

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2013**

**VERONIKA HLOUŠKOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Fluktuace zaměstnanců ve firmě KFC, Amrest s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Hloušková / PKLZ 05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Taťána Panýrová

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 13.11.2013 v Praze

*Hloušková Veronika*

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je podat návrhy na snížení zjištěné míry fluktuace ve vybrané společnosti, kterou je společnost KFC, Amrest s.r.o.

### 2. Výzkumné metody:

Za výzkumné metody byly zvoleny pro analytickou část práce dotazníkové šetření zaměstnanců vybraného regionu společnosti KFC a polostrukturované rozhovory se stávajícím zaměstnancem společnosti a s bývalým zaměstnancem společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu dospěly ke zjištění vysoké míry fluktuace v roce 2011 a 2012 ve vybrané společnosti. Následně byly zjištěny hlavní příčiny odchodu zaměstnanců, konkrétně nespokojenost se mzdovým ohodnocením, nedostatečná motivace k práci, nedostatečná zpětná vazba a nespokojenost s rozvržením pracovních směn.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků výzkumu byly podány návrhy na snížení této míry fluktuace, kterými by bylo přispěno k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Konkrétně se jedná o zavedení výstupních rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci, častější zpětná vazba, systém osobního ohodnocení a jiné rozložení pracovní doby.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace, zaměstnanec, náklady, spokojenost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this bachelor's thesis is to give suggestions for the reduction of employee turnover in a chosen company which is KFC, Amrest s.r.o.

### 2. Research methods:

For the research methods was chosen a questionnaire survey and semi-structured interview with the current employee and the former employee in a company KFC.

### 3. Result of research:

The results of research came to conclusion that in a company KFC was high rate of employee turnover in the year 2011 and 2012. The next was identified the main reasons for leaving the job, specifically dissatisfaction with the payroll system, low motivation, a few frequent feedback and dissatisfaction with the layout of work shifts.

### 4. Conclusions and recommendation:

From the results of research were submitted the suggestions for the reduction of the rate of employee turnover. Those suggestions would contribute to work satisfaction of the employees. Specifically it would be interview with the leaving employee, more frequent feedback, system of personal evaluation and different layout of work shifts.

## KEYWORDS

Employee turnover, employee, costs, satisfaction.

## JEL CLASSIFICATION

J21 – Labor force and employment, Size, Structure; J24 – Human Capitals, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity; M54 – Labor Management

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Veronika Hloušková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 05
Téma:	Fluktuace zaměstnanců v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod.</li><li>2. Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle).</li><li>3. Teoretická východiska práce - obecné pojednání o fluktuaci zaměstnanců, příčiny fluktuace, vztah mezi motivací a fluktuací.</li><li>4. Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení analýzy v konkrétní organizaci, vyčíslení nákladů spojených s vysokou fluktuací.</li><li>5. Návrh doporučení pro organizaci.</li><li>6. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</p> <p>URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Taťána Panýrová



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2013

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců v KFC dle pohlaví.....	23
Tabulka 2 Struktura zaměstnanců v KFC dle věku.....	24
Tabulka 3 Struktura zaměstnanců v KFC dle vzdělání .....	24
Tabulka 4 Struktura zaměstnanců v KFC dle dosahovaného hrubého měsíčního příjmu .....	25
Tabulka 5 Náklady spojené s odcházejícím zaměstnancem v KFC.....	28

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů

Graf 1 Míra fluktuace dle pohlaví.....	21
Graf 2 Míra fluktuace dle odpracované doby .....	22
Graf 3 Spokojenost zaměstnanců v KFC .....	26
Graf 4 Procentuální počet zaměstnanců KFC, kteří uvažují o odchodu.....	27



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 1 Úvod

Tato bakalářská práce na téma Fluktuace zaměstnanců ve firmě KFC, Amrest s.r.o. pojednává zejména o fluktuaci jako takové, o možných příčinách, o předcházení těchto příčin a dále se soustředí přímo na vybranou organizaci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit příčiny vysoké fluktuace zaměstnanců vybrané firmy, kterou je firma KFC, Amrest s.r.o. a následně podat doporučení na snížení její míry.

Cílem teoretické části je utřídění teoretických poznatků ohledně fluktuace zaměstnanců, jaké má dopady na firmy, co bývá častými příčinami a jaký je vztah fluktuace a motivace zaměstnanců.

Cílem metodologické části je popsat metodiku práce, kterou byly shromažďovány informace jak v teoretické části, tak v analytické části.

Cílem analytické části je rozbor konkrétní situace zaměstnanců ve firmě KFC, možné příčiny jejich odchodu ze zaměstnání, vyčíslení nákladů, které jsou spojeny s vysokou fluktuací zaměstnanců a následně podat návrhy na snížení zjištěné míry fluktuace.

## 2 Teoreticko – metodologická část

Tato část bakalářské práce se zabývá teoretickými poznatky v oblasti fluktuace zaměstnanců, důvody fluktuaci, příčinami fluktuace a měřením fluktuace.

### 2.1 Pojem fluktuace

Pojem fluktuace má několik definicí. Dle Fialové (2007) lze nejčastěji říct, že fluktuace znamená časté změny zaměstnaneckých poměrů.

Urban (2003) popisuje fluktuaci jako jakousi výměnu firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady.

Nový (2006) zase považuje fluktuaci za pracovní mobilitu, tzn. pohyb jednotlivých pracovníků mezi podnikem a vnějším společenským prostředím.

### 2.2 Druhy fluktuace

Fluktuaci můžeme dle Dvořákové (2012) dělit na:

- Dobrovolnou - zaměstnanec se sám rozhodne odejít z firmy a právě dobrovolná fluktuace představuje pro firmy problém;
- Nedobrovolnou - do této kategorie patří např. reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů, odchod do důchodu nebo propuštění z důvodu slabého pracovního výkonu či porušení kázně.

Dále lze dle Dyrtra fluktuaci dělit na:

- Žádoucí – přirozenou, která má pozitivní význam pro firmu, kdy nový pracovník přináší do podniku nové nápady, pracovní elán a na trhu práce tak dochází k přerozdělování pracovníků podle zaměření, odbornosti apod.;
- Nežádoucí – nadměrnou, která má naopak negativní dopad jak na firmu, z které pracovník odchází, tak na firmu, do které přijde, a také na stát, který musí platit

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

příspěvky v nezaměstnanosti nebo rekvalifikační kurzy; je zpravidla způsobena nespokojeností pracovníků se svým zaměstnáním.

Dle Koubka (2005) lze fluktuaci dělit na: fluktuaci v rámci podniku, tzv. vnitřní mobilitu – tj. povyšování pracovníků, převedení na jinou práci (pracoviště), přeřazování na nižší pozici. Druhou možnou fluktuací je dle Koubka (2005) fluktuace vnější, tzv. vnější mobilita, která má dále: aktivní stránku – tj. proces získávání, výběru, přijímání, orientace a rozmíst'ování pracovníků; nebo pasivní stránku – propuštění, penzionování, rezignace (dobrovolný odchod z iniciativy pracovníka) a úmrtí pracovníka.; zvláštní podkategorií vnější fluktuace je tzv. časná fluktuace, kterou rozumíme odchod zaměstnance v prvních 12 měsících od jeho nástupu – její vysoká míra může značit vážné problémy uvnitř podniku, které je potřeba neprodleně řešit.

## 2.3 Důsledky fluktuace

Dle Armstronga (2007) fluktuace velice významně ovlivňuje efektivní fungování firmy. Dále uvádí, že ve vyšší míře postihují firmu zejména odchody specializovaných zaměstnanců, protože souvisí s odlivem know-how z firmy a právě tito pracovníci mají určité schopnosti, dovednosti, informace a intelektuální kapitál, které jsou jak pro naši firmu, tak pro ostatní velmi cenné, kdy v určitých případech se dá říci, že jsou nenahraditelní.

Dále Armstrong (2007) popisuje, že zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít z firmy a hledají nové zaměstnání, také snižují svou pracovní výkonnost a pokud se zaměstnavateli nepodaří do skončení pracovního poměru najít za bývalého zaměstnance náhradu, může dojít ke ztrátám produkce, ztrátám k přínosům cílů organizace, k nespokojování zákazníků.

Dále Armstrong (2007) uvádí, že se také zvyšuje tlak na stávající zaměstnance, kteří musí udržet výkony na stávající úrovni i za nepřítomného pracovníka a je od nich požadováno odpracování více přesčasových hodin a další. V případě nově přijatých pracovníků se musí dle Armstronga (2007) v prvopočátku počítat s jejich nižším pracovním nasazením do doby, než se zapracují. Dle autora také mohou vyrábět více zmetků nebo dělat jiné chyby.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Naopak dle Branhamma (2009) je fluktuace v organizaci mezi 5-7 % žádoucím jevem, což dle něj značí optimální chod organizace. Mírná fluktuace má dle něj význam z hlediska obměny zaměstnanců takový smysl, jako je příchod nových nápadů, přístupů a schopností. Dále také Branham (2009) uvádí, že obměna zaměstnanců přináší také obměnu atmosféry na pracovišti.

Hroník (1999) zase uvádí, že přirozená míra fluktuace je 15 – 20 %. Dále autor uvádí, že vysoká míra fluktuace je nad 25 % a je to podnět pro organizaci k zavedení určitých stabilizačních opatření. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že stabilizační plán se zaměřuje na snížení míry fluktuace tak, aby se snižovaly personální náklady a předcházelo se poklesu produktivity. Naopak dle Hroníka (1999) míra fluktuace menší než 5 % vypovídá o vysoké stabilizaci organizace a může být spíše na škodu než k užítku.

Milkovich a Boudreau (1993) uvádí, že při vyšší míře fluktuace je velmi důležité sledovat, jaká kategorie zaměstnanců odchází. Autoři poukazují na to, že při odchodu kvalifikovaných zaměstnanců, může i nižší míra fluktuace mít negativní dopady na organizaci. Naopak autoři uvádějí, že pokud odcházejí méně kvalifikovaní zaměstnanci, přináší to organizaci spíše užitek, jelikož na tyto pracovní místa mohou získat více kvalifikované zaměstnance a odchod méně kvalitních zaměstnanců zvyšuje kvalitu ostatních.

## 2.4 Příčiny fluktuace

Příčiny dle Nového (2006), které způsobují fluktuaci zaměstnanců, lze rozdělit do tří skupin, a to na:

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

Právě mezi faktory dané osobními charakteristikami pracovníků dle Nového (2006) lze zahrnout:

- Pohlaví – vyšší fluktuační tendence mají spíše muži;

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

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

Mezi podnikové faktory, které podnik vytváří a může je sledovat a usměrňovat lze dle Nového (2006) zařadit:

- Nízký plat – pracovník nepovažuje svůj plat za spravedlivý, v jiném podniku dostane za vykonání stejné práce vyšší ohodnocení;
- Nevyhovující pracovní podmínky – může jít o hygienické a zdravotní podmínky na pracovišti, nebo také o těžké fyzické podmínky;
- Nevyhovující pracovní režim – zaměstnavatel například vyžaduje, aby zaměstnankyně pracovala na 3 směny, i když má doma malé dítě, a tudíž je to pro ni není vyhovující;
- Nevyhovující organizace práce – časté změny pracovních úkolů;
- Jednání nadřízeného – nadřízený se chová k zaměstnanci nespravedlivě, jedná s ním hrubě nebo používá autokratické řízení;
- Jednání spolupracovníků – mezi spolupracovníky jsou trvalé neshody, na pracovišti panuje napětí, nejsou ochotni spolupracovat apod;

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Nevyužití kvalifikace, nedostatek perspektiv.

