

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Bc. Petra Zikmundová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Zikmundová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Job changing cause of employees in the company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené společnosti a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

management, manažer, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, motivace, styl řízení

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D. za trpělivost a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá příčinou fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené společnosti a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to část teoretická a praktická. V teoretické části jsou definovány pojmy management, fluktuace, její měření a vliv na společnost a následně je věnována pozornost motivaci a pracovní spokojenosti.

Praktická část diplomové práce začíná představením vybrané organizace a charakteristikou vybraného oddělení. Jako podklad pro empirickou část diplomové práce slouží interní materiály společnosti ve formě výstupních dotazníků. Dále je provedeno ve vybraném oddělení dotazníkové šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Na závěr praktické části jsou shrnuta nejpodstatnější zjištění, plynoucí z výstupních dotazníků a z výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto zjištění jsou navržena doporučení ke snížení fluktuace zaměstnanců a ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Klíčová slova: management, manažer, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, motivace, styl řízení

Job changing cause of employees in the company

Abstract

The purpose of this thesis is to find out what are the main reasons for labor turnover within chosen company and to propose specific steps in order to improve present figures. The diploma thesis is divided into two parts, theoretic and practical. There are definitions of various terms such as management, labor turnover and its measurements, impact on society, in first part of the thesis. Thesis also deals with people motivation and job satisfaction.

Second part of the thesis begins with particular company introduction or more precisely with introduction of its department. Practical part is based on internal company documents like output from exit interviews. There are other internal company outputs used in the thesis such as survey focused on employee satisfaction. At the end of the practical part, the most important findings like results from exit interviews or results from survey, are summed up. Based on these findings, recommendations are proposed to reduce labor turnover and increase the satisfaction of current employees.

Keywords: management, manager, human resources related activities, human resources management, motivation, management style

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Funkce managementu	14
3.1.2 Úrovně managementu	15
3.1.3 Manažer	15
3.2 Fluktuace zaměstnanců	16
3.2.1 Vymezení pojmu fluktuace.....	16
3.2.2 Příčiny fluktuace	17
3.2.3 Faktory ovlivňující fluktuaci	19
3.2.4 Měření fluktuace zaměstnanců	20
3.2.5 Vliv fluktuace na společnost.....	22
3.3 Pracovní spokojenost	22
3.3.1 Faktory pracovní nespokojenosti	23
3.3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	24
3.3.3 Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace	25
3.3.4 Pracovní spokojenost a motivace.....	27
3.4 Motivace.....	28
3.4.1 Potřeby zaměstnanců	33
3.4.2 Proč lidé chodí do práce.....	35
3.4.3 Nefinanční motivace	36
4 Praktická část	37
4.1 Představení firmy XY	37
4.1.1 Charakteristika oddělení YZ.....	38
4.1.2 Organizační struktura oddělení YZ.....	38
4.2 Fluktuace ve společnosti	39
4.2.1 Odchody zaměstnanců ve firmě XY v letech 2018 – 2020	39
4.2.2 Fluktuace v oddělení YZ v roce 2019 a 2020.....	40
4.3 Výstupní pohovory.....	42
4.3.1 Analýza výstupních pohovorů v oddělení YZ za rok 2019	43

4.3.2	Důvody odchodů zaměstnanců	47
4.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření	49
4.4.1	Pracovní prostředí	51
4.4.2	Firemní kultura	54
4.4.3	Náplň práce	57
4.4.4	Vzdělání zaměstnanců a kariérní růst	59
4.4.5	Vztahy na pracovišti	62
4.4.6	Vyhodnocení otázek	66
5	Shrnutí a doporučení	68
5.1	Doporučení pro personální oddělení a návrh výstupního dotazníku.....	68
5.2	Shrnutí a doporučení pro management	69
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	74
8	Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 1	13 kroků procesu odcizení.....	18
Obrázek 2	Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti / nespokojenosti.....	26
Obrázek 3	Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	30
Obrázek 4	Model motivace.....	31
Obrázek 5	Maslowova pyramida potřeb	33
Obrázek 6	Motivační trojúhelník.....	36
Obrázek 7	Organizační struktura oddělení YZ	38

Seznam tabulek

Tabulka 1	Teorie pracovní motivace	29
-----------	--------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1	Odchody zaměstnanců ve firmě XY v letech 2018 - 2020.....	40
Graf 2	Fluktuace v oddělení YZ v roce 2019	41
Graf 3	Fluktuace v oddělení YZ v roce 2020	42
Graf 4	Jak se zaměstnanci dozvěděli o novém zaměstnání	44
Graf 5	Co hodnotí zaměstnanci pozitivně.....	45
Graf 6	Účast na jazykových lekcích	46
Graf 7	Hlavní důvod odchodu	47
Graf 8	Další důvody odchodu	48

Graf 9 Věk respondentů.....	50
Graf 10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	50
Graf 11 Doba zaměstnání respondentů ve firmě XY	50
Graf 12 Spokojenost s firemním zázemím a pracovním vybavením.....	52
Graf 13 Nespokojenost s pracovním prostředím	53
Graf 14 Firemní kultura	55
Graf 15 Spolupráce zaměstnanců s ostatními odděleními	56
Graf 16 Náplň práce.....	57
Graf 17 Vstupní školení.....	58
Graf 18 Doporučení kooperace s firmou XY.....	59
Graf 19 Kariérní růst.....	60
Graf 20 Účast na interních školení	61
Graf 21 Návštěvnost jazykových kurzů.....	61
Graf 22 Vztah s přímým nadřízeným	62
Graf 23 Pravidelné F2F meetingy s přímým nadřízeným.....	63
Graf 24 Obecné vyjádření nesouhlasu	64
Graf 25 Motivace v pracovním kolektivu.....	65
Graf 26 Vyhodnocení škálových otázek.....	67

Seznam použitých zkratk

HR - Human Resources, lidské zdroje

F2F - Face to Face, tváří v tvář

ERP - Enterprise Resource Planning

1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je jedno z témat, které si získává stále větší pozornost a její řešení se stalo postupem času nedílnou součástí každé společnosti. Do jisté míry je fluktuace zaměstnanců ve společnosti nevyhnutelná, dokonce může být v některých případech žádoucí. Fluktuaci zaměstnanců není nutné vnímat jako negativní záležitost. S příchodem nových zaměstnanců do firmy se váže i příchod nových myšlenek a znalostí. Firma tak má možnost rozvíjet svou konkurenceschopnost. Vývoj fluktuace ve společnosti je ale nutné sledovat a analyzovat příčiny. Fluktuace může znamenat negativní dopad na firmu v podobě odlivu know-how nebo rostoucích nákladů na zaškolení a nábor nových zaměstnanců (Britt a Jex, 2014).

Armstrong a Taylor (2015) hovoří o rozdělení fluktuace na dobrovolnou a nedobrovolnou. Tato diplomová práce je zaměřena především na dobrovolné odchody zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců, která je významným faktorem ovlivňujícím fluktuaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené společnosti a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu. Dílčím cílem je sestavení dotazníku spokojenosti zaměstnanců, identifikace příčin odchodů a navržení konkrétních nápravných opatření.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to část teoretická a praktická. Teoretická část práce je založena na sběru sekundárních dat, která jsou získána studiem odborné literatury a vědeckých článků týkajících se managementu, fluktuace zaměstnanců, pracovní spokojenosti a motivace. Podstatou je získání poznatků o dané problematice.

V druhé části diplomové práce je vycházeno z primárních a sekundárních dat. Sekundární data jsou získána prostřednictvím interních zdrojů firmy XY. Zejména se jedná o data z personálního oddělení a z dostupných informací o společnosti. Doplněním těchto sekundárních dat je i metoda vlastního pozorování, kde jsou sledovány zásadní jevy ve společnosti.

Zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření, které je zvoleno jako nástroj pro zjištění aktuální spokojenosti zaměstnanců ve firmě XY. Výzkumnou populací je oddělení YZ, u kterého firma XY pociťuje problém v oblasti fluktuace.

Dotazník není určen pro vedoucí pracovníky. Po pilotáži s personalistkou firmy XY a po schválení HR ředitelkou a konzultaci s ředitelem oddělení, je dotazník všem zaměstnancům v oddělení YZ odeslán prostřednictvím emailu. Dotazník je vytvořen v programu Microsoft Forms a zaměstnanci obdrželi ve svých firemních emailových adresách odkaz, přes který se lze snadno dostat na vyplnění a následné odeslání formuláře ke zpracování. Požadovaný počet respondentů je 40.

Dotazník obsahuje otevřené otázky, uzavřené otázky s možnou odpovědí (ano / ne) a uzavřené otázky hodnotící daný výrok (rozhodně ANO, spíše ANO, spíše NE, rozhodně NE). Otázky v dotazníku jsou tematicky strukturovány do pěti hlavních částí, a to:

1. pracovní prostředí

2. firemní kultura
3. náplň práce
4. vzdělání a kariérní růst
5. vztahy na pracovišti.

Na závěr jsou získané poznatky pomocí metody syntézy využity pro navržení doporučení ke snížení dobrovolné fluktuace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Slovo management pochází z latinských výrazů „manus“ (ruka) a „agere“ (dělat, činit). Dalším vysvětlením je překlad z anglického „to manage“, kde lze do češtiny přeložit jako řídit, vést nebo dosahovat. Obecně lze charakterizovat management jako soubor činností, názorů a zkušeností, které jsou nezbytné k dosažení cílů společnosti (Prukner a Novák, 2014).

Na vymezení pojmu management nahlíží autoři dle svého úhlu pohledu, své odbornosti, proto se mohou jednotlivé definice lišit. Výstižně charakterizuje management Veber, jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“ (Veber, 2009, s. 19). Cejthamr a Dědina zmiňují Koontz-Weihrichovu definici: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Cejthamr a Dědina, 2005, s. 20).

3.1.1 Funkce managementu

Mezi základní funkce managementu se řadí plánování, organizace, vedení a kontrola (Wagnerová, 2008, s. 29).

„Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 50). Obecně je plánování vnímáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů, který slouží k dosahování cílů společnosti (Kociánová, 2010).

„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 51).

Motivace, komunikace, rozhodování, výběr a rozvoj jsou pojmy, které se řadí do procesu vedení (Wagnerová, 2008).

Funkce kontroly obsahuje měření výkonnosti, korekce výkonnosti, hodnocení a stanovení výkonnostních standardů (Wagnerová, 2008).

3.1.2 Úrovně managementu

Strukturu managementu společnosti lze rozčlenit buď hierarchicky, nebo opakem jsou ploché struktury. Ve společnostech s hierarchickou strukturou probíhá komunikace a řízení shora dolů. V opačném případě, zdola nahoru, je chod firmy ovlivněn málokdy. Ploché struktury kladou důraz na týmovou spolupráci a umožňují rozhodování blízko výkonu. Nejeftivnější jsou společnosti s určenými rozhodovacími pravidly v pyramidě. Vnitřní struktura komunikace mezi manažery a nižšími útvary je propojená (Janišová a Křivánek, 2013). Jednotlivé úrovně řízení lze rozdělit do tří úrovní, a to:

Top management (vrcholový management)

Middle management (střední management)

Low management (nižší management)

Vrcholový management řídí společnost jako celek a reprezentuje ji navenek jak vůči vlastníkům, tak vůči zákazníkům, bankám a dalším subjektům (Blažek, 2014). Dalšími kompetencemi je tvorba strategie podnikání a celkové koncepce (Janišová a Křivánek, 2013).

Střední management je odpovědný za řízení jednotlivých útvarů, které naplňují jednotlivé cíle top managementu. Výsledky útvarů jsou reportovány vrcholovému managementu (Janišová a Křivánek, 2013). Střední manažeri operují mezi nižším managementem a vrcholovým managementem (Blažek, 2014).

Operativní nebo liniový management jsou názvy, kterými lze nahradit pojem nižší management. Tato úroveň managementu odpovídá přímému řízení výkonných pracovníků a řídí operativně chod organizační jednotky. Výsledky organizační jednotky jsou reportovány střednímu managementu (Janišová a Křivánek, 2013.)

3.1.3 Manažer

Manažer je rozhodující osoba, nesoucí nejvyšší míru odpovědnosti za procesy, jako je plánování, organizování a řízení. Jeho myšlení musí směřovat do budoucnosti, musí aktivně přijímat změny a musí ovládat řadu praktických dovedností (Lojda, 2011). V anglosaských zemích se začal používat termín manažer jako označení osoby, která odpovídá za chod organizace, služby nebo podnikání (Folwarczná, 2010). „Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“ (Lojda, 2011, s. 10). Na základě zvolení, pověření nebo jmenování realizuje manažer

aktivně řídící činnosti, pro které disponuje odpovídajícími kompetencemi (Prukner a Novák, 2014).

Manažer je tedy člověk, který provádí management. V předchozí kapitole je management přeložen jako vedení či řízení. Armstrong a Stephens (2008) ale uvádí rozdíl mezi těmito pojmy. Vedení je zaměřeno na nejdůležitější zdroj, kterým jsou lidé. „Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti. Motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17). Naopak řízení je proces, do kterého spadá rozdělování, zabezpečování, kontrolování a využívání zdrojů. Téměř vždy jsou zapojeni do práce lidé, proto je nereálné dosahovat výsledků bez efektivního vedení. Být dobrým manažerem zdrojů nestačí, je zapotřebí být i dobrým lídrem lidí (Armstrong a Stephens, 2008).

3.2 Fluktuace zaměstnanců

3.2.1 Vymezení pojmu fluktuace

V České republice je fluktuace brána jako velmi diskutované téma, vzhledem k tomu, že se s tímto problémem u nás potýká téměř každá firma. Do této problematiky je zahrnuto velmi mnoho faktorů, jako je například lidská spokojenost v pracovním procesu, dobré pracovní podmínky a spousta dalšího (Euro Zprávy, 2019). Zadáme-li slovo fluktuace do slovníku cizích slov, nalezneme zde výrazy, jako jsou pohyb, kolísání nebo „náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy“ (Slovník cizích slov, 2019). Jedná se tedy o nějaký nepravidelný pohyb hodnoty, avšak tyto definice jsou pouze obecné a pro potřeby diplomové práce je vhodné se zaměřit na názory různých autorů odborné literatury.

Podle slovníku sociologických pojmů, autora Jana Jandourka (2012), je vysvětlen termín fluktuace, jako „houpat se na vlnách“, což je předklad z latinského slova fluctuare (Jandourek, 2012, s. 88). Hovořit lze jak o fluktuaci přirozené, ve smyslu přirozeného přírůstku a úbytku obyvatel, tak o fluktuaci instituční, která je spojená například s obměňujícími se ročníky ve škole. Individuální fluktuace je dána osobním rozhodnutím jedince a užívá se jako označení častého střídání pracovních poměrů. Jedná se o formu pracovní mobility. Fluktuace v tomto smyslu může být řízená, což je typické pro sezonní práci nebo ovlivnitelná, která souvisí právě s propouštěním zaměstnanců nebo utvářením pracovních podmínek. Ve výkladovém slovníku personalistiky, autora Koubka

(2003), je vymezena fluktuace jako „obrat pohybu pracovníků“. Připouští zde i obecný výklad, jako „odchod pracovníků z organizace“ (Koubek, 2003). Podobné pojetí této problematiky přináší i autor Armstrong (2007), avšak v jeho knize Řízení lidských zdrojů se uvádí pojem fluktuace v jeho nejširším pojetí. Uvádí zde, že fluktuace je často chybně užívána, jako vyjádření pohybu zaměstnanců směrem z organizace. Fluktuace zaměstnanců zahrnuje dle Armstronga nejen odchody pracovníků, ale také příchody nových pracovníků do společnosti. Jednoznačné vymezení použili ve své knize Milkovich a Bourdeau (1993), kde je fluktuace chápána jako „odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno“ (Vnoučková, 2013, s. 13).

Pokud se zaměstnanec rozhodně sám ukončit pracovní poměr, jedná se o fluktuaci dobrovolnou. Naopak pokud se jedná o rozhodnutí společnosti, jedná se o fluktuaci nedobrovolnou (Armstrong, 2015).

Lze konstatovat, že autoři definující pojem fluktuace mají k tomuto pojmu různý postoj. Tato diplomová práce vychází z toho širšího pojetí pojmu, avšak obsahem je zkoumání samotných odchodů zaměstnance z organizace.

3.2.2 Příčiny fluktuace

Na začátku zkoumání téměř každého jevu je důležité znát jeho příčinu. Důvod, kvůli kterému pracovníci opouští své zaměstnavatele, je nepřeborné množství. Většina firem v rámci výstupních pohovorů dokáže zjistit, jaká je příčina odchodu zaměstnance. Otázkou ale zůstává, zda zaměstnanec uvedl ve výstupním pohovoru ten pravý důvod odchodu.

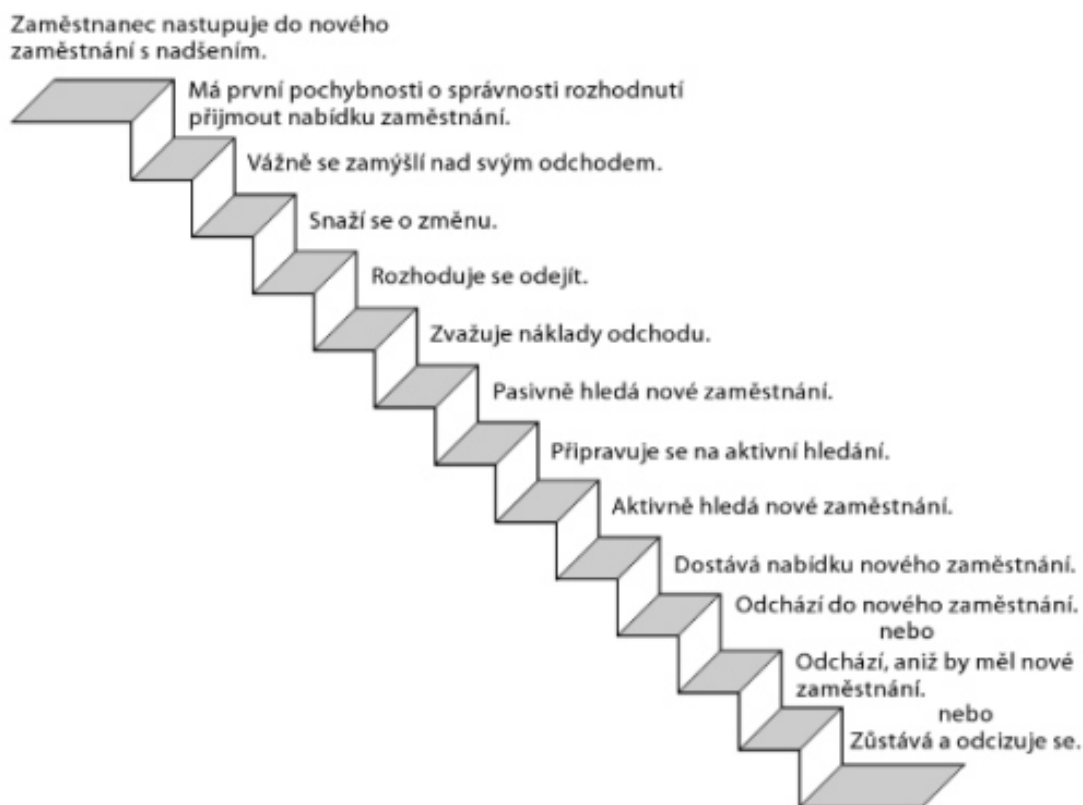
Aby se mohli různé věci začít řešit, musí se jim nejprve porozumět. Platí to i v případě fluktuace zaměstnanců. S odpovědí „jdu za lepším výdělkem“ by se neměl spokojit žádný manažer. Peníze představují pro zaměstnance tzv. přirozenou odpověď, která je nejlépe sdělitelná a nejjednodušší. Zároveň se i nejsnáze obhazuje (Bednář, 2018).

Důležité je především porozumět tomu, proč se zaměstnanec rozhodl pro změnu zaměstnání. Překvapivě se nemusí totiž jednat o ekonomickou situaci člověka, jako spíše o jeho individuální stav a práci s nimi samotnými (Bednář, 2018).

Branham (2009) uvádí jako jeden z důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, proces odcizení. Na počátku je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jen jednorázová událost, ale jedná se o proces odcizení, který může trvat řádově

dny, týdny, v některých případech i roky. Na konci tohoto procesu se zaměstnanec rozhodne z práce odejít, i když v některých případech se tomu tak nestane. Na obrázku č. 1 je zobrazeno schéma v podobě schodů, které představuje 13 kroků, které na sebe navazují od procesu odcizení po odchod zaměstnance z firmy.

Obrázek 1 13 kroků procesu odcizení



Zdroj: Branham, 2009, s. 25

Velké množství manažerů je natolik zaneprázdněno svou prací, že si nemají šanci všimnout nespokojenosti zaměstnance, i když by chodil po firmě s transparentem. Nejedná se ale jen o zodpovědnost manažera. Většina z nich si zřejmých náznaků odcizení všimne příliš pozdě. Samotný zaměstnanec by měl pochopit, že hledání způsobů řešení a nějaké osobní motivace je především i na jeho vlastní zodpovědnost a na snaze s daným problémem něco dělat (Branham, 2009).

Události, které mohou zpustit proces odcizení zaměstnance, definoval Branham (2009) hned několik, například:

- opomenutí při povyšování

- zaměstnání neodpovídá slíbenému
- přeložení zaměstnance
- změna vedoucího pracovníka zaměstnance
- rasová diskriminace
- sexuální obtěžování
- nečekaná nabídka jiného zaměstnání
- neetické jednání ze strany firmy.

V procesu, kdy zaměstnanec uvažuje o odchodu z práce, existují dvě odlišné fáze. První fáze je období úvah zaměstnance o odchodu a následně rozhodnutím odejít. Druhá fáze je období mezi rozhodnutím zaměstnance odejít a skutečným odchodem. Velmi důležité je, aby byli manažeři vnímaví a postřehli problém již v první fázi, jelikož šance získat zpět zaměstnance na stranu společnosti, který se nachází již v druhé fázi, je výrazně nižší. Jelikož je každý člověk jiný a není snadné se orientovat v pocitech zaměstnance, na základě výrazu ve tváři, doporučuje se zavedení pravidelných face to face meetingů, kde manažer pokládá jednoduché otázky, typu: „Jste u nás spokojený?“ Tato jednoduchá otázka vyjadřuje zájem manažera a může dále otevřít prostor pro další diskuzi, kde je možné dopracovat se až k příčině nespokojenosti zaměstnance a manažer tak má možnost daný problém včas řešit (Branham, 2009).

3.2.3 Faktory ovlivňující fluktuaci

Na důvody odchodů zaměstnanců a na faktory, které odchod ovlivňují je nahlíženo z různých úhlů. Podle Štikara a kol. (2003) jsou příčiny odchodů děleny do tří skupin, a to na organizační, které se nachází uvnitř organizace a souvisí přímo s pracovní činností, dále mimoorganizační, které se vztahují na společenský status organizace, případně na umístění nebo vzdálenost od bydliště daného zaměstnance a poslední skupina je osobní. Osobní skupina souvisí s očekáváním, individuálními aspiracemi a s cíli.

Souza-Poza a Henneberger (2004) identifikují na základě výsledků z jejich rozsáhlého výzkumu tři základní kategorie důvodů odchodů zaměstnanců, a to demografické faktory, podnikové faktory a subjektivní faktory.

