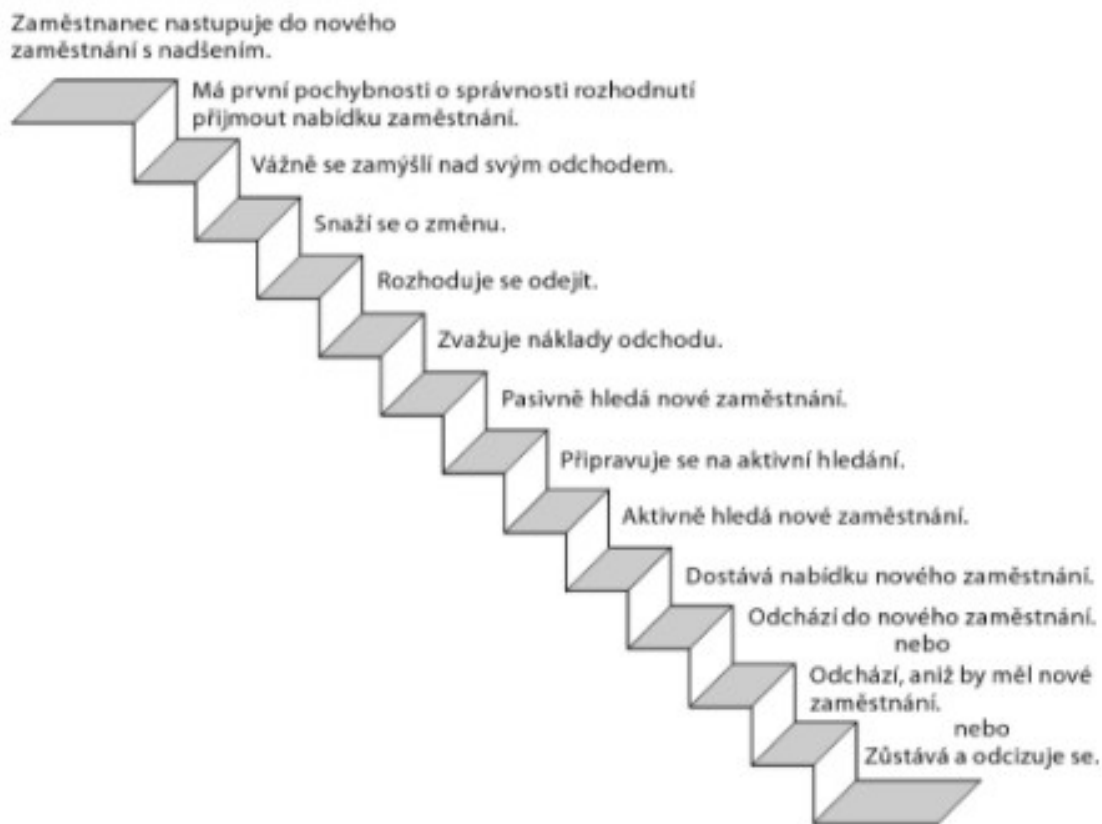
Ertl (2005) dále uvádí, že je nutné vypočítané údaje sledovat v časovém horizontu a výstupy porovnávat a hodnotit v souvislosti s ostatními konkurenty v daném odvětví či v rámci celé ekonomiky. Upozorňuje na to, že jednotlivá odvětví mají různý, pro dané odvětví specifický, vývoj a míru fluktuace.⁷

1.2 Příčiny fluktuace

Dle Branhama je fluktuace dlouhým procesem odcizování, které doprovázejí první signály, než se zaměstnanec skutečně rozhodne opustit zaměstnání. Mezi základní signály řadí například absentismus, nedochvilnost, nebo chování se zvýšenou negativitou. Na obrázku je 13 kroků, které vedou od odcizení k odchodu zaměstnance.

⁷ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha : Adart s.r.o., 2013. str. 28. ISBN: 978-80-87829-06-6.

Obrázek 1: 13 kroků procesu od odcizení k odchodu zaměstnanců



Zdroj: Leigh Branham, 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy

Zdroj⁸

Branham se zabýval hlubokými analýzami o příčinách odchodů zaměstnanců a při hledání shod mezi jednotlivými důvody našel odpověď. Zaměstnanci se odcizují nebo odcházejí v případě, že není naplněna jedna z důležitých potřeb:

- Potřeba důvěry:** Zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v každé komunikaci s nimi, budou do nich investovat, zacházet s nimi spravedlivě a budou je spravedlivě a včas odměňovat.

⁸ BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. [překl.] Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2903-9 (brož.).

2. **Potřeba naděje:** Zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce a díky školením a budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
3. **Potřeba ocenění:** Zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost firmě a smysluplně přispívat k jejich úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
4. **Potřeba cítit se kompetentní:** Zaměstnanci předpokládají, že jim bude přidělena práce, která pro ně bude výzvou a zároveň dobře využije jejich talent, že se jim dostane školení, aby mohli práci vykonávat kvalifikovaně, že uvidí konečně výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.⁹

Branhama na základě sesbíraných dotazníků z několika firem vytvořil seznam důvodů, které vedou zaměstnance k odchodů z firem, respektive které uvádějí ve výstupních pohovorech. Příčiny dobrovolných odchodů jsou následující:

- *Benefity.*
- *Byrokracie.*
- *Diskriminace na základě rasy, pohlaví, náboženství apod..*
- *Geografická lokalita zaměstnání.*
- *Hlučné, prašné, horké nebo stísněné pracovní prostředí.*
- *Chybějící plán dalšího rozvoje kariéry.*
- *Chybějící procesy pro vyjádření nespokojenosti.*
- *Jistota zaměstnání.*
- *Konflikt se spolupracovníkem.*
- *Kultura organizace.*
- *Kvůli pracovnímu místu jako takovému.*
- *Nadměrné pracovní vytížení.*

⁹ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* [překl.] Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2009. str. 32. ISBN: 978-80-247-2903-9 (brož.).

- *Návrat do školy.*
- *Necitlivé vedení.*
- *Nečetní nebo neetiční vedoucí pracovníci nebo manažeři.*
- *Nedocení přínosu zaměstnance.*
- *Nedostatečná autorita pro výkon pracovního místa.*
- *Nedostatečná výzva.*
- *Nedostatečné nebo chybějící zaškolení.*
- *Nedostatečné prostředky k výkonu zaměstnání.*
- *Nedovolení provést úkol vlastním způsobem.*
- *Nedůvěra nebo ztráta důvěry v nejvyšší vedoucí pracovníky.*
- *Neflexibilní pracovní doba.*
- *Nefungující týmová spolupráce.*
- *Negativní pracovní prostředí.*
- *Nejbližší nadřízený.*
- *Nekonkurenceschopné odměňování.*
- *Neschopnost zvládnout požadavky pracovního místa.*
- *Nesoulad soukromého a pracovního života.*
- *Nespravedlivá pravidla, politiky nebo postupy.*
- *Nespravedlivé praktiky povyšování.*
- *Nespravedlivé zvyšování platů.*
- *Nespravedlivý proces hodnocení výkonu.*
- *Nestabilita nebo rozruch v organizaci.*
- *Nezájem o nápady zaměstnance.*
- *Nežádoucí přeložení.*
- *Nežádoucí změna povinností spojených s pracovním místem.*
- *Nízká nebo nulová zpětná vazba hodnotící výkon.*
- *Nízké nebo nulové bonusy.*
- *Nízké nebo nulové pravomoci.*
- *Nízké nebo nulové příležitosti růstu nebo osobního rozvoje.*
- *Odchod do důchodu.*
- *Odměňování neprobíhá proporčně s přínosy.*
- *Omezený potenciál výdělku.*
- *Pochybnosti o budoucnosti organizace.*
- *Politika dovolených.*

- *Politikaření v organizaci.*
- *Pozdní zvýšení platu.*
- *Práce s lepším platem.*
- *Protěžování oblíbených pracovníků.*
- *Přeložení partnera do jiné lokality.*
- *Příležitost dalšího rozvoje.*
- *Příliš mnoho změn.*
- *Sexuální obtěžování.*
- *Starost o zdraví*
- *Strach ze zrušení pracovního místa*
- *Stres.*
- *Špatná komunikace.*
- *Špatné zacházení.*
- *Vzdálenost nebo doba dojíždění.*
- *Začátek vlastního podnikání.*
- *Zastaralé nebo neodpovídající vybavení.*
- *Změna kariéry.*
- *Znemožnění dokončit určitou práci.*
- *Zrušení pracovního místa.*
- *Žádné postihy pro pracovníky nedosahující výsledky¹⁰.*

Branham upozorňuje na skutečnost, že pokud z výše uvedeného seznamů příčin odchodů zaměstnanců odečteme ty, které nemůžeme ovlivnit, tak nám stále z těchto 67 příčin zůstane 57 těch, kterým jako firma můžeme předcházet a zabránit tak výši dobrovolných odchodů zaměstnanců.

Dle Amstronga je cílem personálního pracovníka zjistit, proč zaměstnanec odchází, nikoliv ho přesvědčovat, aby zůstal. Autor řadí příčiny do následujících skupin:

- *Vyšší mzda nebo plat jinde.*
- *Lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde.*
- *Větší jistota zaměstnání jinde.*

¹⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* [překl.] Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2009. str. 31. ISBN: 978-80-247-2903-9 (brož.).

- *Více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde.*
- *Lepší pracovní podmínky jinde.*
- *Špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu.*
- *Špatné vztahy se spolupracovníky.*
- *Zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování.*
- *Osobní důvody – stěhování, těhotenství, nemoc atd.¹¹.*

„Pokud jste stále přesvědčeni, že udržení zaměstnanců záleží převážně na penězích, pak se pokuste zjistit, kolik stojí konkurenci přetahování vašich zaměstnanců. Procento, které musí konkurence přihodit, se označuje jako „poach rate“ (česky nejspíš pytlácká sazba). Pokud tedy konkurenci stačí přihodit méně než 20 procent nad úroveň vašich platů, pak zapomeňte na to, že by vás zaměstnanci opouštěli kvůli penězům. Lidé, kteří milují svou práci, šéfa a společnost, neodcházejí, pokud nepřijde nabídka přímo z nebes.“

John Putzier¹²

Dle Vnoučkové existuje několik faktorů ovlivňujících fluktuaci:

- Faktor očekávání – ovlivňuje dobu setrvání na pracovní pozici. Mezi očekávání zaměstnance patří vyrovnanost pracovního a osobního života, požadavky na pracovní cestování, získání určité pozice.
- Dobré vztahy na pracovišti – vedou k tendenci zaměstnanců setrvat v organizaci, i když existují dobré důvody pro odchod (spolupráce, vstřícnost, styl zadávání a plnění úkolů).
- Firemní kultura – tvoří styl vedení, organizování a řízení v organizaci.
- Ohodnocení práce – zaměstnanci chtějí být adekvátně ohodnoceni, v souladu s jejich pozicí, vykonanou prací.
- Jistota budoucnosti – nedostatek komunikace managementu, nejasná vize a strategie organizace, neplnění slibů managementu, zatajování informací, problémy s kvalitou.