V neposlední řadě Nový (2006) řadí do mimopodnikových faktorů, které podnik nemůže nijak ovlivnit vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovních sil atraktivnost jednotlivých povolání, společenskou prestiž a umístění podniku – zda má podnik na regionálním trhu pracovních sil konkurenci, nebo si vytváří většinu pracovních příležitostí.

Armstrong (1999) dělí důvody k odchodu na následující:

- větší mzda nebo plat;
- větší jistota nebo lepší perspektiva;
- urychlení kariéry pomocí získání nových zkušeností, přírůstkem odpovědnosti;
- stěhování z daného území;
- nespokojenost se mzdou nebo platem;
- nespokojenost s dosavadní kariérou a jejími perspektivami;
- nespokojenost s pracovními podmínkami;
- špatné vztahy s manažery, nadřízenými, či spolupracovníky;
- pocit nejistoty, popřípadě šikanování nebo obtěžování.

Zidle (2005) zase uvádí, že odchodům zaměstnanců ke konkurenci nelze předejít. Autorka dělí důvody k odchodu na tyto: management žádá, aby zaměstnanec odváděl práci za dva a více lidí, což může vést k demotivaci zaměstnance, ale také k destabilizaci týmu; management nebere při rozhodování v úvahu připomínky zaměstnanců; management neustále reorganizuje, přemísťuje pracovníky a mění cíle (pracovníci pak neznají priority a neví, jak mají odvádět práci); management nemá čas na objasňování a zdůvodňování svých rozhodnutí; management propaguje někoho bez požadovaných zkušeností či zaučení a tím ztrácí na oblíbenosti zaměstnanců; management podporuje soutěživost, zatímco káže týmovou spolupráci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Branham (2009) realizoval výzkum tisíce odcházejících zaměstnanců z různých organizací. Ve výsledku autor došel k mnoha důvodům k odchodu ze zaměstnání. Při dalším zkoumání výsledků výzkumu Branham (2009) došel ke čtyřem základním lidským potřebám, které pokud nebyly naplněny, došlo k odchodu zaměstnance z organizace. Branham (2009) uvádí tyto čtyři základní lidské potřeby:

- potřeba důvěry, kterou management nenaplňoval v oblastech jako upřímnost komunikace, investování do zaměstnanců, spravedlivého zacházení a spravedlivého a včasného odměňování;
- potřeba naděje souvisí s potencionálním růstem a rozvojem schopností při výkonu práce spojeným s budoucím povýšením či vyššími výdělky;
- potřeba ocenění, kterou zaměstnanci spojují s respektem, kterého se jim dostane pomocí tvrdé práce, oddanosti organizaci a přispíváním k plnění úkolů organizace;
- potřeba cítit se kompetentní, je vyjádřena přidělením práce, jež bude výzvou a zároveň dobře využije talent zaměstnance; pracovník očekává, že obdrží školení, aby práci mohl vykonávat kvalifikovaněji, a že výsledky jeho práce budou pravidelně hodnoceny.

Branham (2009) popisuje, že právě uspokojení těchto potřeb, které vede k motivovanému jednání zaměstnanců, je třeba věnovat velkou pozornost, protože právě neuspokojení potřeb může vést k demotivaci a následnému odchodu zaměstnance.

Branham (2009) uvádí, že z větší části zaměstnanci neodcházejí kvůli platu či mzdě, ale kvůli samotnému zaměstnavateli, manažerům nebo pracovnímu prostředí. Tyto faktory Branham (2009) nazval *push faktory* a za včasné identifikace jim lze předcházet. Autor uvádí, že konkrétně mezi tyto push faktory patří následující:

- Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání zaměstnance: vzniká neúplným vyjasněním a objasněním pracovního místa, k čemuž mohlo dojít jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance; dle autora toto nenaplněné očekávání

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

způsobuje až 4 % fluktuace zaměstnanců v den nástupu a až 40 % manažerů a vedoucích pracovníků v prvních 18 měsících;

- Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem: nastává, když zaměstnanec plně nevyužívá své kvality a přednosti na daném pracovním místě a to může vést k demotivaci daného zaměstnance a snížení pracovního výkonu a následné fluktuaci. Branham (2009) poukazuje na následující oblasti, kterým manažeři nevěnují pozornost: manažeři nereflektují, zda se pro jejich podřízené současná práce nestala nudnou a zda zaměstnanci nerezignovali na své ambice; manažeři nedelegují úkoly tak, aby se zaměstnání jejich podřízených stalo zajímavým, nepomáhají zaměstnancům odhalit jejich silné stránky; manažeři nedisponují nástroji k odhalení nadání svých zaměstnanců; manažeři spěchají při výběru pracovníků natolik, že dochází k najímání pracovníků bez iniciativy; manažeři nepovažují za prioritu podporu růstu svých podřízených a využívání jejich talentu;
- Velmi málo koučování a zpětné vazby: manažeři by se měli věnovat svým podřízeným a dávat jim patřičnou zpětnou vazbu a právě nedostatek zpětné vazby může vést k apatii zaměstnanců;
- Příliš málo příležitostí k růstu a dalšímu povyšování: každý interní pohyb v organizaci může být příležitostí k růstu zaměstnance; v oblasti povyšování by měla být nastavena citlivá politika a postupy, se kterými by všichni zaměstnanci měli být seznámeni; pokud není tato politika jasně vymezená, může docházet k nespokojenosti se systémem povyšování a to může dojít ke snížení motivace zaměstnanců, snížení jejich výkonu až následného odchodu;
- Pocit nedocení a neuznání: častá absence pozitivního hodnocení zaměstnanců za dobře odvedený výkon a samozřejmě s pocitem nedocení je spojeno i mzdové ohodnocení, dle kterého se zaměstnanci srovnávají s kolegy;
- Stres z přepracování: stres je spojen s určitou nespokojeností a může následovat nízká produktivita a možný odchod zaměstnance, je důležité sledovat, zda stres působí již dlouhodobě nebo krátkodobě, v případě krátkodobého stresu může mít stimulační účinky.



## 2.4.1 Fluktuace nových zaměstnanců

Urban (2004) uvádí, že vysoká fluktuace nových zaměstnanců je pro firmu nežádoucím jevem a také je finančně náročná, což souvisí zejména s rozdílným očekáváním nově přijatých pracovníků a skutečnou situací na pracovišti. Autor uvádí například neúplné informování uchazečů o skutečných pracovních podmínkách a požadavcích, nevhodný náborový proces, nedodržování psychologického kontraktu, nevhodný styl řízení, špatná adaptace nových zaměstnanců nebo nedostatečné zaučení.

## 2.4.2 Rezignace zaměstnanců

S fluktuací podle Koubka (2000) významně souvisí i rezignace pracovníků. Koubek (2000, s. 273) ji vysvětluje takto: „Rezignace je ukončení pracovního vztahu iniciované pracovníkem, ať už má formu výpovědi ze strany pracovníka, návrhu pracovníka na dohodu o ukončení pracovního vztahu, okamžitého zrušení pracovníkem či zrušení pracovníkem ve zkušební době“.

Rezignaci lze dle autora dělit podle toho, jestli má organizace určité signály o tom, že pracovník přemýšlí o odchodu nebo odchod pracovníka organizaci překvapí, a to na očekávanou a neočekávanou.

Koubek (2000) uvádí, že s neočekávanou rezignací není příliš šancí něco udělat a naopak pokud si organizace myslí, že chce zaměstnanec odejít, může se na jeho odchod lépe připravit, tedy pokud ještě není zaměstnanec pevně rozhodnut odejít z firmy, měla by se snažit zmírnit důvody, kvůli kterým by ho ztratila.

## 2.4.3 Předcházení příčin odchodů zaměstnanců

Koubek (2000) uvádí, že je důležité, aby si organizace všimla, že pracovník uvažuje o odchodu z firmy, kdy organizace to zjistí především prostřednictvím vedoucích pracovníků. Dle něj by si tedy nadřízení měli všimnout a analyzovat signály předcházející rezignacím, jako jsou odmítavé projevy během pracovních porad a schůzí nebo různé formální i neformální stížnosti pracovníků, dále také rozhovory, jak formální tak neformální, mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, toho mohou hodně prozradit.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Koubek (2000) popisuje, že vedoucí pracovník by tedy měl být schopen tyto signály nenápadně pochytit a zužitkovat je, tak aby vedoucí pracovník předešel rezignacím od svých podřízených kolegů, měl by neustále uvažovat nad důvody, které vedou k odchodům z organizace.

## 2.4.4 Metody sledování příčin fluktuace

Dle Koubka (2000) existuje několik metod, které pomáhají sledovat příčiny odchodů zaměstnanců ze svého zaměstnání, některé sledují příčiny v případě, že pracovník již zažádal o odchod z organizace a některé se zaměřují na předcházení příčin, aby zaměstnavatel mohl flukтуаční tendence pracovníků ještě odvrátit.

Armstrong (1999) uvádí, že při odchodu zaměstnance z organizace je třeba splnit několik určitých kroků a to konkrétně: výstupní rozhovor se zaměstnancem, následná analýza výstupního rozhovoru a příprava referencí odcházejícího zaměstnance. Armstrong (1999) popisuje, že výstupní rozhovor je velice užitečným nástrojem pro získání informací o důvodech odchodu zaměstnanců a díky němu lze identifikovat hlavní problémy, na které je nutné se zaměřit.

Koubek (2002) taktéž uvádí, že v případě, když zaměstnanec opouští podnik, měl by s ním být při ukončení pracovního poměru veden výstupní rozhovor, kdy především jsou tyto rozhovory vedeny s pracovníky, kteří výpověď dali sami, ale i rozhovory se zaměstnanci, kteří výpověď dostali, jsou pro podnik důležité. Dle něj lze z těchto výstupních rozhovorů získat cenné informace pro firmu, například chování vedoucích pracovníků, pracovních podmínek, atd. Koubek (2002) popisuje, že během tohoto výstupního rozhovoru by měla být odcházejícímu pracovníkovi poskytnuta jistota, že za své názory nebude jakkoli postižen.

Mentzel (2004) uvádí, že pokud příčiny odchodu tkví opravdu v zanedbání ze strany zaměstnavatele, nabízí se ve výstupním rozhovoru případně ještě možnost přesvědčit spolupracovníka, aby zůstal v podniku.