Do kategorie demografických faktorů patří osobnostní charakteristika pracovníků. Konkrétně se jedná o pohlaví, věk, rodinný stav a dosažené vzdělání. Jestliže se porovnají tendence ke změně zaměstnavatele podle pohlaví, pak je prokazatelné, že u mužů jsou tyto

tendence vyšší než u žen (Souza-Poza a Henneberger, 2004). Blanchflower a Oswald (2004) obecně uvádí, že ženy jsou v práci více spokojené než muži. Čím je zaměstnanec starší, tím se snižuje pravděpodobnost změny zaměstnavatele, tedy nejčastější změny v zaměstnání jsou u mladých pracovníků. Nižší tendence k fluktuaci mají zaměstnanci s vyšší úrovní vzdělání. Poslední osobnostní charakteristikou této skupiny je rodinný stav. Obecně má manželství negativní dopad na pravděpodobnost změny zaměstnání (Souza Poza a Henneberger, 2004).

Do kategorie podnikové faktory patří faktory, které souvisí s podnikem, ve kterém zaměstnanec pracuje. Jedná se o faktory, které podnik může usměrňovat a ovlivnit. Řeč je tedy o pracovní době, členství v odborových organizacích či sociálních benefitech, výši finančního ohodnocení, flexibilní pracovní době, příležitosti k povýšení nebo velikosti podniku. Jestliže má zaměstnanec vyšší plat, pak je pravděpodobné, že je zajištěna i stabilita zaměstnance ve firmě (Souza-Poza a Henneberger, 2004). Čím lepší ohodnocení pracovníka, tím těžší pro něj je nalézt finančně odpovídající pracovní uplatnění (Galizzi & Lang, 1998). Zkrácený pracovní úvazek může mít jak pozitivní, tak negativní vliv na zaměstnance. Souza-Poza a Henneberger (2004) uvádí, že nižší pracovní úvazek může mít negativní vliv na fluktuaci. Je to z důvodu, že čím menší má zaměstnanec úvazek, tím méně je i integrovaný do společnosti a právě toto může být důvodem pro zvýšení fluktuace. Naopak Wotruba (1990) uvádí, že zkrácený pracovní úvazek může vést k větší spokojenosti zaměstnance, tím pádem i k nižší fluktuaci. Dobu, o kterou má zaměstnanec zkrácený úvazek pak může využít například na trávení času s rodinou nebo nějakou svou libovolnou aktivitou. O větší spokojenosti pracujících na zkrácený úvazek pak hovoří i autorka Kathleen Barker (1993), jejíž studie je zaměřena ale zejména na ženy.

Do kategorie subjektivní faktory patří faktory, které podnik ovlivnit nemůže, a to jsou pracovní spokojenost, závazek k organizaci, jistota zaměstnání, příležitost ke kariéernímu růstu a příležitosti na trhu práce. Podle Souza-Poza a Henneberger (2004) se jedná o nejvýznamnější faktory ovlivňující fluktuaci. Vzhledem k důležitosti a obsáhlosti tématu pracovní spokojenost, bude dále zpracováno jako samostatná kapitola.

3.2.4 Měření fluktuace zaměstnanců

Měření fluktuace zaměstnanců je v organizaci velmi důležitá činnost, jelikož odchody zaměstnanců se mohou stát nákladné a problematické. Nutné je vyčíslit náklady

spojené s odchody zaměstnanců. Organizace tak může snáze předpovědět budoucí ztráty a může se soustředit na snížení těchto nákladů, tím že se zaměří na příčinu odchodů zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Běžně využívanou metodou pro měření fluktuace zaměstnanců je podle Armstrong a Taylor (2015, s. 301) míra odchodů zaměstnanců. Míru odchodů zaměstnanců lze spočítat podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{„počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli z organizace“}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období“}} \times 100$$

Výpočet této metody se využívá často, jelikož je snadno pochopitelný a proveditelný. Zároveň může být tento vzorec ale zavádějící (Armstrong a Taylor, 2015). Míra fluktuace totiž nevyovídá nic o důvodech odchodů (Urban, 2018). Podle tohoto výpočtu není možné učinit další kroky, jako jsou různá opatření proti odchodům zaměstnanců, jelikož z něj nevyplývají žádné informace týkající se struktury zaměstnanců. V tomto případě je strukturou myšlena například pracovní pozice. Pro každou pracovní pozici platí rozdílná opatření (Armstrong a Taylor, 2015).

Za vylepšený vzorec míry odchodů zaměstnanců je považován dle Armstrong a Taylor (2015, s. 301) výpočet indexu stability. Zahrnuje v sobě totiž pracovníky, kteří jsou ve společnosti minimálně jeden rok a více. Výpočet indexu stability se provádí dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{„počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci“}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem“}} \times 100$$

Pomocí indexu stability se firmy dostávají do hlubší analýzy, než je počítáno v míře odchodů zaměstnanců. Dalším doplňujícím výpočtem je podle Armstrong a Taylor (2015, s. 302) míra přežití. Výpočet míry přežití se provádí dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti určitou dobu}}{\text{počet zaměstnanců přijatých v daném roce}} \times 100$$

Nejlépe lze vysvětlit výpočet míry přežití na příkladu, tedy představme si, že máme skupinu 10 lidí, kteří právě nastoupili a prošli zaučením. O dva roky později pracuje ve společnosti ještě 5 lidí z této první skupiny nováčků. Míra přežití této skupiny zaměstnanců odpovídá 50 % (Armstrong a Taylor, 2015).

3.2.5 Vliv fluktuace na společnost

Pokud se někdo domnívá, že nízká fluktuace je považována za známku úspěšného řízení společnosti, tak se jedná pouze o mýtus. Vše závisí především na tom, kdo firmu opouští a proč, respektive zda se jedná o fluktuaci, která je žádoucí nebo nežádoucí z pohledu firmy (Urban, 2018).

Pracovník fluktuací znehodnocuje náklady zaměstnavatele, které jsou spojeny s příchodem k novému zaměstnavateli. Jedná se z počátku o náklady potřebné na zaškolení nového zaměstnance (Dytrt, 2006).

Nežádoucí odchody zaměstnanců z firmy jsou takové, které mají na firmu nepříznivý dopad. Hovoříme zde o zkušených a talentovaných osobách, které se dají velmi obtížně nahradit. Pro firmy je nežádoucí fluktuace drahou záležitostí, jelikož osoby, které firmu opouští, prošly ve firmě nákladnými školeními a často s sebou odnáší i důležité pracovní kontakty. Stanovený náklad záleží samozřejmě na pracovní pozici, ale odhadovaná výše se pohybuje někdy mezi 90 – 200 procenty z měsíční mzdy daného zaměstnance. U manažerských pozic lze hovořit o vyšších částkách. Dalším negativním aspektem je nízká stabilita nových zaměstnanců, což se projevuje zvýšenou fluktuací. Nejpravděpodobnější je u nových zaměstnanců fluktuace v prvním roce práce. Může se zde jednat o nesprávné zaškolení člověka, ale také o chybný výběr zaměstnance (Urban, 2018).

Pozitivní fluktuace má do jisté míry praktický význam pro rozdělení pracovníků na trhu práce, a to podle pracovního prostředí, zaměření nebo odbornosti (Dytrt, 2006).

3.3 Pracovní spokojenost

Pocit úspěšnosti, radosti a uspokojení vyjadřuje míru naplnění našich cílů, očekávání a potřeb, které nás provází celý život (Štikar a kol., 2003). Z obecného pohledu se vyjadřuje spokojenost člověka jako míra vyrovnání s životními okolnostmi. Součástí celkové životní spokojenosti je pracovní spokojenost (Kociánová, 2010). Nedílnou součástí života dospělého člověka je práce a pocit uspokojení i neuspokojení se promítají i

v této sféře. Pracovní spokojenost či nespokojenost se promítá nejen v obecné kvalitě života pracovníka, ale i v jeho fyzickém a duševním stavu. Pracovní spokojenost má z psychologického pohledu dvě spjaté stránky, a to objektivní a subjektivní. Do objektivní stránky jsou zahrnuty takové projevy pracovního chování, jako jsou efektivita, výkonnost a kvalita výsledků pracovní činnosti. Subjektivní stránka zahrnuje individuální spokojenost a očekávání, které se vztahuje k vykonávané práci. Přestože jsou obě stránky úzce spjaté, neplatí zde ale přímá úměra (Štikar a kol., 2003).

Kollárik (1986) upozorňuje v souvislosti s pracovní spokojeností na dva odlišné pojmy, a sice „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“. Obsahově širším pojmem je spokojenost v práci. Jsou zde zahrnuty komponenty, které se vztahují k osobnosti pracovníka, a to bezprostřední (fyzikální) a dále obecnější, které vyplývají z fungování organizace. Obsahově užším pojmem je spokojenost s prací, kde je význam spjatý s konkrétní činností a jejími fyzickými a psychickými nároky, dále společenským ohodnocením a specifickým pracovním režimem. Spokojenost s prací popisuje i Armstrong (2007), jako termín týkající se pocitů a postojů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Příznivé a pozitivní postoje k práci signalizují spokojenost s prací a naopak nepříznivé a negativní postoje k práci signalizují nespokojenost s prací.

3.3.1 Faktory pracovní nespokojenosti

Pracovní spokojenost má pro zaměstnance i pro společnost velký význam. Významným aspektem pro řízení organizace je pracovní spokojenost (Kociánová, 2010). Z tohoto důvodu je zapotřebí vyhodnocovat a monitorovat i příčiny pracovní nespokojenosti.

Spokojenost pracovníků výrazně podmiňují i mezilidské vztahy na pracovišti. Jedním z častých zdrojů nespokojenosti zaměstnanců je manažerské sociální selhání. Může sem být zahrnuto neodůvodněné upřednostňování určitých pracovníků před jinými, neplnění slibů ze strany vedení, nedůvěra, neplnění slíbeného, neřešení konfliktů, neřešení stížností a dále poskytování neúplných informací nebo nedostatečné vysvětlení úkolů a nevyužití návrhů z řad zaměstnanců.

Dalším faktorem, který nepříznivě ovlivňuje pracovní vztahy, je špatný výběr zaměstnanců. Jedná se zde o takový výběr zaměstnanců, při kterém jsou vybrány konfliktní, nespolupracující nebo nepřizpůsobivé osoby. Případně se může jednat i o

prosazování známých osob nebo neprůhledné obsazování významnějších pozic ve společnosti.

Pro vyšší pracovní spokojenost mohou společnosti přispívat i vymezením vlastních pracovních pozic. Chybou jsou v tomto případě vytvořené pracovní pozice nadměrně specializované, kde je malý rozsah úkolů, a tak přinášejí jednak monotónní práci a také potíže s dalším profesionálním uplatněním (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Pracovní nespokojenost se může promítnout i v neobjektivnosti hodnocení. Problematika odměňování je často považována za hlavní zdroj pracovní neschopnosti. Spíše se jedná o nedostatečnou objektivitu hodnocení než o absolutní výši platu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

3.3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivněna velkým množstvím faktorů a podle Kaldčika (2001) neexistuje žádný faktor, který by ovlivňoval pracovní spokojenost všech jedinců ve stejné míře, jelikož se jedná o jednotlivé elementy spokojenosti, které jsou pro člověka subjektivně důležité. I přes takovou rozmanitost faktorů lze definovat základní soubor faktorů, které ovlivní pracovní spokojenost v různé intenzitě a v různé míře. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze rozdělit podle Štikara a kol. (2003) na vnější a vnitřní.

Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost jsou na pracovníkovi nezávislé a patří mezi ně finanční ohodnocení, náplň práce, postup práce, způsob vedení, kolektiv a pracovní podmínky (Štikar a kol., 2003).

Mzda či plat je významný faktor, který za nepříznivých podmínek silně ovlivňuje pracovní nespokojenost. Finanční ohodnocení má pro zaměstnance velmi motivační vliv a pro specifický druh pracovníků se jedná o dominantní veličinu, způsobující pracovní spokojenost. Není to však u všech profesí stejné, jelikož podle výzkumů je prokázáno, že pracovníci pracující ve zdraví ohrožujících podmínkách je nespokojenost práce primárně ovlivněna faktory, které se vztahují k riziku, ochraně zdraví a nebezpečí. Důležité je také zmínit, že zvýšení platu sice přináší větší motivaci pro zaměstnance, ale tato skutečnost je pouze krátkodobá. Pracovník, kterému se zvýšil plat jej snadno a rychle akceptuje a začne ho brát jako standard, který náleží dané funkci nebo profesi (Štikar a kol., 2003).

V souvislosti s pracovní spokojeností se některé studie zabývají „well-being“, neboli „mít se dobře“. Pojem well-being lze popsat jako optimální bio-psycho-sociální stav

(Kociánová, 2010). Zároveň je pracovní spokojenost spjatá s kvalitou pracovního života, mezi kterou lze zařadit dobrého nadřízeného, ucházející plat, dobré pracovní podmínky a také podnětnou a zajímavou práci. Vysoká kvalita pracovního život ale není pro organizaci jednorázovou investicí, nýbrž se jedná o systematické úsilí (Kociánová, 2010).

Podle Kociánové (2010) lze rozdělit faktory pracovní spokojenosti na ty, které ji posilují a ty, které ji oslabují. Mezi faktory posilující pracovní spokojenost se podle autorky řadí:

- „průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací;
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce“ (Kociánová, 2010, s. 36).

Faktory, které naopak pracovní spokojenost zeslabují, jsou dle Kociánové (2010):

- „převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce“ (Kociánová, 2010, s. 36).

3.3.3 Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace

Celé téma fluktuace zaměstnanců je úzce spjato s tématem pracovní spokojenosti. Jestliže se společnost zabývá fluktuací zaměstnanců, měla by se zajímat i o pracovní spokojenost zaměstnanců. Logické by bylo předpokládat, že vysoké pracovní výkony, nízká fluktuace a absentérství jsou důsledkem pracovní spokojenosti. Domněnka manažerů byla taková, že ovlivňování faktorů, přispívajících příznivě utváření spokojenosti, se potom promítnou příznivě do výkonnosti. Tento vztah však není jednoduchý a přímý,

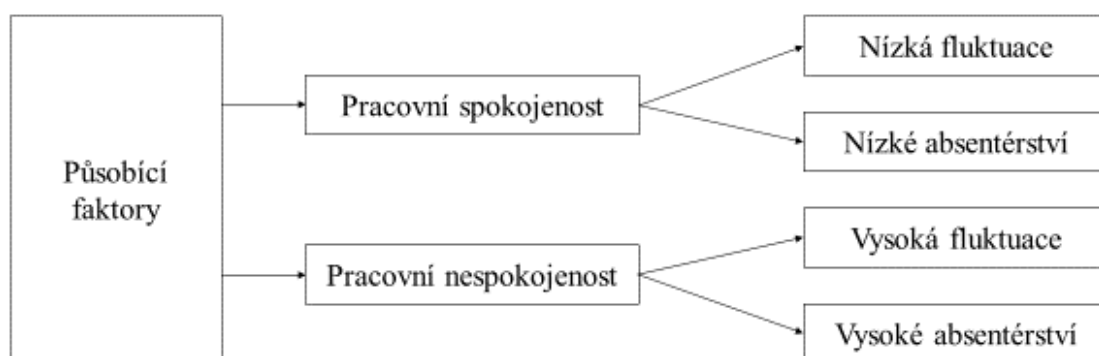
nýbrž interakce tohoto vztahu je poměrně komplikovaná záležitost. Co se týče vztahu mezi pracovní spokojeností a produktivitou, je tento vztah nevýrazný. To znamená, že spokojený pracovník nemusí být ten nejvýkonnější. Dle výzkumů nebyla stanovena silná pozitivní vazba mezi výkonem a spokojeností (Wagnerová, 2008).

Nejvýznamnější vztah je mezi absencemi a nespokojeností (Wagnerová, 2008). Pro firmu má nespokojenost zaměstnanců řadu důsledků, které se potom mohou odrážet v kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků, absenci a loajalitě zaměstnanců a v neposlední řadě ovlivnění fluktuace (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje absentérství i fluktuaci, vede tedy k nízké absenci zaměstnanců i k nízké fluktuaci. Pokud je zaměstnanec v práci nespokojený, tak to může vést i ke ztrátě zájmu o práci a následovnému odchodu ze společnosti. Příčiny fluktuace jsou u každého zaměstnance odlišné a zpravidla jsou kumulované.

Stupeň míry spokojenosti záleží do značné míry na vlastních potřebách, prostředí a očekávání zaměstnanců. Mezi základní požadavky pracovního uspokojení patří vysoký plat, spravedlnost mzdového systému, možnost kariérního růstu, rozmanitost a zajímavost práce a projektů (Wagnerová, 2008).

Jednoduše lze vysvětlit vztah pracovní spokojenosti a fluktuace dle Štikara (2003) na obrázku níže.

Obrázek 2 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti / nespokojenosti



Zdroj: Štikar a kol., 2003, s. 118

Průzkumy pracovní spokojenosti lze podle Armstronga (2007) realizovat pomocí strukturovaných dotazníků, rozhovorů, případně diskuzních skupin.

3.3.4 Pracovní spokojenost a motivace

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci“ (Kociánová, 2010).

Pracovní spokojenost a motivace spolu úzce souvisí. Pokud je motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonu, potom je spokojenost zaměstnanců často předpokladem jejich účinné motivace. Jestliže jsou někteří zaměstnanci v práci z různých důvodů nespokojeni, velmi obtížně se dokáží motivovat k nějakým vyšším pracovním výkonům (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Jelikož spolu motivace a pracovní spokojenost souvisí, je důležité se soustředit i na faktory, které působí jako „demotivátory“, tedy faktory, demotivující pracovní jednání. Podle Náhlovského (1996) k nim patří:

1. Firemní politika

Firemní politika je jedním z demotivujících faktorů pro zaměstnance. Může se jednat o soutěžení o moc, oblibu u nadřízených nebo například o hraní politických her.

2. Odlišná očekávání

Management firmy by měl směrem ke svým zaměstnancům vysílat jasné signály, avšak někdy jsou rozporné a není zjevné, co je prioritou.

3. Neproduktivita na poradách

Porady zaměstnanců a managementu by měly být vždy efektivní.

4. Pokrytectví

Pokud se zaměstnancům něco slíbí, mělo by být i dodrženo. Jestliže se tyto sliby nedodrží, může docházet k frustraci zaměstnanců, pocitům zrady nebo zlosti.

5. Neúčelné a neustálé změny

Zaměstnanci by si neměli připadat jako figurky, které se dozívají informace na poslední chvíli.

6. Zadržování informací

Stav nejistoty a obavy navozuje špatnou informovanost. Zaměstnancům může připadat i jako hrozba.

7. Nízká kvalita práce

Jsou-li pracovníci z nějakých důvodů nuceni vykonávat nekvalitní práci, pak se tento stav odráží v pocitu studu a také nechuti pracovat (Kociánová, 2010).

3.4 Motivace

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali“ (Armstrong, 2007, s. 219). „Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání“ (Kociánová, 2010, s. 24). Pojem motivace obsahuje jak proces, tak i výsledek (Plamínek, 2010). Motivační proces je poměrně komplikovaný, vzhledem k tomu, že různí lidé mají různé potřeby a jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem (Armstrong, 2007).

Motivace posiluje pracovní nasazení zaměstnanců, jejich iniciativu i odpovědnost. Nejedná se však o automatickou činnost. Jedním z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího i celé organizace je správné užití motivačních nástrojů. Přestože je motivace zaměstnanců velmi vysoko na žebříčku důležitosti ve společnostech, nevědí si s ní společnosti rady. Jestliže se ve firmě podaří dostatečně motivovat své zaměstnance, vzroste tak jejich výkon i produktivita. Nedaří-li se zaměstnance dostatečně motivovat, hledání nedostatků by mělo začít nejprve u firmy, případně vedoucího. Pro začátek je vhodné opustit zažitá předpoklady o tom, jak pracovní motivace působí a odpovědět si na dvě základní otázky, a to:

1. Čím zaměstnance motivovat? Co můžeme zaměstnancům nabídnout za jejich nasazení a pracovní úsilí.
2. Jak zacházet a kdy použít motivační nástroje? Nemusí se jednat pouze o finanční nástroje (Urban, 2017).

Ucelená teorie pracovního jednání doposud nebyla vytvořena. Existuje však několik teorií motivace, které jsou shrnuty v následující tabulce (Kociánová, 2010).

Tabulka 1 Teorie pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
3. Proces – očekávání	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
	Expektační teorie	Vroom (1964)
	Proces - dosahování cílů	Teorie cíle
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kociánová, 2010, s. 27

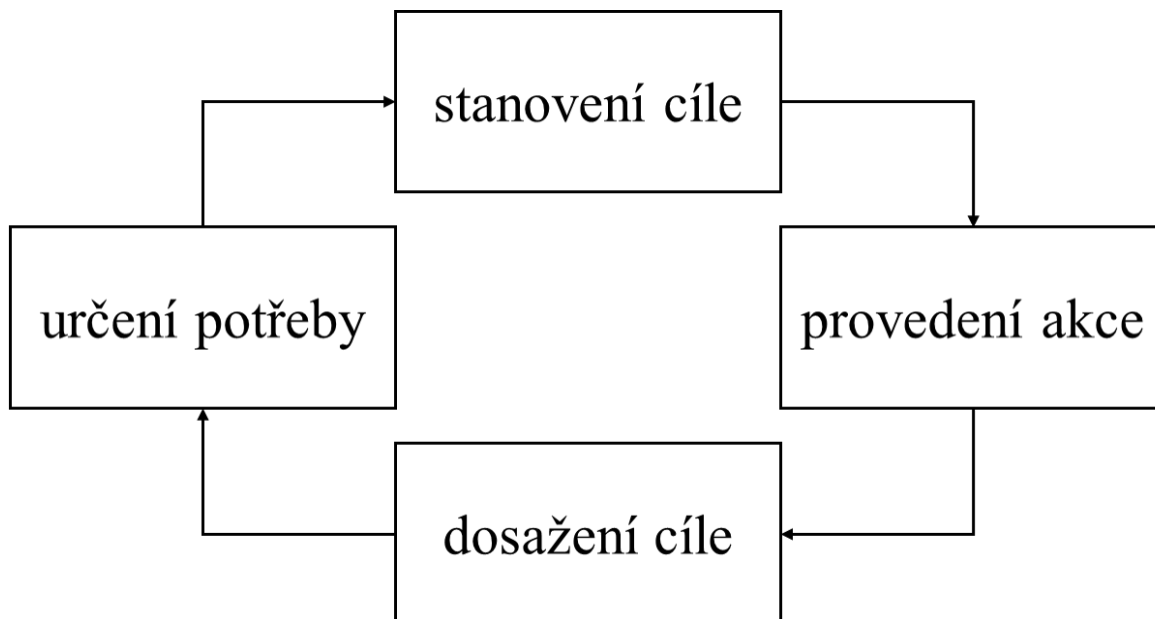
Teorie Instrumentality

Jako první je v tabulce vypsána teorie instrumentality, která klade důraz na finanční stimulaci. Odměny a tresty jsou v případě této teorie přímo závislé na výkonu práce a klade se důraz na kontrolu, tedy na vnější vlivy (Kociánová, 2010). Chování lidí (zaměstnanců) je ovlivněno metodou „cukru a biče“. To znamená, že tresty nebo odměny jsou využity jako prostředky k určitému chování zaměstnanců (Armstrong, 2007). Autor Taylor tedy ve své teorii instrumentality nezahrnuje existenci vnitřních vlivů (Kociánová, 2010).