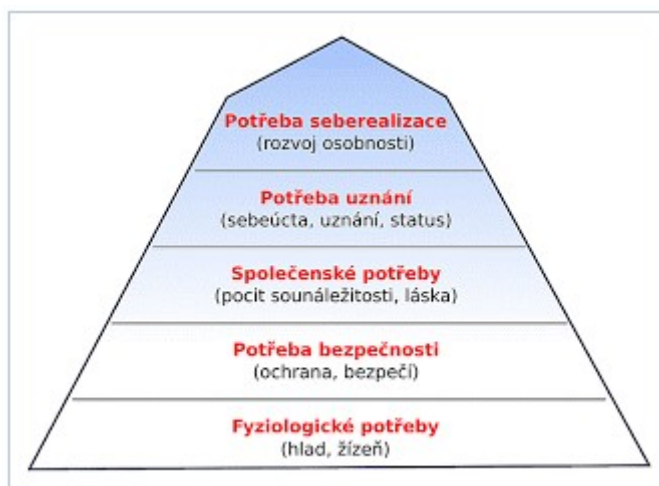
¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 138. ISBN: 978-80-247-1407-3.

¹² BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. [překl.] Tomáš Juppá. Praha : Grada, 2009. str. 37. ISBN: 978-80-247-2903-9 (brož.).

- Komunikace uvnitř organizace – zpětná vazba, upřímnost, etika, informovanost, utajování, akceptace názorů. Otevřená a důvěryhodná komunikace podporuje pocit spokojenosti.
- Role a pozice – zaměstnanci se chtějí cítit ve své pozici uznávaní. Role a pozice v organizaci se promítá i do osobního života a mají výrazný vliv na pracovní spokojenost¹³.

Maslowova pyramida lidských potřeb

Obrázek 2: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Zdroj¹⁴

„Uvedenou základní stupnici lidských potřeb (hierarchii, pyramidu) zformuloval Abraham Herbert Maslow v USA v roce 1943 a většina autorů jí věnuje poměrně velký prostor. Lidské potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejnáléhavějších až po nejméně naléhavé. Snažil se objasnit, proč jsou lidé taženi určitými potřebami v

¹³ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha : Adart s.r.o., 2013. str. 98. ISBN: 978-80-87829-06-6.

¹⁴ Zrcadlo. [Online] [Citace: 15. Leden 2018.] Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

určitou dobu. Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání, jeho vysvětlení je, že lidské potřeby jsou řazeny podle určité hierarchie od těch nejnaléhavějších po ty nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady - uspokojená potřeba není motivátorem a jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení. Maslowova teorie pomáhá podnikatelům při motivaci zaměstnanců a při pochopení, jak různé produkty zapadají do plánů, požadavků, tužeb a cílů skutečných i potenciálních zákazníků. Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské.¹⁵

Jak je zřejmé dle teorie Maslowa, potřeba uznání a potřeba seberealizace je na nejvyšším bodě lidských potřeb. Pokud si firma chce udržet kvalifikované zaměstnance, měla by se zaměřit na to, jak je vnímána zaměstnanci z tohoto pohledu. Cítí se být uznávaní? Mohou se seberealizovat?

1.3 Předcházení nežádoucí fluktuace

Náklady na odchod pracovníků jsou velice podstatnou a sledovanou položkou v organizaci. V dnešním konkurenčním prostředí je stále za nejpodstatnější faktor úspěšné společnosti považován lidský kapitál.

Dle Armstronga bývají odchody pracovníků bývají velmi nákladné. Při určení nákladů vyvolaných odchodem pracovníků je třeba uvážit následující faktory:

- *Náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka s d odchodem související administrativní náklady personální práce.*
- *Přímé náklady získávání náhradníků – inzerování, pohovory, testování.*
- *Nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků.*

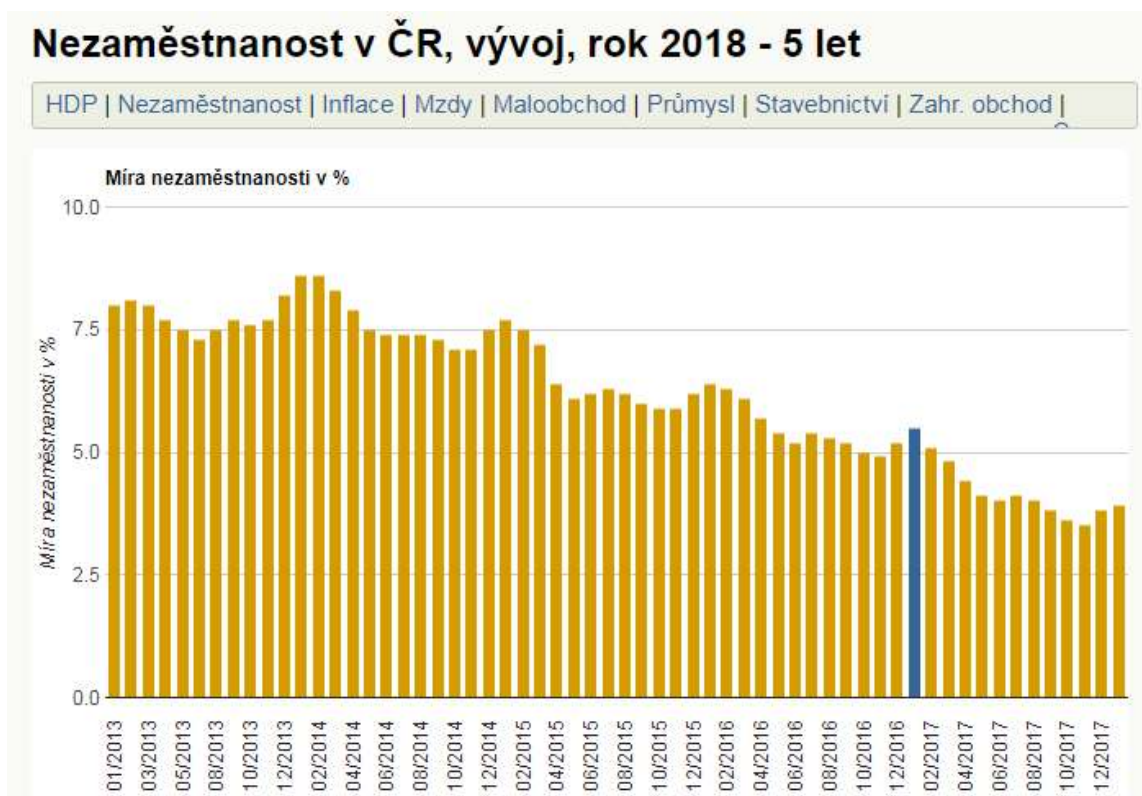
¹⁵ Zrcadlo. [Online] [Citace: 15. Leden 2018.] Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

- *Přímé náklady orientace náhradníků – vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů.*
- *Přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti.*
- *Ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník.*
- *Ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují¹⁶.*

Předcházením nežádoucí fluktuace je organizace schopna snížit značnou část těchto nákladů. Navíc v dnešní době, kdy míra nezaměstnanosti stále klesá, není problém pouze v nákladech, které jsou spojené s nežádoucí fluktuací, ale především s náborem nových, kvalifikovaných lidí.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 319. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Graf 1: Nezaměstnanost v ČR 2018



Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Zdroj¹⁷

1.3.1 Adaptace do pracovních skupin

Při vstupu nového zaměstnance do zaměstnání by firma měla dbát na důležitý faktor, který velmi zásadně ovlivňuje pocity nově příchozího pracovníka.

Armstrong hovoří o procesu uvádění pracovníka do organizace a uvádí jeho čtyři hlavní cíle:

- *Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé.*

¹⁷ KURZY. [Online] [Citace: 15. Leden 2018.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

- *Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.*
- *Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.*
- *Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka¹⁸.*

Neméně důležitým je představení nadřízenému. Nadřízený by měl být součástí adaptačního programu především z důvodů, které uvádí Armstrong. Je důležité, aby nadřízeného pracovník nepovažoval za někoho, kdo mu bude na hony vzdálen. A přinejmenším to znamená, že nový pracovník nebude pro toho vedoucího jen jménem nebo číslem.

Toto uvádění má pět hlavních cílů:

- *Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma.*
- *Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci.*
- *Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech.*
- *Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává.*
- *Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí¹⁹.*

Po úvodním seznámení s nadřízeným bývá pravidlem předání nového zaměstnance někomu z členů týmu. Jak uvádí Fowler: „*Je dobré, když tito průvodci nejsou lidé, kteří jsou v organizaci příliš dlouho. Jako lidé, kteří jsou v organizaci relativně krátkou dobu si asi budou pomatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sami před časem zažívali, a tak budou schopni lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit.*²⁰“

Rovněž by tito průvodci měli být pozitivně naladěni a neodrazovat nového zaměstnance od výběru zaměstnavatele, nebo od pozice, na kterou nastoupili. Mnohdy si tito průvodci ani neuvědomují, jaký vliv a dopad mají informace, které předávají. Jak je důležité pro

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 395. ISBN: 978-80-247-1407-3.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 399. ISBN: 978-80-247-1407-3.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 396. ISBN: 978-80-247-1407-3.

budoucnost nového kolegy mít pozitivní dojem a z nového zaměstnání a lidí, které poznává a budou jeho spolupracovníky. Je to pochopitelně o firemní kultuře, která v prvních dnech dopadá na celkový dojem.

1.3.2 Motivace

Dle Armstronga je důležité „*věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají, aby dosahovali trvale vysoké úrovně výkonu lidí.*²¹“

Herzberg a kol. zjistili, že existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – je hnacím motorem každého jedince. Pohnutka, která nás vede nejen ke splnění pracovních cílů, ale i těch osobních. „*Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.*“
- Vnější motivace – „*tvorí ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.*²²“

Podle Horváthové je úkolem vedoucího, aby dobře věděl, čím a kdy je vhodné působit na své zaměstnance a členy týmu.

Pro členy týmu je důležité:

- Jakým způsobem jsou řízeni.
- Zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení.
- Pracovní podmínky.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 221. ISBN: 978-80-247-1407-3.

- Odměňování.
- Jak umožňuje organizace sladit soukromý život s pracovním vytížením.
- Další odborný růst a kariéra.²³

Dle Doležala a kol. je motivace psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. „*Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.*“²⁴

1.3.3 Teambuilding

Oblíbeným motivačním prvkem se v současné době stal teambuilding. Jedná se o prostředek rozvoje týmu, týmové spolupráce a také trénování důležitých týmových schopností a dovedností (např. komunikace, spolupráce, společné překonávání překážek atd.).

Slovo teambuilding vzniklo spojením dvou anglických slov. Konkrétně se jedná o slovo „team“, což v českém překladu znamená tým, a slovo „building“ znamenající v českém jazyce budování. U pojmu se používá anglický originál, teambuilding se obvykle do češtiny nepřekládá.