Další metodou dle Koubka (2002) je výstupní dotazník a jeho výhodou je, že bývá pro odcházejícího zaměstnance lákavější svou vyšší diskrétností a proto jsou i jeho odpovědi v něm upřímnější než při rozhovoru.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podle něj by tyto dotazníky měly být sestavené tak, aby pro podnik měli velké vypovídací schopnosti.

Podle Werthera a Keitha (1992) ale je velkou nevýhodou standardizace otázek a odpovědí, proto by měl být dotazník stanovován velmi citlivě, aby měl pro organizaci vysokou vypovídací schopnost.

## 2.5 Náklady na fluktuaci

Jak Dytrt (2006) uvádí, fluktuace přináší zaměstnavateli vysoké nároky na finanční prostředky, které souvisí s jak s odcházejícími, tak s nově přicházejícími pracovníky. Dle autora odcházející pracovník přináší svému zaměstnavateli náklady spojené se snižováním výkonnosti, protože vkládá energii k hledání nového zaměstnání; mzdové náklady na pracovníka; náklady spojené s administrativou, jako výstupní pohovor, potvrzení o odchodu ze zaměstnání a náklady zaměstnavatele spojené s nenalezením vhodného náhradníka.

Armstrong (2007) do nákladů na fluktuaci uvádí dále ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosům organizace, ztráty produkce, ztráty prodeje, uspokojení zákazníka); ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zpracují; přímé náklady na vzdělávání nových pracovníků; nepřímé náklady na vzdělávání nových pracovníků.

Dle Armstronga (2007) náklady na přijímaného zaměstnance mohou obsahovat náklady na inzerování, pohovory, testování, čas personalisty potřebný k získání a výběru náhradníků, vstupní kurzy, zapracování, manuály nebo vzdělání náhradníků.

Dle Blisse (2001) mají celkové náklady na fluktuaci mnoho položek a některé jsou snadno identifikovatelné, jiné jsou však skryté a zaměstnavatelé si je často ani neuvědomují. Bliss (2001) rozlišuje následující strukturu nákladů na fluktuaci:

1) náklady na odcházejícího zaměstnance - náklady na dočasné zaměstnance nebo přesčasy zaměstnanců, kteří dělají dočasně práci i za odcházejícího, náklady na ztrátu produktivity v souvislosti s neobsazeným místem; náklady na výstupní pohovor (čas personalisty i pracovníka); administrativní náklady (vymazání ze mzdových systémů, papírování apod.);

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

náklady na čas manažera, který musí pochopit problém, který vznikl na pracovišti v důsledku odchodu pracovníka, a musí jej řešit; náklady na školení odcházejícího zaměstnance a příspěvky, které mu podnik poskytl na další vzdělávání; náklady z dopadu na celé oddělení – práce odchozího ovlivňuje práci jeho spolupracovníků, může dojít k nedodržování termínů; náklady na ztrátu znalostí, dovedností a kontaktů odcházejícího zaměstnance; náklady na ztrátu zákazníků;

2) náklady na nábor nového pracovníka - náklady na inzerování volného místa v novinách, na internetu apod; náklady na přípravu personalisty na nábor; náklady na zpracování všech žádostí a naplánování pohovorů; náklady na výběr kandidáta – čas manažerů a vedoucích pracovníků na přezkoumání žádostí, vedení pohovorů a finální výběr; administrativní náklady na odpovědi na žádosti; v případě interního naboru - náklady na pohovor (čas personalisty, popř. vedoucího pracovníka a čas, který uchazeč stráví pohovorem místo práce); náklady na ověření uchazeče – drogové testy, doporučení, vzdělání, možná kriminální minulost; náklady na testování uchazeče – schopnosti, dovednosti, nadání, chování, hodnoty;

3) náklady na zaučení - náklady na orientaci nového zaměstnance (jeho mzda, čas jeho školitele); náklady na útvárové zaškolení, vč. mzdy nového zaměstnance; náklady na školitele a materiál potřebný k zaškolení – manuály, apod.; náklady vedoucího pracovníka na dohled nad školením;

4) náklady na ztrátu produktivity - nižší produktivita nového zaměstnance; náklady na spolupracovníky, kteří mu pomáhají při zaučování; náklady na chyby nového pracovníka; pokud se jedná o manažerskou pozici – náklady ztráty produktivity celého oddělení z důvodu chybějícího vedení; pokud se jedná o klíčového člena týmu pracujícího na důležitém projektu – náklady negativního dopadu na projekt; náklady na sníženou produktivitu manažera, kterému odešel schopný asistent;

5) náklady na nového zaměstnance - administrativní náklady – zavedení do databází, založení kont na PC a emailové adresy, vydání identifikační karty; náklady na čas, než manažer získá důvěru v práci nového zaměstnance.

## 2.6 Měření fluktuace

Dle Armstronga (2007) k měření fluktuace se používá hlavně ukazatel míry odchodů (fluktuace):

*Míra fluktuace = Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů (vč. odchodů partnerů) v daném období (roce) x 100 / Průměrný počet zaměstnanců (vč. partnerů) v daném období (roce)*

Armstrong (2007) uvádí, že tento způsob měření fluktuace může být velice nadhodnocován v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v těch obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Armstrong (2007) uvádí příklad o firmě zaměstnávající 150 zaměstnanců s fluktuací 20%, to znamená, že dojde k uvolnění 30 pracovních míst za rok. Dle něj ale tato pracovní místa mohou být rozptýlena po celém podniku a mohou se týkat všech možných pracovních míst a zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání jak dlouhodobě tak krátkodobě. Dle autora jde tedy o rozdílné situace, a pokud nejsou prozkoumány, mlže dojít k chybným předpovědím budoucí potřeby zaměstnanců.

Dle Armstronga (2007) se míra fluktuace může měřit za různá období, střediska a podobně, i když je doporučovaná míra fluktuace 5 – 10 %, je mnoho případů, kdy se lze setkat s podnikem, který má vyšší míru fluktuace než je doporučená, ale sám to nepovažuje za problém a naopak jsou podniky, kde je míra fluktuace v přiměřených mezích, avšak podnik v tom vidí problém.

Dále Armstrong (2007) uvádí další metodu měření fluktuace a to míru přežití.

*Míra přežití = Počet pracovníků, kteří zůstali po určitém počtu měsíců nebo let x 100 / Počet pracovníků, kteří byli získáni na začátku období*

Míra přežití, jak uvádí Armstrong (2007), udává kolik procent z nově získaných zaměstnanců, vydrží určitou dobu v organizaci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Další metodou měření fluktuace je dle Armstronga (2007) index stability.

*Index stability = Počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let x 100 / Počet pracovníků zjištěných před rokem*

Jak Armstrong (2007) uvádí, index stability vyjadřuje procentuální sklon dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku.

## 2.7 Metodika

Pro tuto bakalářskou práci bylo nutné zpracovat teoretickou část, pro kterou byly nalezeny informace pomocí vypůjčení publikací v Městské knihovně v Praze. Dále byly některé poznatky čerpány z publikací na internetových stránkách. Na základě těchto informací byla zpracována teoretická část.

Pro analytickou část byla zvolena organizace KFC, která spadá pod organizaci Amrest s.r.o. Představení společnosti a pojetí personální práce v organizaci vychází z interních dokumentů, které byly autorce poskytnuty vedoucím manažerem restaurace v Praze. Pro výpočet míry fluktuace za rok 2011 a 2012 bylo nutné získat informace z centrály společnosti o počtu zaměstnanců na vybraných restauracích a jeho proměnlivost v roce 2011 a 2012. Pro výzkum byl vybrán region, do kterého spadají restaurace v Praze na I.P.Pavlova, Václavském náměstí, Chodově, Pankráci a restaurace Prague gate. Nutností bylo setkání se s vedoucími manažery restaurací a jejich seznámení s požadovaným výzkumem. Dále byl vybrán stávající zaměstnanec z řad shift<sup>1</sup> manažerů, se kterým proběhl polostrukturovaný rozhovor. Byl také vybrán bývalý zaměstnanec této organizace a s ním taktéž proběhl polostrukturovaný rozhovor.

Stěžejní pro vypracování praktické části bylo vypracování dotazníku, který byl následně poskytnut k vyplnění zaměstnancům vybraného regionu. Dotazník byl poskytnut na regionálním mítinku 3.7.2013 na restauraci Prague gate, kde byli přítomni všichni manažeři vybraného regionu a větší polovina zaměstnanců. Dotazníky jim byly rozdány a vysvětleny.

---

<sup>1</sup> Shift manažer zastává funkci vedoucího směny

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

U dotazníku byla nejprve stanovena vstupní část, do které spadá představení se a význam odpovědí respondentů. Otázky byly zvoleny otevřené, uzavřené a škálované.

Dotazníkové šetření trvalo od 3.7.2013 do 30.9.2013. Rozdaných dotazníků bylo 214, vrácených dotazníků bylo 191. Návratnost tedy byla 89,3 %.

Dotazník byl poté procentuelně a graficky vyhodnocen v programu Microsoft Excel.

## 3 Analytická část

Pro zpracování praktické části byla vybrána organizace KFC. Pro výzkum byl vybrán region, kam spadají restaurace na Václavském náměstí o 46 zaměstnancích, I.P.Pavlova o 74 zaměstnancích, Chodov o 28 zaměstnancích, Arkády Pankrác o 29 zaměstnancích a Prague Gate o 37 zaměstnancích v Praze.

### 3.1 Představení společnosti KFC

Zakladatelem společnosti KFC je Colonel Harland Sanders, který již v roce 1939 vymyslel speciální bylinnou směs, která se dodnes používá k dochucování produktů této společnosti. Tento recept nabídl poprvé ve své, již dříve založené, restauraci. Po 17 letech se rozhodl tento recept prodat majitelům jiných restaurací a začala se tak vytvářet síť restauračních zařízení. První navazující restaurace vznikla v Salt Lake City. Za každé prodané kuře platila Sandersovi jeden nikl. V roce 1968 existovalo již přes 600 restaurací KFC a po roce 1971 přes 3500. Dnes existuje ve více než 90 zemích světa přes 9000 restaurací. V průměru se každý den otevře nová restaurace. První restaurace v ČR byla otevřena roku 1994 ve Vodičkově ulici v Praze. Dnes je v ČR 50 restaurací. KFC se přizpůsobuje státním zvyklostem, kdy například v Japonsku nabízejí rybí maso, v arabských zemích patří do nabídky pita chleba, ovšem základní nabídku tvoří kuřecí maso.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 3.2 Organizační struktura KFC

Následující obrázek popisuje organizační strukturu provozního oddělení organizace KFC.