Teorie zacílené na obsah

Motivace se v případě těchto teorií týká uspokojení potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007). Cílem je identifikace faktorů souvisejících s motivací (Armstrong, 2015). Jedná se o podstupování takových kroků, které mají za následek uspokojení potřeb zaměstnanců a tím i ovlivnění jejich chování (Armstrong, 2007).

Obrázek 3 Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 220

Obsahem motivace jsou v případě teorií zaměřených na obsah potřeby a chování jedince je ovlivněno uspokojenými nebo naopak neuspokojenými potřebami. Tyto teorie ale nevysvětlují vztah motivace a výkonu, což je pro organizace klíčové.

Teorie zaměřené na obsah jsou podrobněji popsány v následující kapitole 3.4.1. Potřeby zaměstnanců.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí také s vnímáním spravedlnosti, s cíli a s očekáváním.

Jako první je v tabulce vypsána Vroomova (1964) expektační teorie. Původně byl pojem expektace, neboli očekávání součástí teorie VIE (Valence - hodnota, Instrumentalita – činíme jednu věc a vede to k věci jiné, Expektace - očekávání). Jestliže se člověk rozmýšlí mezi alternativami, které by znamenaly nejistý výsledek, pak je chování jedince ovlivněno jak jeho preferencemi, tak i jeho mírou přesvědčení (Armstrong, 2007). „Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek“ (Armstrong, 2007, s. 225). Očekávání je možné popsat z hlediska síly. Pokud po činu bude následovat výsledek, jedná se tak o subjektivní jistotu, která má maximální sílu. Pokud však po činu výsledek nepřijde, pak se

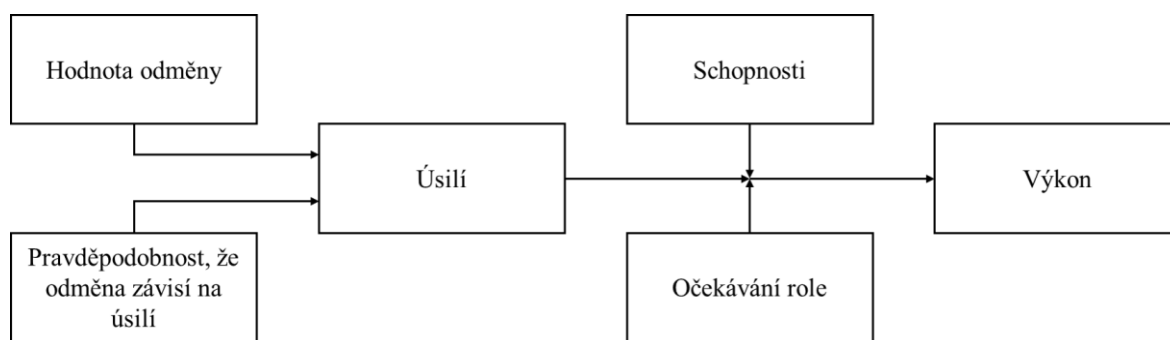
jedná o minimální sílu. Síla očekávání bývá založena na předchozích zkušenost. Se změnou zaměstnání se lidé dostávají do zcela nových situací, jako jsou nové pracovní podmínky, nové prostředí nebo nový systém odměn, kde dosavadní zkušenosti nejsou pro člověka tím správným vodítkem a může v tomto případě pak dojít ke snížení motivace. K motivaci dochází, pokud je mezi výkonem a výsledkem vztah a zároveň pokud lze výsledek považovat za prostředek k uspokojení potřeb. Vnější motivace tedy funguje za předpokladu, že výše odměny stojí za úsilí (Armstrong, 2007).

Expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawrelem (1968), kde došlo k vymezení dvou faktorů determinujících úsilí lidí vložených do jejich práce, a to:

1. „hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou“ (Armstrong, 2007, s. 225).

Rozšíření této teorie je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 4 Model motivace



Zdroj: Porter a Lawler, 1968, in: Armstrong, 2007, s. 226

Mezi hodnotou odměny, pravděpodobností, že odměna závisí na úsilí a úsilím existuje vztah přímé úměrnosti. To znamená, že čím bude hodnota odměny větší a čím vyšší bude pravděpodobnost, že získání odměny závisí na úsilí, tím bude do dané situace investováno větší úsilí (Armstrong, 2007).

Z daného obrázku je ale také patrné, že nestačí pouze samotné úsilí. Jestliže se má člověk dopracovat k danému výkonu, musí se jednat o efektivní úsilí. Proto jsou mezi úsilím a výkonem dané ještě dvě proměnné, a to schopnosti a očekávání role. Mezi

schopnosti patří individuální charakteristiky člověka, jako je inteligence, znalosti nebo manuální dovednosti. Vnímání role je bráno jako činnost, kterou si jedinec myslí, že by měl dělat a co si myslí, že je dobré pro organizaci. Důležité ovšem je, aby se představa jedince nerozcházel s představou organizace (Armstrong, 2007). V organizaci je většina činností předepsána a očekává se od zaměstnance povinné plnění těchto činností. Avšak existuje i nepředepsaná struktura chování, která se od zaměstnanců vyžaduje. Konkrétně se jedná o týmovou podporu mezi členy skupiny, komunikace nebo i vzhled a oblékání (dresscode), na kterém si některé firmy velmi zakládají (Dědina a Cejthamr, 2005).

Z obrázku je tedy patrné, že je zapotřebí určitá schopnost člověka, aby se dostavil výkon (Vroom, 1964, in Armstrong, 2007).

Jako další je v tabulce zaznamenána Teorie cíle. „Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979, in: Armstrong, 2007) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“ (Armstrong, 2007, s. 226). V pracovním prostředí je zpětná vazba běžným nástrojem, avšak v každé organizaci a každý manažer ji využívá rozdílně. Zpětná vazba může totiž znamenat jak chválu, tak i kritický rozhovor. Důležité je, že cílem zpětné vazby by mělo být ujasnění vlastního pohledu ve smyslu dobrého porozumění a spolupráce (Scharlau, 2008). Plnění náročných cílů musí být podporováno vedením a radou a zároveň musí být tyto síle projednány a odsouhlaseny (Armstrong, 2007).

Poslední část teorií pracovní motivace je Teorie spravedlnosti, která se zabývá, jak se s jedincem zachází ve srovnání s ostatními lidmi, se srovnatelnou osobou nebo s referenční skupinou (Kociánová, 2010). Tato teorie je zaměřena na to, jak člověk pociťuje poctivost v porovnání s ostatními (Dědina a Cejthamr, 2005). Předpokladem je, že pokud se s lidmi bude spravedlivě zacházet, budou také lépe motivováni a v případě nespravedlivého zacházení budou demotivováni (Kociánová, 2010). Autor této teorie Adams (1965) uvádí dvě formy spravedlnosti, a to:

1. Jak člověk cítí, že je odměňován (souzeno podle svého přínosu ve srovnání s ostatními).
2. Jak vnímají zaměstnanci spravedlnost postupů, které jsou využívány v organizaci. Jedná se především o oblast osobního hodnocení, povýšení, případně disciplinární záležitosti (Adams 1965, in: Kociánová, 2010).

3.4.1 Potřeby zaměstnanců

Teorie podle psychologa Maslowa obsahuje hierarchické uspořádání lidských potřeb od fyziologických potřeb po seberealizaci, přičemž se člověk dostane na vyšší úroveň až v případě, že jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně (Kociánová, 2010).

Obrázek 5 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Šamánková a kol., 2011, s. 26; vlastní zpracování

Na obrázku je zobrazena pyramida pěti základních kategorií lidských potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané od těch nejnižších – fyziologické potřeby, k nejvyšším – potřeba seberealizace. Předpokladem této teorie je nezbytné uspokojení základních potřeb, aby došlo k existenci vyšších potřeb, přitom potřeba seberealizace nebude nikdy zcela uspokojena. Chování člověka motivuje neuspokojená potřeba (jedná se o vyšší potřeby) – umocňují se (Kociánová, 2010).

Na prvním místě v této pyramidě jsou fyziologické potřeby. Jsou to potřeby, bez kterých se člověk neobejde, například dýchání, potrava, spánek nebo rozmnožování (Šamánková a kol., 2011). Potřeba jistoty a potřeba bezpečí je člověku dána například finančním ohodnocením a také jistotou zaměstnání. Prací v určité pracovní

skupině, případně jako člen organizace umožňuje člověku potřebu sounáležitosti. Pro zaměstnance je důležité postavení jak v pracovní skupině, tak v celé organizaci. Práce obecně je pro lidi možnost, kde dochází k individuální seberealizaci (Kociánová, 2010). Jak bylo již výše zmíněno, tak nejvyšší potřeba, potřeba seberealizace, nemůže být nikdy uspokojena (Armstrong, 2015).

Autorem nejprěsvědčivější a nejjednodušší teorie, založené na existenci třech základních kategorií potřeb, je Alderfer (1972, in: Armstrong, 2015). Jeho teorie ERG obsahuje tři složky, kterými jsou existence, sounáležitost a růst. Do skupiny „existence“ řadí potřeby, jako jsou žízeň nebo hlad, ale také zmiňuje potřeby, jako jsou pracovní podmínky, mzda nebo zaměstnanecké výhody. Prvky procesu sounáležitosti jsou dle autora pochopení, přijetí, vliv nebo potvrzení. Lidé se totiž potřebují zapojit do procesů, které probíhají v prostředí, kde žijí. Růst je na vrcholu kategorie potřeb. Lidé se snaží najít příležitost, jak by mohli nejlépe využít svůj potenciál a stát se tím, čím se stát mohou (Armstrong, 2015).

Další teorií je McClellandova (1961, in: Armstrong, 2015) Teorie manažerských potřeb, která je založena na studiu manažerů, a kde je jako nejdůležitější potřeba dosažení úspěchu. V této teorii jsou také definovány tři potřeby, kterými jsou potřeba úspěchu, potřeba sounáležitosti a potřeba moci. Potřeba úspěchu je v této teorii brána jako potřeba uspět v konkurenci. Potřeba sounáležitosti se zde definuje jako potřeba přátelských a vřelých vztahů s ostatními. Potřeba ovlivňovat a řídit ostatní je v této teorii definována jako potřeba moci (Armstrong, 2015).

Herzberg a kol. (1957, in: Armstrong, 2007) uvádí, že existují dvě cesty, jak dojít k pracovní motivaci. Jedná se o vnitřní motivaci a vnější motivaci. První případ zahrnuje motivaci sebe sama. Lidé jsou motivováni tím, že dělají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhý případ zahrnuje motivování v podobě povyšování, odměňování nebo pochvaly ze strany managementu. Jak bylo výše zmíněno, existují dva typy motivace, a to:

Motivace vnitřní

Lidé si sami vytvářejí takové faktory, aby se jejich chování ubíralo určitým směrem. Jsou to faktory tvořící odpovědnost a autonomii. To znamená, že člověk má kontrolu nad vlastními možnostmi a má pocit, že je jeho práce důležitá. Dále tyto faktory tvoří příležitosti k využívání a rozvíjení vlastních dovedností a schopností. Vnitřní motivátory

jsou součástí jedince, a tudíž mají dlouhodobější a hlubší výsledek než ty nucení zvenčí (Armstrong, 2007).

Motivace vnější

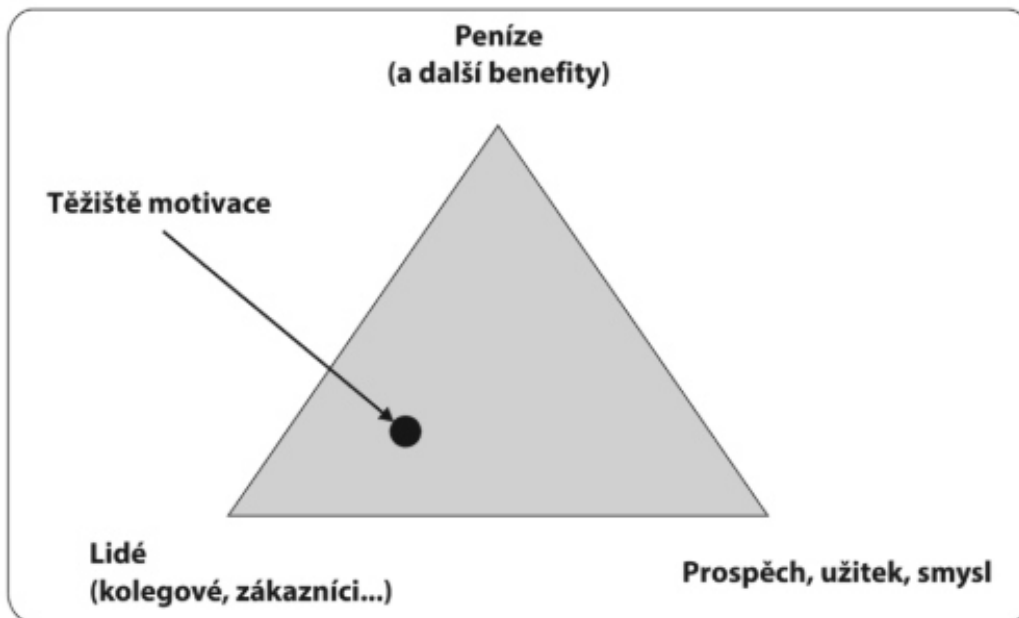
Vnější motivace obsahuje takové faktory, které motivují lidi zvenčí a ne z vlastní iniciativy. Mezi tyto faktory lze zařadit finanční odměny, jako je zvýšení platu, ale i nefinanční odměny, jako je pochvala. Mezi vnější motivaci patří ale i tresty, kde se může jednat o kritiku, disciplinární řízení, případně odepření platu (Armstrong, 2007). Někteří jedinci mohou brát finanční odměnu jako vnitřní motivátor. Finanční ohodnocení mají spojeno s potřebou sebeúcty a postavením (Kociánová, 2010). Působení vnějších motivátorů může mít výrazný a bezprostřední účinek, ale nemusí nutně fungovat dlouhodobě (Armstrong, 2007).

3.4.2 Proč lidé chodí do práce

Podle Bednáře (2018) je nutné nejprve zjistit, co drží lidi v práci. Podle autora se jedná o jednoduchou kombinaci tří důvodů, a těmi jsou:

1. Peníze = potřeba pro jsou existenci
2. Lidé = být s lidmi, se kterými se dobře spolupracuje
3. Smysl = dělat práci, která je užitečná, prospěšná

Obrázek 6 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář, 2018, s. 15

Tyto tři důvody, proč lidí chodí do práce si lze představit jako motivační trojúhelník, kde těžiště má každý zaměstnanec v jiném místo trojúhelníku. Na pracovišti se ale vyskytují lidé, mající těžiště na podobném místě, Pokud nějaká kombinace těchto faktorů selhává, může to být příčinou, proč z firmy odejít (Bednář, 2018).

3.4.3 Nefinanční motivace

Ekonomické nástroje tvoří bezesporu základ jakékoli motivace zaměstnanců (Bednář, 2018). Přestože bývá nefinanční motivace důležitější než finanční, bývá často opomíjena a podceňována. Aktivní využití tohoto typu motivace je často plně v rukou manažera (Hekelová, 2012). Někteří zaměstnanci v práci neuspokojují pouze své finanční potřeby. Přestože je pro motivaci finanční odměna důležitá, mnohé uspokojí i následující kategorie potřeb:

- respekt a uznání
- smysluplná práce, hrdost na zaměstnavatele a pracovní výsledky
- přátelské vztahy na pracovišti (Urban, 2010).

Motivační nástroje, které jsou výše zmíněné, však v praxi nejsou plně využívány, jelikož působí jako méně spolehlivé a také působí složitěji. Navíc mohou být nefinanční potřeby zaměstnanců odlišné. To, co je pro jednotlivého zaměstnance opravdu motivující je třeba zjistit při pravidelných rozhovorech, případně pozorováním zaměstnance při práci. Významnou roli u kvalifikovaného pracovníka hraje možnost samostatné práce, účast na zajímavých projektech a další možnosti, jak se rozvíjet a získat nové zkušenosti. Tyto motivační nástroje by měly být brány jako samozřejmost pro management. V porovnání s finanční motivací, jsou tyto nástroje podstatně levnější a zároveň tyto nástroje nelze plně kompenzovat penězi (Urban, 2010). „Vyjádřeno jinými slovy, jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerské základně, dokážou-li budovat důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat ostatním možnost využít a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplné práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost navyšovat“ (Urban, 2010, s. 97).

4 Praktická část

4.1 Představení firmy XY

Pro tuto diplomovou práci je zvolena firma XY, která je součástí globální inženýrské a technologické skupiny. V České republice pracuje ve firmě XY v roce 2020 více než 500 zaměstnanců na pěti pobočkách, a to v Praze, Plzni, Liberci, Českých Budějovicích a Mladé Boleslavi. Firma XY se zabývá automobilovým, leteckým a železničním průmyslem. Především se jedná o hledání konstrukčních řešení na požadavek zákazníka. Historie firmy sahá až do roku 1996 a v září roku 2018 byla firma koupena globální inženýrskou skupinou.

V posledních dvou letech firma XY prošla několika změnami. Těmi nejdůležitějšími jsou změna vlastníka firmy (a změna názvu), stěhování pražské pobočky do nových kancelářských prostor a přechod na nový ERP systém.

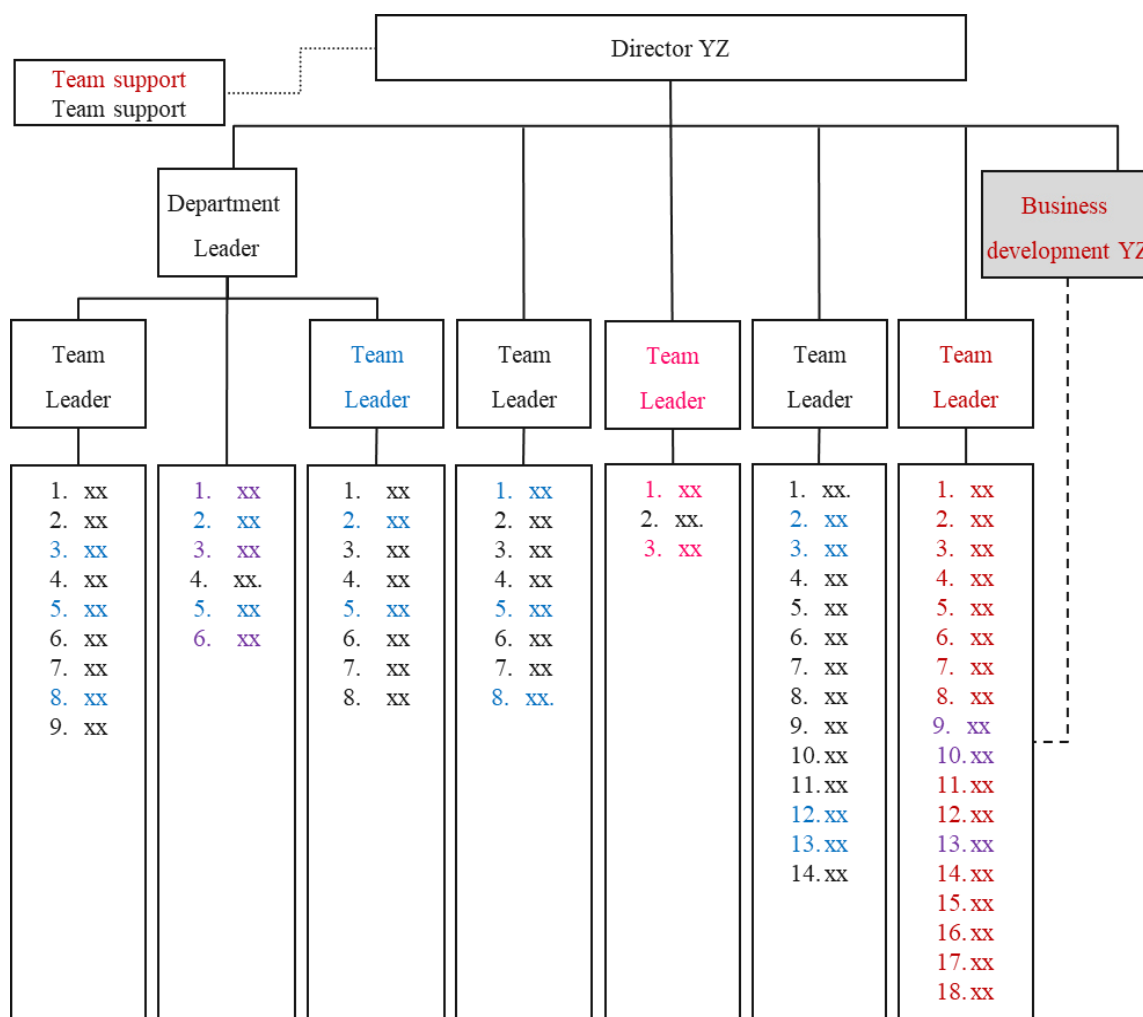
Ve firmě XY je šest technických oddělení a back office, kam spadá marketing, personální oddělení, finance a controlling, sales, IT a facility.

4.1.1 Charakteristika oddělení YZ

Oddělení YZ je jedním ze šesti technických oddělení ve firmě XY a zabývá se především konstrukčním zpracováním pro automobilový průmysl. Po nástupu nového majitele firmy došlo k určitým změnám v organizační struktuře oddělení. Původně byl v oddělení jeden ředitel, tři vedoucí úseku a šest týmových vedoucích. Na konci roku 2019 vznikla nová pozice Business development, kam byl přeřazen jeden z vedoucích úseku. Druhý vedoucí úseku odešel z firmy po dohodě a třetí vedoucí úseku zůstal na své původní pracovní pozici, ale do budoucna není tento třístupňový systém žádoucí.

4.1.2 Organizační struktura oddělení YZ

Obrázek 7 Organizační struktura oddělení YZ



Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

Na obrázku 7 je znázorněna organizační struktura oddělení YZ. Barevné rozlišení je dáno podle toho, na jaké pobočce zaměstnanec pracuje (černá – Praha, modrá – Plzeň, fialová - Liberec, červená – Mladá Boleslav, růžová – České Budějovice). V oddělení je jeden ředitel, jeden vedoucí úseku, šest týmových vedoucích, dvě asistentky a jeden obchodní zástupce. Zaměstnanci jsou rozděleni pod jednotlivé týmové vedoucí podle toho, na jakých tématech pracují.

