

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

**Fluktuace zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Bakalářská práce**

Tereza SAPÁROVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Sapárová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Cíl: Cílem práce je analýza současného stavu fluktuace vybraného podniku XY a návrh stabilizace zaměstnaneckého kolektivu v organizaci. Dílčím cílem je seznámení se s problematikou motivace v dané organizaci dle aktuálních teoretických poznatků.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Současné poznatky k fluktuaci pracovníků
3. Personální procesy
4. Pracovní motivace
5. Empirická část – přestavení organizace, výzkumné otázky
6. Metody zkoumání, vyhodnocení, interpretace a návrh opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
3. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. HOM, Peter W., David G. ALLEN a Rodger W. GRIFFETH. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. New York, 2019. ISBN 9781138503816.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2022

Tereza Sapárová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.11.2022

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad.

Obsah

Úvod	6
1 Současné poznatky k fluktuaci pracovníků	8
1.1 Fluktuace.....	8
2 Personální procesy	11
2.1 Výběr a získávání pracovníků	11
2.2 Zisk, výběr a přijímání pracovníků	13
2.3 Hodnocení pracovníků	14
2.4 Odměňování pracovníků	15
2.5 Vzdělávání pracovníků.....	17
3 Pracovní motivace	19
3.1 Motivace	19
3.2 Pracovní motivace.....	21
4 Empirická část.....	23
4.1 Představení organizace	23
4.2 Výzkumné šetření	25
4.3 Metody zkoumání.....	26
4.4 Interpretace a vyhodnocení.....	27
4.5 Návrh opatření	29
Závěr	33
Seznam literatury.....	35
Seznam obrázků a tabulek	37
Seznam příloh	38

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je vysoká míra fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci. V dnešní turbulentní době je to bohužel velmi častý problém organizací. Fluktuace nemusí být pro podnik vždy negativní, ale pokud překročí určitou míru, je třeba se jí věnovat a snažit se ji předejít.

Fluktuace může být pro podnik velice nákladná záležitost. Než je zaměstnanec plně zaučen všem pracovním procesům a postupům, zabere to poměrně mnoho času. Mimo to je potřeba přidělit mu zkušenějšího pracovníka, který ho zaškoluje, a díky tomu mohou být náklady opět o něco vyšší, jelikož ani jeden pracovník nemůže svoji práci vykonávat naplno (jeden to neumí a druhý učí toho prvního).

Hlavním cílem je analýza současného stavu fluktuace vybraného podniku XY a návrh stabilizace zaměstnaneckého kolektivu v organizaci. Dílčím cílem je seznámení se s problematikou motivace v dané organizaci dle aktuálních teoretických poznatků.

Pro organizace jsou velice důležité jejich vlastní kvalitní, kvalifikovaní a výkonní zaměstnanci. Cílem každé organizace je si tyto pracovníky udržet. Tito pracovníci mají tendenci firmy opouštět, pokud jsou v nějakém aspektu jejich pracovního života nespokojeni. Organizace by měla dbát, aby byli přijímáni takoví pracovníci, kteří jsou pro firmu přínosem. Mezi hlavní úkoly personalisty a vedoucích pracovníků se řadí správná analýza pracovního místa, jasně definované požadavky na přijímanou osobu. Měly by být i jasně definovány pracovní úkony i pravomoci. Ve chvíli, kdy jako personalista nemáte definována předchozí kritéria, může docházet právě k větší fluktuaci. Zaměstnanec nabídku přijal v mylné představě o náplni práce. To může být jeden z faktorů zvýšené fluktuace. Na druhou stranu se může stát, že se rozhodnete pro kandidáta, který prošel všemi koly pohovorů a jevil se jako ten nejlepší, ale při adaptaci zjistíte, že se vybraný uchazeč nehodí do kolektivu. Než je zaměstnanec do organizace přijat, je dobré požádat ho například o reference z předchozích zaměstnání.

Pokud má organizace motivované a spokojené zaměstnance, je jí umožněno posouvat se a zvyšovat svoji výkonnost. Zaměstnanci jsou ochotni vylepšovat procesy v organizaci, oplývají nápady a jsou výkonní. Takoví zaměstnanci jsou pro organizaci velice potřební.

Téma práce bylo zvoleno především kvůli mé vlastní pracovní zkušenosti, kdy jsem v podniku XY byla rok zaměstnána jako řadový zaměstnanec a měla jsem možnost nahlédnout na vedení firmy. Jelikož jsem studentkou oboru řízení lidských zdrojů, udělala jsem si postupně obrázek o této organizaci a o procesech, které jsou mnohdy nahodilé.

V teoretické části práce vycházím z odborných knih, které se věnují tématu řízení lidských zdrojů, pracovní motivaci, či fluktuaci zaměstnanců. Snažím se tyto pojmy definovat, abych na ně mohla v praktické části navázat.

V praktické části práce vycházím ze své vlastní, osobní zkušenosti s podnikem a ta je doplněna o další zkušenosti mých bývalých spolupracovníků. Jako metodu jsem použila hloubkové rozhovory s těmito pracovníky. V práci jsou jasně definovány otázky, kterými se budeme v rámci rozhovorů zabývat. Na základě těchto rozhovorů budou navrhnuty možnosti, jak stabilizovat pracovní kolektiv v organizaci XY.

1 Současné poznatky k fluktuaci pracovníků

V úvodní části kapitoly si vymezíme pojem fluktuace. Následně si definujeme druhy fluktuace. V další části se budeme věnovat nejčastějším důvodům, proč zaměstnanci firmu opouští. V následující části budou definovány metody výpočtu fluktuace. V poslední části budou nastíněna opatření, kterými lze fluktuaci předcházet.

1.1 Fluktuace

Dle Milkoviche a Boudreau je fluktuace: „*Odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, str. 39)

Jedná se tedy o stav, kdy se zaměstnanec rozhodne firmu opustit. Leigh Branham ve své knize 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem poukazuje na kladení velice důležité otázky při výstupních pohovorech, upozorňuje na to, že je třeba se ptát. „*Tato otázka nezní „Proč odcházíte?“ ale „Proč nechcete zůstat?“*“ (Branham, 2009, str. 13) Odpověď těchto odcházejících, dost často nespokojených zaměstnanců, může firmě pomoci předcházet dalším odchodům.

Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců

Každý odcházející zaměstnanec má jinou motivaci, proč dané zaměstnání opouští. Proto je důležité vést si interní statistiku a důvody odchodů zaměstnanců si zaznamenat. Mohlo by se zdát, že největší motivací odchodu zaměstnance je výše platu. Spousta lidí by ale z firmy neodcházela, pokud by pracovali v přátelském prostředí a měli pocit užitečnosti. Další skupinou jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří odcházejí především z důvodu nabídky práce v přátelském prostředí, s benefity, možností růstu a pozitivního uplatnění. Poslední skupinou jsou vysoce kvalifikovaní a špičkoví zaměstnanci, kteří odcházejí za novou výzvou (Bednář, 2018).

Z manažerského hlediska je potřeba se zaměstnanci komunikovat, abychom včas podchytili záměr zaměstnance danou organizaci opustit. V takovém případě se můžeme pokusit o nápravu a v zaměstnanci probudit touhu zůstat v dané organizaci.

Důležitým aspektem a možností, jak fluktuaci předcházet, je spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnance v organizaci se odvíjí od toho, do jaké míry zaměstnanec dosáhl v zaměstnání důležitých hodnot (Hom, Allen, Griffeth, 2020).

Měření fluktuace

K měření fluktuace existují vzorce, kterými ji lze měřit. Míru fluktuace lze pozorovat dle pracovní pozice či v určitém časovém období. Při odchodu zaměstnance je třeba sledovat důvody odchodu a vést si interní statistiku. V budoucnosti to může organizaci pomoci si zaměstnance udržet.

Fluktuace se dá vypočítat mnoha různými metodami, nicméně my si uvedeme základní metodu. Dle Armstronga (2015) lze vypočítat fluktuaci následovně:

$$\begin{aligned} & \text{míra odchodů zaměstnanců} \\ &= \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců v určitém období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období}} \times 100 \end{aligned} \quad (1)$$

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky pracujících v organizaci}}{\text{počet lidí pracujících před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

Předcházení fluktuaci

Management má jisté nástroje, kterými může fluktuaci předcházet. Dle Bednáře (2018) se jedná o taková opatření, která mají tzv. přispívající účinek. To znamená, že pokud zaměstnanec o odchodu uvažuje, může ho tento nástroj přimět zůstat.

Může se jednat o (Bednář, 2018):

- motivační a hodnotící systém (výroční benefit, kariérní růst, oceňování nejlepších zaměstnanců z pohledu jejich kolegů),
- podporu spolupráce a komunikace (zaměstnanci jsou informováni a podporováni, organizace pořádá mimopracovní aktivity pro zaměstnance).

Dle Armstronga (2015) mohou při stabilizaci pomoci následující faktory:

- zaměstnanci by měli být vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady zaměstnanců odpovídaly požadavkům pozice,
- pomoci překonat zaměstnancům těžká období začátků,
- vytváření rozmanitých pracovních míst, tvorba pracovních míst v souvislosti s plánem vzdělání a rozvoje,
- úprava systému odměňování, který není konkurenceschopný, přiměřený a spravedlivý,
- podporovat sociální vazby v organizaci,
- zaměřovat se na work-life balance zaměstnanců,
- eliminovat nepřiměřené pracovní podmínky, stres, šikanu a obtěžování,
- vybírat manažery, následně s nimi sdílet informace, jak mohou ovlivnit odchody svých zaměstnanců, zaměstnanci často opouští právě spíše své manažery než organizaci.

2 Personální procesy

V následující kapitole si definujeme personální procesy ve firmě. Role personalisty ve firmě hraje důležitou roli a my se detailněji podíváme na náplň jeho pracovní činnosti. V první části bude popsána personální strategie firmy a bude vymezeno, jak taková strategie může vypadat. V další části se budeme věnovat analýze pracovního místa, která je pro další činnosti nepostradatelná. Dále se dostaneme k možnostem zisku pracovníků a následně i k jejich výběru. Dalšími kapitolami jsou hodnocení pracovníků a jejich odměňování, která jsou velice důležitá. Poslední kapitolou je vzdělávání pracovníků.

Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace. Zaměřuje se na dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které korespondují s cíli organizace. Personální strategie musí být flexibilní, musí reagovat na změny v organizaci a zároveň musí korespondovat s vnitřními specifiky organizace a respektovat vnější podmínky (Kociánová, 2012).

Personální strategii lze chápat jako plán organizace, který má za cíl zajistit výkonnost organizace a její neustálé zvyšování výkonu. Plán může mít organizace jasně definovaný, ale také se může skládat z dílčích bodů a být velmi měnný.

2.1 Výběr a získávání pracovníků

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání“ (Armstrong, 2015, str. 272).

Výběr a zisk pracovníků je pro organizaci zcela zásadní. Jsou to právě zaměstnanci, kteří ovlivňují aktuální postavení organizace na trhu i atmosféru uvnitř organizace. Personalista by měl při procesu výběru a zisku pracovníků jednat v souladu s personální strategií firmy.

„Proces získávání a výběru pracovníků zahrnuje následující kroky:

- 1. definování požadavků,*
- 2. oslovování uchazečů,*
- 3. vyřizování žádostí uchazečů,*

4. vedení pohovoru s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance. (Armstrong, 2015, str. 273)“

Analýza pracovního místa

Každá pracovní pozice v organizaci byla vytvořena s jasným záměrem, který by měl korespondovat s personální strategií firmy. „...analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“ (Koubek, 2015, str. 71).

Personalista by měl mít pracovní pozici velmi dobře zanalyzovanou, aby informace o pozici mohl předat uchazečovi. Pracovní místo je tvořeno specifickými procesy, úkoly a úkony, které jej odlišují od ostatních. Díky těmto znalostem si personální pracovník může vytvořit představu o ideálním pracovníkovi.

Specifické požadavky k danému pracovnímu místu je vždy potřeba mít definované. Může se jednat o požadavky na odbornost daného pracovníka (Je potřeba střední škola/vysoká škola? Může danou činnost vykonávat člověk, který právě absolvoval specifický kurz?), zkušenosti a doba praxe. Také můžeme mít požadavky na chování pracovníka či další specifické požadavky (flexibilita v případě směnného provozu, dojíždění na další pobočky ...). Interně je pak důležité vymezit si ty požadavky, které uchazeč mít musí a ty, které by sice měl mít, ale dokáže mu s nimi pomoci a dát mu prostor pro jejich splnění.

2.2 Zisk, výběr a přijímání pracovníků

Základním předpokladem pro výběr pracovníka je správně provedená analýza pracovního místa. Díky tomu lze předejít mylným představám o náplni práce jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Pracovníky lze získat z vnitřního prostředí. Pro organizaci to je méně nákladnější způsob výběru zaměstnanců a zároveň dovolí zaměstnancům se ve své práci posouvat. Na druhou stranu zaměstnanec již procesy v organizaci zná a nemusí být tak tvárný, jako nový zaměstnanec. Druhá možnost, jak získat pracovníka je zisk z vnějšího prostředí. Výhodou může být neznalost prostředí organizace tohoto pracovníka, bude tedy o něco flexibilnější. Na druhou stranu je třeba tohoto pracovníka zaškolit, seznámit ho s interními procesy a díky tomu může trvat adaptační proces déle.