Obrázek 1 Organizační struktura KFC



Zdroj: vlastní zpracování dle Knihy standardů KFC (2013)

Nejvýše postavený v organizaci KFC je tedy Brand President, který nese odpovědnost za veškeré restaurační zařízení v dané zemi. Je přímý nadřízený Area Coachům, kteří jsou plně zodpovědní za svěřený region, a jeho cílem je uspokojování potřeb zákazníků. Zajišťuje, aby jim byl dodán výjimečný produkt a výjimečná obsluha. Area Coach je přímý nadřízený generálním manažerům svěřeného úseku. Generální manažer je finančně a operačně zodpovědný za svěřenou restauraci. Generální manažer má u sebe Asistenty manažera, kteří jsou plně zodpovědní za svěřený úsek restaurace. V praxi existuje people manažer, jehož hlavní náplní práce je péče o zaměstnance, produkt manažer, jehož náplní práce je zásobování restaurace, a v neposlední řadě facility manažer, jehož hlavní zodpovědností je zařízení a vybavení restaurace. Tito asistenti manažera jsou přímí nadřízení vedoucím směny, kteří mají zodpovědnost za fungování dané směny, kterou právě vedou. Vedoucí směny je potom přímý nadřízený klíčovému pracovníkovi, který je nápomocný vedoucímu směny a napomáhá

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

k funkčnosti chodu směny. Nejnižší postavení jsou v organizaci pracovníci restauračního provozu, kde se pozice rozdělují na obsluhu zákazníků, servis – příprava sendvičů, kuchyň – příprava masa, lobby – úklid.

## 3.3 Personální práce v KFC

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, personální práci jednotlivých restaurací mají na starost people manažeři. Ti však jednájí na příkazy jak generálního manažera, tak centrálního vedení organizace Amrest s.r.o.

Personální oddělení organizace Amrest s.r.o. udává směrnice v oblasti nábory nových zaměstnanců ať už na nižší pozice tak na vyšší pozice. Stanovuje podmínky pro přijetí vedoucích zaměstnanců, které uchazeč musí splňovat a znalosti, které musí ovládat. Taktéž tomu je i při nábory pracovníků restauračního provozu, kdy musí být seznámen s provozními standardy restaurace, které se testují pravidelně jednou měsíčně. Personální oddělení dále organizuje školení vedoucích zaměstnanců, kteří musí být neustále seznamováni s novými postupy a přístupy. Školení se týká různých oblastí, ať už se jedná o řízení zaměstnanců, postup při zavádění změn či o schopnost prezentace. Personální oddělení zpracovává systém odměňování a bonusů. Organizuje a vede procesy zaměstnaneckého hodnocení. V neposlední řadě se toto oddělení stará o to, aby všichni zaměstnanci obdrželi svou mzdu v určeném termínu a správné výši.

Co se týče people manažerů jednotlivých restaurací, musí splňovat veškeré povinnosti, které mu ukládá právě personální oddělení. Musí být neustále seznamován s novými postupy a tyto postupy následně interpretovat zaměstnancům. Jeho činností je plánování směn a zajištění, aby na směnách byl dostatečný počet zaměstnanců ke správnému chodu restaurace. Dále zpracovává docházku jednotlivých zaměstnanců a zpracovává podklady pro mzdy a podklady nových zaměstnanců. V neposlední řadě je jeho úkolem jednou za půl roku motivačně-hodnotící pohovor s jednotlivými zaměstnanci, kde se zkoumá provozní dokonalost, závazek, kvalita práce, úspěchy, zaměření na zákazníka, pozitivní energie, znalost standardů, ambiciózní cíle, odpovědnost, spravedlivé chování ke kolegům, čistota uniformy, chození na směnu dle rozpisu a včas.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

U každé sledované oblasti si manažer poznamenává, zda zaměstnanec jeho očekávání převyšuje, splňuje nebo nesplňuje. Jsou zde podány návrhy na zlepšení pracovního výkonu nebo naopak jakási pochvala za splnění očekávání. Na závěr jsou stanoveny cíle, kterých by se zaměstnanec měl snažit dosáhnout za šest měsíců do dalšího pohovoru.

## 3.4 Míra fluktuace vybraného regionu za rok 2011 a 2012

K měření odchodů z organizace KFC byly použity ukazatele míry fluktuace, míry přežití a index stability. Pro výzkum byly vybrány roky 2011 a 2012.

Míra fluktuace za rok 2011

$$\frac{96}{207} \cdot 100 = 46,4$$

Z výpočtu je patrné, že za rok 2011 byla míra fluktuace 46,4 %.

Míra fluktuace za rok 2012

$$\frac{66}{201} \cdot 100 = 32,8$$

Z výpočtu je patrné, že za rok 2012 byla míra fluktuace 32,8 %.

V roce 2011 odešlo ze zaměstnání v organizaci KFC celých 96 zaměstnanců z celkového počtu 207 a v roce 2012 66 zaměstnanců z celkového počtu 201. Dle výsledků vypočítané míry fluktuace je vidět, že se tato míra pohybuje nad přirozenou hranicí, která je dle Hroníka (1999) do 20 %. Dále autor uvádí, že míra fluktuace nad 25 % by měla přimět organizaci zavést určitá stabilizační opatření, aby k takové míře v budoucnu již nedocházelo.

Míra přežití za rok 2011

$$\frac{39}{103} \cdot 100 = 37,8$$

Z výpočtu je patrné, že míra přežití v roce 2011 byla 37,8 %

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Míra přežití za rok 2012

$$\frac{48}{72} \cdot 100 = 66,7$$

Z výsledku je patrné, že míra přežití v roce 2012 byla 66,7%.

V roce 2011 nastoupilo 103 zaměstnanců, z nichž jich zůstalo v zaměstnání 39, míra přežití tedy 37,8%. V roce 2012 nastoupilo 72 nových zaměstnanců a 48 z nich zůstalo v zaměstnání, míra přežití tedy byla 66,7%.

Index stability

$$\frac{104}{201} \cdot 100 = 51,7$$

Z výsledku výpočtu je patrné, že index stability mezi lety 2011 a 2012 je 51,7 %.

V roce 2012 bylo zaměstnaných 201 zaměstnanců, v roce 2011 bylo v organizaci 104 zaměstnanců jeden rok a více. Index stability tedy je 51,7% a vyjadřuje sklon dlouhodobých zaměstnanců zůstat v zaměstnání.

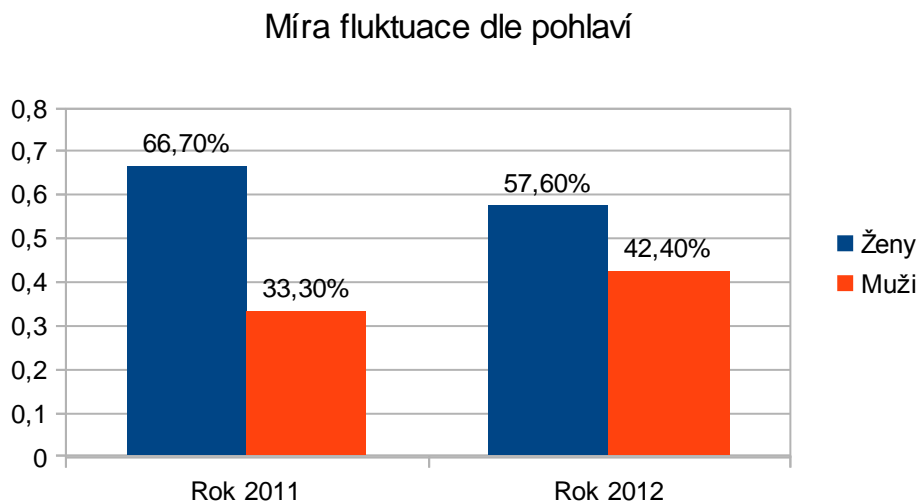
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 3.4.1 Míra fluktuace za rok 2011 a 2012 dle pohlaví

Následující graf zobrazuje míru fluktuace za rok 2011 a 2012 dle pohlaví.

Graf 1 Míra fluktuace dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že u žen je vyšší míra fluktuace než u mužů. Avšak v roce 2012 se míra fluktuace mužů zvýšila o 9,1%. Lze tedy pozorovat, že mezi zkoumanými roky je tendence fluktuace u mužů rostoucí a u žen klesající.

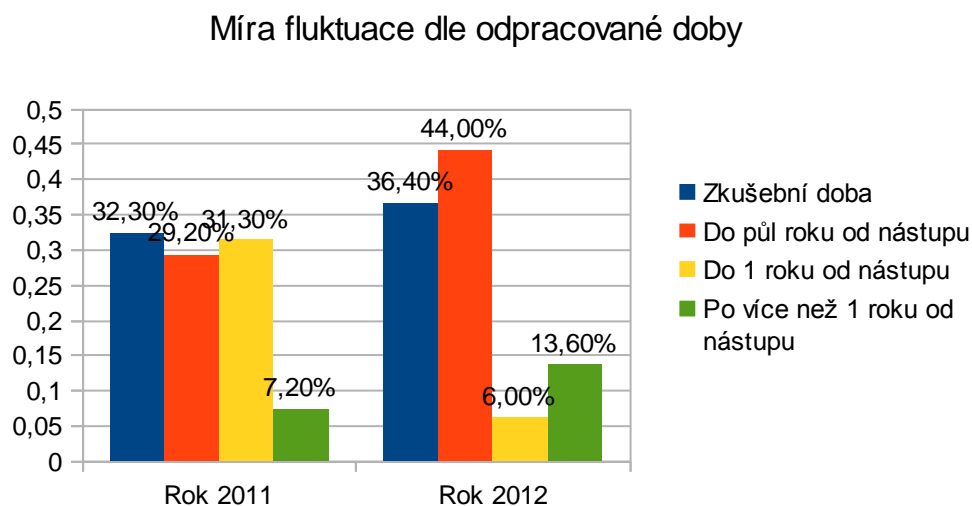
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 3.4.2 Míra fluktuace za rok 2011 a 2012 dle odpracované doby

Následující graf zobrazuje míru fluktuace za rok 2011 a 2012 dle odpracované doby.

Graf 2 Míra fluktuace dle odpracované doby



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze pozorovat, že nejvíce odchodů v roce 2011 bylo v rámci zkušební doby zaměstnanců, tzn. během prvních tří měsíců a nejméně odešlo zaměstnanců, kteří byli v zaměstnání více než jeden rok. V roce 2012 bylo nejvíce odchodů do půl roku ode dne nástupu a nejméně mezi půl rokem a jedním rokem ode dne nástupu.

## 3.5 Rozbor dotazníkové šetření vybraného regionu

V první řadě si autorka práce stanovila výzkumný problém, tedy co chce zkoumat (v tomto případě to je spokojenost zaměstnanců se svým nynějším zaměstnáním v organizaci KFC a možné oblasti nespokojenosti, dále pozitiva a negativa v zaměstnání a možné důvody, které by přiměly zaměstnance odejít či naopak zůstat), koho chce zkoumat (proběhl záměrný výběr respondentů, konkrétně zaměstnanci vybraných poboček restaurací KFC v Praze) a k čemu chce autorka dospět (ke zjištění oblastí, ve kterých jsou zaměstnanci nespokojeni a jaké oblasti této nespokojenosti by mohly být důvodem k jejich odchodu z organizace).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

První čtyři otázky se týkají věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců a pozic, na kterých zaměstnanci pracují. Dále následují otevřené, uzavřené a škálované otázky. Likertovy škály si autorka vybrala z důvodu lehké možnosti vyjádření svého souhlasu či nesouhlasu s danou otázkou a následujícího jednoduchého vyhodnocení, kdy je možné sloučit hodnocení téže škály u téže otázky a následně procentuelně vypočítat.