Hlavním významem teambuildingu je navázání osobního vztahu nebo spolupráce. Cílem je tedy stmelit pracovníky dohromady, aby ve firmě dokázali fungovat jako skutečný tým. Lidé se v rámci teambuildingu učí mezi sebou komunikovat, řešit vzniklé situace a problémy. Dále by se tyto lidé měli také naučit spolupracovat, lépe zvládat krizové situace, rozvíjet jejich kreativitu a komunikační schopnosti atd. Hlavní je, aby se

²³ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha : ASPI, 2008. ISBN: 978-80-7357-390-4.

²⁴ DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5.

skupina naučila pracovat jako tým efektivněji, aniž by jim chyběla dobrá nálada, legrace a celkově pozitivní atmosféra.

Teambuilding firmy nejčastěji pořádají venku mimo pracoviště. Je to z toho důvodu, aby se zaměstnanci poznali v jiném světle a z jiného úhlu pohledu. Spolupracovníci se většinou znají pouze z kanceláře, porad či z obchodních jednání. Někteří spolu komunikují jen telefonicky nebo elektronicky. Díky teambuildingu mají nadřazení a podřízení možnost setkat se „na stejné úrovni“.

Teambuilding je tak považován za netradiční a zcela jiný způsob vzdělávání, který ke vzdělávání lidí využívá různé interaktivní metody, jako je hraní her, řešení modelových situací, řešení různých úloh atd.²⁵

Dle Armstronga je cílem týmového vzdělávání zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují (trvale nebo dočasně) spolu. Jedná se zejména o zlepšení kvality vztahů nebo o větší míru spolupráce.

Aktivita v programech týmového vzdělávání mohou:

- Zvýšit povědomí o sociálních procesech v týmu.
- Zformovat interaktivní nebo interpersonální dovednosti členů týmu.
- Zvýšit celkovou efektivitu činností týmu v organizaci.

„Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning či outdoor-based development) je další dobrou metodou týmového vzdělávání. Může nabídnout užší sepětí s realitou než jiné formy vzdělávání. Účastníci mají sklon se chovat normálněji a je to naprosto správné, protože úkoly nemají vztah k pracovním aktivitám a jsou relativně jednoduché, aby osvětlovaly procesy probíhající v týmové práci a poskytovaly dobrou základnu pro rozpoznávání toho, jak lze tyto procesy zlepšit.“²⁶

Dle Vnoučkové je teambuilding zaměřen na dosažení několika hlavních cílů – sebezpoznání, poznání druhých, porozumění neřešených problémů. Pozitivní vztahy a

²⁵ Mladý podnikatel.cz. [Online] [Citace: 03. 02 2018.] <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 299. ISBN: 978-80-247-1407-3.

jejich prožívání vytváří vhodné předpoklady pro posílení motivace zaměstnanců. Společenské vztahy, neformální sociální skupiny jsou významným faktorem spokojenosti zaměstnanců.²⁷

1.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. *„Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnosti objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.“*²⁸

Pro zaměstnance na všech úrovních je důležitá zpětná vazba v podobě hodnocení za jejich dosažené výsledky. V ideálním případě jsou hodnoceni v podstatě okamžitě za každý sebemenší úkol, nebo odvedenou práci, aby byli motivováni k dalšímu výkonu. Domnívám se, že v takovém případě je hodnocení pouze shrnutím toho, co se v předchozím období událo, protože oba dotyční předem vědí, nebo předpokládají, jak bude hodnocení probíhat. Při úzké komunikaci mezi manažerem a zaměstnancem, dokáže manažer správně vyhodnotit, jak se bude vyvíjet další rozvoj jeho podřízeného, případně v jakých oblastech potřebuje školení, či podporu. V opačném případě se můžeme setkat s velmi negativním postojem zaměstnance, který se až po určité době dozvídá, co všechno neudělal, nebo kde všude pochybil.

²⁷ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha : Adart s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-87829-06-6.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Existují tři předpoklady pro úspěšné hodnocení zaměstnanců:

- *Prvním předpokladem je vytvoření cíle pro zaměstnance. Pracovník, který nemá zadaný žádný cíl své práce, logicky žádnou práci neudělá, protože člověk je tvor líný.*
- *Druhým předpokladem je termín splnění vytýčeného cíle. I když pracovník dostane zadaný jasný cíl s neupřesněným datem splnění, znamená to, že jej nesplní. Řídí se heslem: něco, někdy, někdo, nějak = nic, nikdy, nikdo, nijak.*
- *Třetím předpokladem je komunikace v organizaci a s tím související zpětná vazba. Vlastností lidí je odkládání povinností a čekání na to, že nakonec je po nich nikdo chtít nebude. To ovšem prosperitě organizace neprospívá.²⁹*

1.3.5 Spokojenost s prací

Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivací zaměstnance. „*Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálně příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce.*³⁰“

Pro každého zaměstnance může spokojenost představovat zcela něco jiného. Dle Kadlčíka „*Celková spokojenost člověka není aritmetických průměrem jeho dílčích spokojeností nebo nespokojeností. Celkovou podobu dostává podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.*³¹“

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců používají firmy různé metody. Dle Armstronga je rozdělujeme do čtyř metod jejich realizace:

²⁹ Vnoučková, Lucie. *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha : Adart s.r.o., 2013. str. 54. ISBN: 978-80-87829-06-6.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 228. ISBN: 978-80-247-1407-3.

³¹ KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. stránky 192-194. ISBN: 80-7041-951-2.

- *Použití strukturovaných dotazníků.*
- *Použití rozhovorů.*
- *Kombinace dotazníku a rozhovoru.*
- *Využití diskusních skupin.³²*

1.3.6 Řídící styly manažerů

Každý manažer má specifický styl řízení, který je ovlivněn jeho osobností, manažerským vzděláním, nebo zkušenostmi. Jedná se o metody řízení, které vedou k vytyčeným cílům organizace.

Rensis Likert rozděluje manažerské styly do čtyř skupin:

- Autoritativní styl řízení – styl, který je vhodný v krizovém řízení, kdy je málo času na rozhodování. Jasně zadání úkolů, rolí bez zpětné vazby, důraz je kladen na dodržování.
- Benevolentní styl řízení – rozhoduje manažer, ale některá rozhodnutí konzultuje. Používá tresty i odměny metodou „cukru a biče“.
- Konzultativní styl řízení – při rozhodování přihlíží na názory podřízených, ale rozhoduje manažer. Méně trestá s používá pozitivní motivace, odměny.
- Participativní styl řízení – manažer příliš nezasahuje do práce svých podřízených. Komunikace probíhá oboustranně. Rozhodnutí dělají všichni společně, zpětná vazba je oboustranně otevřená.³³

„Rozvoj manažerů by se měl zabývat zvyšováním vůdcovských dovedností a rovněž rozšiřováním a zlepšováním všeobecnějších manažerských dovedností. Podle Golemana by tento proces měl vzít v úvahu pojetí emoční inteligence. Emoční inteligenci definoval Goleman následujícím způsobem:

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

³³ Chování.eu. [Online] [Citace: 20. 01 2018.] <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>.

- *Znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnutí.*
- *Schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu.*
- *Schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.*

Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra.³⁴

Přístup manažera má tedy také velký vliv na spokojenosti zaměstnanců a s tím spojené případné negativní fluktuaci. Pokud mluvíme o nutnosti umět motivovat své zaměstnance, pak bychom neměli opomenout také nutnost umění zadávat úkol formou, která zaměstnancům vyhovuje.

Dle Košturiaka a Gregora má optimální vedoucí sociální kompetence, integrační způsobilost, sebekontrolu a komunikační dovednosti. *„Jedná se o autoritu, která je postavena především na znalostech, zkušenostech a silné osobnosti, nikoli na diktátorství a terorizování podřízených.“³⁵*

1.3.7 Komunikace a umění jednat s lidmi

Komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění a porozumění těmto informacím. Kvalitní komunikace je jeden z hlavních předpokladů efektivně fungujících týmů a spokojených zaměstnanců.

Umění jednat s lidmi v sobě zahrnuje především:

- *Umění mluvit, sdělovat (rétorické a prezentační dovednosti).*
- *Umění naslouchat (aktivní pozornost věnovaná druhé straně v jednání).*
- *Umění mlčet (selekce a filtrace sdělení a jeho formy, situační odhad).*

³⁴ AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. str. 497. ISBN: 978-80-247-1407-3.

³⁵ KOŠTURIÁK, Ján a GREGOR, Milan. *Podnik v roce 2001*. Praha : Grada, 1993. ISBN: 80-7169-003-1.

„Naslouchat znamená něco jiného než jenom slyšet. Naslouchání představuje schopnost jedince chápat význam toho, co mu druhá strana sděluje, a také porozumět tomuto sdělení. Jeho součástí je též empatie, tedy schopnost člověka vcítit se do vnitřních pocitů partnera.“³⁶

Podle Bartáka vyžaduje kvalitní komunikace přizpůsobování. *„Přizpůsobování je nutné, jestliže máme zájem se dohodnout s druhými na nějakém postupu, řešení. Nesmí to ovšem znamenat názorovou nepevnost, nebo snadnou ovlivnitelnost našich přesvědčení.“*

Velmi důležitým prvkem zdravé komunikace je dle Bartáka humor, který pomáhá jednak k odlehčení, ale také k lepšímu zapamatování důležitých informací. *„Neměl by být na úkor jiného účastníka ani přehnaný nebo šibeniční.“³⁷*

Nemalý vliv na vývoj spokojenosti zaměstnanců mají i procesy spojené s odchody zaměstnanců. Nejčastěji se firmy dopouštějí následujících chyb:

- *Žádná komunikace směrem k ostatním členům týmu. Takové vakuum bývá velmi rychle vyplněno, a ne vždy pravdivými informacemi.*
- *Pouze kritika na adresu bývalého zaměstnance. Působí příliš zaujatě. Někteří lidé i přes svůj odchod udělali dobrý kus práce.*
- *Nekomunikovaný plán řešení náhrady za zaměstnance. Lidé mají mnohem menší potřebu dále se bavit o odchodech kolegů, když jim dáte jasné informace o tom, co je v plánu dál.*
- *Nadbytečná komunikace o odchodu. Někdy je odchod spojen s emocemi, ale pro minimální rozrušení týmu je vhodné vyvarovat se nedůležitým detailům, emocionálním proslovům a podobně.*
- *Informace o odchodu jdou firmou jako „tichá pošta“. Není to tajné, ale chybí oficiální vyjádření šéfa nebo vedení. Lidé tomu tak díky nedostatku informací věnují více pozornosti, než je potřeba.“³⁸*

³⁶ DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2012. str. 266. ISBN: 978-80-247-4275-5.

³⁷ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha : Alfa, 2006. str. 126. ISBN: 80-86851-17-6.

³⁸ Performia. [Online] [Citace: 22. 12 2017.] <http://www.performia.cz/odborne-clanky/5-nejcastejsich-chyb-spojenych-s-odchodem-zamestnance>.