Pokud vybíráme pracovníky z vnějšího prostředí, můžeme k tomu použít pracovní portály, agentury či sociální sítě.

Ve chvíli, kdy organizace zahájí výběrové řízení, je potřeba mít stanovený počet kol a časový plán. Po skončení prvního kola je vhodné seznámit se se všemi uchazeči a vyselektovat ty, kteří splní naše kritéria. Ty uchazeče, kteří kritéria splnili, si pozveme do druhého kola, což je většinou pohovor (Halík, 2008).

Vlastní pohovor může být předem strukturovaný (jasně daný sled otázek) či polostrukturovaný. Držíte se určitého mustru, ale nemusí být striktně dodrženy. Je vhodné se v rámci pohovoru ptát uchazeče na takové otázky, které ho uvolní a bude díky nim méně nervózní.

V rámci vlastních pohovorů je žádoucí, aby byla stanovena kritéria výběru. Může se například jednat o stejné otázky pro všechny uchazeče, které vy následně budete hodnotit. Je třeba si také stanovit důležitost jednotlivých kritérií. Zároveň si můžete ověřit osobní silné a slabé stránky uchazečů a hodnotit je vzhledem k pozici (Halík, 2008).

Následovat může další kolo pohovorů, které může vést personalista společně s budoucím nadřízeným uchazeče. Pokud je i tato fáze úspěšná, přichází nabídka zaměstnání od personalisty směrem k uchazečovi. Ve chvíli, kdy je podepsána nová pracovní smlouva, může začít adaptační proces.

2.3 Hodnocení pracovníků

Pracovníci, kteří jsou organizací zaměstnáváni, nejsou stejní. Pro jejich rozvoj, zpětnou vazbu i změnu v jejich odměňování používáme hodnocení. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně a zpravidla s pracovníkem výsledky hodnocení probírá jeho přímý nadřízený. *„Hodnocení pracovníků znamená zjištění úrovně pracovníkova výkonu a kvality jeho práce včetně zjištění výkonnostního potenciálu pracovníka“* (Palatková, 2013, str. 97).

„...nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení“ (Koubek, 2015, str. 216).

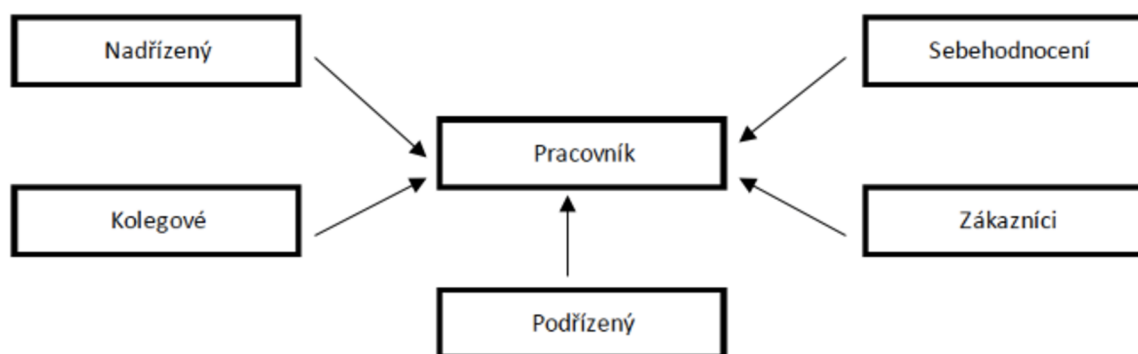
Mezi metody hodnocení pracovníků se řadí například hodnotící rozhovor či např. metoda 360°.

Hodnotící rozhovor většinou probíhá mezi daným pracovníkem a jeho nadřízeným. Rozebírány jsou jeho silné a slabé stránky, rozvoj, plnění cílů, námitky ze strany zaměstnance i zaměstnavatele či budoucí vývoj jeho pracovní náplně nebo povýšení. *„Nadřízený, který hodnotící rozhovor vede, by měl (Urban, 2017, str. 70):*

- *Vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru, tj. nezdůrazňovat svou formální autoritu (například tím, že sedí v čele stolu);*
- *postupovat podle jasně stanovených bodů;*
- *hovořit věcně, nikoliv v osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky;*
- *povzbuzovat hodnoceného k hovoru a naslouchat jeho názorům;*
- *neobávat se přiklonit ke stanovisku hodnoceného, pokud jej uzná za správné;*
- *upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance, například nepřiměřené pozitivní sebehodnocení, ale i neoprávněné sebebodceňování;*
- *získat od hodnoceného náměty, jak jeho výkon či schopnosti zvýšit, ale i informace o tom, co mu v jeho práci brání, jak hodnotí rozsah svých pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod.;*
- *vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky;*

- *společně se zaměstnancem stanovit konkrétní cíle zlepšení jeho práce;*
- *setkání zakončit v pozitivním duchu.“*

360stupňová vazba je jeden z nástrojů, jak zaměstnance hodnotit. Jak vypovídá již název této metody, jedná se o takovou vazbu, která dává komplexní pohled manažerovi na podřízeného. „Je to informace od lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Mezi hodnotiteli jsou proto obvykle pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Je to samozřejmě jeho bezprostřední nadřízený, potom kolegové na stejné úrovni, dále lidé, které vede, tedy jeho podřízení, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho manažer hodnotí i sám sebe“ (Kubeš, Šebestová, 2008, str. 14).



Zdroj: Sapárová, 2022

Obr. 1 Systém hodnocení 360°

2.4 Odměňování pracovníků

Odměna za práci je pro zaměstnance nejučinnější motivací. Díky odměňování lze měnit výkonnost zaměstnanců (Bláha, 2013).

Urban tuto myšlenku detailněji rozvíjí: „odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní spolupracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování“ (Urban, 2017, str. 116).

Organizace by měla mít stanovený vlastní systém odměňování. Systém je pak provázaný procesy, kde odměna souvisí s postupem (Armstrong, 2015).



Zdroj: Upraveno dle Armstronga, 2015

Obr. 2 Systém odměn

Dle předcházejícího obrázku dělíme odměny na peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní odměny řadíme mzdy či platy, ostatní zaměstnanecké výhody, peněžní odměny za dobře odvedenou práci či úspěchy (Armstrong, 2015).