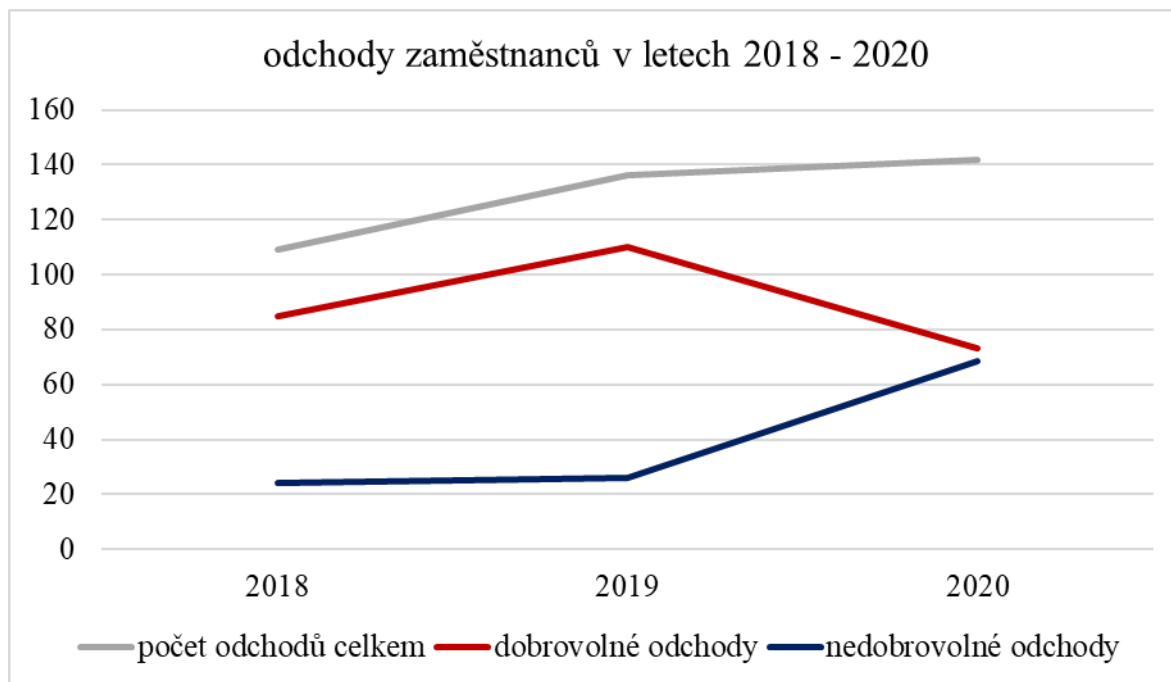
4.2 Fluktuace ve společnosti

Tématem fluktuace zaměstnanců ve společnosti se začala firma intenzivně zabývat s příchodem nového majitele. Vize je v globálu taková, aby se toto téma dostalo mezi řádové zaměstnance a sami přicházeli s nápady, jak být v práci spokojenější. V roce 2018 vznikl projekt na téma fluktuace a zapojili se do něj všechny země ve skupině, včetně firmy XY. Cílem je zmapování situace ve všech zemích a shrnutí dané problematiky.

4.2.1 Odchody zaměstnanců ve firmě XY v letech 2018 – 2020

Na následujícím grafu jsou znázorněny odchody zaměstnanců v letech 2018 – 2020. Průměrný počet zaměstnanců ve firmě XY v roce 2018 je 559, v roce 2019 je průměrný počet zaměstnanců 579 a v roce 2020 (údaj z října) 495 zaměstnanců.

Graf 1 Odchody zaměstnanců ve firmě XY v letech 2018 - 2020



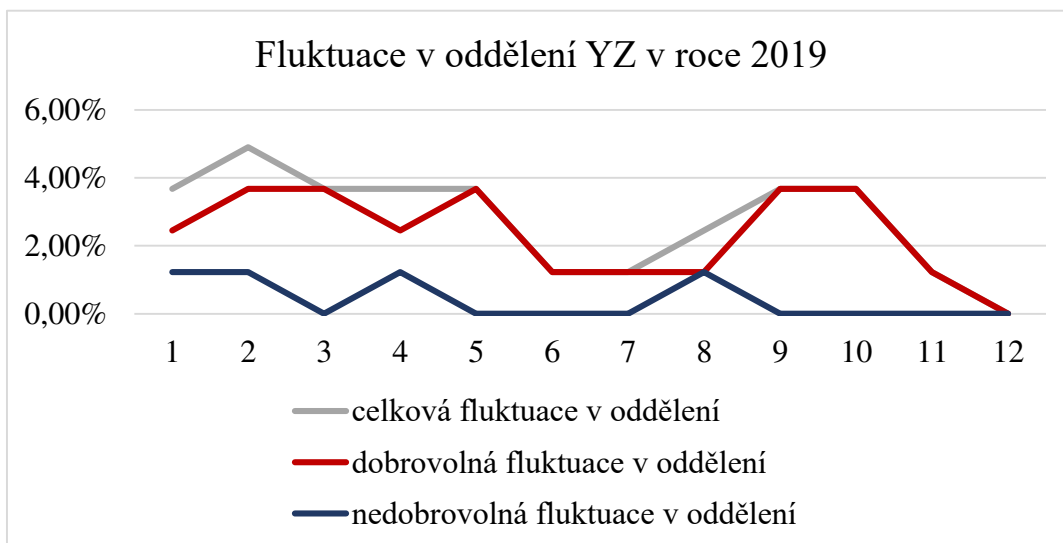
Zdroj: vlastní zpracování, interní data firmy XY

Na grafu 1 je znázorněn celkový počet odchodů zaměstnanců, dobrovolné odchody a nedobrovolné odchody v letech 2018 – 2020. V roce 2020 jsou k dispozici data do 31.10.2020. Předpokládaný vývoj do konce roku 2020 je dopočítán a znázorněn na příslušném grafu. Celkový počet odchodů zaměstnanců z firmy ve sledovaném období má rostoucí tendenci. V roce 2018 odešlo z firmy XY celkem 109 zaměstnanců, z toho 85 odchodů bylo dobrovolných. V roce 2019 je celkový počet odchodů 136, z toho 110 odchodů je dobrovolných. K 31.10.2020 odešlo z firmy XY 118 zaměstnanců a z toho 61 odchodů je dobrovolných. Zásadní změna je zaznamenána mezi lety 2019 a 2020, kde dochází k velkému poklesu dobrovolných odchodů a vzrostl počet nedobrovolných odchodů. Tato situace je zapříčiněna situací týkající se onemocnění Covid-19. V České republice došlo k restriktivním nařízením a tím i pozastavení ekonomického života.

4.2.2 Fluktuace v oddělení YZ v roce 2019 a 2020

V grafu 2 a 3 je znázorněna celková fluktuace, dobrovolná fluktuace a nedobrovolná fluktuace v oddělení YZ v roce 2019 a 2020. Doporučená míra fluktuace je v rozmezí 5 až 7 %. V roce 2019 a 2020 je fluktuace nižší. I přes tuto skutečnost je oddělení YZ nejvíce diskutovaným ve firmě z hlediska odchodů zaměstnanců.

Graf 2 Fluktuace v oddělení YZ v roce 2019

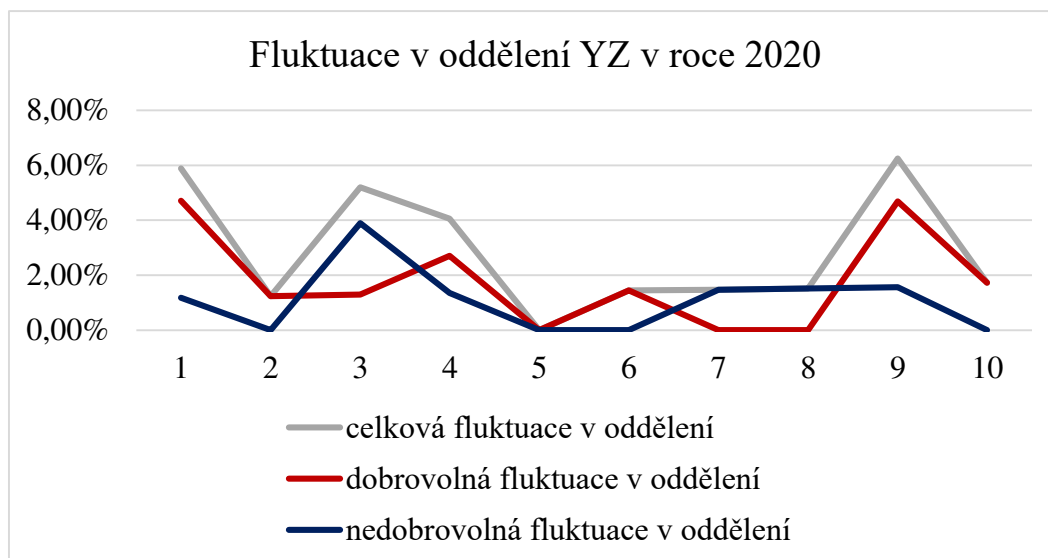


Zdroj: vlastní zpracování, interní data firmy XY

V grafu 2 je znázorněno, že v roce 2019 téměř kopíruje dobrovolná fluktuace celkovou fluktuaci. Nedobrovolná fluktuace je velmi nízká. V měsíci srpnu je nedobrovolná fluktuace rovna dobrovolné fluktuaci. Nejnížší dobrovolná fluktuace je zaznamenána v červnu a červenci. Nejvyšší počet odchodů celkem bylo v únoru. Tento jev ale není neobvyklý. Na začátku každého roku je větší počet odchodů. Většina populace bere konec kalendářního roku jako milník a pro někoho znamená tento milník například změnu zaměstnavatele.

V roce 2020 se situace změnila v reakci na Covid-19. Restriktivní nařízení vlády ovlivnilo například automobilovou výrobu a tím pádem i klesl počet projektů pro dané oddělení. Oddělení muselo na tuto situaci reagovat okamžitým snížením nákladů, a to snížením počtu zaměstnanců.

Graf 3 Fluktuace v oddělení YZ v roce 2020



Zdroj: vlastní zpracování, interní data firmy XY

V grafu 3 jsou na první pohled nejvýraznější změny v měsíci březnu a září. Tyto změny odpovídají první a druhé vlně koronaviru v České republice. Nedobrovolná fluktuace je nejvyšší v měsíci březnu a dobrovolná fluktuace je nejvyšší v lednu a září. Celková fluktuace je v roce 2020 vyšší než v roce 2019.

4.3 Výstupní pohovory

Výstupní pohovor je metoda, kterou firma XY využívá ke zjištění příčin odchodů zaměstnanců. Firma provádí výstupní pohovory od roku 2015 do současnosti. Zástupce personálního oddělení má vždy při dobrovolném ukončení pracovního poměru se zaměstnancem pohovor, kde je člověku předložen výstupní dotazník. Dotazník vyplňuje zaměstnanec dobrovolně. Vyplněné dotazníky slouží managementu pro report příčin fluktuace zaměstnanců.

Výstupní dotazník má jasně danou strukturu a obsahuje pouze otevřené otázky. Personalista zpravidla vyplní hlavičku dokumentu, kde jsou základní údaje o osobě, která ukončuje pracovní poměr. Mezi tyto základní údaje patří jméno a příjmení pracovníka, oddělení, ve kterém pracoval, pozice / funkce, kterou plnil, datum nástupu do zaměstnání, datum ukončení pracovního poměru a délka trvání zaměstnání ve firmě XY. Personalista

předloží dotazník ke kontrole těchto základních údajů a následně má zaměstnanec prostor k vyplnění otázek, a to:

- hlavní důvod odchodu
- jak se dozvěděl o novém zaměstnání
- co hodnotí pozitivně na firmě XY
- návrh na změny a nespokojenost
- spokojenost s jazykovými kurzy
- firma / pozice, do které zaměstnanec nastupuje
- důvod odchodu 1
- důvod odchodu 2
- důvod odchodu 3
- důvod odchodu 4
- další komentář k důvodu odchodu.

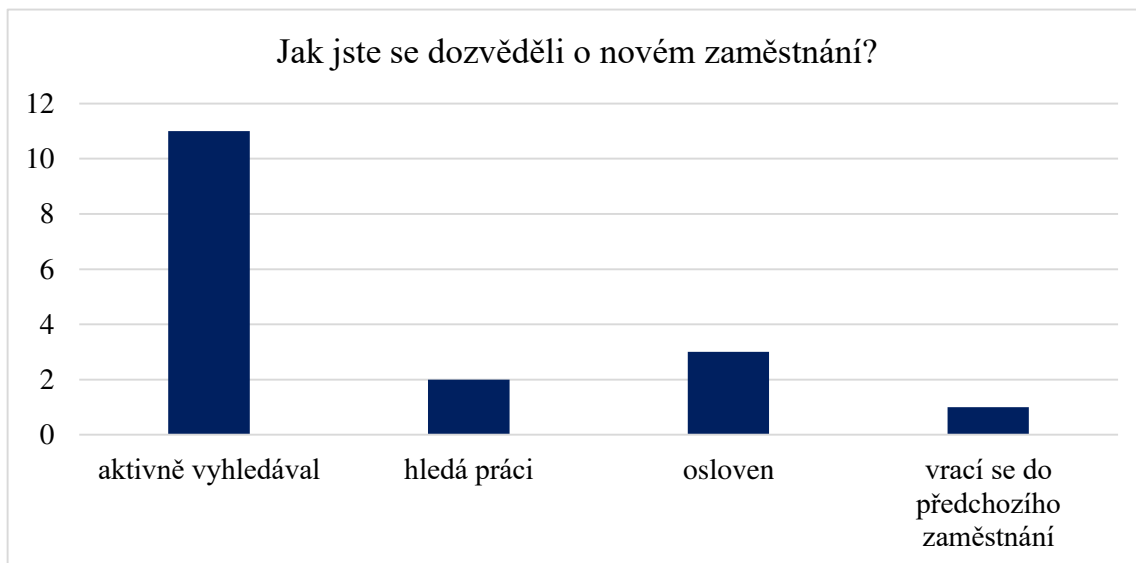
Jakmile zaměstnanec vyplní dotazník, předá personalista dotazník jeho nadřízenému k vyplnění poslední otázky „vyjádření nadřízeného“.

4.3.1 Analýza výstupních pohovorů v oddělení YZ za rok 2019

V roce 2019 odešlo dobrovolně z oddělení YZ 23 zaměstnanců. Sedmnáct z nich vyplnilo výstupní dotazník při výstupním pohovoru s personalistou. Z předchozí kapitoly je známo, jaké otázky obsahuje výstupní dotazník. Nyní je níže shrnuto, jak na dané otázky odpovídali zaměstnanci, kteří v roce 2019 odešli z firmy XY, konkrétně z oddělení YZ.

Mezi sledované aspekty firmy XY patří mimo jiné ten, zda zaměstnanec opouští firmu s již novým jistým nástupem do dalšího zaměstnání.

Graf 4 Jak se zaměstnanci dozvěděli o novém zaměstnání

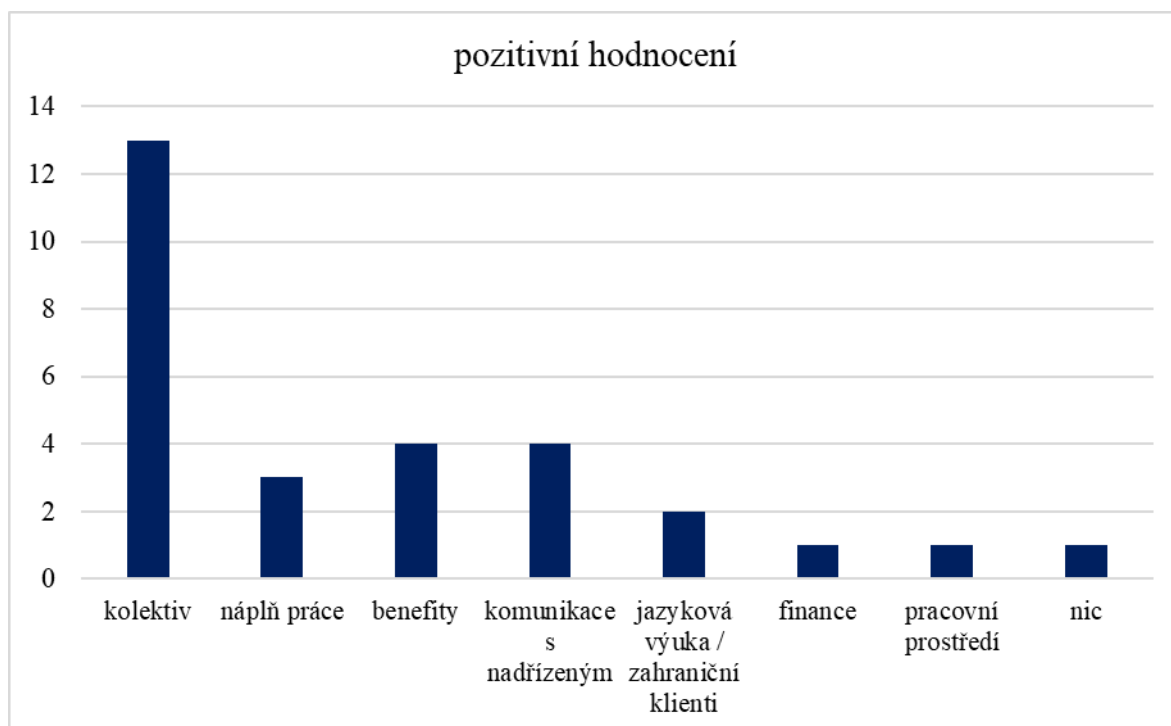


Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

Z grafu 4 lze vidět nejčastější odpovědi na otázku: „Jak jste se dozvěděli o novém zaměstnání?“. Nejčastější odpovědí na tuto otázku je aktivní vyhledávání práce. Takto odpovědělo 11 zaměstnanců, což odpovídá 64,7 % všech odpovědí. Ve většině případů vyhledávali nové zaměstnání na internetu prostřednictvím určených stránek, jako je například jobs.cz nebo LinkedIn. Portály po registraci zasílají denně emaily s vybranými inzeráty. Druhou nejčastější odpovědí je, že zaměstnanec byl osloven jiným zaměstnavatelem. Tuto odpověď uvedlo 17,6 %, tedy 3 zaměstnanci. Jeden z nich uvedl, že byl osloven jiným zaměstnavatelem na doporučení svého známého. Dva lidé z dotazovaných uvádí, že doposud nemají nalezeno další uplatnění, přičemž jeden ze zaměstnanců aktivně vyhledává a druhý ze zaměstnanců bude nové uplatnění teprve vyhledávat. Pouze jeden ze zaměstnanců uvedl, že se vrací ke svému předchozímu zaměstnavateli.

Následující graf ukazuje na pozitivní stránky firmy XY. Zaměstnanci zde mohou napsat, co hodnotí na firmě XY kladně. Na tuto otázku odpovídalo všech sedmnáct respondentů, přičemž většina z nich uvedla více odpovědí.

Graf 5 Co hodnotí zaměstnanci pozitivně



Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

Na první pohled je z grafu 5 patrné, že nejvíce zaměstnanců hodnotí pozitivně pracovní kolektiv. Jako další hodnotí zaměstnanci pozitivně benefity a komunikaci s nadřízeným. Benefitů existuje ve firmě celá řada, a to od stravenek po například slevy do internetových obchodů. Firma pořádá i nejrůznější společenské akce pro zaměstnance i jejich rodiny, jako je firemní večírek, letní akce, sportovní den, nebo teambuilding. Všechny tyto akce jsou zcela hrazeny zaměstnavatelem. Nabídku benefitů se snaží personální oddělení udržovat tak, aby si každý zaměstnanec přišel na své. Nebrání se i různým doporučením ze stran zaměstnanců. Přestože v následující kapitole uvádí zaměstnanci jako nejpočetnější důvod odchodu náplň práce, tři zaměstnanci hodnotí náplň práce pozitivně. Další pozitivní hodnocení se týká jazykové výuky / zahraničních klientů. Jeden zaměstnanec hodnotí pozitivně finance a jeden zaměstnanec hodnotí pozitivně pracovní prostředí. Žádné pozitivní hodnocení uvedl jeden zaměstnanec.

Zpětná vazba od zaměstnanců je velmi důležitá. Proto je v dotazníku otázka na zápory firmy. Konkrétně se zde dotazuje, s čím jsou zaměstnanci nespokojení a dále jaké by uvítali změny. Zaměstnanci by uvítali, aby se mohli dostat ke svému finálnímu výrobku. V konstruktérských firmách, kde mají i výrobu se mohou zaměstnanci jít

podívat, jak jejich práce vypadá jako finální výrobek. Tuto možnost bohužel zaměstnanci firmy XY nemají. Dalším zmíněným návrhem od zaměstnanců je uznání lékařského potvrzení mimo pevné jádro pracovní doby. Pevné jádro pracovní doby je pondělí až čtvrtek od 9.00 do 15.00 a v pátek od 09.00 do 13.00 hodin. V tuto dobu je zaměstnancům dle zákona uznáno lékařské potvrzení a nelze učinit jinak.

Firma XY si velmi zakládá na spolupráci se zahraničními klienty. Na znalost cizího jazyka a snahu učit se cizí jazyk je kladen poměrně velký důraz. Již z toho důvodu je otázka týkající se návštěvnosti jazykových kurzů zahrnuta ve výstupním dotazníku. Velmi rozšířená spolupráce je s klienty z Německa a zaměstnanci mají možnost navštěvovat pouze lekce Němčiny. Ne vždy se tento názor shoduje u zaměstnanců s pochopením, jelikož obecně rozšířenějším jazykem je angličtina a zaměstnanci mají zájem spíše o lekce angličtiny. Lekce anglického jazyka je určena pouze vedoucím pracovníkům. Jelikož tento názor nebyl z pohledu zaměstnanců příliš oblíbený, začalo počátkem roku 2019 dělat vedení výjimky a zaměstnanci se mohli hlásit místo německého jazyka na lekce anglického jazyka.

Graf 6 Účast na jazykových lekcích



Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

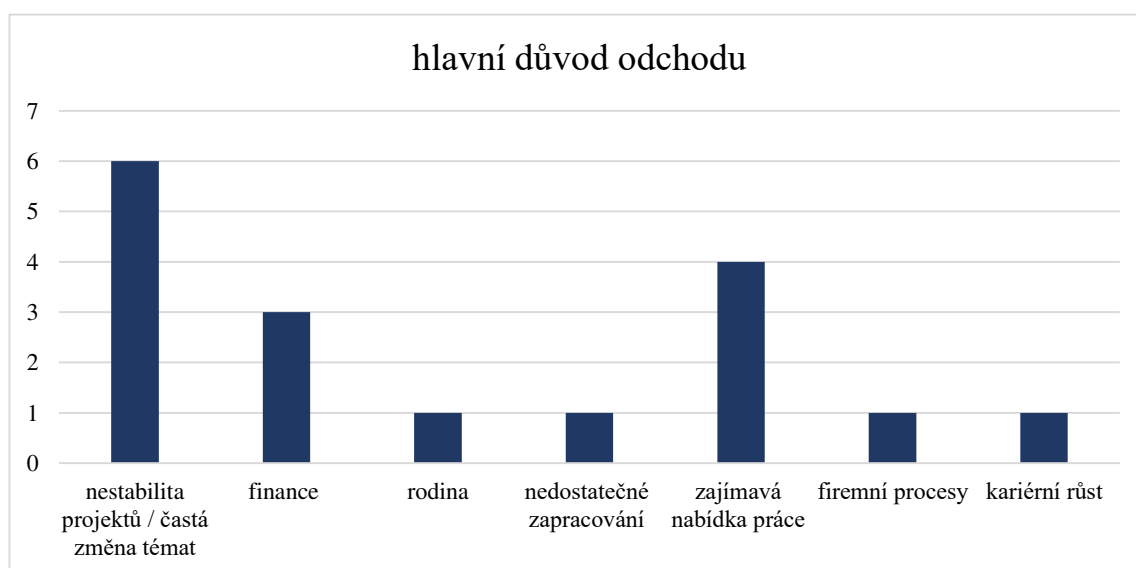
Ze sedmnácti dotazovaných osob vynechali otázku týkající se jazykových kurzů 4 zaměstnanci. Odpověď vyplnilo 13 dotazujících, a to 62 % z nich navštěvuje jazykové kurzy a 38 % jazykové kurzy nenavštěvuje. Zaměstnanci uvádí nejčastěji jako důvod

neúčasti na jazykových kurzech časovou náročnost. Jak bylo již zmíněno, lekce cizího jazyka platí zaměstnavatel. Kurzy probíhají v rámci pracovního doby a zaměstnanec uvádí v docházce tento čas jako „pauza – jazykové kurzy“. Do odpracované doby daného dne se tento čas nepočítá. Zaměstnanci tedy daný den odchází z firmy po deseti hodinách, místo klasické osmihodinové pracovní doby. Jeden zaměstnanec uvedl, že mu jazykový kurz nebyl nabídnut a proto se neúčastnil. Jazykové kurzy jsou součástí benefitů firmy XY a uvádí se tak i na veškerých inzerátech. V kompetenci nadřízeného pracovníka i pracovníka, který má na starosti školení nové osoby ve firmě je, aby probrali možný zájem o tyto lekce.