1.3.8 Stres a syndrom vyhoření

Stres a syndrom vyhoření jsou v dnešní době obecně známé jevy. Jedná se o stav přílišného vyčerpání, výrazného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží. Tento stav bývá také jedním z důvodů fluktuace zaměstnanců. Strach o pozici, nedostatečná zpětná vazba, nejasné rozdělení úkolů a kompetencí a soutěživé prostředí vedou ke stresu. Obecně lze tedy říci, že hlavním spouštěčem je stres a frustrace v práci.

Dle Špatenkové se jedná o stav, kdy postižený ztrácí smysl své vykonávané práce, což se projevuje značnou nechtí k další práci, ke svému okolí bývá lhostejný a vůči kolegům a nadřízeným.³⁹

Dle Stocka je zvláštním projevem odcizení až pohrdavé, sarkastické, někdy i agresivní chování. Nechce se stýkat s kolegy, či klienty. Dlouhodobá zátěž negativně ovlivňuje nejen pracovní prostředí, ale i soukromí postiženého syndromem vyhoření. Dle Stocka mohou silné sociální vazby chránit před stresem a tím i vznikem syndromu vyhoření.⁴⁰

Psychosociální rizika a stres při práci patří k nejnáročnějším otázkám v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mají významný dopad na lidské zdraví, ale i na organizace a hospodářství jednotlivých států. Zaměstnanci zažívají stres, pokud jsou nároky jejich práce větší, než dokáží zvládat. Z hlediska organizace negativní účinky zahrnují špatné celkové výsledky podniku, zvýšenou míru pracovní neschopnosti, přítomnost na pracovišti i v době nemoci a zvýšení počtu úrazů a zranění. Absence jsou spíše delší než absence vyvolané jinými příčinami a stres při práci může přispívat ke zvýšené míře předčasného odchodu z organizace. Na druhé straně dobré psychosociální prostředí zvyšuje výkonnost, podporuje osobní rozvoj a zlepšuje duševní a tělesnou pohodu pracovníků.

Zde je několik příkladů pracovních podmínek způsobujících psychosociální rizika:

- Nadměrné pracovní zatížení.
- Rozporuplné požadavky a nedostatečně jasně vymezené úlohy.

³⁹ ŠPATENKOVA, Neděžda. *Krizová intervence pro praxi*. Praha : Grada, 2004. ISBN: 80-247-0586-9.

⁴⁰ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3553-5.

- Nedostatečné zapojení do přijímání rozhodnutí, která mají na pracovníka dopad, a nedostatečný vliv na způsob výkonu dané práce.
- Špatně řízené organizační změny, nejistota zaměstnání.
- Neefektivní komunikace, nedostatečná podpora ze strany vedení nebo kolegů.
- Psychické a sexuální obtěžování, násilí třetích stran.⁴¹

Jev vyhoření (nebo také burnout) je nejspíš stejně starý, jako sama lidská práce, nicméně jeho název pochází až z roku 1974 od amerického psychoanalytika Herberta J. Freudenbergera. V USA (kde je mimochodem syndrom vyhoření uznáván jako nemoc z povolání) byl pojem „burnout“ používán původně ve spojení s narkomany v chronickém stadiu, později v souvislosti s pracujícími lidmi, kteří projevovali letargii, zoufalství a bezmocnost. Nejčastěji se s vyhořením setkají ti, kdo pracují s lidmi – příkladně lékaři, zdravotní sestry, učitelé, psychologové, právníci, policisté, telefonní operátoři a další. Nevýhodou je přílišné počáteční nadšení do práce, perfekcionismus, workoholismus, málo přátel, neschopnost odmítnout další a další úkoly a špatná organizace času. Syndrom vyhoření významně snižuje kvalitu života tomu, kdo jím trpí, a ani okolí postiženého nezůstává nedotčeno – klienti, spolupracovníci i blízcí lidé jsou vystaveni snížené výkonnosti (v kvantitě i kvalitě), podrážděnosti střídané apatií, cynismu, ironizování a dalším projevům syndromu.⁴²

⁴¹ EU-OSHA. [Online] [Citace: 18. Leden 2018.] <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>.

⁴² Syndrom vyhoření. [Online] [Citace: 25. Únor 2018.] <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. Popis organizace

Historie firmy Trevis se zapisuje již od roku 1899, kdy byla tato společnost založena v Německu. Začínala výrobou zámků pro cestovní kufry. Před druhou světovou válkou začala směřovat do odvětví strojírenského průmyslu a počátkem 50. let rozšířila své portfolio výrobků i pro automobilový průmysl a tím začala rozvíjet spolupráci s velkými evropskými zákazníky. V České republice byla první dceřiná společnost v roce 1992. K otevření dalšího závodu v České republice došlo v roce 2015, který má v současné době nejmodernější linku na vnější lakované kliky na světě a tím stanovuje nové standardy automobilového průmyslu a posiluje svou pozici na celosvětovém trhu. Dnes vyvíjí a vyrábí ve spolupráci se všemi slavnými automobilkami zamykací systémy pro přední a zadní kapoty, zamykací systémy dveří a bezpečnostní systémy sedadel. Společnost Trevis zvýšila v roce 2017 svůj obrát, na současných 670 mil. €, a zaznamenala tak nárůst o 12 % vůči loňskému roku.

Autorka si pro svou praktickou část zvolila organizaci, která je jedním z největších regionálních zaměstnanců v západních Čechách. Více než 2000 zaměstnankyň a zaměstnanců českého závodu disponuje rozsáhlými kompetencemi v sériové montáži. Toto spektrum činností doplňuje úsek plastů, nástrojárna a vlastní vývoj. Společnost dodává mechanická řešení pro dveře, přední a zadní kapoty, zámkové garnitury, dveřní kliky i produkty do automobilových interiérů, na příklad pro autosedačky. Jako systémový dodavatel se zaměřuje na standardizované modulární konstrukce, a tak zajišťuje trvale vysokou kvalitu a efektivitu. Autorka si pro svůj výzkum vybrala pozici disponenta, který je z jejího pohledu důležitou součástí celého týmu. Dále vzhledem k tomu, že autorka pracuje několik let ve stejné firmě a měla možnost poznat nejen výrobní tým, ale i logistický, tak si problematiku a návaznost na procesy uvědomuje oboustranně.

2.1 Popis pracovní pozice dispozice

Disponent je velmi klíčový zaměstnanec, neboť je v úzkém spojení se zákazníkem. Jedná se o pracovníka z oboru logistiky. Pozice disponent je rozdělena standardně do

dvou úrovní znalostí a zkušeností tak, aby docházelo k postupnému zaškolování a aby v rámci rozvoje bylo umožněno zaměstnancům se profesně zdokonalovat a posouvat výš. Disponent je součástí výrobního týmu, tudíž jsou jeho klíčovými procesními ukazateli produktivita a kvalita. Vzhledem k tomu, že je firma Trevis na trhu již přes dvacet let a začínala v malé prádelně o dvaceti zaměstnancích, tak v prvopočátku bylo umístění disponenta do výrobního týmu nevyhnutelné. Disponent svou činností ovlivňuje plánování výroby, na kterém závisí včasné dodávky k zákazníkům. Tím, že objednává materiál pro několik desítek výrobních dělníků a zajišťuje tak včasnost materiálu na výrobních linkách, tak se stává velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje náklady spojené s výrobou.

Disponent je zároveň plánovačem, který úzce komunikuje a spolupracuje s předákem výroby. Nejen tedy, že musí disponovat tvrdými dovednostmi, ale aby dosáhl svých cílů, musí umět předávat informace, spolupracovat, komunikovat, být přesvědčivý a kontrolovat.

Komunikační model Schulze von Thuna:

- *Věcný obsah – na této rovině zprostředkováváme pouze určité množství informací, tedy čísla, data a fakta.*
- *Výzva – na této rovině vyjadřuje mluvčí, co má být z jeho pohledu uděláno nebo neuděláno. Mluvčí někoho vyzívá nebo příjemce vyrozumívá z jeho slov, že se jedná o imperativ.*
- *Vztah – na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah.*
- *Sebeprojekce – Mluvčí mluví o svých osobních pocitech a o tom, jak se cítí. Věty vypadají takto.*

Tento model říká, „že každá věta, kterou proneseme nebo přijmeme, obsahuje čtyři roviny. Schulz von Thun mluví o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme. Je tedy důležité brát ohledy na to, že různí lidé mluví nebo slyší na různých rovinách. Je dobré zjistit, na jaké rovině je člověk, se kterým mluvíme, nejméně vnímavý a na té rovině s ním komunikovat.“⁴³

⁴³ Softskills. [Online] [Citace: 23. Leden 2018.]
<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>.

Disponent 1. stupně

Plně zodpovídá za včasné dodávky od dodavatelů dle generovaných odvolávek SAP. Komunikuje s dodavateli jednotlivých dílů, které jsou mu svěřeny do péče (dle zkratky SAP), řeší nestandardní situace (skluz dodavatele a jiná omezení, bránící plynulému toku zásobování). Komunikace probíhá mailem a telefonicky.

Má na starosti již zaběhnuté sériové jednotlivé díly. Zodpovídá za tok materiálu v rámci svěřeného procesu, nastavení parametrů pro správné objednávání materiálu a následné zaskladnění. Spolupracuje se členy výrobního týmu a s pracovníky z oddělení skladového hospodářství, nákupu. Pracovníci na této pozici udržují již vytvořené klíčové komunikační vazby na dodavatele. Pracují pod dohledem a ve spolupráci se zkušenějšími disponenty. Pracuje v souladu s platnými interními směrnicemi.

Zodpovědnosti:

- Ovládá práci se systémem SAP dle odborných požadavků v rámci PNP (plán nástupní praxe).
 - Denně kontroluje včasnost dodávek dílů dle odvolávek SAP.
 - Komunikuje s dodavateli za účelem včasného dodání dílů dle požadavků výroby.
 - Poskytuje informace o možnosti dodávek svěřených jednotlivých dílů (zadává termíny do SAP).
 - Řeší případy rutinních stížností a problémů dodavatelů.
 - Zajišťuje mimořádné dodávky dílů od dodavatelů tak, aby nedošlo k ohrožení výroby.
 - V případě, že je ohrožena výroba a není schopen zajistit včasnou dodávku, okamžitě eskaluje situaci na nadřízeného (Senior Disponent, který postupuje v souladu s eskalační maticí).
 - Optimalizuje a vyhlazuje odvolávky dodavatelů dle charakteru výrobku a dodavatele.
 - Koriguje nesrovnalosti mezi fyzickým a informačním tokem (mimořádné inventury).
-

- Denně kontroluje odvolávky svěřených zákazníků, plánuje vývozy, na které tiskne etikety a předává do výroby.
- Veškeré nedodávky k zákazníkům komunikuje zákazníkům nejpozději v den jejich vzniku, zajišťuje náhradní dodávky dle zadání zákazníka.
- Skluzy reportuje na denních SFM 1 (Shop Floor Management)⁴⁴ schůzkách i formou komentáře v SAP.
- Učí se analyzovat příčiny problémů, pod dohledem zkušenějších pracovníků stanovuje nápravná opatření a optimalizuje materiálové toky.
- Komunikuje se zákazníkem termíny náhradní dodávky a na ty zastřešuje mimořádné dopravy.
- Řídí se pokyny zkušenějších disponentů.