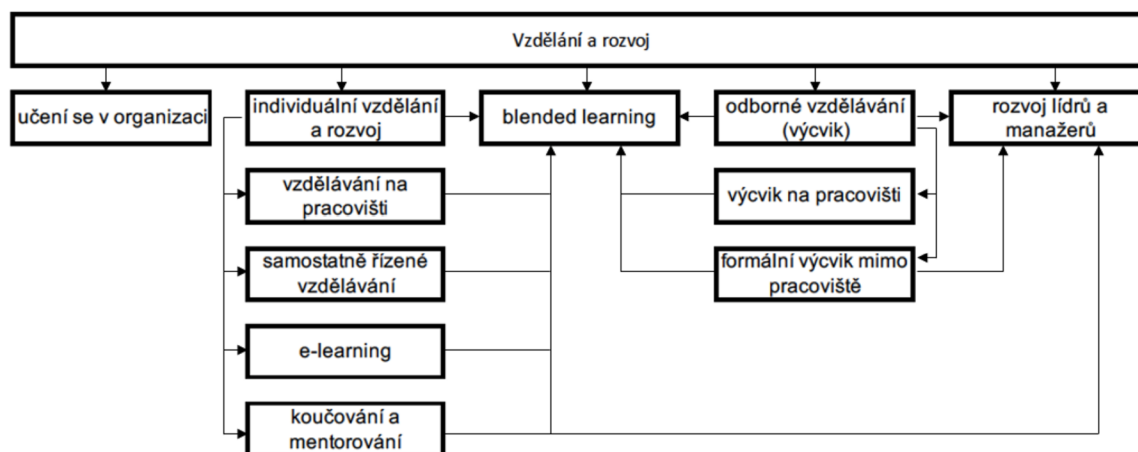
„Nepeněžní odměny umožní zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance)“ (Armstrong, 2015, str. 423).

2.5 Vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“ (Armstrong, 2015, str. 335).

Cílem vzdělávání pracovníků je mít na pracovišti kvalifikované lidi, kteří mají pozitivní přínos pro organizaci. Aby vzdělávání pracovníků mělo smysl, musí být tato potřeba zachycena. Lze se totiž setkat i s případy, kdy pracovníci o další vzdělávání nestojí. V takovém případě je potřeba individuální řešení s nadřízenými.

Na následujícím obrázku lze rozlišit metody vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích.



Zdroj: Upraveno dle Armstronga, 2015

Obr. 3 Systém vzdělání

Na obrázku jsou zobrazeny čtyři hlavní pilíře vzdělávání a rozvoje, které společně tvoří blended learning. „Blended learning představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivity procesu tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat,“ (Armstrong, 2015, str. 366). Jedná se o učení se v organizaci, individuální vzdělávání a rozvoj, kdy lze rozlišit vzdělávání na pracovišti či vzdělávání, které si plánuje sám pracovník, e-learning (online kurzy) a koučování a mentorování jiným pracovníkem/externistou. Dalším pilířem je odborné vzdělávání,

kam se řadí výcvik na pracovišti i mimo něj. Posledním pilířem je rozvoj lídrů a manažerů.

3 Pracovní motivace

V následující kapitole bude definován pojem motivace a bude nastíněno, jak s motivací pracovat. Zároveň budou představeny základní teorie motivace, teorie potřeb - A. Maslowa, dvoufaktorová teorie dle Herzberga a teorie získaných potřeb dle McClellanda. Následující podkapitola bude věnována pracovní motivaci.

3.1 Motivace

Původ slova motivace lze najít v latinském slově, kde „movere“ vyjadřuje pohyb. „Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu)“ (Nakonečný, 2014, str. 15). Pohnutku či důvod, který nás motivuje, nazýváme motiv. Motivy nám dávají smysl chování, díky němuž můžeme uspokojovat naše potřeby. Pokud je motiv uspokojen, přichází stav uspokojení.