4.3.2 Důvody odchodů zaměstnanců

Každý zaměstnanec, který vyplnil výstupní dotazník, uvedl jeden hlavní důvod odchodu a další důvody. V následujícím grafu jsou zahrnuty hlavní důvody odchodů zaměstnanců. Nutno brát v úvahu, že se jedná pouze o jedno oddělení ve firmě a jeden kalendářní rok, nelze proto na základě těchto výsledků usuzovat obecný závěr.

Graf 7 Hlavní důvod odchodu



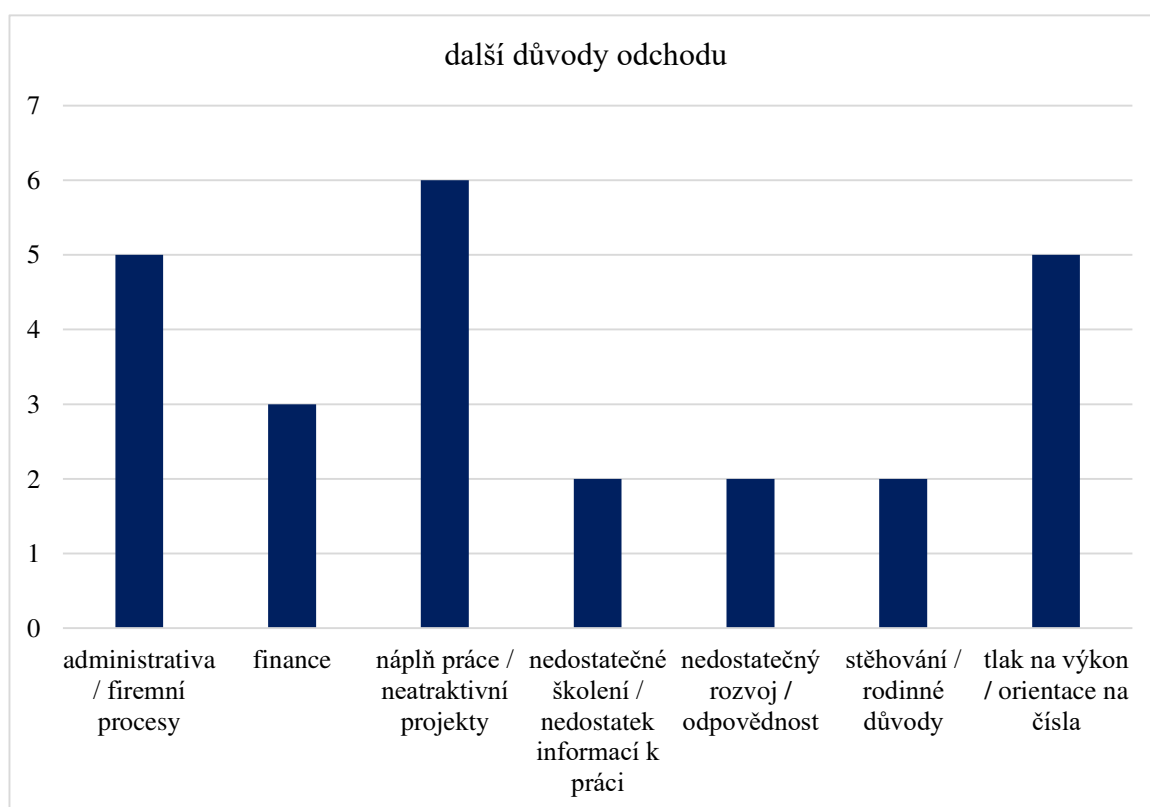
Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

Zaměstnanci uvádí ve výstupním pohovoru jeden hlavní důvod odchodu z firmy. V grafu 7 je znázorněno, že nejčastějším důvodem, který zaměstnanci uvedli je nestabilita projektů / častá změna témat. Na začátku roku 2019 přerušil spolupráci s oddělením YZ klíčový klient z Německa kvůli restrukturalizaci své společnosti. Oddělení kvůli tomu

přišlo o velkou část tematicky stejných projektů a muselo se zaměřit více na akvizice a nové klienty. Pochopitelně se k tomu váže i celá řada nových témat. Dalším důvodem, který zmínili zaměstnanci je zajímavá nabídka nové práce, kterou přijali. Třetí nejčastější důvod odchodu zaznamenaný ve výstupním dotazníku jsou finance. Dalšími zmíněnými důvody odchodu je rodina, kdy jeden ze zaměstnanců přebral rodinný podnik. Dalším hlavním důvodem je nedostatečné zapracování, firemní procesy a kariérní růst.

Po označení hlavního důvodu odchodu mohou zaměstnanci vypsát až čtyři další důvody.

Graf 8 Další důvody odchodu



Zdroj: interní data firmy XY, vlastní zpracování

Graf 8 zobrazuje, že jako další důvod odchodu uvedlo nejvíce zaměstnanců náplň práce / neatraktivní projekty. Každý ze zaměstnanců se může zapojit do procesu akvizic a získávání nových projektů. Doporučení firmy na kooperaci je navíc finančně ohodnoceno. Na druhém místě byla označena administrativa / firemní procesy a tlak na výkon / orientace na čísla. Od 1.ledna 2019 přešla celá firma XY na nový ERP systém a s tím

byla pro zaměstnance spojená i poměrně velká změna firemních procesů. Cílem této změny bylo obecně zbavit zaměstnance přebytečných procesů a administrativy v souvislosti s vedením projektů. To ale bohužel ze začátku nefungovalo. S tímto se váže i orientace na čísla. V novém systému nebylo možné spravovat kalkulace projektů, jak byli zaměstnanci původně zvyklí a trvalo přibližně měsíc zorientovat se ve výstupních reportech. Zisk firmy je generovaný prací zaměstnanců a v době, kdy oddělení přišlo o jednoho ze svých klíčových zákazníků, mohli zaměstnanci pocítit větší tlak na výkon a výsledky. Třetím, nejvíce zmiňovaným, důvodem jsou finance. Nejméně zmiňovanými důvody jsou nedostatečné zaškolení, nedostatečný rozvoj a další důvody, jako například stěhování za rodinou.

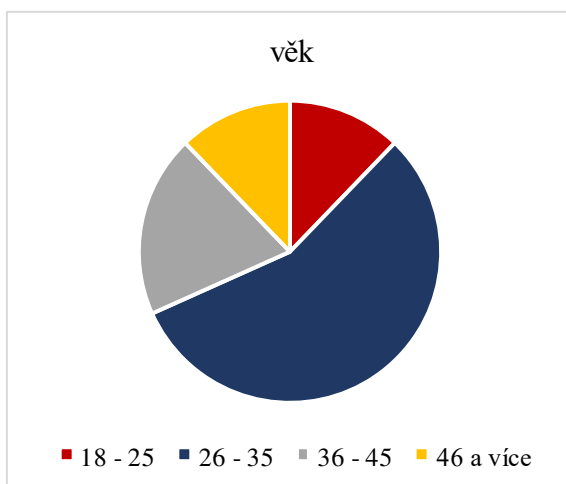
4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření

Jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje fluktuaci je spokojenost zaměstnanců. V oddělení YZ je v březnu 2020 celkem 77 zaměstnanců, kde jsou zahrnuty dvě asistentky, ředitel oddělení a osm vedoucích pracovníků.

Cílem bylo, aby dotazník vyplnilo alespoň 40 zaměstnanců z oddělení YZ, nepočítaje vedoucí pracovníky a asistentky. Celkem dotazník vyplnilo 43 zaměstnanců, přičemž 2 z nich nesouhlasili, aby byly jejich odpovědi využity při zpracování této práce. Odpovědi těchto dvou respondentů nejsou do výsledků zahrnuty.

Níže jsou na grafech 9, 10 a 11 popsány sociodemografické údaje zkoumané populace, a to věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet let, které strávil zaměstnanec ve firmě, pohlaví a pracovní pozice v oddělení YZ. Jedná se o základní ukazatele, které popisují cílovou skupinu.

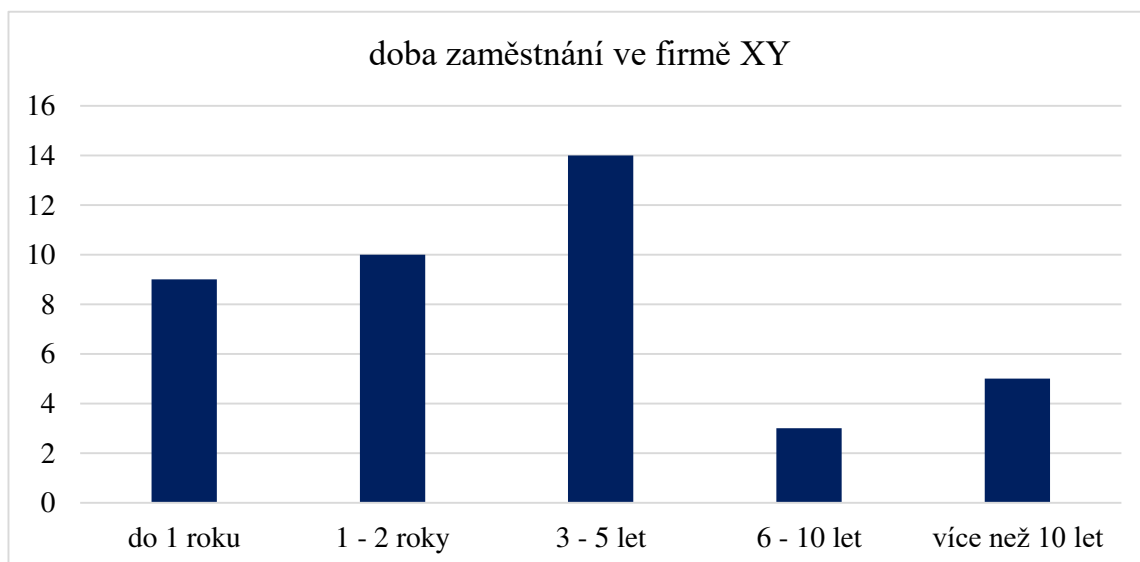
Graf 9 Věk respondentů



Graf 10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Graf 11 Doba zaměstnání respondentů ve firmě XY



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 41 osob (18 osob pracujících na pozici junior inženýr, 4 na pozici inženýr, 8 osob na pozici senior inženýr, 2 specialisté a 9 osob pracuje jako projektový vedoucí), z toho 98 % odpovědí je od mužů. Tento údaj odpovídá skutečnému rozložení pohlaví v daném oddělení (asistentky oddělení se do dotazníkového šetření nezapočítávají, jak bylo již výše zmíněno). Nejvyšší zastoupení, 56 %, mají respondenti ve věku 26 – 35 věk. Druhou největší skupinou jsou respondenti ve věku 36 – 45 let, ti tvoří 20 %. Věkové rozmezí 18 – 25 let a 46 let a více je zastoupeno po 12 %. Ve skupině 18 – 25 let nejsou pouze zaměstnanci, kteří ukončili stredoškolské vzdělání, nýbrž

oddělení zahrnuje i osoby, které chodí na vysokou školu a pracují zde na zkrácený úvazek. Většina těchto lidí po ukončení studia automaticky přechází na plný pracovní úvazek. Celkově se firma snaží dávat pracovní příležitosti mladým lidem, kteří právě ukončili školní vzdělání. Důraz je zde kladen i na veletrhy pracovních příležitostí, kde se aktivně účastní vybraní zástupci daného oddělení YZ.

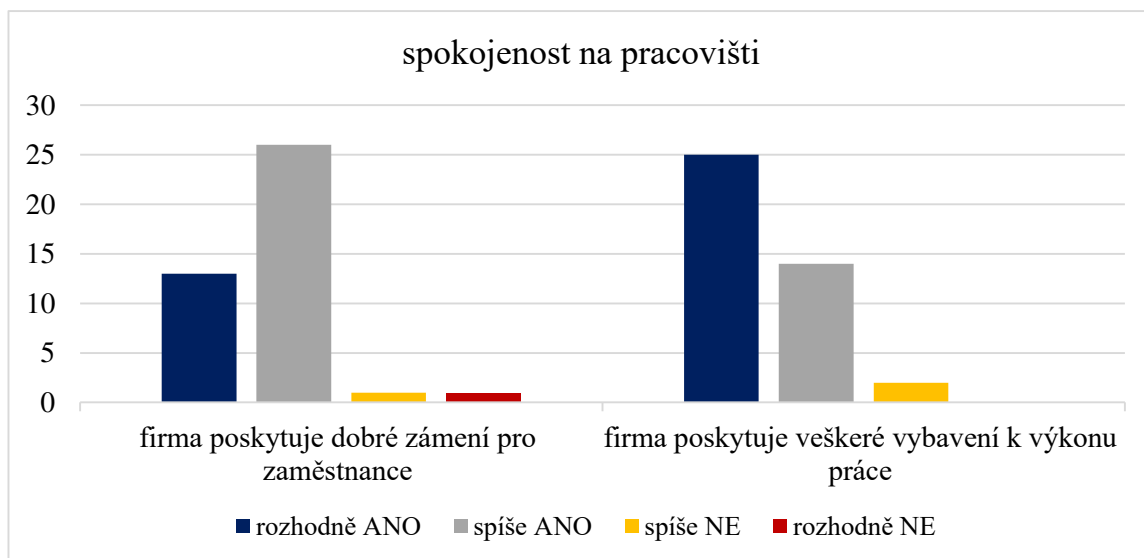
Žádný z respondentů nemá vyšší odborné vzdělání a pouze jedna osoba uvedla středoškolské vzdělání. Největší zastoupení mají v této skupině respondenti s vysokoškolským vzděláním (63 %) a dále středoškolské vzdělání s maturitou (34 %).

Největší zastoupení respondentů pracuje ve firmě 3-5 let (14 osob), dále 1-2 roky (10 osob), celkem 9 osob zde pracuje méně než 1 rok, více než 10 let pracuje v oddělení YZ 5 respondentů a 3 respondenti zde pracují 6-10 let.

4.4.1 Pracovní prostředí

První skupina otázek se tematicky zaměřuje na pracovní prostředí. Nehodnotí se zde pouze spokojenost, ale i nespokojenost s pracovním vybavením a celkově pracovním prostředím. V kapitole 4.1, představení společnosti XY, je zmíněno, že pražská pobočka firmy se na začátku roku 2020 přestěhovala do nových moderních kancelářských prostor. Tato skutečnost s sebou nese mnohé kladné aspekty, jako je nové vybavení kanceláří, včetně posuvných elektrických stolů, větší výběr restaurací v okolí a velmi blízká vzdálenost (přibližně 2 minuty chůze) od stanice metra. Zároveň s sebou nové prostory nesou i nějaká negativa, jako jsou například parkovací stání. Parkovací stání v nové budově mají pouze vedoucí pracovníci. Řádroví zaměstnanci nemají možnost parkování v nové budově, jako tomu bylo v předchozím objektu.

Graf 12 Spokojenost s firemním zázemím a pracovním vybavením



Zdroj: vlastní zpracování

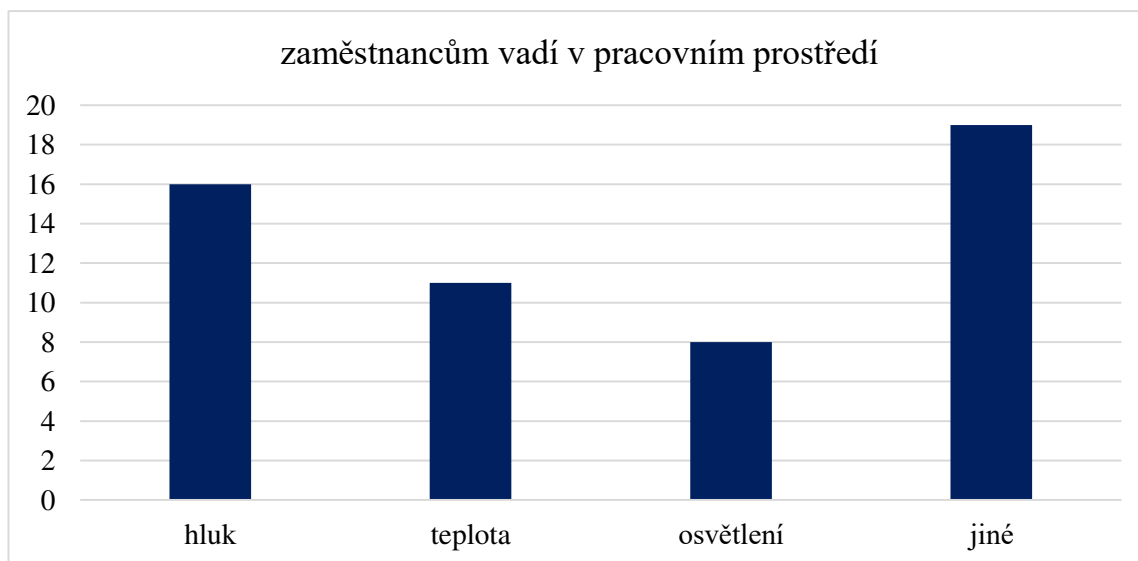
V grafu 12 je celkem 95 % odpovědí na otázku, zda firma poskytuje dobré zázemí pro zaměstnance, hodnocena kladně. Jeden z respondentů označil odpověď – spíše NE a jeden respondent se domnívá, že firma XY neposkytuje dobré zázemí pro zaměstnance.

Druhá otázka v grafu 12 je hodnocena také velmi kladně. Nebyla zde označena žádná absolutní nespokojenost s vybavením k výkonu práce a pouze 5 % odpovědí se přibližují negativu. Z celkového počtu respondentů je právě 61 % absolutně spokojeno s vybavením, které firma poskytuje k výkonu práce a 34 % respondentů označila odpověď spíše ANO.

Z grafů lze na první pohled usoudit, že firma XY poskytuje pro zaměstnance dobré pracovní zázemí a zároveň jim poskytuje i veškeré vybavení, které potřebují k výkonu práce.

Následující otázka je zaměřena na konkrétní problematiku v pracovním prostředí, jako je hluk, teplota, nebo osvětlení. Zaměstnanci zde dostávají možnost poukázat na problematiku kancelářských prostor.

Graf 13 Nespokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 13 je patré, že největší potíž, ze zadaných odpovědí, činí zaměstnancům na pracovišti hluk, dále teplota a jako poslední osvětlení. Respondenti u této otázky měli možnost vybrat více odpovědí. Celkem 46 % respondentů uvádí svůj konkrétní příklad, s čím jsou v pracovním prostředí nespokojeni.

Většina zaměstnanců, pracujících v oddělení YZ na pobočce v Praze, pracuje v „openspace“, tedy v jednom velkém prostoru, kde se nachází přibližně 40 zaměstnanců. Každý zaměstnanec má zde své pracovní místo. Uprostřed openspace je zaměstnancům k dispozici jedna velká zasedací místnost a u vchodu jsou ještě 3 malé zasedací místnosti. Dále mají zaměstnanci v tomto prostoru k dispozici 2 „telefonní budky“. Jedná se o dva malé uzavřené prostory vyhrazené pro telefonní hovory, aby nebyli při telefonátech rušeni ostatní pracovníci.

Hluk byl zmíněn z vybraných odpovědí nejvíce respondenty. Jestliže volá zaměstnanec zákazník a je nutné být při konzultaci s ním připojený na počítači, nemá zaměstnanec jinou možnost, než vyřídit hovor za přítomnosti ostatních zaměstnanců v openspace. Zaměstnanci šíření hluku porovnávají i s předchozí budovou. V nové kanceláři je na zemi položený koberec a tím je zde vytvořena mnohem lepší akustika. Zaměstnanci byli zvyklí na celkový ruch z předchozí kanceláře a tím jejich hovory se zákazníky nebyly tak výrazně slyšet. Nyní v nové budově a v nové kanceláři je akustika

výrazně lepší, ale tím jsou i výrazně více slyšet hovory jednotlivých zaměstnanců se zákazníky. Výběr této odpovědi tedy odpovídá současnému stavu na pracovišti.

Teplota je v openspace regulována pomocí klimatizace. Ovládání ke klimatizaci mají k dispozici všichni přítomní v kanceláři. Je tedy nutné, aby se na teplotě v kanceláři shodli všichni zaměstnanci.

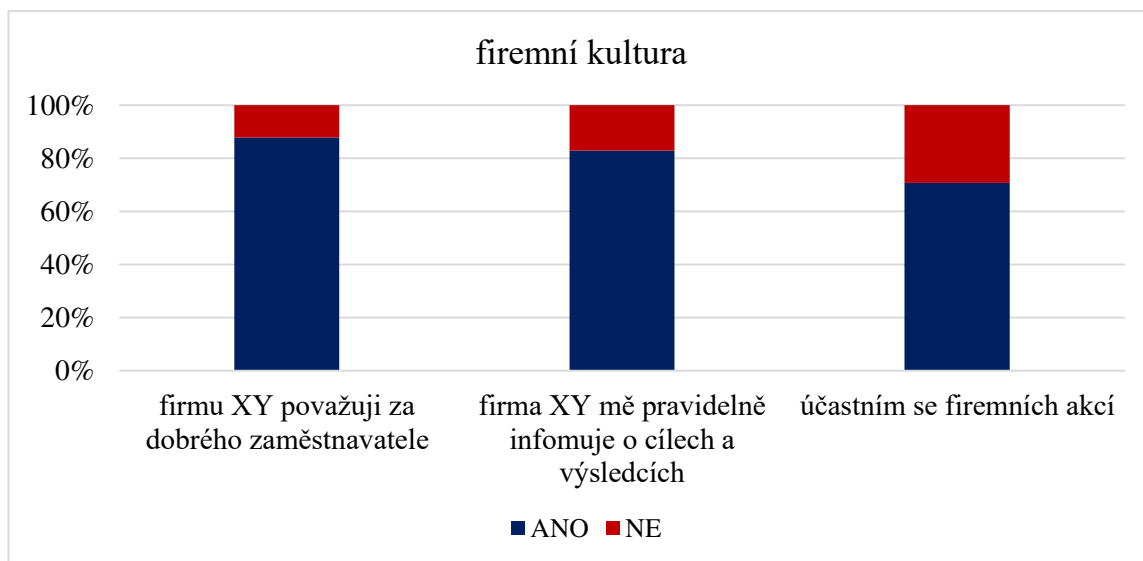
Přibližně 10 % zaměstnanců v oddělení YZ pracuje na projektech, kde jsou přísná bezpečnostní opatření zákazníka. Projekty jsou zpracovány v místostech, kde jsou okna přelepená folií a přístup do místností je pouze na čip. Nespokojenost s osvětlením je v tomto případě odpovídající této skutečnosti. Další skutečností, proč zaměstnancům nevyhovuje osvětlení, je dočasná nepřítomnost žaluzií v pražkém openspace.