Disponent 2. stupně

Zodpovídá za úplný a přesný přenos zákaznických požadavků do SAP. Plánuje vývozy k zákazníkům v souladu se specifickými požadavky. Řeší logistické reklamace (dodavatel / zákazník) a zodpovídá za nápravná opatření. Zajišťuje včasný tisk etiket pro výrobu. Komunikuje se zákazníky a s dodavateli jednotlivých dílů. V případě ohrožení výroby eskaluje situaci nadřazeným dle eskalačního procesu. Má na starosti již zaběhnuté sériové výrobky, částečně jsou mu svěřovány nové výrobky k optimalizaci pro sériové toky. Je součástí koordinačního procesu změn. Toto místo vyžaduje schopnost analýzy, úsudku a vnímavosti k potřebám zákazníků. Pracovníci na této pozici využívají svých znalostí výrobců, jednotlivých dodavatelů i zákazníků k vytvoření klíčové komunikační vazby na klienta. Uplatňují vlastní úsudek a rozvahu a pracují samostatně v povolených mezích. Pracuje v souladu s platnými směrnici a specifickými požadavky zákazníků.

⁴⁴ Shop Floor Management je velmi účinným nástrojem vedení přímo na místě. Shop Floor Management totiž podporuje důsledný rozvoj procesů na místě jejich vzniku. Díky přítomnosti vedoucích pracovníků ve výrobních oblastech a jejich soustředění se na odchylky od standardů se rozhodování dramaticky urychluje a řešení se ihned realizují.

Typické činnosti:

- Zná specifické požadavky svých zákazníků a jedná v přímém souladu s nimi.
- Eviduje a zpracovává odvolávky a dotazy došlé elektronicky, poštou, telefonicky nebo přes přímý styk se zákazníkem.
- Poskytuje informace o možnosti dodávek svěřených výrobků.
- Do výroby (předákům/ manipulantům) dodává podklady k vývozu (plán vývozu + etikety).
- Plánuje vývoz tak, aby vyhověl potřebám zákazníka.
- Pracuje s odvolávkami na jednotlivé díly potřebné pro výrobu.
- Zkoumá a řeší případy různých stížností a problémů zákazníků.
- Působí jako komunikační spojka mezi zákazníky a pracovníky prodeje a tím zajišťuje vnímavý přístup k zákazníkům.
- Zajišťuje mimořádné dodávky výrobků k zákazníkům nebo dílů do firmy.
- Účastní se pravidelných jednání se zákazníkem.
- Sleduje dodávky odvolávaných jednotlivých dílů tak, aby pokryly požadavky výroby.
- Účastní se případných jednání s dodavatelem.
- Spolupracuje se správcem zmetkového skladu při evidenci dodávek vrácených od zákazníka a při inventurách zmetkového skladu.
- Spolupracuje se členy výrobního týmu a s pracovníky z oddělení plánování logistiky, skladového hospodářství, nákupu, prodeje, vývoje.
- Koordinuje mimořádné ověření fyzického stavu, tak, aby odpovídalo stavem v SAP (mimořádné inventury).
- Zodpovídá za dispoziční změny a spolupracuje při náběžích a výběžích materiálů.
- Zajišťuje mimořádné dodávky dílů od dodavatelů tak, aby nedošlo k ohrožení výroby.
- V případě, že je ohrožena výroba a není schopen zajistit včasnou dodávku, okamžitě eskaluje situaci na nadřízeného (Senior Disponent, který postupuje v souladu

s eskalační maticí). Vyhodnocuje situaci společně se zákazníkem, kdy ověřuje mezní termíny tak, aby nedošlo k ohrožení výroby u zákazníka.

- Skluzy reportuje nadřízenému na SFM 2.
- V rámci nestandardních situací následně analyzuje příčiny problému a sjednává nápravná opatření.

Autorka bakalářské práce je v úzké spolupráci s disponenty. Za účelem zjištění nespokojenosti a dobrovolných odchodů zaměstnanců a zároveň za podpory manažera logistiky na jednom z výrobních týmů vyzkoušela zavést pilotně i třetí stupeň disponenta. Společně se spolupracovníky z logistiky navrhli popis pozice s klíčovými činnostmi a přerozdělili úlohy.

Disponent Senior

Tato pozice vyžaduje vysoký stupeň znalostí a zkušeností z oblasti dispozice. Pracovníci na této pozici obvykle mají nejméně tři letou praxi a musí prokázat vysokou úroveň znalostí výrobků a procesů v organizaci. Uplatňují vlastní úsudek a rozvahu a pracují samostatně v povolených mezích. Dohlížíjí na méně zkušené kolegy, zejména na disponenty 1. stupně, metodicky je vedou a postupně jim předávají své zkušenosti. Pracuje v souladu s platnými směrnici.

Typické činnosti:

- Zastává méně dispozice než jeho kolegové tak, aby měl prostor pro řízení a podporu svých kolegů.
- Eviduje a zpracovává odvolávky a dotazy došlé elektronicky, poštou, telefonicky nebo přes přímý styk se zákazníkem.
- Komunikuje se zákazníky a s dodavateli jednotlivých dílů.
- Ovládá práci se systémem SAP včetně rozšířených parametrů a nastavení.
- Poskytuje informace o možnosti dodávek svěřených výrobků.
- Plánuje vývoz tak, aby vyhověl potřebám zákazníka.

- Pracuje s odvolávkami na jednotlivé materiály potřebné pro výrobu.
- Zkoumá a řeší případy různých stížností a problémů zákazníků.
- Působí jako komunikační spojka mezi zákazníky a pracovníky prodeje a tím zajišťuje vnímavý přístup k zákazníkům.
- Sleduje zákaznické servery podle požadavků zákazníků.
- Účastní se pravidelných i mimořádných jednání se zákazníkem.
- Zajišťuje mimořádné dodávky výrobků k zákazníkům nebo dílů do firmy. Zpracovává chybějící díly.
- Sleduje dodávky odvolávaných jednotlivých dílů tak, aby pokryly optimálně požadavky výroby.
- Spolupracuje při optimalizaci výrobních procesů (log. toků) ve spolupráci s oddělením plánování logistiky.
- Spolupracuje se správcem zmetkového skladu při evidenci dodávek vrácených od zákazníka a při inventurách zmetkového skladu.
- Spravuje kontrolní query a reporty, které poskytuje nadřízenému.
- Účastní se případných jednání s dodavatelem, zákazníkem.
- Spolupracuje především se členy výrobního týmu a s pracovníky z oddělení plánování logistiky, skladového hospodářství, nákupu, prodeje, vývoje.
- Poskytuje vedení a pomoc novým nebo méně zkušeným disponentům.
- Vede školení začínajících pracovníků, dozoruje včasné odevzdání PNP.
- Zajišťuje mimořádné dodávky dílů od dodavatelů tak, aby nedošlo k ohrožení výroby.
- V případě, že je ohrožena výroba a není schopen zajistit včasnou dodávku, okamžitě eskaluje situaci na nadřízeného (Vedoucí týmu, vedoucí logistiky, který postupuje v souladu s eskalační maticí). Vyhodnocuje situaci společně se zákazníkem, kdy ověřuje mezní termíny tak, aby nedošlo k ohrožení výroby u zákazníka.
- Zodpovídá za již zaběhnuté sériové výrobky, nové výrobky a zavádí další nové výrobky do dispozice.

Klíčové úkoly:

- Zodpovídá za optimální tok materiálu v rámci svěřeného procesu.
- Zodpovídá za zaučení a školení nových zaměstnanců v rámci dispozice.
- Zodpovídá za plnění cílů v oblasti zásob, nákladů na taxi, zákaznického servisu a skluzů.
- Zodpovídá za kontakt se zákazníkem a uspokojení jeho požadavků s ohledem na aktuální stav ve výrobě.
- Zodpovídá za dispoziční změny a spolupracuje při náběžích a výběžích materiálů.
- Přímou se podílí na optimalizacích procesů v rámci dispozice, nové poznatky přenáší na své disponenty, včetně strategických záměrů vedení.
- Optimalizuje úzká místa procesu dispozice na svěřeném týmu.
- Zodpovídá za plnění školení v rámci PNP svých disponentů.
- Je součástí eskalační procedury, pomáhá řešit nestandardní situace disponentům, v případě nutnosti eskaluje na své nadřízené.
- V mezních situacích přebírá koordinaci problematických situací (kdy je přímo ohrožena výroba u zákazníka), kdy se zákazníkem dojednává mezní termíny dodávek, plány stahování skluzů vč. Akčních plánů (dle eskalační matice).
- Účastní se a přímo vede denní schůzky dispozice (reporting), předává podklady vedoucímu týmu na denní dispečing a zpracovává podklady pro finální eskalace pro denní report Seniorů. Pravidelně se účastní týdenních schůzek seniorů.
- Dohlíží a zpracovává analýzy problémů, příčiny, stanovuje nápravná opatření a dozoruje jejich plnění.
- Plní úkoly svých nadřízených, které efektivně komunikuje a dohlíží nad jejich realizací.

2.2 Vývoj míry fluktuace disponentů za posledních 5 let

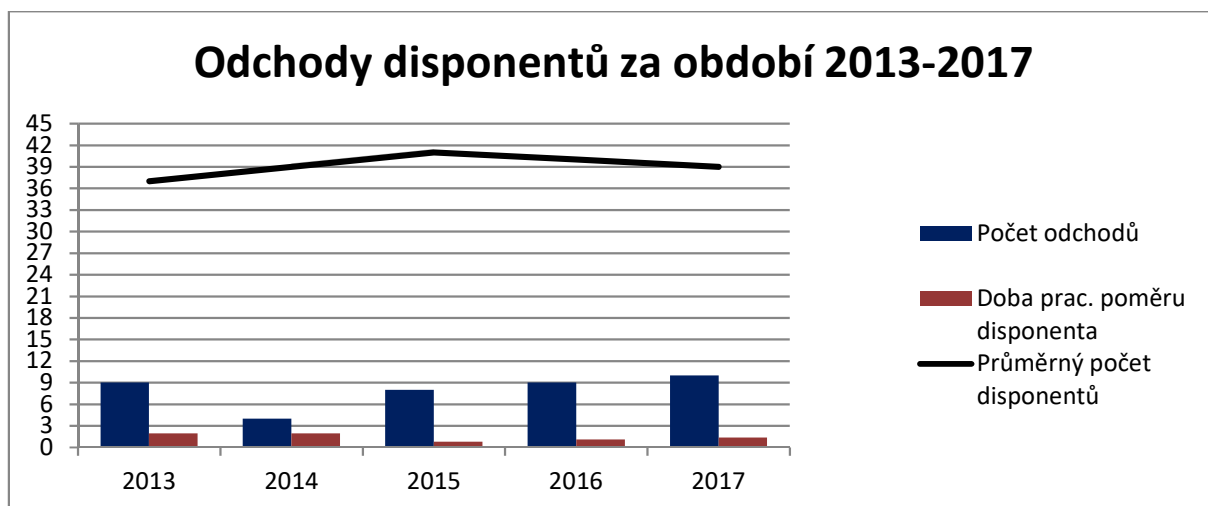
Míra fluktuace disponentů ve firmě Trevit se za posledních pět let pohybovala od 10,3% až po 25,6%. Firmě není známa jednoznačná příčina odchodů zaměstnanců, nicméně je pro firmu obrovskou zátěží, že odcházejí zaškolení zaměstnanci, na které firma vynaložila nemalé finanční úsilí.