Zdroj: Upraveno dle Nakonečného, 2015

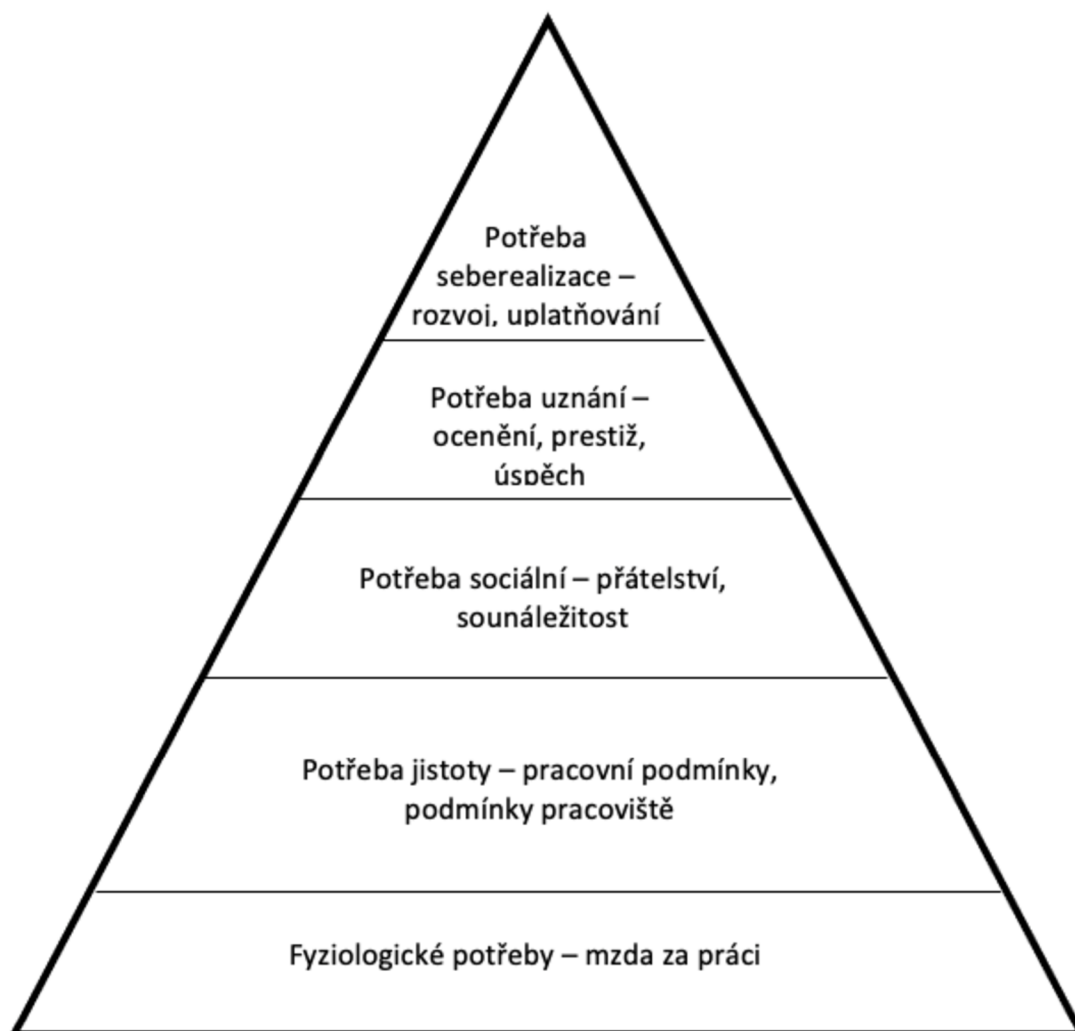
Obr. 4 Motivace

Motivace jako taková lidem pomáhá se posouvat dopředu. Armstrong motivaci definuje následovně: „Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování“ (Armstrong, 2015, str. 217).

Teorie motivace

Nejznámější koncepcí motivace je Maslowova hierarchie potřeb. „Abraham Maslow v roce 1943 přichází s myšlenkou, že motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních fyziologických potřeb a potřeby bezpečí k potřebám vyššího řádu, jako jsou potřeby uznání (úcty) a seberealizace“

(Hospodářová, 2008, str. 103). Maslowovu pyramidu potřeb lze chápat jako hierarchické uspokojování potřeb. Ve chvíli, kdy je potřeba uspokojena, tak nás dále již nemotivuje a člověk si přirozeně nachází potřebu novou. Naopak ve chvíli, kdy potřeba ještě nebyla uspokojena, motivuje nás k jejímu uspokojení.



Zdroj: Upraveno dle Urbana, 2017

Obr. 5 Pyramida potřeb

V 60. letech byla McClellandem definována teorie získaných potřeb. Tyto potřeby si člověk uvědomuje až v průběhu života. V následující tabulce jsou definovány tři základní potřeby, o které jsou rozšířeny fyzické stimuly:

Tab. 1 McClellandova teorie získaných potřeb

Potřeba úspěchu:	Touha neustále plnit nějaké podněcující úkoly vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností.
Potřeba moci:	Potřeba kontroly nad lidmi, ovládání lidí.
Potřeba sounáležitosti:	Potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi.

Zdroj: (Hospodářová, 2008)

Další teorií motivace je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Rozlišujeme zde motivátory, které mohou ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně pracovní spokojenost (i pracovní úsilí a výkonnost), a hygienické vlivy, které v optimálním stavu na jedince nepůsobí. Naopak, pokud působí negativně, mají negativní vliv na spokojenost pracovníků (Kocianová, 2010).

3.2 Pracovní motivace

Motivovat zaměstnance je pro firmu velice důležité. Jedním takovým příkladem mohou být odměny a sankce. U odměny jde především o to, aby byla zaměstnanci uspokojena potřeba. Toto uspokojení potřeb chápeme jako odměnu. Nelze určit, zda se jedná o finanční či nefinanční odměnu, protože hlavním cílem je uspokojení potřeby zaměstnance. Naopak slovo sankce vybízí již k negativitě. Jedná se o trest, který zaměstnanci v případě porušení či nesplnění jeho pracovních úkolů a povinností hrozí. Nutno podotknout, že na zaměstnance působí spíše motivace pozitivní než negativní (Urban, 2017).

Faktory, kterými jsou lidé motivováni, lze dělit na vnitřní a vnější. „*Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám, jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce – tyto odměny mohou být často mimo přímou kontrolu jednotlivých manažerů. Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro hledání úkolů a jejich naplnění, patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Tyto odměny jsou většinou pod kontrolou jednotlivých manažerů*“ (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 142).

Pro spoustu pracovníků je největší motivací jejich pracovní úspěšnost. Na základě této své vnitřní ambice mají touhu se posouvat v organizaci dále. Nutno podotknout, že s jejich úspěšností roste i touha po větší finanční odměně.

Hodnocení pracovníků, kontrola a zpětná vazba jsou důležité jak pro kontrolu plnění úkolů, tak i pro motivaci zaměstnanců. Motivaci můžeme posílit pravidelně prováděnou kontrolou, pravidelnou zpětnou vazbou, či průběžným a pravidelným hodnocením (Urban, 2017).

Kontrolu provádí především nadřízený a cílem je upozornit zaměstnance na nedostatky v jeho práci, včas je rozpoznat a zasáhnout. Kontrola je pro zaměstnance důležitou částí motivace, protože díky ní věnují zaměstnanci vykonávanému úkolu více pozornosti. Ve chvíli, kdy zaměstnanec ví, že nebude kontrolován, má větší sklon vykonávat práci méně odpovědně a odkládat plnění. Motivaci kontroly lze posílit následovně (Urban, 2017):

- informovat pracovníky o tom, že kontrola bude prováděna,
- mít stanové body, které budou kontrolovány,
- záznam stanovených úkolů, termínů a odpovědnosti osob,
- jasně stanovená kritéria, za kterých bude kontrola prováděna.

Dalším krokem, který přichází bezprostředně po kontrole, je zpětná vazba. Důležitou součástí motivace je i pravidelné hodnocení pracovníků, kterému se věnovala část předchozí kapitoly.

4 Empirická část

V empirické části práce bude představena organizace XY, a to její struktura, interní systémy a systém řízení organizace.

4.1 Představení organizace

Organizace XY je franšizantem mateřské společnosti XYZ. Jedná se o maloobchodní prodej oblečení, přičemž majitel má otevřených sedm obchodů. Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala analýzu jednoho konkrétního obchodu XY. Provozovna je složena z manažera prodejny a čtyř řadových zaměstnanců, tedy prodavačů. Co se týče ostatních poboček, složení je skoro stejné. Mění se především hlavně počet řadových zaměstnanců v závislosti na velikosti prodejní plochy. Vedoucím pracovníkem je manažer prodejny, který pod sebou má na vybraných pobočkách zástupce manažera prodejny a prodavače. Takto daná struktura funguje pouze na vybraných pobočkách. Běžnější strukturou je manažer pobočky a řadoví zaměstnanci. Nutno dodat, že zástupce manažera je po ruce pouze pro případ nemoci manažera, případně se stará například o merchandising. Důležité je také zmínit, že v organizaci panuje spíše přátelská atmosféra, všichni členové organizace si tykají.