## 3.5.1 Struktura zaměstnanců ve vybraném regionu KFC k 30.9.2013

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců KFC dle pohlaví.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců v KFC dle pohlaví

<b>Pohlaví</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Muž	78
Žena	113
<b>Celkem</b>	<b>191</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že ve vybraném regionu přesahuje počet zaměstnaných žen a to konkrétně o 35.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců KFC dle věku.

Tabulka 2 Struktura zaměstnanců v KFC dle věku

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců
Do 20 let	61
21 – 30 let	75
31 let a více	55

Zdroj: vlastní zpracování

Ve vybraném regionu největší část zaměstnanců tvoří lidé ve věku 21 – 30 let. Druhou nejčetnější skupinou jsou lidé do 20 let, ale pouze o 6 méně tvoří skupinu zaměstnanců lidé ve věku 31 let a více.

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců KFC dle vzdělání.

Tabulka 3 Struktura zaměstnanců v KFC dle vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	41
Vyučen/na	33
Středoškolské s maturitou	80
Vysokoškolské	37

Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že největší část tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Nejméně zastoupenou skupinou jsou lidé s výučním listem. Poměrně hojně jsou zde zaměstnáváni lidé



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

se základním vzděláním, konkrétně 41 zaměstnanců. Vyskytují se zde i zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 37 zaměstnanců.

Následující tabulka zobrazuje strukturu zaměstnanců v KFC dle dosahovaného hrubého měsíčního příjmu.

Tabulka 4 Struktura zaměstnanců v KFC dle dosahovaného hrubého měsíčního příjmu

Hrubý měsíční příjem	Počet zaměstnanců
do 5 000 Kč	28
5 001 – 8 000 Kč	54
8 001 – 11 000 Kč	47
11 001 Kč a více	62

Zdroj: vlastní zpracování

V této tabulce lze vidět, že nejvíce je zastoupena kategorie 11 001 Kč a více. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií je rozpětí 5 001 – 8 000 Kč, konkrétně uvedlo 54 zaměstnanců. Všechny kategorie do 11 000 Kč se zpravidla týkají zaměstnanců na zkrácený úvazek, tzn. brigádníků.

### 3.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření trvalo od 3.7.2013 do 30.9.2013. Rozdaných dotazníků bylo 214, vrácených dotazníků bylo 191. Návratnost tedy byla 89,3 %.

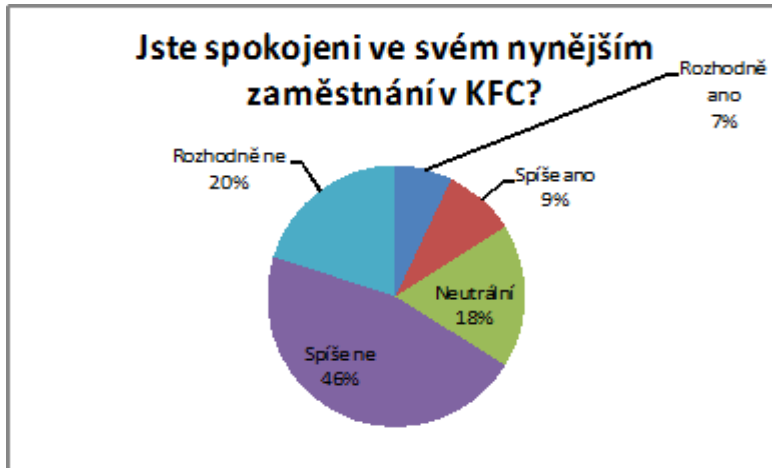
Dle výsledků z dotazníkového šetření lze pozorovat, že spokojených zaměstnanců v organizaci KFC není mnoho, 16 % respondentů se přiklání ke spokojenosti. Celých 66 % respondentů se naopak přiklání spíše k nespokojenosti v zaměstnání.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující graf zobrazuje procentuální vyjádření ohledně spokojenosti zaměstnanců v KFC.

Graf 3 Spokojenost zaměstnanců v KFC



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní příčinou této nespokojenosti je mzdové ohodnocení, kdy 26 % zaměstnanců považuje stávající mzdové ohodnocení za adekvátní, ale celých 71 % zaměstnanců považuje své mzdové ohodnocení za neodpovídající v poměru k odvedenému pracovnímu výkonu. Dalším možným faktorem, který přispívá k nespokojenosti zaměstnance, je rozvržení pracovní doby, kdy 68 % zaměstnanců s tímto rozvržením spokojeno není.

Co se týče motivovanosti zaměstnanců k lepším výkonům, 24 % zaměstnanců je motivováno. Nejvíce jsou motivováni osobním ohodnocením a možností kariérního růstu. Naopak ale 64 % zaměstnanců motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu není.

V oblasti kariérního růstu odpovědělo 62 % respondentů, že existuje takováto možnost. 34 % zaměstnanců uvedlo, že možnost kariérního růstu nemají. Přestože celých 62 % respondentů uvedlo, že mají možnost kariérního růstu, 67 % zaměstnanců uvedlo, že o takovéto možnosti neuvažují. O této možnosti uvažuje 16 % respondentů.

Ve vybraném regionu restaurací KFC odpovědělo 17 % zaměstnanců, že mají možnost zpětné vazby ke svému nadřízenému a 73 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost v zaměstnání nemají.

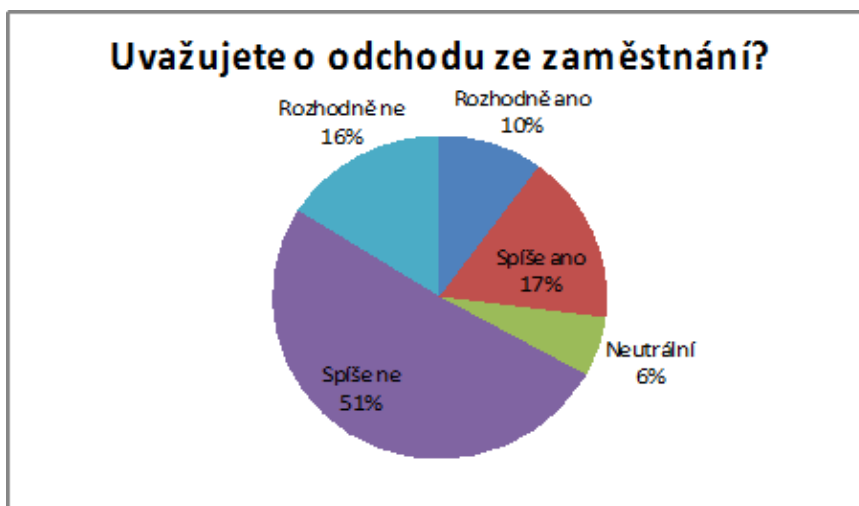
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z vybraného regionu celých 69 % zaměstnanců nechce v nynějším zaměstnání nadále zůstat a 67 % respondentů uvažuje o svém odchodu. Co by zaměstnance nejčastěji přimělo v zaměstnání zůstat i nadále by bylo vyšší mzdové ohodnocení, vyšší osobní ohodnocení za kvalitně odvedenou práci a ocenění této práce, pravidelná zpětná vazba jak od nadřízených tak k nadřízeným a jiné rozvržení pracovní doby.

Následující graf zobrazuje procentuální vyjádření zaměstnanců vybraného regionu ohledně jejich uvažování o odchodu ze zaměstnání.

Graf 4 Procentuální počet zaměstnanců KFC, kteří uvažují o odchodu



Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 3.5.3 Náklady spojené s odchodem zaměstnance

Následující tabulka zobrazuje vyčíslení nákladů, které jsou spojené s odchodem zaměstnance.

Tabulka 5 Náklady spojené s odcházejícím zaměstnancem v KFC

Náklady	Vyčíslení nákladů
Administrativní náklady (př. vymazání ze mzdového systému, papírování, vystavení zápočtového listu apod.)	Přibližně dvě hodiny času účetní dané organizace, tzn. 300 Kč.
Nábor nového zaměstnance (zpracování žádostí, výběrové pohovory, odpovědi na žádosti)	Přibližně dva celé dny people manažera, tzn. 3000 Kč.
Náklady na vstupní školení a zaučení	20 hodin klíčového pracovníka, tzn. 1620 Kč.
Náklady na nové uniformy	3000 Kč.
Náklady nižší nebo chybné počáteční produktivity.	Přibližně 1000 Kč za zkušební dobu.
Administrativní náklady (školení, testování znalostí, ID karta)	400 Kč.
<b>Celkem</b>	<b>9 320,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož v roce 2011 odešlo 96 zaměstnanců, náklady v tomto roce spojené s jejich odchodem činily 894 720 Kč. V roce 2012 byl počet odchozích zaměstnanců o 30 méně, tzn. 66, náklady tedy v tomto roce na odcházející zaměstnance činily 615 120 Kč.

## 3.6 Doporučení pro organizaci

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno několik faktorů, které přispívají k nespokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Z těchto faktorů autorka práce vychází při návrzích na zlepšení a doporučení.

Organizace KFC nemá žádný systém na zjišťování příčin odchodu zaměstnanců. Jelikož je fluktuace v této organizaci vysoká, je nutné se zaměřovat právě na příčiny, které vedou k odchodu zaměstnanců. V rámci motivačně-hodnotícího pohovoru, který by měl probíhat jednou za půl roku, by se tedy hodnotící vedoucí zaměstnanec měl zaměřit na spokojenost zaměstnance a jaká vidí pozitiva či negativa na své práci. Již z tohoto pohledu by se vedoucímu pracovníkovi dostalo zpětné vazby od zaměstnance a mohl by se podílet na přispívání k jeho spokojenosti, tak aby nenastal jeho odchod. V případě, že již zaměstnanec opravdu odchází, bylo by vhodné s ním provést výstupní rozhovor a to právě na téma důvody jeho odchodu, co ho přimělo odejít, co by ho naopak přimělo zůstat, jakou dobu se již rozhoduje o svém odchodu. Tento výstupní rozhovor by mohl probíhat vždy, když zaměstnanec přichází odevzdat veškeré přebírané věci, jako jsou uniformy a vstupní karty. Náklady na sestavení takového výstupního rozhovoru by byly přibližně dvě hodiny personálního pracovníka, tzn. 300 Kč, náklady na průběh výstupního rozhovoru by byly přibližně jedna hodina people manažera dané restaurace, tzn. 190 Kč, vyhodnocení a začlenění výsledků výstupního rozhovoru do statistik by byly přibližně dvě hodiny taktéž people manažera, tzn. 380 Kč, který by si tuto statistiku vedl v rámci své pracovní náplně a následně ji při regionálních mítinzích prezentoval. Celkové náklady na výstupní rozhovor by tedy byly jednorázově 190 Kč na jeho sestavení a s každým odcházejícím 570 Kč. Tyto vynaložené náklady by však mohly mít velký význam pro udržení si stávajících zaměstnanců.