Tabulka 1: Fluktuace ve firmě Trevis za posledních pět let

	Počet odchodů	Doba prac. poměru disponenta	Průměrný počet disponentů	Fluktuace
2013	9	1,94	37	24,3%
2014	4	1,95	39	10,3%
2015	8	0,8	41	19,5%
2016	9	1,1	40	22,5%
2017	10	1,35	39	25,6%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky s využitím interních materiálů společnosti

Graf č. 2: Odchody zaměstnanců za období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování autorky s využitím interních materiálů společnosti

2.3 Spokojenost zaměstnanců v organizaci

Pro zjištění spokojenosti v organizaci zvolila autorka jako metodu šetření anonymní dotazník v elektronické podobě. Dle Armstronga (173) mají dotazníky výhodu i nevýhodu. Výhodou je rychlost a levné poskytnutí informací. Důležité však je mít dostatečně velký vzorek.

Výzkum měl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že na negativní fluktuaci se v nejvyšší míře podílí nespokojenost a pocit neuznání disponentů ze strany zaměstnavatele.

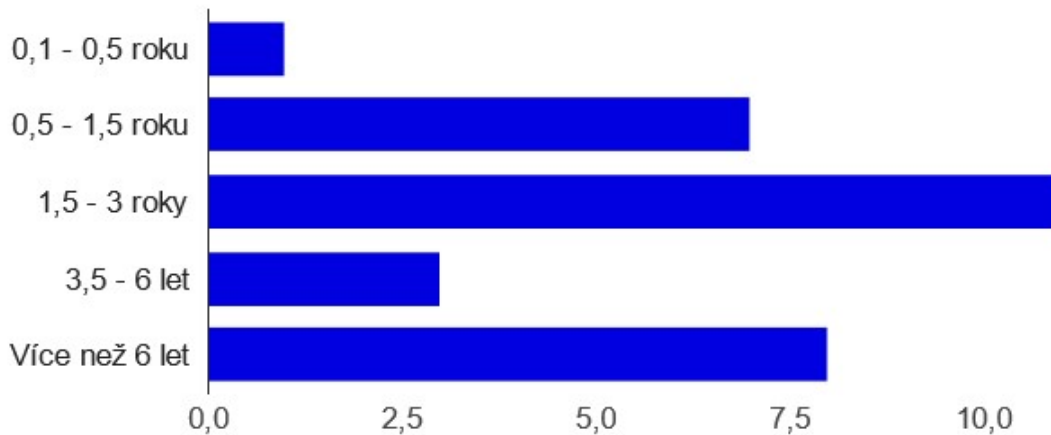
Šetření ve firmě Trevit se zúčastnilo 79%, z celkového počtu 39 pracovníků tedy 31 odevzdalo svůj dotazník, čímž naznačili, že jim současná situace není lhostejná a mají zájem se podílet na změnách vedoucím ke zlepšení současné situace. Výzkum probíhal v prosinci 2017. Dotazník se skládal z pěti otázek, které autorce bakalářské práce měly pomoci zjistit, jaké pocity disponenti ve firmě Trevit mají za svou odvedenou práci. Jak se vnímají na žebříčku hodnot pro organizaci a zdali je vůbec motivuje jejich práce i s ohledem na jejich finanční ohodnocení.

Na tvorbě dotazníku se společně s autorkou bakalářské práce podíleli HR poradce, manažer logistiky a dva dlouholetí pracovníci z pozice disponenta.

2.4 Vyhodnocení a interpretace dat

2.4.1 Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete na pozici disponent?

Graf č. 3: Odpovědi na otázku č. 1

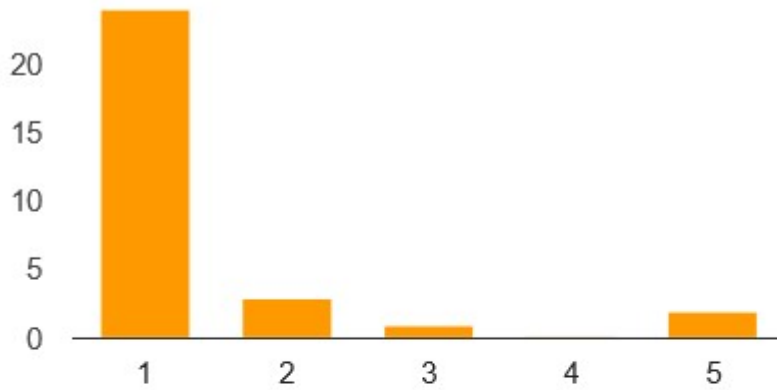


0,1 - 0,5 roku	1	3.3 %
0,5 - 1,5 roku	7	23.3 %
1,5 - 3 roky	11	36.7 %
3,5 - 6 let	3	10 %
Více než 6 let	8	26.7 %

Z odpovědí pracovníků je zřejmé, že velká většina dotazovaných zaměstnanců je ve firmě Trevis s. r. o více jak 3,5 roku. Jedná se tedy o zaškolené zaměstnance, kteří znají procesy, problematiku případné nespokojenosti a jsou schopni zaškolovat nové pracovníky.

2.4.2 Otázka č. 2: Jak vnímáte důležitost pozice disponenta pro firmu?

Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 2

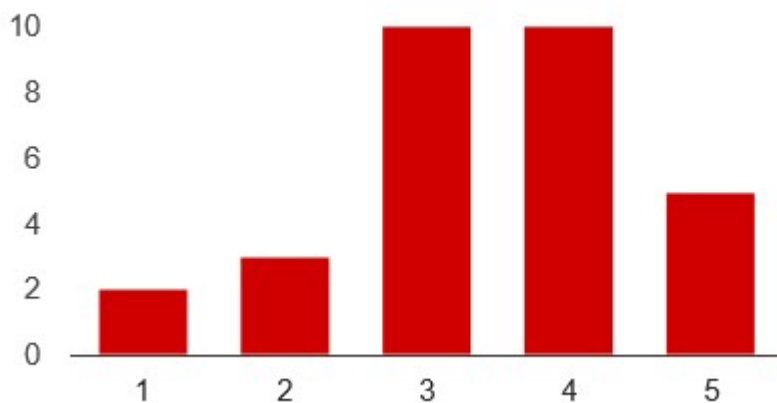


známkování jako ve škole (5=nejmenší důležitost):	1	24	80 %
	2	3	10 %
	3	1	3.3 %
	4	0	0 %
	5	2	6.7 %

Dle odpovědí na druhou otázku je patrné, že disponenti vnímají svojí pozici ve velké většině jako jednu z klíčových pozic pro firmu. Uvědomují si svou důležitost, protože právě oni ovlivňují spokojenost zákazníka s jím s ním v denní komunikaci.

2.4.3 Otázka č. 3: Jak je dle Vašeho názoru vnímána důležitost pozice disponenta firmou?

Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 3



známkování jako ve škole (5=nejmenší důležitost):	1	2	6.7 %
	2	3	10 %
	3	10	33.3 %
	4	10	33.3 %
	5	5	16.7 %

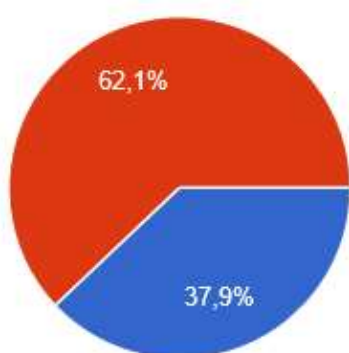
Z odpovědi na třetí otázku vyplývá, že se zaměstnanci ve velké většině necítí být důležití pro zaměstnavatele. S největší pravděpodobností se cítí nedoceneně a bez uznání. V kapitole 1.2 Příčiny fluktuace se autorka věnovala potřebám zaměstnance dle Branhamy. Pakliže zaměstnavatel nedává svým zaměstnancům potřebu důvěry, naděje, ocenění a potřebu cítit se kompetentní, pak hrozí, že se začnou odcizovat a následně opouštějí dobrovolně zaměstnavatele.

Příčinou může být stavba organizační struktury ve firmě Trevis s. r. o, kdy jsou zaměstnanci na pozici disponent řízení maticovou organizační strukturou vedoucím výrobního týmu a zároveň líniově manažerem logistiky. V důsledku to znamená, že disponenta řídí vedoucí týmu, který má především za klíčové ukazatele produktivitu a kvalitu, kdežto manažer logistiky, který je v pozici spíše metodického poradce požaduje

po disponentech plnit cíle logistiky jako je například zákaznický servis, výše skladových zásob atd. Díky rozličným cílům obou manažerů může disponent postrádat potřebnou podporu, uznání a důležitost.

2.4.4 Otázka č. 4: Můžu ovlivnit vnímání pozice disponenta ve firmě? Pokud ano, tak jak?

Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 4



ANO 11 37.9 %

NE 18 62.1 %

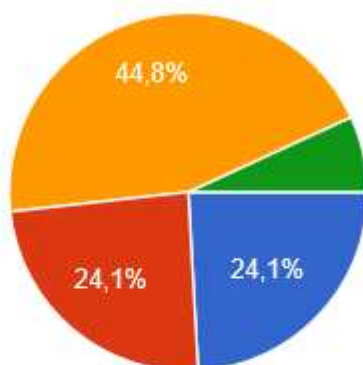
Více jak polovina disponentů se domnívá, že vnímání své pozice nemůže ovlivnit a pokud částečně ano, tak následujícím způsobem:

- Nejsem schopný vnímání změnit, pokud nezačnou ochotně naslouchat kompetentní lidé.
- Vnímání změním svou absencí, případně chybou, které stojí velké peníze. Teprve poté si vedení uvědomí, jak je pozice náročná a kolik odpovědnosti (bez pravomoci) obnáší.
- Bohužel jsme to my disponenti, co za všechno špatné můžou.
- Mohli bychom ovlivnit důležitost větším zdůrazněním naší pozice u vedení firmy.
- Myslím, že pozitivně ne, ale negativně ano. Pokud plním úkoly, je to bráno jako samozřejmost a není to nikde prezentováno. Ale naopak, pokud se nedaří plnit úkoly, bez ohledu z jakého důvodu, je negativně prezentováno.
- Těžko, ostatní pracovníci na jiných pozicích mnohdy neví, co práce disponenta zahrnuje a co vůbec je disponent schopen ze své pozice ovlivnit.