Provoz na pobočce je směnný, jelikož prodejna je každý všední den otevřena osm a půl hodiny, přičemž je potřeba chodit ráno o hodinu dříve (záleží na směně), celková doba směny je tedy devět a půl hodiny. Směny jsou rozděleny na ranní, odpolední, celodenní a celodenní+1. Ranní a odpolední směna trvají šest hodin, celodenní je pak osm a čtvrt hodiny dlouhá a celodenní+1 je devět a půl hodiny dlouhá. Zároveň je pobočka otevřena i na šest hodin v sobotu. Obecně jsou směny nastaveny tak, že jednou za čtrnáct dní má zaměstnanec směnu v sobotu, jednou týdně má zaměstnanec ranní, jednou odpolední a zbytek dnů je vyplněn celodenními (i celodenními+1) směnami.

V prosinci je otevírací doba poboček upravena. Otevřeno je sedm dní, tedy i neděle. Zároveň se prodlužuje i otevírací doba v týdnu, a to o hodinu. V tomto období mají zaměstnanci přesčasy. Přesčasy jsou jim propláceny a rovnají se jejich hodinové mzdě.

Dvakrát ročně na pobočkách probíhá inventura, a to ve dvou dnech. Většinou se jedná o celý víkend.

Dovolená činí dvacet dní. Sick days jsou tři, přičemž nejsou napsány ve smlouvě a je to spíše taková interní dohoda mezi zaměstnancem a manažerem. S dovolenou bývá problém, nelze vybírat velkou část najednou, protože pak dochází k nedostatku pracovníků a je třeba hledat náhradu. Náhrada je realizována formou brigádníků nebo ostatních zaměstnanců, kteří si za toho, který je na dovolené, musí brát směny.

Manažeři prodejen, kterých je celkem sedm, jednají přímo s majitelem poboček. Jejich porady jsou uskutečňovány jednou za měsíc a probírají se provozní věci (noví zaměstnanci, odcházející zaměstnanci, pomoc od brigádníků), nová nařízení shora nebo stížnosti zaměstnanců.

Nábor zaměstnanců si dělá každý manažer sám, probíhá vždy zhruba hodinu a pro manažera je především důležitá alespoň nějaká znalost prodávaného sortimentu a vztah uchazeče k němu. Většinou je na stránkách organizace vyvěšen inzerát. První kolo probíhá interně, a to je především selekce CV. Obecně platí pravidlo, že si manažer zve 99 % procent přihlášených uchazečů, protože zaměstnanců v organizaci je nedostatek a platí spíše pravidlo, že není moc z koho vybírat, než že by bylo.

Kromě stálých zaměstnanců má organizace poměrně mnoho brigádníků, kteří jsou k dispozici pro případ nedostatku stálých zaměstnanců nebo doplňují počet stálých zaměstnanců, který má být k dispozici na prodejní ploše.

Adaptace ve firmě probíhá formou uvedení člověka rovnou do ostrého provozu a vše se učí za pochodu. Problém nastává ve chvíli, kdy je na pobočce mnoho zákazníků a zkušenější zaměstnanci nemají na zaučování nového pracovníka čas.

Co se týče odměňování zaměstnanců, tak mzda zaměstnanců je rozdělena do třech hlavních částí. Zaměstnanci mají danou fixní částku, která činí 20 500 Kč, ta je jim garantována. Další složkou mzdy jsou bonusy, které činí 0-2 500 Kč a zaměstnancům jsou vypláceny dle toho, jak dlouho v organizaci pracují. Poslední složkou mzdy jsou procenta z prodejů, které se vypočítávají ze zisku všech obchodů konkrétního majitele. Tato složka mzdy je nepředvídatelná a ani není zaručena. Poslední možností, jak si lze zvýšit mzdu, jsou přesčasové hodiny či práce ve svátky

nebo o víkendech. Nicméně tento způsob navyšování si mzdy je pro zaměstnance poměrně nevýhodný, jelikož pak nemají téměř žádné volno. Průměrný hrubý příjem zaměstnanců na pobočce (vyjma manažera) je 28 000 Kč hrubého.

Největším a jediným benefitem, který organizace XY svým zaměstnancům nabízí, jsou výhodné nákupy prodávaného zboží. Zároveň je možné si objednat zboží, které bude na trhu až další rok. Všechny tyto produkty jsou za velmi výhodnou cenu.

Vzdělávání zaměstnanců funguje spíše nahodilým způsobem. Franchisor pořádá zhruba dvakrát za rok kempy pro zaměstnance, kde se zaměstnanci školí. Je jim představena společnost a především produkty. Jsou jim taky předloženy kupní argumenty pro komunikaci se zákazníkem. Dále lze navštívit externí školení, která jsou pořádány dodavateli. Poslední možností jsou večerní školení, která probíhají po pracovní době a jsou také pořádány dodavatelem. Nutno dodat, že na kterémkoliv školení, které jako prodavač navštívíte, vždy panuje velice přátelská atmosféra a dalo by se to tak přirovnat k teambuildingové akci.

Co se týče teambuildingových akcí jako takových, v organizaci na této pobočce neprobíhají.

4.2 Výzkumné šetření

V kapitole výzkumu bude představena metoda výzkumu – řízené rozhovory, budou definovány otázky, kterým bude věnována v rozhovorech pozornost. Následně budou shrnuty odpovědi zaměstnanců a proběhne jejich analýza.

V poslední části této kapitoly bude věnována pozornost návrhu řešení na základě řízených rozhovorů.

Výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je zjistit stav fluktuace v organizaci XY a následně navrhnout řešení ke stabilizaci pracovního kolektivu.

1/ Zvažoval jsi někdy odchod z organizace XY, a pokud ano, tak proč?

Zaměstnanci, se kterými byly provedeny rozhovory, pracují v organizaci různě dlouhou dobu. Ke zjištění jejich vztahu k organizací byl kladen důraz na jejich touhy a uvažování o odchodu. Pokud zaměstnanec o odchodu někdy uvažoval, bylo také nutné zjistit proč.

2/ Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?

Zaměstnanci firmu opouští z různých důvodů, ale jedním z nich může být nedostatečná motivace, protože nevidí možnost růstu. Cílem je tedy zjistit, jak moc je zaměstnanec v organizaci motivovaný.

4.3 Metody zkoumání

Jako metoda zkoumání byla vybrána metoda kvalitativního výzkumu – strukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly zaznamenány na záznamník do telefonu.