Mezi „jiné“ odpovědi vypsalí respondenti konkrétní případy týkající se - openspace, velikosti kanceláře, umístění zásuvek, atmosféru na pracovišti, toalety s minimálním soukromím, kvalita vzduchu a folie v oknech ve speciálních prostorech. K rozmístění v openspace se mohl každý ze zaměstnanců vyjádřit před nastěhováním, kde byly na toto téma schůzky celého oddělení. Co se týče rozmístění zásuvek v podlaze – bylo tak dáno ze strany architektů, kteří se podíleli na rekonstrukci nových kanceláří a nelze s nimi hábat.

4.4.2 Firemní kultura

Dalším okruhem v dotazníku je téma firemní kultury. Po konzultaci s HR ředitelkou ve firmě XY, není možné v dotazníku pokládat otázky týkající se finančního ohodnocení. Mezi téma firemní kultury jsou zde položeny otázky týkající se spokojenosti se zaměstnavatelem, informovanosti o cílech firmy a některých benefitech, které firma nabízí v rámci volného času zaměstnanců.

Graf 14 Firemní kultura



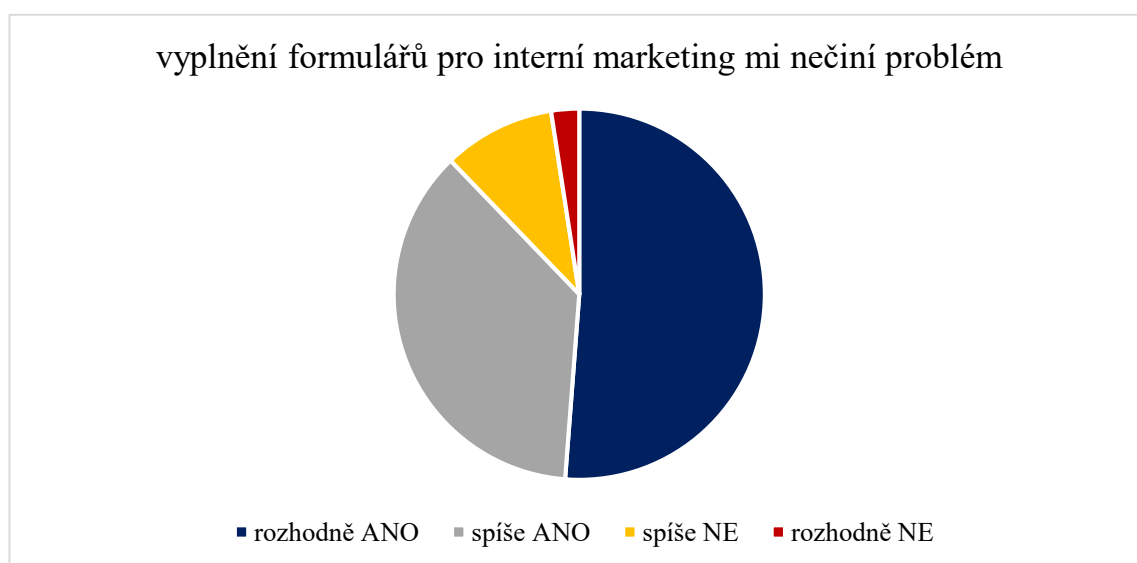
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 14 lze vyčíst, že 88 % respondentů považuje firmu XY za dobrého zaměstnavatele a 83 % respondentů je informováno pravidelně o cílech a výsledcích firmy XY. Firma XY pořádá kvartálně celofiremní shromáždění, kde jsou prezentovány výsledky firmy za uplynulé období. Dále jsou zde prezentovány plány a cíle na celý rok a také zajímavé projekty, které se v celé firmě zpracovávají. Účast na těchto shromáždění je povinná pro všechny zaměstnance firmy. Shrnutí z této schůzce je odesláno do emailů všem zaměstnancům. Dále personální oddělení informuje zaměstnance o aktuálních tématech prostřednictvím shrnujícího emailu jednou za týden (pravidelně ve středu). V tomto emailu obdrží zaměstnanci informace k nadcházejícím událostem, jako jsou například firemní akce, dobrovolné sbírky, firemní focení a podobně. Zároveň mohou jednotliví zaměstnanci přidat svoje příspěvky.

Účast na firemních akcích je jedno z poměrně rozporuplných otázek mezi zaměstnanci. Z celkového počtu respondentů zadalo 71 % odpovědi, že se účastní firemních akcí. Neúčast je tedy 29 % respondentů. Firma pořádá vždy v zimě vánoční večírek pro zaměstnance a v létě firemní akci, kam jsou pozvány i rodiny zaměstnanců. Veškeré náklady na akci (občerstvení, doprava, hudba, apod.) platí zaměstnavatel. Zaměstnanci mají tyto akce v rámci svých benefitů. Pro organizátory (personální a marketingové oddělení) znamenají tyto akce přibližně 3 měsíce práce, ale zároveň je to pro firmu velkou možností, jak budovat přátelský kolektiv zaměstnanců. Přestože zde

odpovědělo 71 % respondentů, že se účastní firemních akcí, je i poměrně velké procento osob, kteří se akcí neúčastní. V roce 2019 plánovala firma sportovní akci pro zaměstnance a jejich rodiny, ale z důvodu nezájmu o tento druh akce, bylo vše zrušeno tři dny před konáním. Toto jednání úzce souvisí s následující otázkou, a to je spolupráce zaměstnanců s dalšími odděleními. Aby příslušná oddělení zjistila, zda mají zaměstnanci o tento druh benefitů zájem, potřebují znát jejich názor a to dělají prostřednictvím formulářů (dotazník/anketa).

Graf 15 Spolupráce zaměstnanců s ostatními odděleními



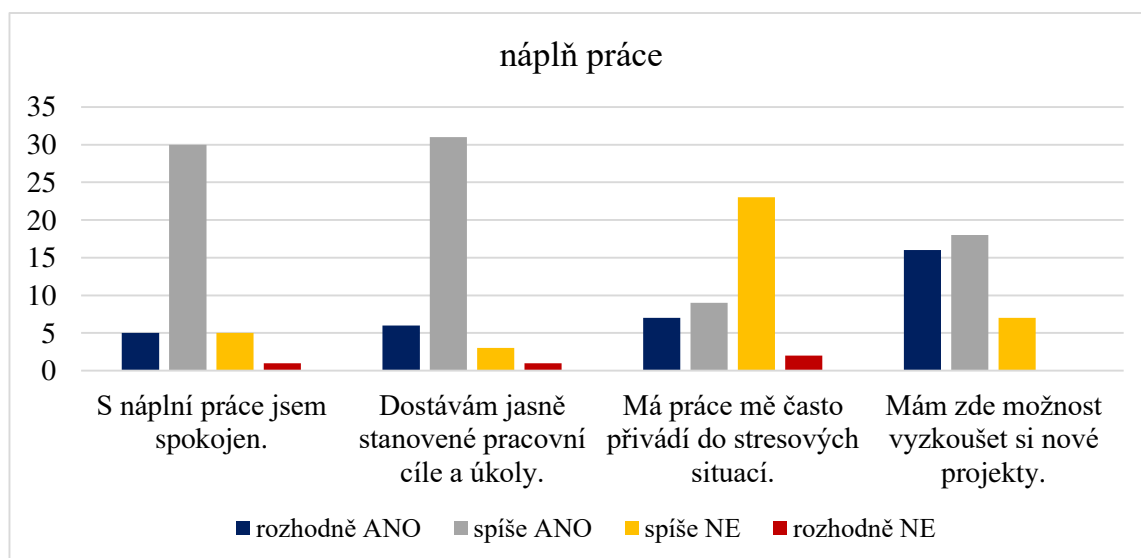
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 15 vyplývá, že 51 % respondentů nemá problém s vyplněním dotazníků pro interní marketing a 37 % respondentů se také přiklání ke kladné odpovědi. Spíše záporně hodnotí 10 % respondentů a 2 % činí problém vyplnění dotazníků pro interní marketing. V rámci celofiremní informovanosti zaměstnanců přichází každému zaměstnanci pravidelně ve středu email z personálního oddělení. Někdy je zapotřebí, aby oddělení dostala zpětnou vazbu, a proto žádají zaměstnance o vyplnění krátkých dotazníků/anket. Dotazníky/ankety se týkají například benefitů, jako je zájem o benefit „ovoce do práce“ nebo „online lékař“. Příslušná oddělení potřebují znát zájem zaměstnanců, aby mohli případně tyto benefity zprostředkovat. Přestože tyto ankety/dotazníky jsou velmi krátké (do 5 min.), mají někteří zaměstnanci problém s jejich vyplněním, jak je z grafu výše patrné.

4.4.3 Náplň práce

Další okruh otázek je zaměřen na náplň práce v oddělení, a to na spokojenost, stanovené cíle, stres při práci, ale také zaškolení nového zaměstnance a rozvoj spolupráce firmy.

Graf 16 Náplň práce



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 16 je znázorněno, že v oddělení YZ hodnotí spíše kladně náplň práce 73 % respondentů a 12 % je s náplní své práce absolutně spokojeno, 12 % spíše nespokojeno a 3 % respondentů jsou absolutně nespokojeni s náplní práce. Náplň práce se v oddělení liší dle pracovních skupin. Pokud je zaměstnanec nespokojený s náplní práce ve své skupině, může po domluvě s vedoucími být přesunut a pracovat na jiných tématech. Kooperace funguje nejen napříč skupinami v oddělení, ale také napříč všemi odděleními ve firmě. Klíčové je ale, aby zaměstnanec o nespokojenosti s tématem včas informoval svého nadřízeného a případně společně našli řešení a téma, které by zaměstnanci vyhovovalo více.

U náplně práce je důležitá i srozumitelnost zadání a také jasně stanovené cíle a úkoly. Projekty jsou v 99 % případů založené na týmové spolupráci. Z celkového počtu respondentů dostává 15 % jasně stanovené úkoly a 76 % odpovědělo spíše ANO. Se zadáním svých cílů a úkolů absolutně nesouhlasí 2 % respondentů a 7 % hodnotí spíše záporně.

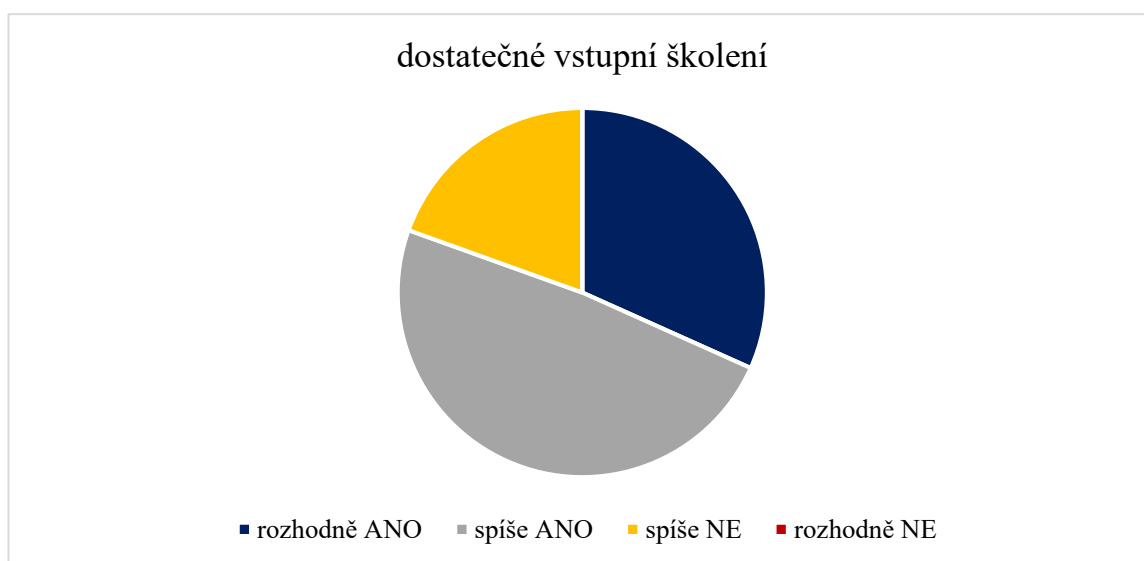
Celkově lze konstatovat, že s pracovní náplní a zadanými cíli a úkoly jsou zaměstnanci spíše spokojeni.

Následující otázka je zaměřena na stres v práci. Z celkového počtu respondentů uvádí 17 % svou práci jako rozhodně stresující a 22 % se přiklání také odpovědi, že práce jim přináší stres. Jedním z možných stresových faktorů v práci je časné odevzdávání úloh. Vše v tomto případě záleží na vedení daného projektu projektovým vedoucím. Do stresových situací práce nepřivádí 56 % respondentů a 5 % respondentů uvádí svou práci jako rozhodně nestresující.

Poslední otázka v grafu 16 se týká možnosti vyzkoušení nových projektů. Jak bylo výše zmíněno, tak je v rámci oddělení i v rámci firmy umožněno zaměstnancům podílet se na různých tématech, než na jaké byli do firmy přijati. Vše záleží na komunikaci a domluvě s vedoucím. Absolutní souhlas s výrokem vyjádřilo 29 % respondentů a 43 % s tímto výrokem spíše souhlasí. Spíše nesouhlasí pouze 17 % respondentů a žádný respondent nebyl absolutně proti.

Klíčovou událostí je pro všechny zaměstnance jejich vstupní školení. V oddělení YZ dostává nováček přiděleného jednoho zaměstnance, který ho provede firmou a ukáže mu veškeré povinnosti a nutnosti, jako je přihlášení do systému, IT záležitosti, zadávání docházky a jiné. Vše předá nováčkovi ve vstupní prezentaci, kterou oddělení samo vytvořilo.

Graf 17 Vstupní školení

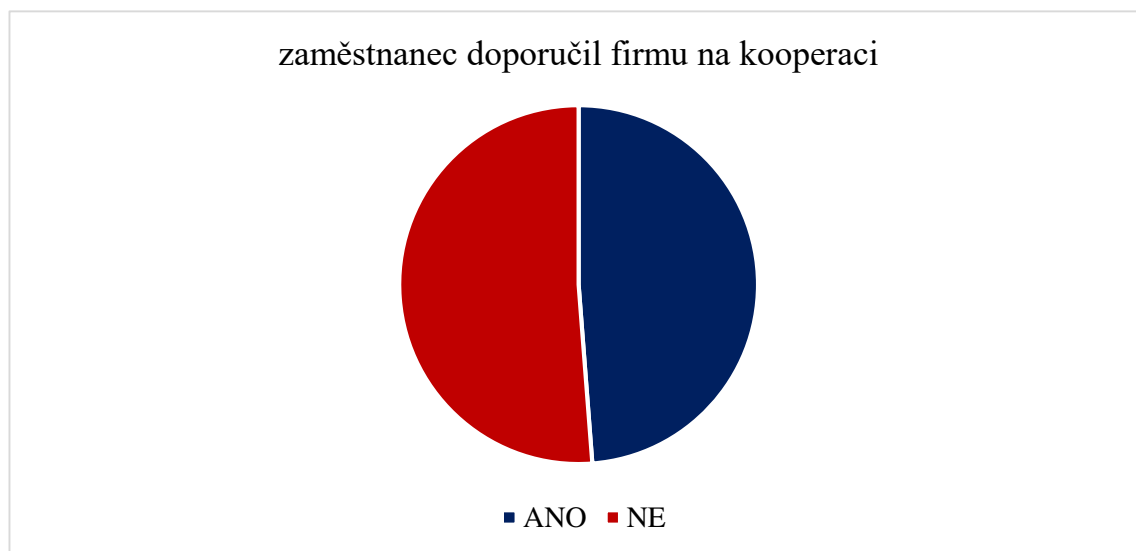


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 17 je znázorněno, že absolutní spokojenost se vstupním školením uvedlo 32 % respondentů, dále 48 % respondentů je spíše pro kladnou odpověď. Spíše záporně hodnotí vstupní školení 20 % respondentů.

Každý zaměstnanec může doporučit firmu, se kterou by mohla firma XY začít spolupracovat. Tato informace je dostupná všem zaměstnancům v interních předpisech.

Graf 18 Doporučení kooperace s firmou XY



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 18 lze vyčíst, že 51 % respondentů nedoporučila žádnou firmu, která by mohla kooperovat s firmou XY. Doporučení se týká všech témat, které se ve firmě vyskytují. Pokud se s doporučenou firmou uzavře obchod, pak má zaměstnanec, který firmu doporučil, nárok na finanční odměnu.

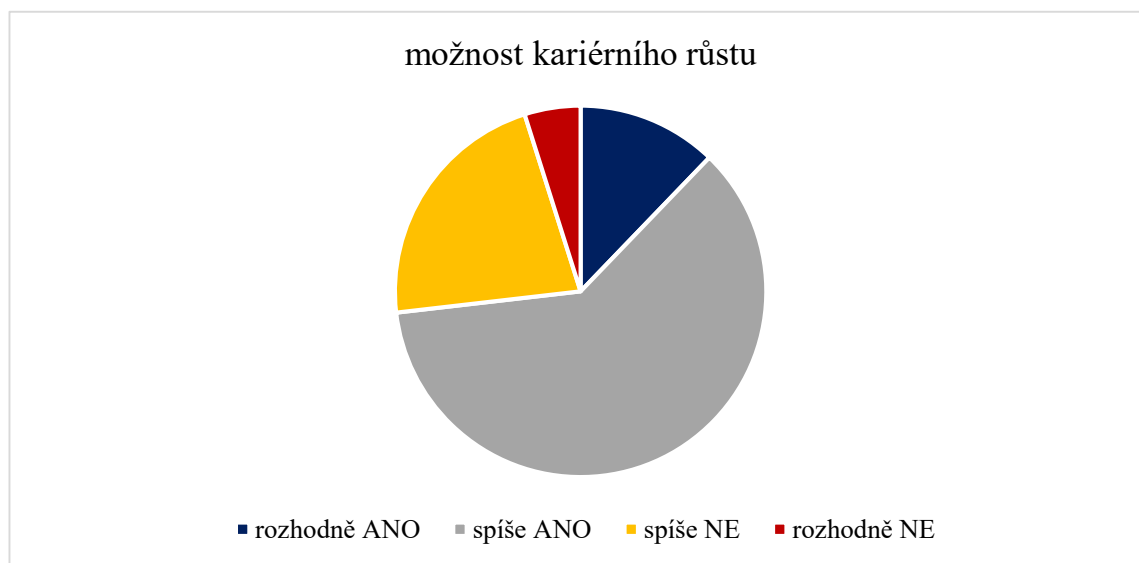
4.4.4 Vzdělání zaměstnanců a kariérní růst

Proces učení je nekonečný. Okamžikem, kdy je člověku předán vysokoškolský diplom nebo maturitní vysvědčení, proces učení nekončí. Pokud je člověk zaměstnaný a chce se ve svém vzdělání zdokonalovat i nadále, stojí to kromě jisté finanční stránky i tu stránku časovou. Proto když zaměstnavatel nabízí možnost dalšího vzdělání, je to v podstatě výhra pro všechny zúčastněné strany. Zaměstnanec má kurzy zdarma a zaměstnavatel si tak tvoří tým, který se může stát konkurenčním na trhu. Ne vždy se tento model střetává s realitou.

Kariérní růst je podle HR oddělení ve firmě XY jedna z nejčastěji položených otázek na přijímacích pohovorech. Téměř každého zaměstnance zajímá, zda se může posunout ve své kariéře výš. V oddělení YZ existuje pět funkcí (junior inženýr, inženýr, senior inženýr, projektový vedoucí, specialista), dvě vedoucí funkce (vedoucí týmu, vedoucí úseku) a ředitel oddělení. Povýšení zaměstnanců je provedeno v rámci oddělení na návrh vedoucího týmu. Povýšení na vedoucí pozici je ve firmě jednou ročně. Kandidát musí představit managementu prezentaci v anglickém nebo německém jazyce. Prezentace obsahuje informace o kandidátovi, jeho vizi – jak pracovat s týmem a kandidátovy dosavadní zkušenosti. Následně management rozhodně o jeho povýšení.

Jako první je v této kapitole směřováno k otázce kariérního růstu. Otázka zněla, zda mají zaměstnanci ve firmě možnost kariérního růstu. Jejich odpovědi jsou znázorněny na následujícím grafu.

Graf 19 Kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 19 lze vidět, že největší počet odpovědí na tuto otázku je kladných. Celkem 61 % respondentů označila svou odpověď jako spíše ANO a 12 % absolutně souhlasí, že se mohou ve firmě kariérně posunout výš. Vzhledem k velkému množství pracovních pozic v oddělení, ale i napříč celou firmou, je poněkud velké množství osob, které se domnívají, že se v jejich kariéře nemohou ve firmě posunout výše, a to celkem 22 % odpovědělo spíše NE a 5 % rozhodně NE.

Posun v kariéře ve firmě úzce souvisí s využitím vzdělávacích kurzů, které firma nabízí. Jedná se o interní školení CAD programů (Catia, NX, Creo) a jazykových kurzů. Oddělení aktivně pracuje na akvizicích v zahraničí, především v Rakousku a Německu, znalost světového jazyka je pro většinu projektů nezbytná.

Graf 20 Účast na interních školení



Graf 21 Návštěvnost jazykových kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 20 je znázorněna účast na interních školení. Celkem 63 % respondentů se neúčastní interních školení a 37 % respondentů se účastní. Interní školení na CAD programy hradí zaměstnavatel a jsou součástí osmihodinové pracovní doby. Na konci školení dostane zaměstnanec úkol, kterým si školitel ověří, zda je schopný v novém programu pracovat. Účast na těchto školení je velmi důležitá z hlediska zpracování projektů. Každý zákazník vyžaduje data v jiném CAD programu. Cílem je, aby zaměstnanci znali alespoň dva tyto programy, což je výhodou opět nejen pro zajímavější nabídku pro zákazníky, ale i pro firmu z hlediska zastupitelnosti kapacit. Nevýhodou těchto školení je, že veškerý čas zaměstnanců, kteří se účastní školení, je brán jako neefektivní (aktivita pracovníků je jedním ze sledovaných ukazatelů managementem). V době, kdy je nedostatek projektů a mělo by se konat školení, je z výše uvedeného logické, že oddělení nebude splňovat aktivitu pracovníků. Kdo se bude ze zaměstnanců účastnit školení na příslušný CAD systém, rozhodují vedoucí.