- Velice těžko, vedení se o dispozici zajímá pouze v případě problémů. Je zde milná představa, že nedodání dílů dodavatelem = chyba disponenta.
- Aktivně se zapojit do diskuzí, do plánů a nebát se říct svůj názor, nebo nápad zodpovědným a proaktivním přístupem.

2.4.5 Otázka č. 5: Jak vnímáte Vaše zaškolení na pozici disponenta?

Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 5

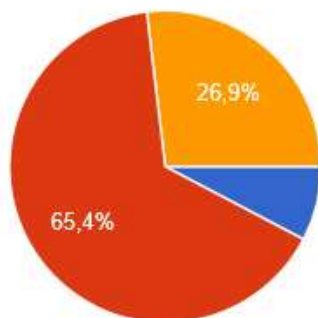


organizované a strukturované	7	24.1 %
bez logických návazností	7	24.1 %
dostatečné	13	44.8 %
nedostatečné	2	6.9 %
neumím odpovědět	0	0 %

Průběh zaškolení vnímali disponenti průměrně. Vzhledem ale ke skutečnosti, že se převážně jednalo o pracovníky, kteří jsou ve firmě Trevit více jak tři roky, tak je otázkou, do jaké míry jsou jejich odpovědi objektivní, resp. na kolik si pamatují, jak jejich školení probíhalo a co by změnili, zlepšili.

2.4.6 Otázka č. 6: Jste spokojeni s platovým ohodnocením pozice disponenta?

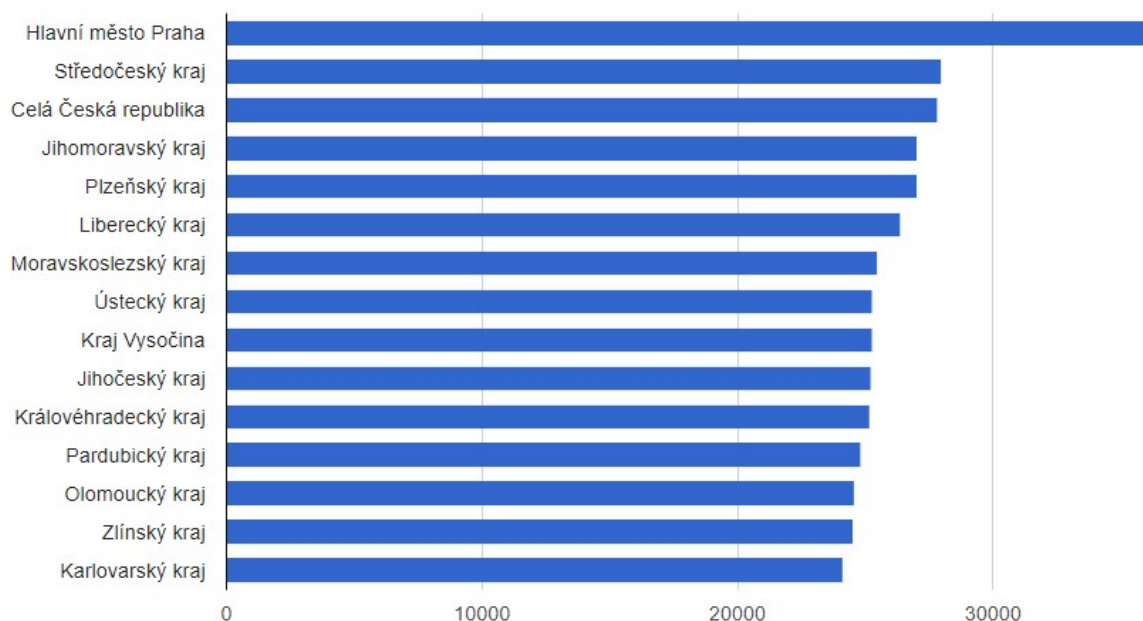
Graf č. 8: Odpovědi na otázku č.6



Ano, výše platu odpovídá rozsahu mé práce	2	7.7 %
Ne, zvažuji změnu pozice z důvodu neadekvátního ohodnocení	17	65.4 %
Spíše ano, plat odpovídá mým dovednostem a rozsahu kompetence	7	26.9 %

Otázky týkající se finančního ohodnocení zaměstnanců bývají citlivé. Vzhledem k fluktuaci a obecné nespokojenosti, která na zmiňované pozici panuje, nás výsledek nijak nezaskočil. Zároveň bych přihlédla i na skutečnost, že firma Trevis se nachází v Karlovarském kraji, kdy byla průměrná měsíční mzda za rok 2017 nejnižší ze všech krajů v ČR.

Graf č. 9: Průměrná mzda za rok 2017 v ČR



Zdroj: <https://kupnisila.cz/prumerna-mzda/>

Zdroj⁴⁵

2.5 Shrnutí a doporučení pro firmu Trevit s. r. o.

Autorka práce se v úseku logistiky v minulosti pohybovala několik let. Úzce spolupracovala s disponenty a s jejich postavením v rámci týmu se setkávala denně. Dotazníkové šetření poukázalo na několik hrozeb ze strany disponentů a jejich nespokojenosti, kterou již ani neskrývají. Nejedná se o jednotlivce, ale o celou skupinu zaměstnanců. Přestože ze své pozice vnímají svou práci jako velmi důležitou a klíčovou, tak pociťují, že pro zaměstnavatele, respektive nadřízeného jsou průměrným, snadno nahraditelným článkem.

⁴⁵ Kupní síla. [Online] [Citace: 15. Leden 2018.] <https://kupnisila.cz/prumerna-mzda/>.

K pozici disponenta neodmyslitelně patří flexibilita a zodpovědnost. Není výjimkou, že jim volají zákazníci ve dne, ale i v noci nebo o víkendech a od spícího člověka požadují adekvátní odpovědi v cizím jazyce. Nadřizený to bohužel bere jako samozřejmost a slůvko „děkuji“ slyší disponenti zřídka. Díky pocitu neuznání a nedůležitosti se uzavřeli do sebe, přestávají být loajální, proaktivní a ztratili víru v lepší budoucnost. Vzhledem k tomu, že jim nikdo nenaslouchá ve smyslu jejich potřeb postavení v týmu a uznání, tak jsou demotivovaní a necítí, že oni sami by mohli napomoci situaci, nebo ji ovlivnit.

Co se týká zaškolování nových disponentů a adaptace do procesů, tak bylo dotazníkem zjištěno, že aktuální stav není špatný, ale vždy je co zlepšovat. Disponenti vnímají nová i pravidelná školení jako dostatečná s potřebnými informacemi pro vykonávání práce. Na konci loňského roku byla vytvořena pozice metodického trenéra, který se intenzivně věnuje zaškolování nových nástupců.

Pro minimalizaci odchodů existuje několik základních faktorů:

- *Zlepšení náboru – najímáte zaměstnance pro současnost nebo budoucnost? Hledejte lidi, kteří jsou flexibilní a dokážou uspokojovat postupně se měnící potřeby podniku.*
- *Komunikace se zaměstnanci – nic není pro zaměstnance nepříjemnější než tajemná atmosféra kolem podniku. Buďte ke svým zaměstnancům otevření, sdílejte své vize o budoucnosti a sdělte jim, jak zapadají do celkových cílů.*
- *Naslouchání zaměstnancům – podpořte zaměstnance v založení týmu (komise) za účelem prodiskutování otázek, které považují za důležité, a v určení zástupců, kteří se mohou obracet na manažerský tým. Nebudete moci přijmout všechny jejich návrhy, ale je důležité je alespoň zvážit. Měli byste také provádět anonymní průzkumy, abyste se dozvěděli o „skutečných“ pocitech svých zaměstnanců.*
- *Zvyšování benefitů – zaměstnanci vždy uvítají zvýšení platu, ale existuje mnoho jiných věcí, které můžete udělat, a zlepšit tak morálku celého pracoviště. Pokuste se spojit benefity s problémy, které dle vašeho názoru vaše společnost má, například jestliže máte pocit, že problémem v mírách udržení může být*

rovnováha práce-život, nabídněte všem zaměstnancům jeden den roční dovolené navíc.

- *Pochvaly – pravidelně říkejte zaměstnancům, že jsou cennými členy organizace. Můžete také uspořádat soutěž „Zaměstnanec týdne“ nebo můžete k motivačním faktorům přidat odměnu za dosažení cílů. Dbejte na to, abyste chválili stejným dílem, jinak by zaměstnanci mohli být vůči vybraným jedincům nepřející.*
- *Školení a rozvoj zaměstnanců – plány pravidelného rozvoje ukazují zaměstnancům, že přemýšlíte o jejich budoucnosti. Zajistěte, aby se vaši manažeři účastnili pravidelného „setkání 1-2-1“ se členy týmu, konaného za účelem prodiskutování jejich pocitů týkajících se práce, jejich budoucnosti a celkového pracovního prostředí.*
- *Společenské události – nejúspěšnějšími podniky často bývají ty, ve kterých existuje zdravá úroveň kamarádství mezi kolegy. Mezi nabídkou příležitosti sejít se mimo pracoviště a "vynucenou zábavou" existuje dělicí čára. Zapojení zaměstnanců do plánovacího procesu pomůže vytvořit události, kterých se budou chtít opravdu zúčastnit.⁴⁶*

Dle Incentive magazine by se manažeři firem měli zaměřit na desatero pro zlepšení loajality zaměstnanců:

Vždy komunikujte. Ať už zvolíte pravidelné konferenční hovory, e-maily, newslettery nebo osobní setkání se zaměstnanci, informujte je o dobrých i špatných skutečnostech ohledně firemních plánů a kroků.

- *Projevujte uznání. Zaměstnanci mohou přijmout omezení finančních bonusů, nepřijmou však, když nebudete nijak reagovat na jejich příspěví. Vděčnost a zájem udělají hodně.*

⁴⁶ Monster. [Online] [Citace: 14. Únor 2018.] <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.