Nejčastějším důvodem pro možný odchod z organizace KFC je nespokojenost se mzdovým ohodnocením, ale také vztahy s nadřízenými.

Dalším návrhem ke zlepšení je častější zpětná vazba k zaměstnancům, která se nebude týkat jen běžné pobídky v rámci pracovní doby. V organizaci probíhá jednou za půl roku motivačně-hodnotící pohovor. Bylo by vhodné zavést ho v častější formě a častěji zaměstnancům sdělovat, zda jsou s jejich prací spokojeni a v případě že ne, tak adekvátním

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

způsobem odůvodnit jejich důvody. Zaměstnanec by tak poté mohl častěji prodiskutovat své představy třeba i do budoucna a měl by tak větší pocit jistoty, že odvádí kvalitní práci a je zde možnost kariérního růstu nebo naopak by věděl, v jakých oblastech by se měl zlepšovat. Náklady na tyto motivačně-hodnotící pohovory by byly jednou tak velké, jako jsou dosud, tzn. na jednoho zaměstnance přibližně 30 minut času vedoucího pracovníka. Konkrétně by tyto náklady činily 75 Kč vedoucího pracovníka na jednoho odcházejícího zaměstnance.

Co se týče spokojenosti ohledně mzdového ohodnocení, je velice nízké. Zaměstnanci mají pocit nedocení a neadekvátního hodnocení jejich pracovního výkonu. Osobní ohodnocení v rámci bonusů probíhá v organizaci tak, že jsou vyhodnoceni tři nejlepší zaměstnanci měsíce, kteří dostávají určitý obnos. Na restauracích je tabule, kde se každému zaměstnanci udělují body za dobře odvedenou práci, práci navíc, práci přesčas apod. Bohužel ale ne všichni vedoucí pracovníci tyto body opravdu udělují, sami jsou velice zaneprázdnění a často si na toto hodnocení během své směny nevzpomenou. Bylo by tedy vhodné nastavit jasná pravidla, kdy každý manažer si dělá průběžné poznámky na směně právě u zaměstnanců, kde se vyskytne jedna z hodnocených situací a na konci směny tyto body každému zaměstnanci opravdu udělí. Bonusy se pohybují na částce 300 Kč na jednoho zaměstnance. Kdyby organizace tuto částku zvýšila na 1000 Kč na zaměstnance umístěného na prvním místě, 600 Kč na druhém místě a 300 Kč na třetím místě, náklady by jí měsíčně stouply o 1000 Kč. Zaměstnanci by ale vyšší částkou byli více motivováni k lepší práci a viděli by rozdíly mezi ohodnocením prvního a třetího místa. Dále by organizace mohla na pravidelných mítinzích, které se konají jednou měsíčně, právě těmto zaměstnancům sdělit důvody, proč byli tento měsíc nejlepší. Každý zaměstnanec by tak jasně získával pravidelnou představu, co se od něj očekává a za co může být v následujícím měsíci ohodnocen.

Vzhledem k vysoké míře fluktuace ještě ve zkušební době by bylo adekvátní vhodně sdělovat pracovní podmínky a pracovní náplň již na vstupním pohovoru uchazeče. Uchazeč by měl být seznámen jak s pracovní náplní jednotlivých pozic, tak se mzdovými podmínkami, pracovištěm, pracovní dobou a popřípadě i možným kariérním růstem. Náklady tohoto seznámení uchazeče by se nijak neměnily ve srovnání s nynějšími náklady na pohovor. Vedoucí pracovníci by mohli používat právě při těchto pohovorech interní standardy, kde jsou

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

veškeré pracovní podmínky a pracovní náplň sepsány a z nich by při seznamování s pracovními pozicemi mohli vycházet.

Co se týče kolektivu na pracovišti, jsou zde jednotlivé útvary jednotlivých pozic, kteří mezi sebou vycházejí. Jednotlivé pozice ale mezi sebou již nemají přátelskou atmosféru zejména v pracovní době. Největší pře se odehrávají mezi pozicemi servis a kasa. Vyplývá to z toho, že v případě, když je špatná situace na pozici servis, zaměstnanec na kase musí tuto skutečnost oznámit zákazníkovi a ne vždy jsou tyto situace příjemné. Následkem toho je neustálé dohadování se těchto dvou pozic a to i před zákazníky. Bylo by vhodné tedy nesoustředit jednotlivé zaměstnance pouze na jednu pozici. Všichni zaměstnanci by si měli vyzkoušet a projít všemi pozicemi a následně by se mohlo předcházet těmto konfliktům.

V neposlední řadě se vyskytuje velká nespokojenost s rozložením pracovní doby. Zaměstnanci často nemají dvanácti hodinovou přestávku mezi směnami a často mají deseti až jedenácti hodinové směny. Vyskytuje se i nespokojenost s tím, že se dává vždy přednost zkráceným úvazkům před plnými úvazky. People manažer tedy nejdříve naplánuje směny dle požadavků brigádníků a až následně se mezi ně rozplánují zaměstnanci na plný úvazek. Návrhem na zlepšení v této oblasti by tedy bylo, aby se nejprve naplánovaly osmi a půl hodinové směny zaměstnanců na plný úvazek a mezi ně se následně doplnili brigádníci. Zaměstnanci by pak viděli, že se v první řadě pohlíží na ně jako na stálé zaměstnance a měli by i čas na odpočinek v rámci kratších směn. Organizace by takovýmto sestavováním pracovních směn ušetřila značnou sumu peněz, kdy by zaměstnanci na plný úvazek, kteří mají vyšší mzdu o 10 Kč na hodinu, neměli tolik přesčasů, protože by organizace více využívala zaměstnance na zkrácený úvazek, tzn. brigádníky, kteří mají mzdu nižší.

## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit míru fluktuace v roce 2011 a 2012 ve společnosti KFC, Amrest s.r.o. a příčiny této míry fluktuace a na základě těchto zjištěných informací podat návrhy na snížení její míry.

V teoreticko-metodologické části byly zpracovány teoretické poznatky, které se týkají právě fluktuace, jejích příčin a předcházení těchto příčin. Dále zde byly popsány důsledky fluktuace a způsoby měření fluktuace. V metodologické části této kapitoly byly popsány metody, kterými byla tato práce vypracována. Konkrétně se jednalo o interpretaci zjištěných informací z publikací, internetových zdrojů a ostatních publikací. Pro analytickou část byly použity metody dotazníkového šetření a polostrukturované rozhovory. Výsledky byly zpracovány graficky v programu Microsoft Excel.

V analytické části práce byla představena vybraná společnost a její organizační struktura. Následně byly interpretovány výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců vybraného regionu pro výzkum. Na základě těchto výsledků byly podány doporučení a návrhy na snížení zjištěné míry fluktuace ve vybrané společnosti. Konkrétně se jednalo o zvýšení frekvence zpětné vazby a zavedení výstupního rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem. Z těchto dvou postupů by organizace měla jasnější přehled o příčinách fluktuace zaměstnanců a mohla by jim předcházet. Dalším návrhem bylo zlepšení systému osobního ohodnocení v tom směru, kdy opravdu každý manažer po své směně udělí bodové hodnocení dle svého uvážení a na pravidelných mítinzích organizace by bylo zmíněno, o jaké zaměstnance se jedná a z jakého důvodu se umístili právě oni na prvních třech místech. S tímto souvisí také změna ohodnocení jednotlivých míst tak, aby se rozlišovalo pořadí umístění zaměstnanců, jelikož momentálně je nastavené ve stejné výši pro první tři zaměstnance. Z důvodu vysoké fluktuace ve zkušební době by bylo vhodné adekvátně seznamovat uchazeče s popisem práce a pracovními podmínkami. Za účelem přispění k přátelské atmosféře na pracovišti by bylo vhodné, aby si všichni zaměstnanci prošli všemi pozicemi na pracovišti. V neposlední řadě by se jednalo o rozvržení směn do kratší délky a upřednostnění zaměstnanců na plný úvazek před zaměstnanci na úvazek zkrácený, tzn. brigádníků.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Autorka práce podala na základě výsledků výzkumu zpětnou vazbu o výsledcích výzkumu generálním manažerům jednotlivých restaurací.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 978-80-7169-614-8.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-2.

DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FIALOVÁ, H. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha : A plus, 2007. 208 s. ISBN 978-80-903804-0-0

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 2009. 311 s. ISBN 978-80-7226-161-1.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-24-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2002, 369 s. ISBN 80-7261-033-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : Aspi, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha : Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0408-0.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 978-80-856-232-9-1.

WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

## Sekundární zdroje

BLISS, W.G. Calculating the costs of employee turnover. *Westchester County Business Journal*, 2001, vol. 1, no. 1, p. 14-16. ISSN 2328-3696.

## Internetové zdroje

Zidle, M. 2005. *Employee turnover: Seven reasons why people quit their jobs* [online]. EnzineArticles [citováno 7.11.2013]. Dostupné z WWW : <http://enzinearticles.com/?Employee-Turnover:Seven-Reasons-Why-People-Quit-Their-Jobs&id=42531>

## Ostatní zdroje

Osobní rozhovor se zaměstnancem KFC, Praha, 18.7.2013

Osobní rozhovor s bývalým zaměstnancem KFC, Praha, 25.7.2013

Interní materiály podniku KFC, Amrest s.r.o.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku do 30.9.2013, který zkoumá Vaši spokojenost v organizaci, Vaši nespokojenost, Vaše důvody zůstat v nynějším zaměstnání či naopak důvody k Vašemu potenciálnímu odchodu. Dotazník je zcela anonymní, prosím tedy nevyplňovat žádná jména. Vyplněním tohoto dotazníku mi umožníte zpracovat bakalářskou práci a nalézt návrhy na snížení míry fluktuace v této organizaci.

U následujících otázek zakroužkujte, do jakých skupin se řadíte:

Otázka číslo 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Otázka číslo 2: Jaký je Váš věk:

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 let a více

Otázka číslo 3: Jaké je Vaše vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka číslo 4: Na jaké pozici v organizaci pracujete?

- a) kasa a lobby
- b) servis
- c) kuchyň
- d) manažer

Otázka číslo 5: Jaký je váš průměrný měsíční hrubý příjem?

- a) do 5 000 Kč
- b) 5 001 – 8 000 Kč
- c) 8 001 – 11 000 Kč
- d) 11 001 Kč a více

U následujících otázek zakroužkujte prosím to číslo, které nejvíce vyjadřuje postoj k dané otázce. V případě doplňkové otázky, odpověďte prosím stručně a výstižně.

Stupnice:

- 1 znamená Rozhodně ano
- 2 znamená Spíše ano
- 3 znamená Neutrální
- 4 znamená Spíše ne
- 5 znamená Rozhodně ne

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka číslo 6: Jste spokojeni ve svém nynějším zaměstnání v KFC?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 7: Jste dostatečně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že ANO, co vás motivuje?.....