Jedná se o metodu dotazování, kdy jsou předem dané otázky, které se pokládají dotazovanému a ten mu ně odpovídá. Struktura rozhovoru je jasně daná a nedochází k pokládání doplňujících otázek.

Metodu strukturovaných rozhovorů jsem si vybrala, protože pobočka organizace má pouze pět stálých zaměstnanců (a pouze čtyři jsou zaměstnanci řadoví) a i s tímto malým počtem zaměstnanců bylo nutno dospět k závěru. Zároveň bylo třeba docílit toho, že nebude přítomno mnoho různých odpovědí, ze kterých nepůjde vyvodit jasný závěr při tak malém vzorku.

Pro analýzu k potřebám této bakalářské práce byli vybráni čtyři zaměstnanci z jedné pobočky. Jedná se o dva zaměstnance, kteří ve firmě stále pracují, jednoho zaměstnance ve výpovědi a jednoho bývalého zaměstnance.

Rozhovory probíhaly dle předem dané struktury. V první části jsou kladeny základní otázky ohledně pracovní pozice a délky pracovního poměru. V další části je zaměřen důraz na pracovní motivaci a vztah s nadřízeným. Následují otázky na systém odměňování či benefity. V poslední části jsou kladeny otázky na celkovou spokojenost a ocenění v organizaci. Také je zde věnován prostor pro úvahy ohledně odchodu z organizace.

Ke zjištění aktuální, ale i minulé situace na pracovišti, jsem si zvolila předem daný soubor otázek:

Kladeny byly následující otázky:

- Jak dlouho jsi zaměstnaný v XY organizaci?

- Na jaké pracovní pozici pracuješ?
- A pracuješ na ní stále nebo proběhl nějaký kariérní posun?
- Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?
- Motivuje tě nadřízený? A jak?
- Jaký máš vztah s nadřízeným?
- Víš, z jakých složek se skládá tvá mzda a jak se vypočítá?
- Jak často ti byla/je navyšována tvá mzda?
- Máš možnost dosáhnout vyšších odměn (případně víš, jak toho dosáhnout)?
- Máš v zaměstnání nějaké benefity, které tě dokáží uspokojit (myšleno- stravenkové karty, Multisport karta, příspěvky, více dovolené, sick days...)
- Jsi spokojen se systémem odměňování?
- Jsi v organizaci spokojen/a? Cítíš se doceněn/a?
- Zvažoval/a jsi odchod z organizace? Případně jsi ve fázi, že odchod zvažuješ?
- Co bylo/je tvou hlavní motivací k odchodu?

4.4 Interpretace a vyhodnocení

V následující části budou vyhodnoceny všechny 4 rozhovory.

Přesný přepis rozhovorů se nachází v Přílohách č. 1–4.

První zaměstnanec pracuje v organizaci XY 19 let a pracuje jako řadový zaměstnanec, tedy jako prodavač. V minulosti měl již podanou výpověď, ale nakonec ji stáhnul. V aktuální chvíli o odchodu z organizace nepřemýšlí. Nejvíce ho motivují spokojení zákazníci. V současnosti se v organizaci necítí doceněn a necítí ani žádnou motivaci, která by šla shora. Co se týče systému odměňování, tak spokojen není a byl to i jeden z hlavních důvodů, proč chtěl aktuální zaměstnání v minulosti opustit.

Druhý zaměstnanec je v organizaci zaměstnán rok a půl. Aktuálně pracuje ve firmě poslední měsíc, protože se rozhodl organizaci opustit. V dřívějších letech pracoval na stejné pozici tři roky jako stálý zaměstnanec a tři roky jako brigádník. Zaměstnanec ve firmě spokojen nebyl, necítí se doceněn, není spokojen se

systemem odměňování a ani necítí motivaci od svého nadřízeného. Z organizace odchází hlavně kvůli malé mzdě a poměrně velké časové náročnosti.

Třetí zaměstnanec v organizaci pracuje tři a půl roku. Oproti předchozím dvěma zaměstnancům je ve firmě spokojen, cítí motivaci vnější i vnitřní. V zaměstnání je víceméně spokojen, ale doceněn se necítí a vidí mezery především v systému odměňování. Odchod z organizace již zvažoval, ale rozhodl se zůstat především proto, že nenašel pozici, která by se pro něho lépe hodila.

Čtvrtý zaměstnanec ve firmě již rok nepracuje. Organizaci vyměnil za místo v korporátu, v úplně jiném odvětví. Ve firmě necítil žádnou motivaci (ani svoji ani od nadřízeného) – nebylo se kam, jak kariérně, tak finančně posouvat a vše bylo stále stejné. Z toho vyplývá, že nebyl spokojen ani se systémem odměňování. K odchodu ho vedla především touha se v životě někam posouvat, vzdělávat se, učit se nové věci a být plně oceněn za svoji práci.

Po analýze řízených rozhovorů byly zjištěny v organizaci problémy hlavně v oblasti motivace a odměňování.

Většina dotázaných odpověděla, že k nim nepřichází motivace od jejich nadřízeného. Většinou to souvisí i s jejich vlastní motivací a spokojeností v zaměstnání, která není velká a zaměstnanci díky tomu mohou spíše odejít než zůstat.

Velice rozsáhlým problémem, nejen v rámci pobočky, o které je v práci psáno, ale všech poboček, je systém odměňování. Zaměstnanci mají mzdu nižší než standart jak v republice, tak i v Praze. Pokud vezmeme v potaz inflaci, tak v prvním čtvrtletí roku 2022 byla minimální důstojná mzda pro republiku 33 909 Kč, pro Prahu poté 39 974 Kč (MDM, ©2019).

„Minimální důstojná mzda je odměna za práci za běžnou pracovní dobu, která pracujícím a jejich domácnostem poskytuje dostatek finančních prostředků k životu, který je většinou společností vnímán jako určitý základní standard. Mají se z ní dát pokrýt náklady na stravu a bydlení, ošacení, dopravu, zdravotní péči, vzdělání a volný čas a zaplatit další důležité výdaje včetně úspor pro případ neočekávaných okolností. Má umožnit žít obyčejným, ale materiálně důstojným životem a cítit se plnohodnotným členem společnosti“ (MDM, ©2019).

Pokud se tedy vrátíme zpět k průměrné mzdě na pobočce, která průměrně činí 28 000 Kč hrubého, tak se dostáváme zhruba na částku o 11 000 Kč méně, než je potřeba na život v Praze.

Zaměstnanci dále uváděli, že si mohou přijít na lepší peníze ve chvíli, kdy v práci budou trávit přesčasy nebo si dobrovolně vezmou směny o víkendech navíc. Toto řešení ale není z dlouhodobého hlediska žádoucí. Zaměstnanci se připravují o svůj volný čas.