- *Sbírejte myšlenky od všech. Vyzvěte zaměstnance, aby přišli s vlastními návrhy, jak ušetřit. Dosáhnete-li zlepšení, sdílejte je s celou firmou.*
- *Budujte morálku. Pomocí společenských aktivit, jako je oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby, můžete získat silnějšího týmového ducha.*
- *Oslavujte výročí. U příležitosti narozenin a dalších výročí zaměstnanců si najděte čas, abyste jim projevili uznání. Napište osobní dopis nebo potřeste rukou, abyste ukázali zájem o své lidi a dali jim najevo, že jsou pro vás důležití.*
- *Udržte soustředění. Každý pokles se časem zlepší. Manažeři by proto měli udržet soustředění zaměstnanců na firemní cíle. Zdůrazňujte a zveřejňujte výsledky jejich výkonnosti.*
- *Pořádejte osobní schůzky. Osobní schůzky se zaměstnanci pomohou ke zlepšení vaší vzájemné komunikace a lepšímu seznámení se starostmi druhé strany.*
- *Rozvíjejte lidi. Ať už se rozhodnete pro profesionální kurzy, nebo neformální rozvoj dovedností, rozvoj kariéry patří mezi věci, které dokáží zaměstnance udržet.*
- *Uřčete priority v rámci individuálních kariérních plánů. Mluvte se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a hledejte interní možnosti, jak individuálně pomoci.*
- *Pokračujte v budování vztahů. Pozitivní vztahy se vytvářejí na základě vzájemného vnímání a poslouchání. Zajímejte se proto, co se děje v životě vašich lidí. Měli byste znát jejich jména, rodinné příslušníky, osobní zájmy apod.*
- *Vždy komunikujte. Ať už zvolíte pravidelné konferenční hovory, e-maily, newslettery nebo osobní setkání se zaměstnanci, informujte je o dobrých i špatných skutečnostech ohledně firemních plánů a kroků.*
- *Projevujte uznání. Zaměstnanci mohou přijmout omezení finančních bonusů, nepřijmou však, když nebudete nijak reagovat na jejich příspěví. Vděčnost a zájem udělají hodně.*
- *Sbírejte myšlenky od všech. Vyzvěte zaměstnance, aby přišli s vlastními návrhy, jak ušetřit. Dosáhnete-li zlepšení, sdílejte je s celou firmou.*

- *Budujte morálku. Pomocí společenských aktivit, jako je oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby, můžete získat silnějšího týmového ducha.*
- *Oslavujte výročí. U příležitosti narozenin a dalších výročí zaměstnanců si najděte čas, abyste jim projevili uznání. Napište osobní dopis nebo potřeste rukou, abyste ukázali zájem o své lidi a dali jim najevo, že jsou pro vás důležití.*
- *Udržte soustředění. Každý pokles se časem zlepší. Manažeři by proto měli udržet soustředění zaměstnanců na firemní cíle. Zdůrazňujte a zveřejňujte výsledky jejich výkonnosti.*
- *Pořádejte osobní schůzky. Osobní schůzky se zaměstnanci pomohou ke zlepšení vaší vzájemné komunikace a lepšímu seznámení se starostmi druhé strany.*
- *Rozvíjejte lidi. Ať už se rozhodnete pro profesionální kurzy, nebo neformální rozvoj dovedností, rozvoj kariéry patří mezi věci, které dokáží zaměstnance udržet.*
- *Uřčete priority v rámci individuálních kariérních plánů. Mluvte se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a hledejte interní možnosti, jak individuálně pomoci.*
- *Pokračujte v budování vztahů. Pozitivní vztahy se vytvářejí na základě vzájemného vnímání a poslouchání. Zajímejte se proto, co se děje v životě vašich lidí. Měli byste znát jejich jména, rodinné příslušníky, osobní zájmy apod.⁴⁷*

Doporučení firmě Trevit s. r. o

Pozice disponenta nepatří do výrobního týmu. Jedná se o pracovníka logistiky, který by měl mít dosažitelné a měřitelné cíle logistiky. Manažer výrobního týmu primárně řeší kvalitu a produktivitu. Autorka bakalářské práce navrhuje, aby bylo pozice disponenta v organizační struktuře pod hlavičkou logistiky. Nadále může být disponent přiřazen výrobnímu týmu dle zákazníka.

⁴⁷ Incentive Magazine. [Online] [Citace: 15. Únor 2018.] <https://kariera.ihned.cz/c1-38216170-desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu>.

Dále autorka doporučuje, aby firma zvážila pozici plánovače výroby, který by převzal úzkou komunikaci mezi disponentem a předákem výroby. Důvodem doporučení je časová náročnost plánování výroby a mnohdy jsou disponenti zatěžováni operativními problémy, které by měl primárně řešit vedoucí výrobního týmu. Vzhledem k tomu, že disponent s těmito problémy nemůže pomoci, neboť není kompetentní, dostává ho to pod stres s pocitem beznaděje.

V rámci testování uplatnění třetí úrovně disponenta autorka práce doporučuje rozšířit úroveň do všech výrobních týmů. U pilotního týmu byla zaznamenána pozitivní změna nejen v komunikaci, ale i dosahování výsledků. Disponenti změnu s nadšením kvitují a sami doporučují rozšířit celofiremně.

Je velmi důležité monitorovat náladu ve společnosti a zabránit tak narůstající fluktuaci. Pokud tedy něco zaměstnanec trápí, měl by se to personalista a nadřízený dozvědět dříve, než se zaměstnanci začnou kvůli problému, který může být mnohdy velmi snadno řešitelný, poohlížet po jiném zaměstnavateli. Cenným nástrojem mohou být zaměstnanecké průzkumy, kdy se personalista snadno a rychle dozví, co trápí konkrétní skupiny zaměstnanců. Po analýze těchto údajů je již v moci personalistů a vedení společnosti začít jednat a významně snížit míru fluktuace ve společnosti. Pro realizaci průzkumu spokojenosti je vhodné oslovit firmu, která má s realizací zkušenosti. Zaměstnanci odpovídají při realizaci externí firmou otevřeněji, profesionální nástroje navíc dokáží ušetřit personalistovi obrovské množství času, které by jinak musel strávit analýzou výstupů.

ZÁVĚR

Českým firmám se v současné době nedaří udržet si své zaměstnance delší dobu a potýkají se s vysokou negativní fluktuací. Tento problém se nedaří řešit ani při vynakládání vysokých prostředků na nábor zaměstnanců či na zlepšování pracovního prostředí. Cílem bakalářské práce autorky bylo zjistit příčiny nespokojenosti vybrané skupiny pracovníků ve firmě Trevit s. r. o, která vede k dobrovolným odchodům zaměstnanců. Zároveň se autorka pokusila stanovit nápravná opatření, která povedou ke snížení fluktuace.

Jelikož téma fluktuace je velmi široké, bylo potřeba nejprve pomocí odborné literatury obecně definovat některé základní pojmy. V teoretické části autorka práce popsala definici fluktuace, její druhy a měření. Dále se pak zaměřila na příčiny fluktuace a možnosti předcházení negativní fluktuace. Popsala práci manažera i personálního oddělení, dále pak oblasti řízení lidských zdrojů, kterým je potřeba věnovat obzvláště velkou pozornost pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Autorka čerpala z diskuzí řad autorů.

V praktické části se nejprve autorka věnovala popisu organizace a pracovní skupiny, ve které probíhal výzkum. Výzkum probíhal dotazníkovou formou a měl potvrdit hypotézu, že na negativní fluktuaci se nejvyšší mírou podílí nespokojenost a pocit neuznání disponentů ze strany zaměstnavatele. Z výsledků dotazníkové akce vyplývá, že oslovení zaměstnanci vnímají svou pozici ve firmě za velmi významnou, protože představují hlavní článek řetězce mezi dodavatelem, výrobou a zákazníkem. Zároveň si však uvědomují, že jejich pozice je firmou obecně podceňována a jejich práce zlehčována. Svou práci vnímají i jako nedostatečně finančně ohodnocenou. Z pohledu motivace bychom mohli výsledek interpretovat jako nenaplnění potřeb zaměstnanců, související s potřebou uznání a seberealizace podle Maslowa. Tím se potvrzuje hypotéza, že na negativní fluktuaci má největší vliv nespokojenost zaměstnanců z důvodu nedostatečného uznání zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. (J. Koubek, Překl.) Praha: Grada.

BARTÁK, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa.

BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. (T. Juppa, Překl.) Praha: Grada.

DOLEŽAL, J. a. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.

DYTRT, Z. a. (2011). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada.

HORVÁTHOVÁ, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI.

KADLČÍK, M. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.

KOŠTURIÁK, J., & GREGOR, M. (1993). *Podnik v roce 2001*. Praha: Grada.

STOCK, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.

ŠPATENKOVA, N. (2004). *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada.

VNOUČKOVÁ, L. (2013). *Fluktuace a retenze zaměstnanců*. Praha: Adart s.r.o.

Seznam použitých internetových zdrojů

- Chování.eu.* (nedatováno). Získáno 20. 01 2018, z <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>
- Incentive Magazine.* (nedatováno). Získáno 15. Únor 2018, z <https://kariera.ihned.cz/c1-38216170-desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu>
- Kupní síla.* (nedatováno). Získáno 15. Leden 2018, z <https://kupnisila.cz/prumerna-mzda/>
- Kurzy.* (nedatováno). Načteno z www.kurzy.cz: Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Management, Mania.* (nedatováno). Získáno Leden 2018, z Fluktuace zaměstnanců: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- Mladý podnikatel.cz.* (nedatováno). Získáno 03. 02 2018, z <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>
- Monster.* (nedatováno). Získáno 14. Únor 2018, z <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>
- Osha.europa.eu.* (nedatováno). Získáno 18. Leden 2018, z <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Performia.* (nedatováno). Získáno 22. 12 2017, z <http://www.performia.cz/odborne-clanky/5-nejcastejsich-chyb-spojonych-s-odchodem-zamestnance>
- Softskills.* (nedatováno). Získáno 23. Leden 2018, z <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>
- Syndrom vyhoření.* (nedatováno). Získáno 25. Únor 2018, z <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>
- Zrcadlo.blogspot.cz.* (nedatováno). Získáno 15. 01 2018, z Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č.1: 13 důvodů k odchodů zaměstnanců.....	14
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida lidských potřeb.....	21

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Fluktuace ve firmě Trevis za posledních pět let.....	42
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Nezaměstnanost v ČR 2018.....	22
Graf č. 2: Odchody zaměstnanců za období 2013-2017.....	42
Graf č. 3: Odpovědi na otázku č. 1.....	44
Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 2.....	45
Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 3.....	46
Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 4.....	47
Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 5.....	48
Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 6.....	49
Graf č. 9 Průměrná mzda za rok 2017 v ČR.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	V
---------------------------	---

Příloha A - Dotazník

1. Jak dlouho pracujete na pozici disponent?

0,1 - 0,5 roku

0,5 - 1,5 roku

1,5 – 3 roky

3,5 – 6 let

Více než 6 let

2. Jak vnímáte důležitost pozice disponenta pro firmu? (známkování jako ve škole 5 = nejmenší důležitost)

1 2 3 4 5

3. Jak je dle vašeho názoru vnímaná důležitost pozice disponenta firmou? (známkování jako ve škole 5 = nejmenší důležitost)

1 2 3 4 5

4. Mohu ovlivnit vnímání pozice disponenta ve firmě? Pokud ano, tak jak?

ANO

NE

5. Jak vnímáte Vaše zaškolení na pozici disponenta?

Organizované a strukturované

Bez logických návazností

Dostatečné

Nedostatečné

Neumím odpovědět

6. Jste spokojeni s platovým ohodnocením pozice disponenta?

Ano, výše platu odpovídá rozsahu mé práce

Ne, zvažuji změnu pozice z důvodu neadekvátního ohodnocení

Spíše ano, plat odpovídá mým dovednostem a rozsahu kompetence

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslava Ohibská

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Fluktuace pracovníků v dané pracovní skupině

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: RNDr. Jan Žufan Ph D., MBA