Otázka číslo 8: Máte jasně vymezené pracovní úkoly?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 9: Máte dostatečné množství informací pro kvalitní výkon v zaměstnání?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 10: Jste seznámeni s tím, jak je stanoveno Vaše osobní ohodnocení/bonusy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 11: Považujete Vaše mzdové ohodnocení za adekvátní vůči vykonané práci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 12: Využíváte zaměstnanecké benefity?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jaké?.....

Otázka číslo 13: Máte možnost kariérního růstu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 14: Uvažujete o kariérním růstu v KFC?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že NE, proč?.....

Otázka číslo 15: Chcete v této firmě něco dokázat?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že ANO, co?.....

Otázka číslo 16: Máte dobré vztahy s nadřízenými?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 17: Hodnotí nadřízení všechny stejným a spravedlivým způsobem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 18: Máte v práci prostor na zpětnou vazbu ke svému nadřízenému?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka číslo 19: Máte přátelskou atmosféru na pracovišti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že NE, proč?.....

Otázka číslo 20: Je pracoviště bezpečné?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že NE, proč?.....

Otázka číslo 21: Je práce fyzicky náročná?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otázka číslo 22: Jste spokojeni s pracovní dobou?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V případě že NE, proč?.....

Otázka číslo 23: Chcete v nynějším zaměstnání zůstat i nadále?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka číslo 24: Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na následující otázky odpovídejte prosím stručně a výstižně.

Otázka číslo 25: Co by Vás v případě uvažování o odchodu přimělo zůstat v KFC?

Otázka číslo 26: Co v KFC považujete za pozitiva?

Otázka číslo 27: Co v KFC považujete za negativa?

Tímto Vám chci velice poděkovat za Váš čas.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor se stávajícím zaměstnancem

Jak dlouho pracujete v KFC?	V KFC pracuji přes 8 let.
Jste spokojeni v KFC? Proč?	Jsem víceméně spokojen, samozřejmě ne všude to je ideální, taktéž tady, ale zatím si nemohu výrazně stěžovat.
Co vás motivuje k lepším výkonům?	Samozřejmě mě motivují peníze, potom přátelská atmosféra na pracovišti, samotná pracovní náplň a ta možnost kariérního růstu.
Naplňuje vás tato práce?	Práce mě naplňuje, když jí odvádí všichni tak jak je od nich očekáváno. Pokud všichni dělají to, co mají, tak jsem naplněn tím, že vše šlape jak má a mám dobrý pocit.
Co se vám líbí na práci v KFC?	Na této práci se mi líbí různorodost, dříve jsem byl servisák, poté jsem pracoval na kase. Dál jsem se vypracoval na instruktora a teď jsem shift manager. Člověk se tedy pořád musí o něco snažit a je za dobrou práci odměněn a to se mi na práci v KFC líbí.
Jaká vidíte v KFC pozitiva?	Mladý kolektiv, odpovídající mzdové ohodnocení.
Jaká vidíte v KFC negativa?	Časté odchody zaměstnanců, což velice stěžuje práci, nepřátelská atmosféra mezi servisem a kasou, neustálé umírňování velice zdržuje jak jejich práci tak moji.
Máte pocit docenění?	Ano mám.
Odpovídá vaše mzdové ohodnocení pracovnímu místu?	Myslím že ano.
Jste spokojen se svými nadřízenými?	Ano, se svými nadřízenými jsem spokojen, samozřejmě ne vždy mě potěší jejich návštěva na mé směně, ale to je asi všude stejné.
Jak probíhá zpětná vazba? A jak často?	Zpětná vazba to je to, co v této firmě vážne. Jelikož jde o rychlé občerstvení, všichni zde

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	musí pracovat rychle a musím říct, že tato oblast je opravdu zanedbána. Většinou se na zaměstnance jen pokřikne, co dělá špatně, ale vyzdvihnout jeho dobré kvality není kdy.
Jakým způsobem jste realizoval svůj kariérní růst?	Dělal jsem to, co se ode mě očekávalo, a nikomu jsem neodporoval.
Uvažujete o odchodu z KFC?	Zatím ne.
Co by Vás přimělo odejít?	Asi kdyby mi snížili mzdu, kdyby se mnou nebyli spokojeni a dávali mi to jasně najevo, a kdyby mě přeložili mimo Prahu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s bývalým zaměstnancem

Jak dlouho jste pracoval v KFC?	Pracoval jsem tam necelé dva roky.
Jaká situace Vás přiměla odejít?	Hlavně to, že jsem si našel jiné zaměstnání.
Jak dlouho jste o svém odchodu uvažoval?	O svém odchodu jsem uvažoval asi půl roku po svém nástupu.
Bylo důvodů k odchodu více? Jaké?	Důvodů bylo mnoho. V první řadě mzdové ohodnocení, které absolutně neodpovídalo pracovnímu výkonu, kdy se člověk téměř nemůže jít ani napít. Dále přístup nadřízených, chovali se k nám jako ke strojům, jak říkám, ani napít.
Jaké jste měl představy o Vašem zaměstnání v KFC a jak se tyto představy časem změnily?	Představy byly takové, že nastoupím, za nějakou dobu se vypracuji a budu mít spokojené zaměstnání. Bohužel tomu tak nebylo. Často mi bylo slibováno, ať ještě vyčkám, ale že do tréninku na manažera určitě půjdu, no nestalo se tak.
Byl jste spokojen s typem práce?	Typ práci mi nevadil, nebyl to žádný med, ale fyzická práce mi nijak nevadí.
Jak probíhala zpětná vazba?	Zpětná vazba neprobíhala téměř vůbec. Měly probíhat JPA hodnocení (motivačně hodnotící pohovor), kdy jsme měli s manažerem shrnout naše cíle a výsledky za minulé období. Bohužel jsem ale za necelé dva roky toto hodnocení absolvoval jednou.
Měl jste pocit docenění?	Ne.
Byla možnost kariérního růstu? Realizoval jste tuto možnost?	Možnost byla, jak jsem ale říkal, pořád bylo slibováno, ale nic se nedělo.
Jak se k Vám chovali nadřízení?	Nadřízení se někteří chovali adekvátně, někteří však ne.
Co se Vám v práci líbilo?	V práci se mi líbil kolektiv.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

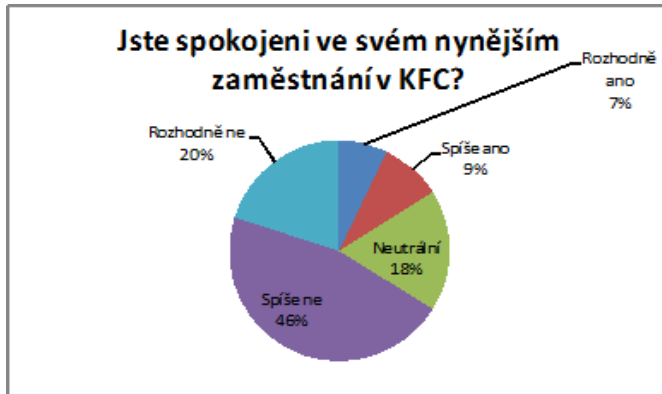
Jaká vidíte pozitiva na KFC?	Mladý kolektiv, neustálé udržován a rozvíjení našich znalostí co se týče standardů nutných k práci.
Jaká vidíte negativa v KFC?	Mzdu, časové rozvržení směn, kdy se často stávalo to, že jsme neměli 12 hodinovou pauzu mezi směnami, směny byly téměř pořád 10 a 11 hodinové.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Grafické zpracování dotazníkového šetření

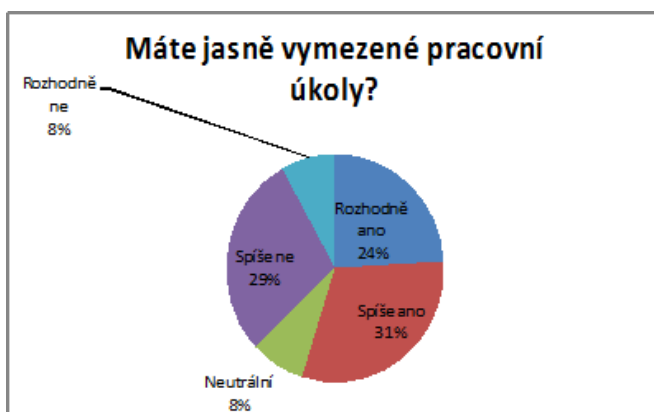
Graf 1 Jste spokojeni ve svém nynějším zaměstnání v KFC?



Graf 2 Jste dostatečně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu?



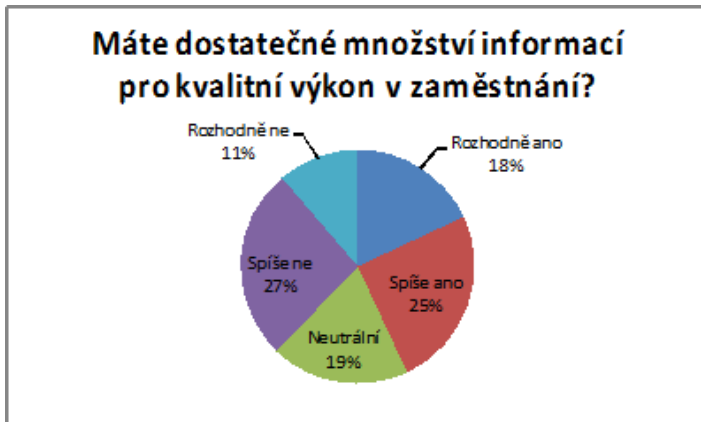
Graf 3 Máte jasně vymezené pracovní úkoly?



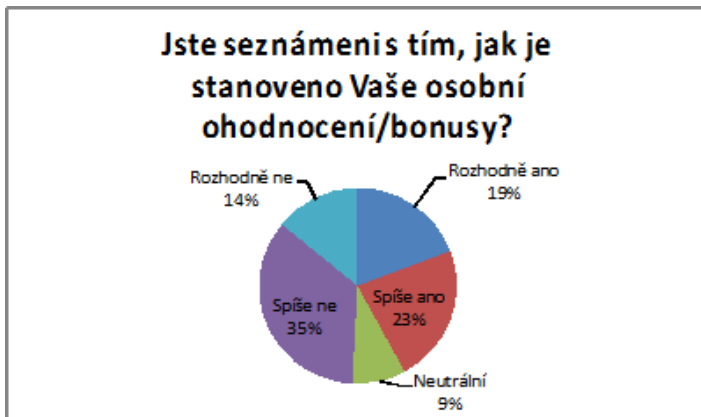
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 4 Máte dostatečné množství informací pro kvalitní výkon v zaměstnání?



Graf 5 Jste seznámeni s tím, jak je stanoveno Vaše osobní ohodnocení/bonusy?