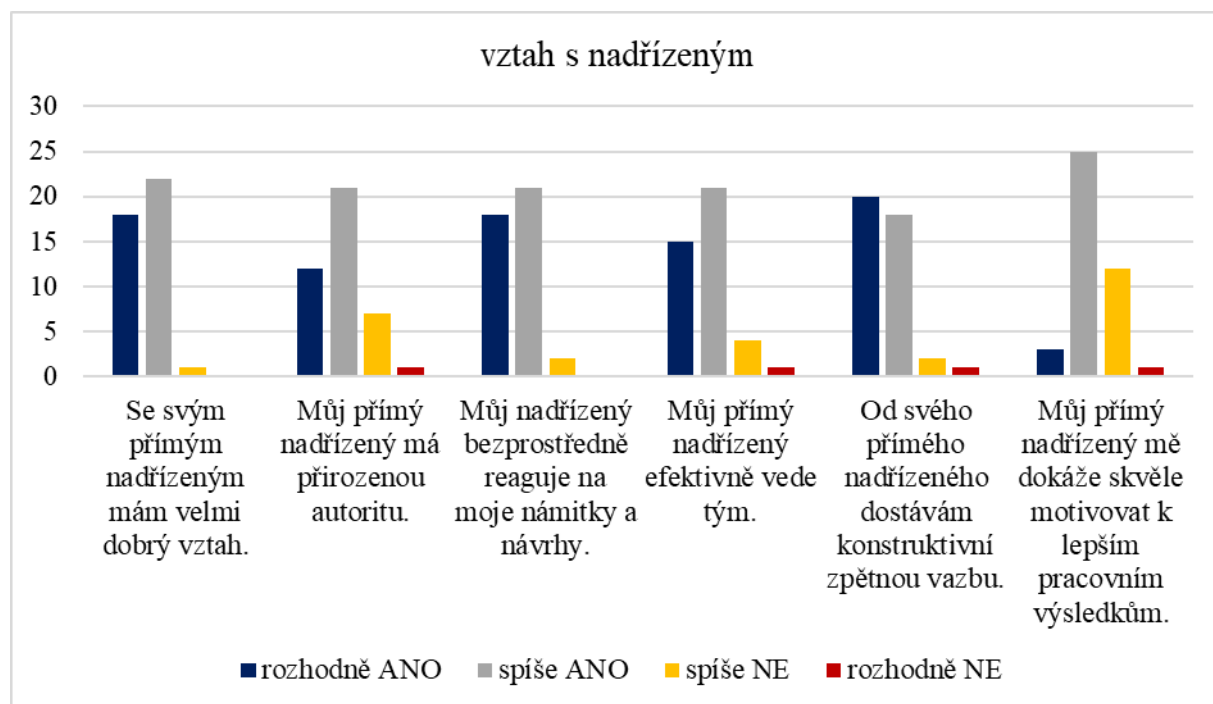
Následující graf 21 popisuje účast zaměstnanců na jazykových kurzech. Přestože jsou jazykové kurzy (i učební pomůcky na lekci) hrazeny zaměstnavatelem, až 34 % respondentů kurzy spíše nenavštěvuje a 12 % nechodí na lekce cizích jazyků vůbec. Kladně lze hodnotit, že 34 % respondentů jazykové kurzy spíše navštěvuje a 20 % navštěvuje lekce cizího jazyka

pravidelně. Záporné odpovědi jsou z důvodu napracování hodin. Jazyková lekce trvá 90 minut a tento čas mají zaměstnanci zadanou pauzu. Aby splnili za den osmihodinovou pracovní dobu, musí si tento čas napracovat. Dalším důvodem, proč zaměstnanci nechodí na jazykové lekce, je obsah těchto vyučovacích hodin. Lekci navštěvuje v průměru 10 osob a náplň hodiny je pro všechny stejná. Každý zaměstnanec přichází na lekci s jinými znalostmi, může se tedy stát, že některá témata, která lektor probíhá, jsou již zaměstnanci známá.

4.4.5 Vztahy na pracovišti

Další část dotazníku se zabývá vztahy na pracovišti, a to vztahy s nadřízeným a s kolegy. V následujícím grafu 22 jsou znázorněny otázky týkající se přímého nadřízeného. Každý ze zaměstnanců vztahuje odpověď na svého přímého nadřízeného (nejedná se tedy pouze o jednu osobu v oddělení).

Graf 22 Vztah s přímým nadřízeným



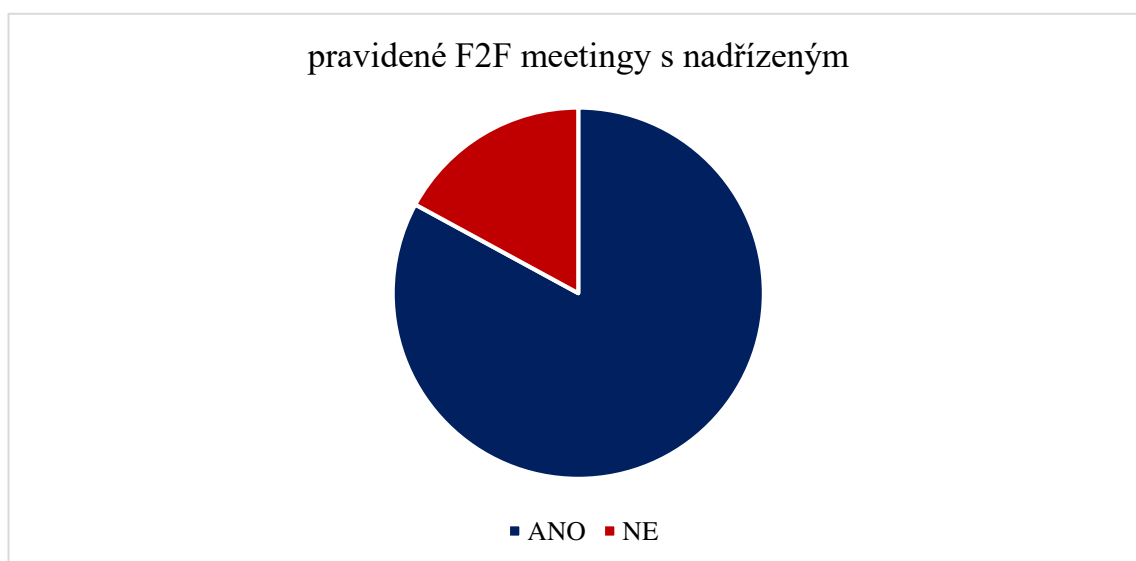
Zdroj: vlastní zpracování

Se svým přímým nadřízeným má velmi dobrý vztah 44 % respondentů a 54 % je pro odpověď spíše ANO. Spíše NE zde uvedla jako odpověď 2 % respondentů. Absolutní zápor neuvedl ani jeden z respondentů. Na další otázku, zda má přímý nadřízený přirozenou autoritu, odpovědělo 29 % rozhodně ANO, 51 % spíše ANO a 17 % spíše NE a 2 % rozhodně NE. Celkem 44 % respondentů odpovědělo rozhodně ANO na otázku, zda přímý nadřízený bezprostředně reaguje na zaměstnancovy návrhy a námítky, 51 % spíše ANO, 5 % spíše NE a

žádná odpověď nebyla absolutně záporná. Celkem 37 % respondentů označilo odpověď rozhodně ANO na otázku, zda jejich nadřízený vede efektivně tým, 51 % spíše ANO, 10 % označilo odpověď spíše NE a 2 % respondentů se domnívají, že jejich přímý nadřízený nevede efektivně tým. Celkem 49 % respondentů dostává od svého nadřízeného konstruktivní zpětnou vazbu, 44 % spíše ano, 5 % spíše NE a 2 % respondentů nedostávají od svého nadřízeného konstruktivní zpětnou vazbu. Výše zmíněné otázky dosahují velmi kladného hodnocení. Poslední otázkou týkající se vztahu s nadřízeným je otázka, zda nadřízený dokáže skvěle motivovat k lepším pracovním výkonům. Tato otázka dosáhla celkem nejméně absolutně kladných odpovědí a nejvíce odpovědí záporných. Celkem 7 % respondentů odpovědělo rozhodně ANO, 61 % spíše ANO, 29 % spíše ne a 2 % rozhodně NE.

Další otázka se týká pravidelných schůzek mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Každý týmový vedoucí vede pohovor se zaměstnancem, kterému končí zkušební doba, případně kterému končí smlouva na dobu určitou (zaměstnanci dostávají první rok smlouvu na dobu určitou). Vždy na konci kalendářního roku má vedoucí týmu schůzku s jednotlivými zaměstnanci ohledně zhodnocení jejich dosavadní práce. Na této schůzce se řeší především odměny za odvedenou práci, zhodnocení práce, další možný kariérní posun, případně další témata. Tyto schůzky jsou nezbytné a jejich organizaci má na starosti personální oddělení. Následující otázka se týká pravidelných F2F meetingů s nadřízeným. Každý ze sedmi týmových vedoucích vede svůj tým odlišným způsobem. Jak počtem týmových schůzek, tak počtem F2F meetingů.

Graf 23 Pravidelné F2F meetingy s přímým nadřízeným

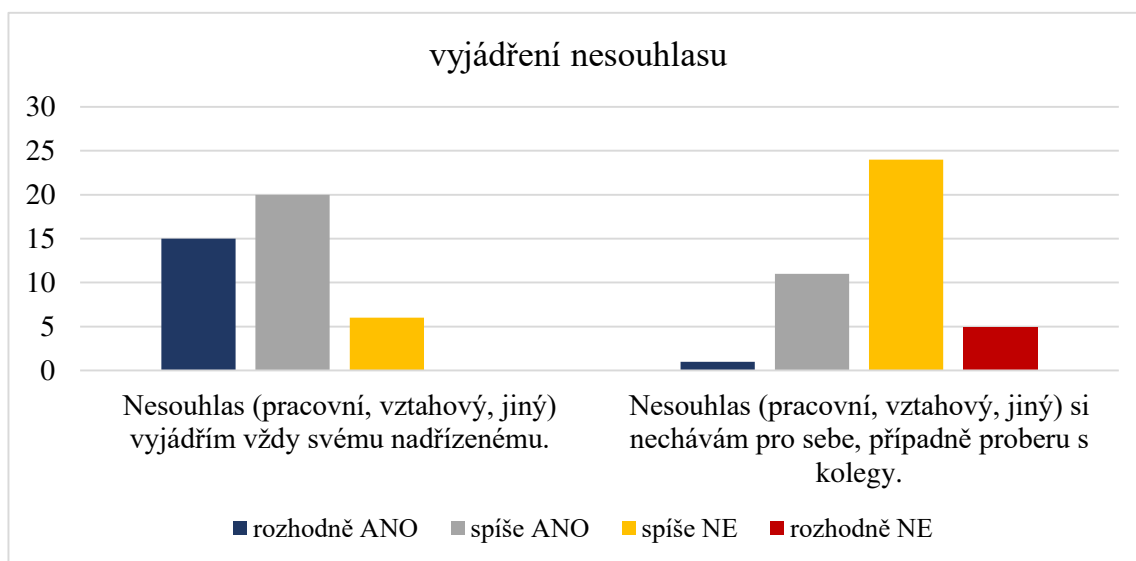


Zdroj: vlastní zpracování

Pravidelných meetingů se svým nadřízeným se účastní 83 % respondentů a 17 % se neúčastní, jak je znázorněno v grafu 23. Meeting slouží jako nástroj k tomu, aby zaměstnanec sdělil svému nadřízenému, pokud je s něčím nespokojený, nebo naopak se může schůzka odehrát v pozitivním duchu.

Obecně platí, že ne vždy se dokáže člověk všem zavděčit. V případě firmy XY se jedná například o zavedení nového informačního systému (nový systém na zpracování docházek, nový systém na sledování projektů). Dále se může jednat o nové vedení firmy. V podstatě jde do této kategorie otázek zahrnout cokoliv. Důležité je, jak se ke svému nesouhlasu s aktuální situací postaví zaměstnanci. Otázkou tedy je, zda svůj nesouhlas (případně nespokojenost) konzultují se svými vedoucími, nebo zda si nechávají pro sebe a své kolegy. V tom prvním případě je tu ale možnost, že půjde situace ovlivnit. O tom, zda zaměstnanci jdou či nejdou s daným problémem za vedoucím, jsou následující dvě otázky.

Graf 24 Obecné vyjádření nesouhlasu



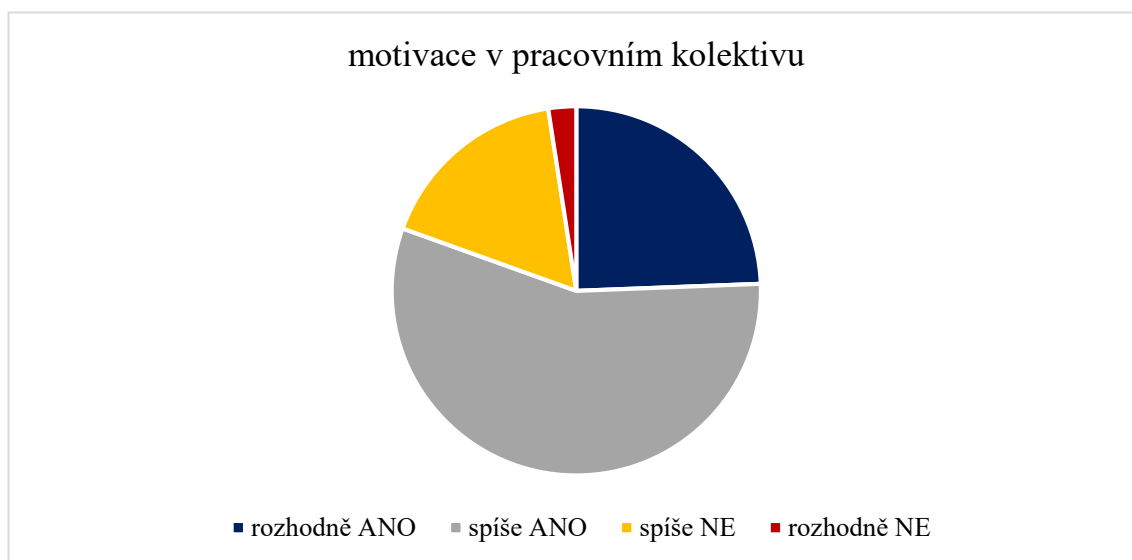
Zdroj: vlastní zpracování

První otázka v grafu 24 se ptá, zda zaměstnanec vyjádří nesouhlas svému nadřízenému a v případě druhé otázky, zda zaměstnanec si nechává nesouhlas pro sebe, nebo probere s kolegy. Žádoucí je, pokud je zaměstnanec nespokojený, nebo s něčím ve firmě nesouhlasí, aby o tom věděl jeho nadřízený. Vedoucí může tak danou situaci ovlivnit, pokud to lze. Z celkového počtu respondentů, odpovědělo 37 %, že svůj nesouhlas rozhodně sdělí svému nadřízenému a 2 %, že si tento problém nechají pro sebe, případně sdělí svému kolegovi. Spíše ANO sdělí svůj nesouhlas nadřízenému 49 % a 27 % ho spíše sdělí kolegovi nebo si ho nechá pro sebe. Nesouhlas spíše nesdělí nadřízenému 15 % respondentů a spíše nesdělí

nesouhlas kolegům 59 % respondentů. Pozitivní je, že žádný z respondentů neodpověděl na první otázku rozhodně NE a 12 % respondentů si svůj nesouhlas rozhodně nenechávají pro sebe nebo pro své kolegy.

Klíčovou vlastností, jak být lepší před konkurencí na trhu, může být například know how, ale i složení týmu, který pro zákazníka pracuje. Jestliže je tým složený z lidí, kteří se navzájem motivují, doplňují své znalosti a zkušenosti, může to být zajímavé nejen z pohledu spokojenosti zaměstnanců, ale zároveň se může promítnout i do výsledků firmy. V následujícím grafu jsou zaznamenány odpovědi na otázku, jak jsou zaměstnanci motivováni v pracovním kolektivu.

Graf 25 Motivace v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 25 plyne, že 24 % respondentů je rozhodně motivováno v pracovním kolektivu, 56 % označilo odpověď spíše ANO, 17 % spíše NE a 3 % respondentů rozhodně nejsou motivováni v pracovním kolektivu. Celkem 80 % respondentů je ve svém pracovním kolektivu spíše nebo zcela motivováno. Pouze jeden respondent uvedl, že v pracovním kolektivu není vůbec motivovaný. Jedním z příkladů, jak mohou být zaměstnanci motivováni, jsou týmové schůzky, konající se jednou za měsíc. Na těchto schůzkách je vždy věnován blok aktuálními projektům a novinkám. Na tuto schůzku si zaměstnanci připraví prezentaci o svém projektu, kde uvedou nová řešení, případně je prostor pro diskuzi s ostatními pracovníky. Zaměstnanci mohou být v tomto případě motivováni prací svých kolegů.

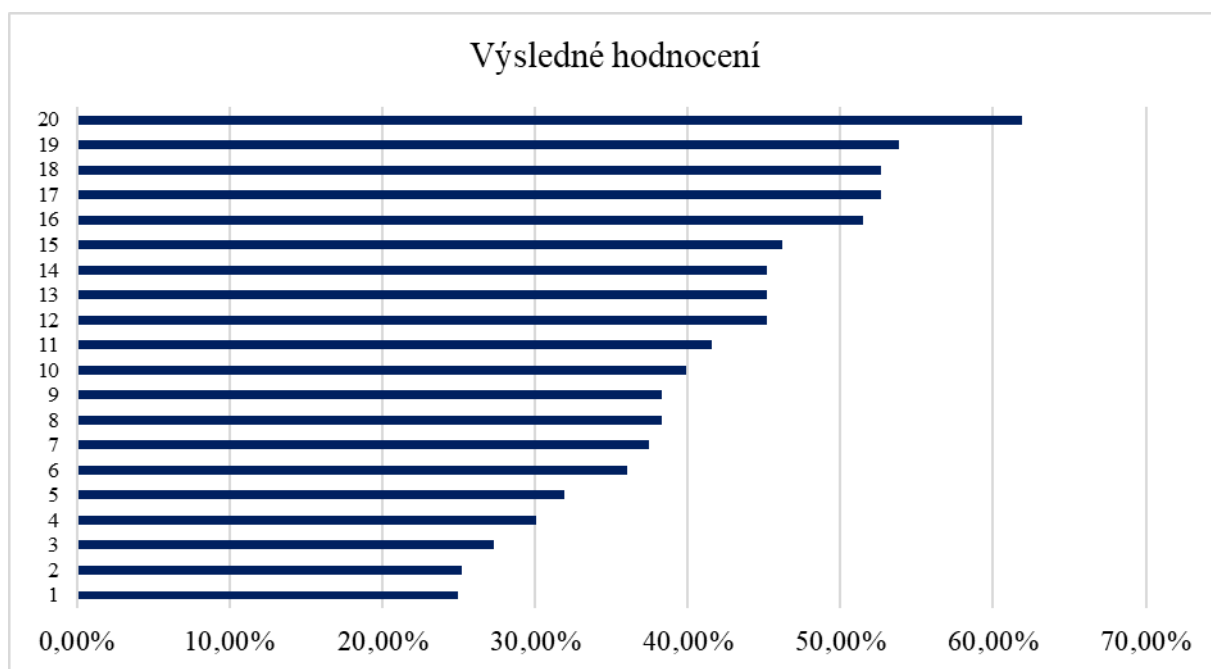
Motivace mezi zaměstnanci se nemusí nutně týkat pouze pracovních témat. V dotazníku zazněla i otázka, zda se zaměstnanec stýká s kolegy i ve svém osobním a životě a celkem

60 % respondentů uvedlo jako odpověď ANO. Například v roce 2019 se domluvila skupina šesti osob z oddělení a po práci chodili pravidelně běhat. Firma následně jejich aktivitu podpořila firemními dresy a startovním na závod, který se konal v říjnu roku 2020 v Klánovicích. Zaměstnanci z oddělení YZ vyzvali prostřednictvím personálního oddělení, které zasílá každý týden email s novinkami, sportovce, aby se na závod přidali. Další společnou aktivitou kolegů je pořádání „týmového posezení“. Tato akce není žádným způsobem hrazena zaměstnavatelem a veškerou organizaci zařizují zaměstnanci sami po pracovní době. Tento způsob stmelování kolektivu podporují i vedoucí týmů a akcí se účastní. Na tuto týmovou aktivitu navazuje následující otázka, týkající se množství volného času na svůj osobní život. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 17 %, že mají rozhodně dostatek volného času na svůj osobní život, 68 % odpovědělo spíše ANO, 12 % odpovědělo spíše NE a 3 % respondentů rozhodně nemají kvůli práci dostatek volného času na svůj osobní život. Pracovníci mají ve firmě osmihodinovou pracovní dobu, ale pevné jádro pracovní doby je v pondělí až čtvrtek od 9.30 do 15.00 hodin. Na jaře roku 2019 bylo pevné jádro pracovní doby upraveno v pátek od 9.30 do 13.00 hodin. Tato změna měla velmi pozitivní hodnocení ze stran všech pracovníků firmy. Zaměstnanec si ale musí hlídat, aby mu na konci měsíce nechyběly odpracované hodiny, pokud by každý pátek využil odchodu v 13.00 hodin. Z výše zmíněného lze usoudit, že si každý z pracovníků může upravit pracovní dobu tak, aby stíhal své soukromé aktivity. Jedná se ale o předpoklad, že projekt, na kterém zaměstnanec pracuje, postupuje podle plánu a všechny termíny odevzdání jsou dodrženy.

4.4.6 Vyhodnocení otázek

V následujícím grafu 26 jsou vyhodnoceny jednotlivé aspekty. Nejlépe je hodnocena otázka týkající se vybavení k výkonu práce a dále vztah s přímým nadřízeným, konstruktivní zpětná vazba od nadřízeného a reakce nadřízeného na námítky zaměstnance. Nejhůře je hodnocena otázka týkající se vyjádření nesouhlasu, stresu z práce, návštěvnosti jazykových kurzů, kariérního růstu a náplně práce.

Graf 26 Vyhodnocení škálových otázek



Zdroj: vlastní zpracování

1. Nesouhlas (pracovní, vztahový, jiný) si nechávám pro sebe, případně proberu s kolegy.
2. Má práce mě často přivádí do stresových situací.
3. Navštěvuji pravidelné jazykové kurzy, které hradí zaměstnavatel.
4. Můj přímý nadřízený mě dokáže skvěle motivovat k lepším pracovním výsledkům.
5. Mám ve firmě možnost kariérního růstu.
6. S náplní práce jsem spokojen.
7. Mám dostatečné množství času na osobní život (work-life balance).
8. Dostávám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.
9. V pracovním kolektivu se dokážeme skvěle motivovat.
10. Můj přímý nadřízený má přirozenou autoritu.
11. Zaškolení na mé pracovní místo bylo dostatečné.
12. Mám zde možnost vyzkoušet si nové projekty.
13. Můj přímý nadřízený efektivně vede tým.
14. Nesouhlas (pracovní, vztahový, jiný) vyjádřím vždy svému nadřízenému.
15. Firma mi poskytuje dobré zázemí pro plnění mé práce.
16. Vyplnění formulářů pro interní marketing mi nečiní žádný problém.
17. Můj nadřízený bezprostředně reaguje na moje námitky a návrhy.
18. Od svého přímého nadřízeného dostávám konstruktivní zpětnou vazbu.

19. Se svým přímým nadřízeným mám velmi dobrý vztah.
20. Firma mi poskytuje veškeré vybavení, které potřebuji k výkonu práce (stůl, židle, počítač a drobné kancelářské vybavení).