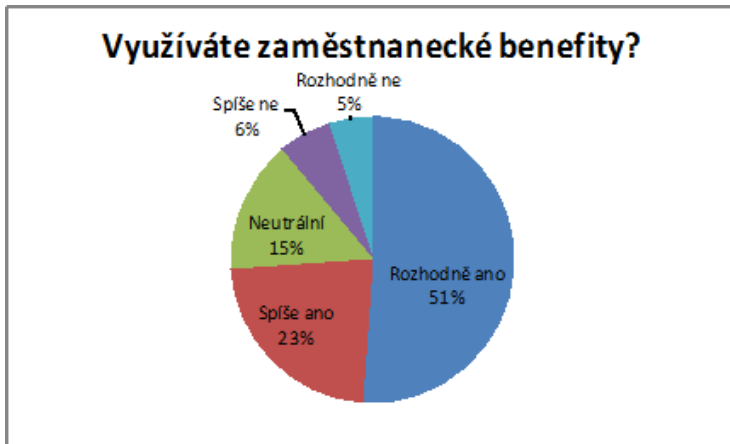
Graf 6 Považujete Vaše mzdové ohodnocení za adekvátní vůči vykonané práci?



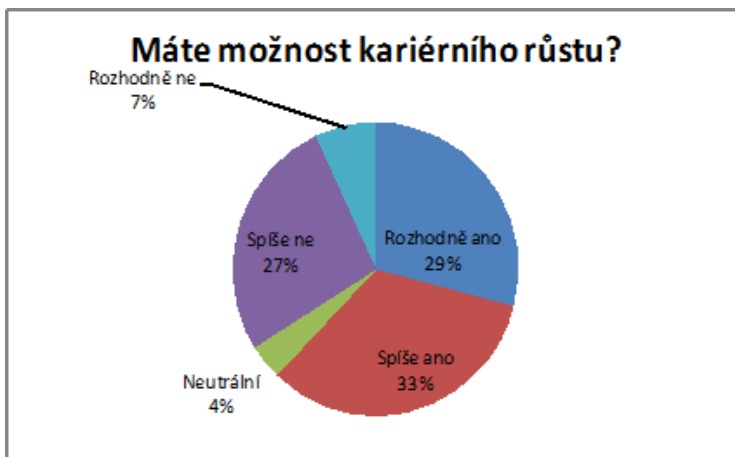
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

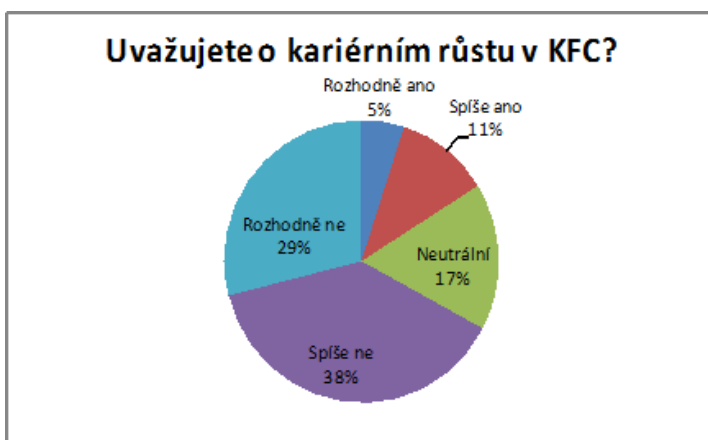
Graf 7 Využíváte zaměstnanecké benefity?



Graf 8 Máte možnost kariérního růstu?



Graf 9 Uvažujete o kariérním růstu v KFC?





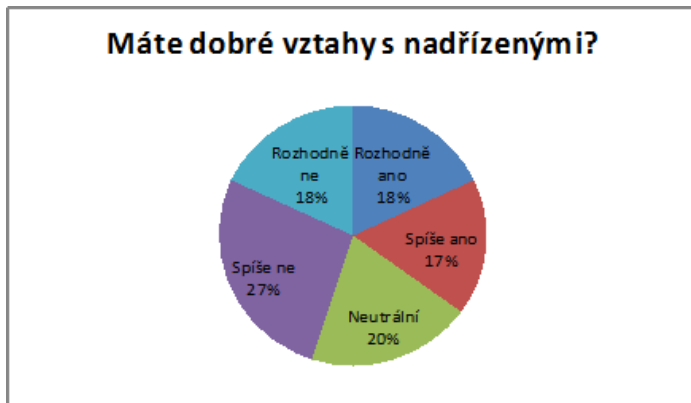
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

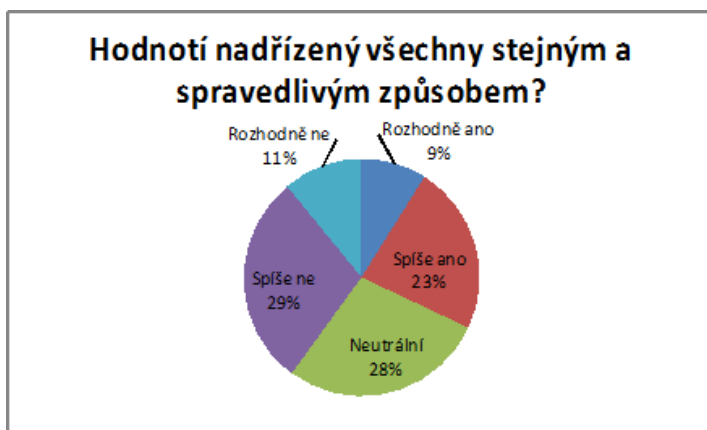
Graf 10 Chcete v této firmě něco dokázat?



Graf 11 Máte dobré vztahy s nadřízenými?



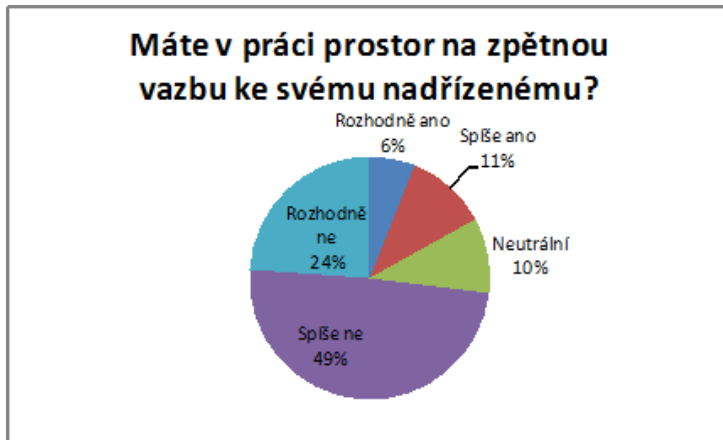
Graf 12 Hodnotí nadřízený všechny stejným a spravedlivým způsobem?



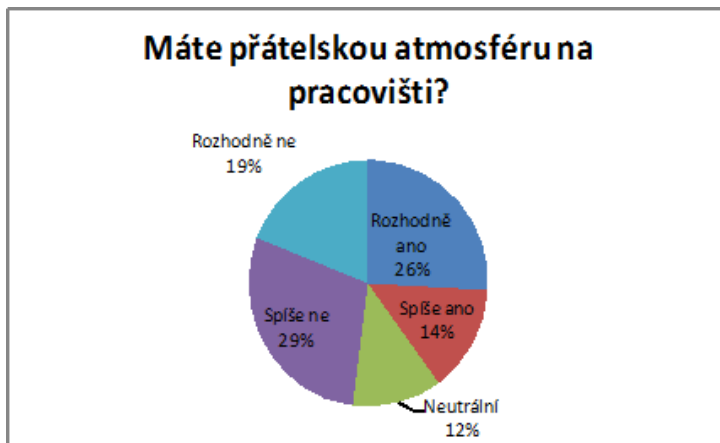
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 13 Máte v práci prostor na zpětnou vazbu ke svému nadřízenému?



Graf 14 Máte přátelskou atmosféru na pracovišti?



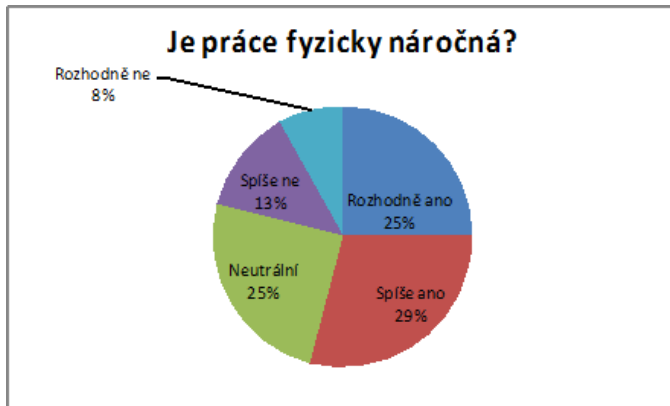
Graf 15 Je Vaše pracoviště bezpečné?



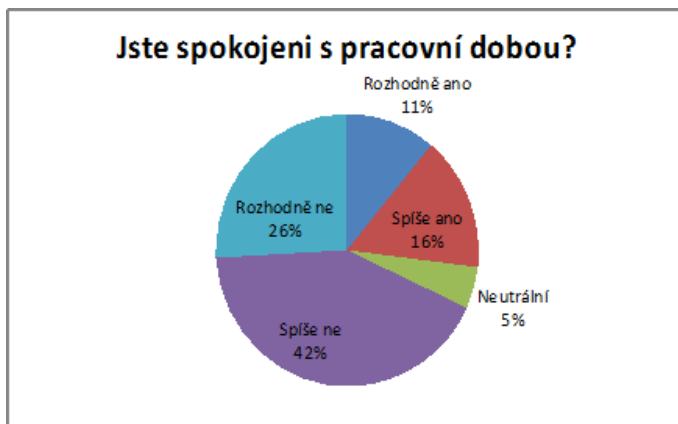
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

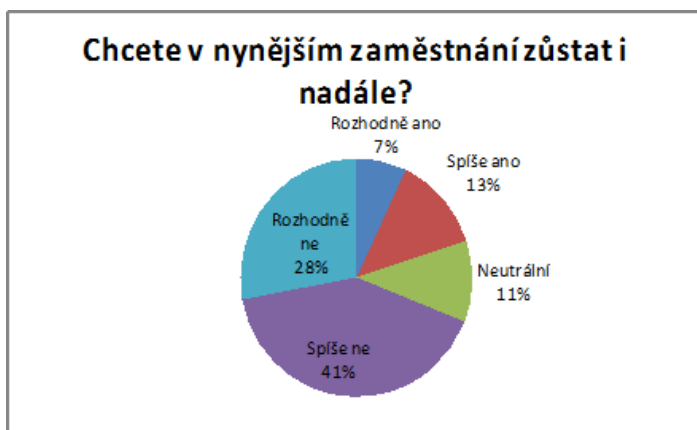
Graf 16 Je práce fyzicky náročná?



Graf 17 Jste spokojeni s pracovní dobou?



Graf 18 Chcete v nynějším zaměstnání zůstat i nadále?



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 19 Uvažujete o odchodu ze zaměstnání?