5 Shrnutí a doporučení

5.1 Doporučení pro personální oddělení a návrh výstupního dotazníku

Výstupní pohovory a výstupní dotazníky slouží managementu jako podklad pro zpracování reportu týkající se fluktuace (zaměření na důvod odchodu). Návrhem na zlepšení situace ve firmě je předělání výstupního dotazníku.

Kladně lze hodnotit, že tento dotazník se předkládá i zaměstnancům, kteří končí ve zkušební době. Je tak možné podchytit názor člověka, který je ve firmě jen krátce. Dotazník obsahuje pouze otevřené otázky a 6 z 11 otázek je zaměřeno na důvod odchodu.

Nový výstupní dotazník by měl být strukturovaný do několika částí a měl by obsahovat jak otevřené, tak uzavřené otázky. U uzavřených otázek by zaměstnanec odpovídal ano/ne, případně by ohodnotil výrok na škále od 1 = absolutní spokojenost do 5 = absolutní nespokojenost. Jedním z doporučení je i formulace otázek. Místo otázky „proč zaměstnanec odchází“ je vhodné položit otázku „proč nechce ve firmě dále zůstat“.

Jak bylo již zmíněno, bylo by vhodné otázky ve výstupním dotazníku strukturovat do částí, například:

1. Důvod odchodu
 - a. Proč nechcete dále pracovat ve firmě XY?
 - b. Odchod z firmy je reakce na konkrétní situaci (ano/ne)
 - c. Máte po odchodu z firmy XY nové uplatnění? (ano/ne)
 - d. Aktivně jsem vyhledával novou práci (ano/ne)
 - e. Nový zaměstnavatel mě sám oslovil (ano/ne)
 - f. Nový zaměstnavatel mi nabízí vyšší finanční odměnu (ano/ne)
2. Odměňování
 - a. Vyjádřete, prosím, spokojenost s finančním ohodnocením (hodnotící škála)
 - b. Vyjádřete, prosím, spokojenost se systémem benefitů (hodnotící škála)
 - c. Místo pro Vaše komentáře
3. Vzdělání a náplň práce
 - a. Firma XY mi poskytovala možnost dalšího vzdělání (hodnotící škála)
 - b. Navštěvoval jsem jazykové kurzy (ano/ne)

- i. Odůvodnění předchozí otázky (otevřená otázka)
 - c. Náplň práce odpovídá mým požadavkům (hodnotící škála)
 - d. Možnost kariérního růstu (ano/ne)
 - e. Místo pro Vaše komentáře
4. Pracoviště a firemní kultura
- a. Spokojenost s nadřízeným (hodnotící škála)
 - b. Přátelský kolektiv (hodnotící škála)
 - c. Spokojenost při práci v týmu (hodnotící škála)
 - d. Moje návrhy na změny vyslyšel vždy můj nadřízený (ano/ne)
 - e. Pracovní prostředí (hodnotící škála)
 - f. Vybavenost pracoviště (hodnotící škála)
 - g. Informovanost o změnách ve firmě (hodnotící škála)
 - h. Místo pro Vaše komentáře

Dalším doporučením je kontaktovat zaměstnance, kteří už několik měsíců ve společnosti nepracují a udělat s nimi tzv. post-exit interview. Dotyčná osoba již nebude pod tlakem a je možné, že odpovědi budou více pravdivé/upřímné, než člověk původně vyplnil ve výstupním dotazníku.

5.2 Shrnutí a doporučení pro management

Z výsledků analýzy o spokojenosti s pracovním prostředím vyplývá, že firma XY poskytuje zaměstnancům dobré zázemí pro zaměstnance a poskytuje jim veškeré vybavení pro výkon práce. Přestože se pražská pobočka přestěhovala do nových moderních kancelářský prostor, tato změna s sebou nese i úskalí jako je hluk, který vadí zaměstnancům nejvíce. Pro tento problém se nabízí dvě možná řešení. Jedním je pořízení vysokých stolních paravánů, které tlumí zvuk například při telefonování se zákazníky. Tato varianta je ale nákladná a od března roku 2020 jsou zakázány veškeré dodatečné nákupy nábytku. Druhým doporučením je nabídnout pracovníkům, kteří mají daný den kontrolní call s klientem, aby využili jednu ze zasedacích místností jako svou kancelář.

Dalším negativem, které je zmíněno jak v dotazníku spokojenosti, tak ve výstupním dotazníku je problém s parkovacími místy. Parkovací stání jsou v budovách určena pouze pro vedoucí zaměstnance. Pokud má vedoucí zaměstnanec dovolenou, nebo z jiného důvodu nepřijede vozidlem do práce, je toto parkovací místo volné, jelikož jsou místa přidělena na jméno vedoucího pracovníka. Doporučením je vytvoření aplikace, která by mapovala tato

volná parkování stání a zaměstnanci by mohli místo rezervovat pro sebe, v době nepřítomnosti vozidla vedoucího pracovníka. Na vytvoření aplikace se mohou podílet zaměstnanci z oddělení Digital Solutions, které je jedním z oddělení ve firmě XY.

Oblast firemní kultury hodnotí zaměstnanci pozitivně a firmu XY považují za dobrého zaměstnavatele. Firma XY informuje jednou za týden všechny zaměstnance, prostřednictvím emailu, o novinkách a změnách. Dále jsou výsledky a cíle firmy probrány v rámci celofiremního shromáždění, které se koná po uplynutí kvartálu. Informovanost v rámci celé firmy je pro všechny zaměstnance stejná. Rozdílná je ale informovanost v rámci oddělení. Oddělení YZ je rozděleno do sedmi skupin a každá skupina má svého vedoucího. Vedoucí pořádají jednou za měsíc schůzku pro svojí skupinu, kde jsou probírána témata týkající se projektů, nových zákazníků, výsledků oddělení, ale i například teambuildingu a dalších novinek pro oddělení. Přestože vedoucí skupin dostávají stejné informace od ředitele oddělení, může se stát, že ne všechny informace zazní na jednotlivých týmových schůzkách. Doporučením pro management je pořádat pouze jednu schůzi pro celé oddělení. Tímto bude celé oddělení mít k dispozici stejné informace. Zároveň se může účastnit i ředitel oddělení. Nyní není v jeho časových možnostech, aby navštívil všechny týmové schůze. Předání správných informací v oddělení je velmi důležité. Dalším doporučením je informovat zaměstnance oddělení o firemních benefitech. Přestože většina respondentů odpověděla, že se účastní firemních akcí, stal se na jaře v roce 2019 případ, kdy personální oddělení bylo nuceno tři dny před konáním sportovního dne tuto akci zrušit. Neúčast zaměstnanců je podle výsledků dotazníku zejména kvůli časovým možnostem. V tomto případě by měl management informovat zaměstnance, že veškeré náklady na podobné akce hradí zcela zaměstnavatel a jsou součástí systému benefitů.

Oblast, ve které dochází k rozporu odpovědí mezi dotazníkem spokojenosti a výstupním dotazníkem je náplň práce. Spokojenost s náplní práce je jedním z klíčových aspektů, jak si udržet zaměstnance. V dotazníku spokojenosti uvádí respondenti, že jsou s náplní práce spíše spokojeni než nespokojeni, ale ve výstupním dotazníku je to naopak. Náplň práce a častá změna témat jsou uvedeny jako nejčastější důvody pro odchod. Doporučením je, aby spokojenost s náplní práce byla hlavním tématem F2F meetingů s nadřízeným a zároveň, aby bylo na každé schůzi oddělení probráno, že mohou zaměstnanci doporučit firmu na kooperaci. Za doporučení mohou získat finanční odměnu. Dalším doporučením je veškerá pracovní témata zapsat na Sharepoint (úložiště pro zaměstnance). Každý ze zaměstnanců má k tomuto místu přístup, a pokud je nespokojený s tématem, na kterém pracuje, může si vybrat jiné téma a po konzultaci s nadřízeným může být přesunut do jiné skupiny, kde by mu více vyhovovala

náplň práce. Úzce tento návrh souvisí i s možností vyzkoušet si nové projekty. Jak bylo zmíněno, ve firmě XY je šest oddělení a každé se zabývá jinou technickou oblastí. Doporučením je tedy zapojit do zveřejnění zpracovávaných projektů celou firmu, aby měli zaměstnanci případně větší možnost výběru.

Přestože vstupní školení je hodnoceno v dotazníku spokojenosti spíše kladně, 20 % respondentů se domnívá, že není zcela dostačující. Ve výstupním dotazníku bylo jedním ze zaměstnanců označeno vstupní školní jako nevyhovující. Příčinou může být to, že každý nový zaměstnanec prochází školením trochu jinak. Vždy mu oddělení poskytne jednu osobu, která mu má vše vysvětlit a celý den se o nováčka starat. V případě, že nastoupí daný měsíc například 4 zaměstnanci, pak i 4 služebně starší zaměstnanci jsou ten den neefektivní, jelikož mají na starosti nováčky. Doporučením v případě zaškolení je, aby firma provedla zaškolení co nejefektivněji. Například aby nejprve zástupce IT oddělení prošel s novými zaměstnanci přístupy do budov a počítačů, dále aby zástupce personálního oddělení představilo nováčkům budovu, docházkový systém a systém benefitů a až v tento okamžik by si zaměstnanec převzalo příslušné oddělení.

S náplní práce souvisí i stres. Při dotazování, zda zaměstnanec přivádí práce často do stresových situací, bylo nejvíce odpovědí „spíše NE“. Zároveň ale 39 % respondentů uvedlo, že je práce často stresuje. Vedoucí mají možnost účastnit se školení proti stresu, které se ve firmě pořádá dvakrát ročně. Doporučením je v tomto případě, aby se školení účastnili i řádoví zaměstnanci.

Poskytování dalšího vzdělání je pro mnohé zaměstnance klíčovou vlastností zaměstnavatele. Doporučením v tomto ohledu je nechat zaměstnance, aby si sám zvolil jazyk, který chce navštěvovat. Nyní zaměstnanci navštěvují pouze kurzy německého jazyka, případně ve výjimečných situacích je povolen anglický jazyk. Tato skutečnost bude mít efektivní dopad jak pro zaměstnance, tak pro firmu samotnou. Zaměstnanec nebude mít pocit, že je do daného vzdělání tlačěn a jeho snaha naučit se něco nového bude vycházet z jeho vnitřní motivace. Dalším doporučením v oblasti vzdělávání zaměstnanců je umožnit každému zaměstnanci, aby se alespoň jednou ročně mohl účastnit školení na nový CAD program. Jelikož není možné, aby se účastnili všichni zaměstnanci školení najednou (aktivita pracovníků, termíny projektů), bylo by vhodné školení natočit a dát tak k dispozici online verzi všem, kteří se nemohli účastnit. Studovat tyto materiály mohou pracovníci například při čekání na data od zákazníka.

Podle uvedených výsledků z dotazníku spokojenosti i z výstupního dotazníku je silnou stránkou oddělení pracovní kolektiv. Při přijímacích pohovorech by bylo vhodné se zmínit i o

mimo firemních aktivitách oddělení. Vztah s přímým nadřízeným je hodnocen také velmi kladně, avšak otázka týkající se motivace není hodnocena zcela pozitivně. Je tedy zapotřebí, aby nadřízení více motivovali své pracovníky k lepším výsledkům. Návrhem na zlepšení této situace je nastavení jasného motivačního plánu, který by zaměstnanec měl stále k dispozici a každý měsíc by ho mohl doplňovat. Jde o aktuální zhodnocení zaměstnancových pracovních znalostí a zkušeností. Každý měsíc by si zaměstnanec tento plán aktualizoval podle nově dosažených zkušeností, příklad počet zpracovaných projektů, počet absolvovaných školení, posun ve znalostech cizího jazyka a dalších oblastech. Vedoucí pracovník by takto měl přehled o veškerých činnostech zaměstnance a mohl by se zaměřit na oblast, která činí zaměstnanci potíží a zároveň by měl přehled nad plněním plánu. Stoprocentní plnění plánu by znamenalo pro zaměstnance jistou odměnu, například účast na zahraničních veletrzích, které plně hradí zaměstnavatel. Zaměstnanci mohou být ale motivováni i prací svých kolegů. Proto navrhuji na každé týmové schůzi představit jeden z nejzajímavějších projektů. Zaměstnanci si tak vyzkouší prezentaci před ostatními a zároveň mohou předat kolegům své znalosti a zkušenosti.

Posledním doporučením je zavedení „Open Door Policy“, česky „politika otevřených dveří“. Tímto systémem lze dát zaměstnancům najevo, že jejich nadřízení jsou tu stále pro ně a připomínky, se kterými přijdou, budou bez zbytečných odkladů řešeny.

6 Závěr

Na lidi neexistuje žádný návod a není tedy možné postupovat krok po kroku podle nějaké příručky. Stejně tak jako je individuální každý člověk, je individuální i každá situace ve firmě. Zaměstnanci představují pro firmu ten nejcennější zdroj, díky kterému může firma dosáhnout vytouženého úspěchu.

Tato diplomová práce měla za cíl zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu. Výzkumnou populací bylo oddělení YZ, které firma považuje v této oblasti za problematické.

Příčiny dobrovolných odchodů zaměstnanců byly zjišťovány na základě výstupních dotazníků, poskytnutých od personálního oddělení, a na základě dotazníkového šetření, jehož cílem byla identifikace spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnance s různými pracovními aspekty. Po odkrytí slabin zaměstnavatele byly následně doporučeny kroky, které by měly zlepšit spokojenost zaměstnanců, a tím i dojít ke snížení dobrovolné míry fluktuace.

Vývoj fluktuace ve zkoumaném oddělení se s přibývajícím roky zvyšoval a v roce 2019 téměř koresponduje dobrovolná fluktuace s celkovou fluktuací. Změna přichází v březnu roku 2020, kdy firma reaguje na situaci týkající se onemocnění Covid-19 v České republice.

Doporučení, která jsou uvedena na konci praktické části, jsou uvedena v reakci na nespokojenost zaměstnanců s danou problematikou a směřují k managementu společnosti. Na žádost managementu ve firmě XY nezahrnoval dotazník spokojenosti zaměstnanců otázky týkající se finančního ohodnocení, ani hodnocení systému benefitů.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření a výstupních dotazníků bylo definováno několik slabých oblastí, ale zároveň i silných. Velmi kladně je hodnocen pracovní kolektiv a vztah s nadřízeným. Doporučením je podporovat dále pozitivní vztahy mezi kolegy a tvořit tak pevnou základnu, ve které se budou zaměstnanci navzájem motivovat a podporovat. Negativně je hodnocena náplň práce. Doporučením pro větší spokojenost s náplní práce, je vytvoření přehledu projektů celé firmy, ve kterém by si zaměstnanci mohli najít jinou oblast, která by jim více vyhovovala. Větší důraz by měl být kladen i na vstupní školení. Návrhem je sjednotit vstupní školení týkající se personálních a IT záležitostí, výsledkem bude přesná informovanost nových zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří původně nováčky zaučovali, nebudou mít tolik neefektivních hodin. Nízká míra spokojenosti byla vyjádřena ve vztahu k pracovnímu prostředí, konkrétně ohledně hluku na pracovišti. Doporučením je buď zakoupení stolních paravánů, nebo nabídnout zaměstnanci zasedací místnost, jako dočasnou kancelář, v případě, že očekává konzultaci s klientem. Dále byla vyjádřena nespokojenost týkající se parkovacích míst. Návrhem je vytvoření aplikace, která by mapovala volná parkovací místa vedoucích zaměstnanců a řádoví zaměstnanci by tak mohli v jejich nepřítomnosti na jejich místě zaparkovat. Dalším doporučením je zlepšení komunikace a motivace od vedoucích pozic směrem k zaměstnancům. Návrhem je zavedení jedné měsíční schůze, kde budou přítomni všichni zaměstnanci z oddělení včetně ředitele, dále pravidelný F2F meeting a také zavedení „politiky otevřených dveří“. Doporučením ke zvýšení motivace je zavedení motivačních plánů pro každého zaměstnance a libovolný výběr cizího jazyka. Dalším doporučením v oblasti vzdělávání je natáčení specializovaných školení, aby si mohl nepřítomný zaměstnanec školení pustit ve volné chvíli. Posledním doporučením je zavedení post-exit interview a zkonkrétnění výstupního dotazníku.

7 Seznam použitých zdrojů

- ADAMS, J. Stacy. Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965, (2), 267-299.
- ALDERFER, C. P. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARKER, Kathleen. Changing assumptions and contingent solutions: The costs and benefits of women working full- and part-time. *Sex Roles* [online]. 1993, **28**(1-2), 47-71 [cit. 2019-10-05]. ISSN 0360-0025. Dostupné z: doi:10.1007/BF00289747
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLANCHFLOWER, David G. a Andrew J. OSWALD. Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics* [online]. 2004, (88), 1359 – 1386 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://sites.dartmouth.edu/blanchflower/journals/>
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRITT, Thomas W. a Steve M. JEX. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* [online]. 3. 2014 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=OUfJBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organizational+Psychology:+A+Scientist-Practitioner+Approach,+3rd+Edition&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjD29LAzKPtAhXIIIsKH RV6BTwQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Organizational%20Psychology%3A%20A%20Scientist-Practitioner%20Approach%2C%203rd%20Edition&f=false>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

Firmy v ČR se potýkají s vysokou fluktuací zaměstnanců. Jak problém řešit? *EuroZprávy.cz* [online]. 22. dubna 2019 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/255629-firmy-v-cr-se-potykaji-s-vysokou-fluktuaci-zamestnancu-jak-problem-resit/>

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GALIZZI, Monica a Kevin LANG. Relative Wages, Wage Growth, and Quit Behavior. *Journal of Labor Economics* [online]. 1998, **16**(2), 367-390 [cit. 2019-10-05]. ISSN 0734-306X. Dostupné z: doi:10.1086/209893

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HERZBERG, F. W., B. MAUSNER a B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. 1957.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-704-1951-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986, 237 s.
- KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1080-5.
- LAWLER, Edward E. a Lyman W. PORTER. *Managerial Attitudes and Performance*. R. D. Irwin, 1968. ISBN Managerial Attitudes and Performance.
- LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM. *Goal Setting: A Motivational Technique that Works!*. 1979.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MCCLELLAND, David C. *The Achieving society*. New: The Free Press, 1961.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.
- NÁHLOVSKÝ, P. *Nepodceňujte demotivaci: Moderní řízení*. 3. 1996.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- Pojem fluktuace. *SCS.ABZ.CZ: SLOVNÍK CIZÍCH SLOV* [online]. 2005 - 2020 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>
- PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2020-11-28]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. Praha: Grada, 2008. Management (Fragment). ISBN 978-80-247-2234-4.
- SOUSA-POZA, Alfonso a Fred HENNEBERGER. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*. 2004, **38**(1), 113-137. ISSN 0021-3624. Dostupné z: doi:10.1080/00213624.2004.11506667
- ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.
- ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. Jak (Adart). ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-809-0464-599.

VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. Wiley, 1964.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

WOTRUBA, Thomas R. Full-time vs. part-time salespeople. *International Journal of Research in Marketing* [online]. 1990, 7(2-3), 97-108 [cit. 2019-10-05]. ISSN 01678116. Dostupné z: doi:10.1016/0167-8116(90)90014-E

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník spokojenosti zaměstnanců	79
---	----

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Drazí kolegové,

tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Ráda bych Vás poprosila o 5 minut vašeho času, které věnujete jeho vyplnění.

Dobrý den, po odeslání tohoto formuláře bude mít jeho vlastník možnost vidět vaše jméno a e-mailovou adresu.

* Povinné

1. Souhlasím se zpracováním údajů. *

Vaše odpovědi slouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce.

ANO

NE

2. Firma mi poskytuje dobré zázemí pro plnění mé práce. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

rozhodně ANO

spíše ANO

spíše NE

rozhodně NE

3. Firma mi poskytuje veškeré vybavení, které potřebuji k výkonu práce (stůl, židle, počítač a drobné kancelářské vybavení). *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

4. Nejvíce mi na pracovním místě vadí. *

- hluk
- teplota
- osvětlení
- jiné

5. V Případě, že Vaše předchozí odpověď byla "jiné", prosím uveďte konkrétní případ.

Zadejte svoji odpověď.

6. Naší firmu považuji za dobrého zaměstnavatele. *

- ANO
- NE

7. Jsem pravidelně informovaný o cílech a výsledcích firmy. *

ANO

NE

8. Aktivně se účastním firemních akcí. *

Teambuilding, Vánoční večírek, Sportovní den, Letní akce, atd.

ANO

NE

9. Pokud se neúčastníte firemních akcí, uveďte prosím důvod.

Zadejte svoji odpověď.

10. Vyplnění formulářů pro interní marketing mi nečiní žádný problém. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

rozhodně ANO (nemám s vyplněním problém)

spíše ANO

spíše NE

rozhodně NE (mám s vyplněním problém)

11. Zaškolení na mé pracovní místo bylo dostatečné. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

12. S náplní práce jsem spokojen. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

13. Dostávám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE



14. Má práce mě často přivádí do stresových situací. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

15. Mám zde možnost vyzkoušet si nové projekty. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

16. Doporučil jsem firmu, se kterou bychom mohli spolupracovat. *

- ANO
- NE

17. Aktivně využívám interní školení (rozšíření kompetencí). *

- ANO
- NE

18. Navštěvuji pravidelné jazykové kurzy, které hradí zaměstnavatel. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

19. Pokud jazykové kurzy nenavštěvujete, uveďte prosím důvod.

Zadejte svoji odpověď.

20. Mám ve firmě možnost kariérního růstu. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

21. Mám dostatečné množství času na osobní život (work-life balance). *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

22. Se svým přímým nadřízeným mám velmi dobrý vztah. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

23. Můj přímý nadřízený má přirozenou autoritu. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

24. Se svým přímým nadřízeným máme pravidelné F2F meetingy. *

- ANO
- NE

25. Můj nadřízený bezprostředně reaguje na moje námítky a návrhy. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

26. Můj přímý nadřízený efektivně vede tým. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

27. Od svého přímého nadřízeného dostávám konstruktivní zpětnou vazbu. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO (vždy)
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE (nikdy)

28. Můj přímý nadřízený mě dokáže skvěle motivovat k lepším pracovním výsledkům. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE



29. Nesouhlas (pracovní, vztahový, jiný) vyjádřím vždy svému nadřízenému. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

30. Nesouhlas (pracovní, vztahový, jiný) si nechávám pro sebe, případně proberu s kolegy. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

31. V pracovním kolektivu se dokážeme skvěle motivovat. *

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s tímto výrokem.

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- rozhodně NE

32. Se kolegy z práce se setkávám i ve svém osobním životě. *

- ANO
- NE

33. Kolik je Vám let? *

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 a více

34. Pohlaví *

- ŽENA
- MUŽ

35. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- středoškolské
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

36. Jak dlouho pracujete v této společnosti? *

- do 1 roku
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- více než 10 let

37. Jaká je Vaše současná pracovní pozice? *

- junior inženýr
- inženýr
- senior inženýr
- Projektový vedoucí
- specialista
- Vedoucí týmu

38. Místo pro Vaše komentáře.

Otázka není povinná, ale budu ráda, pokud budete mít nějaký věcný komentář ohledně spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Zadejte svoji odpověď.

Odeslat

Zdroj: vlastní zpracování v programu Microsoft Forms