4.5 Návrh opatření

Organizace XY se potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců. Fluktuace ve firmě je přirozenou záležitostí a do určité míry je i žádoucí, jelikož noví lidé mohou pomoci jak firemní kultuře, tak mohou pomoci vylepšit systémy.

System odměňování

Většina lidí, kteří opouští organizaci XY, má stejný důvod. Tím důvodem je nízká mzda a velká časová náročnost (málo času na děti a rodinu, pokud člověk nemá ranní/odpolední, tak si nestihne obstarat nutné úřední záležitosti). Organizace by především měla zvýšit fixní složku mzdy tak, aby zaměstnanci měli jistotu, že při poklesu prodejů budou moci vyžít i s touto částkou.

Co se týče % z prodejů, které tvoří další složku mzdy, bylo by třeba definovat, jak se tato složka počítá a kdy na ni zaměstnanci mají nárok. V rámci organizace je žádoucí, aby byly finance pro lidi více přístupné.

Poslední složkou mzdy jsou bonusy, které činí 0 – 2 500 Kč a jsou vypláceny především podle toho, jak dlouho zaměstnanec v organizaci pracuje. Pro nově příchozí zaměstnance to znamená, že na prvních 500 Kč z tohoto bonusu dosáhnou například až po roce práce v organizaci. Bylo by žádoucí, pokud by se například bonus 500 Kč přidal ke mzdě již po ukončení zkušební doby a zbytek bonusů by byl rozdělen dle toho, zda zaměstnanec chce vykonávat nějakou činnost navíc. Zaměstnanci mají v pracovní době poměrně dost času, konkrétně v době, kdy lidé tolik obchod nenevštěvují, a tak by se mohli věnovat jiným činnostem, které by je vzdělávaly a posouvaly.

Zároveň by bylo možné zavést zvyšování mezd na základě postupně dosahovaného vzdělání v rámci organizace. V rámci organizace by mohlo

proběhnout rozřazení pracovníků do skupin, ve kterých by jim byla vyplácena různě velká odměna. Dejme tomu, že by zaměstnanci byli rozřazeni na základě získaných dovedností a zkušeností do třech skupin:

- Junior – nováček, má za sebou minimum školení, a to jen ta nejdůležitější,
- Medior – člověk, který se v organizaci pohybuje již delší dobu, zná interní procesy, má za sebou mnohem více školení než junior,
- Senior – jedná se v podstatě o nejvzdělanějšího pracovníka z těchto tří skupin, je to jakýsi master ve všem.

V rámci těchto skupin by byla vždy nakreslena určitá struktura, která by znázorňovala, co musí zaměstnanec ve skupině splnit, aby se mohl posunout o další level výše. Zároveň by bylo třeba definovat minimální dobu jednotlivé skupiny, aby člověk nemohl skákat do těch skupin moc rychle a aby byla udržena motivace. Jednotlivé třídy by bylo třeba ocenit lepšími financemi, aby to splnilo svůj účel.

Zaměstnanci by byli též spokojenější, měli-li by k dispozici nějaké benefity. Může se jednat například o kartu Multisport či nějaké stravenkové karty. Ve chvíli, kdy zaměstnanec dostává benefit, má pocit, že zaměstnavateli na něm alespoň nějakým způsobem záleží.

Odměnou by pro zaměstnance mohlo být i prodloužení dovolené, a to z aktuálních dvaceti dnů na dvacet pět dní dovolených, což je dnes ve firmách poměrně standartní záležitostí.

Pracovní náplň

Všichni tázaní zaměstnanci uvedli, že mají stejnou náplň práce po celou dobu, co jsou v organizaci XY zaměstnaní. Také uvedli, že tam neproběhl žádný kariérní posun. Jelikož se jedná o malý kolektiv a malý počet pracovních míst, nelze tedy navrhnout kariérní mapy.

V organizaci jsou stále se opakující problémy, například s interním systémem. Bylo by tedy možné vyhradit člověka, který navštíví školení na centrále ohledně interního systému a bude potom k dispozici jak přímo na pracovišti, tak i na telefonu ve chvíli, kdy na prodejně nastane problém.

Další možností by mohl být interní marketing prodejny. Člověk by mohl spravovat sociální síť (Facebook/Instagram) a postovat poutavý obsah a zajímavé příspěvky,

kteřé by mohly zajistit nové zázakzníky. Zároveň by mohl mít daný budget a nastavovat placené reklamy.

Další částí, která se váže k marketingu, je merchandising. V prodejně by mohl být člověk, který se této činnosti věnuje a je v ní vzdělaný. Ve chvíli, kdy přijde nové zboží, tak by to byl on, kdo určuje, co a kde bude umístěno.

Další oblastí, které by se daný člověk mohl věnovat, je pravá ruka manažera prodejny. Jednalo by se například o sestavování směn či o pomoc s vyplňováním tabulek. Člověk by se díky této pozici dostal k zajímavější práci a byl by mnohem více spokojen, protože by se cítil více užitečný.

Motivace

Dalším problémovým místem byla motivace na pracovišti. Jednalo se jak o motivaci vnitřní, která těmto lidem chyběla, nebo ji měli ve velmi malé míře. Nízká byla i ze strany nadřízených.

V této fázi by měl nadřízený pracovník navštívit nějaký kurz či workshop, aby se o motivaci více dozvěděl a také proto, aby byl zároveň motivován i on sám a motivoval své podřízené. Zavést by se mohlo také pravidelné hodnocení od kolegů i od manažera. Hodnocení ale připadá v úvahu pouze tehdy, bude-li zaveden nový systém vzdělávání a pravomocí. V současném systému by totiž nebylo zase tak moc co hodnotit.

Motivovat je může jak dobře zvolenou formou pochvaly, tak i penězi.

Zároveň s motivací souvisí i nová pracovní náplň. Kdyby zaměstnanci mohli vykonávat ještě jinou činnost, která by je vzdělávala a posouvala dále, mohli by být více motivovaní.

S motivací samozřejmě souvisí i nový systém odměňování a kariérních posunů, který by se v organizaci měl zavést především proto, aby firma nepřicházela o své dlouholeté a zkušené zaměstnance.

Vzdělávací systém

V návaznosti na pracovní náplň, kde bylo navrhnuo řešení rozšíření působnosti například v marketingu, ve znalosti IT systému nebo jako asistent manažera, tak by bylo třeba tyto lidi poslat na školení, které by odpovídalo poli jejich působnosti.

Zároveň by bylo účelné, kdyby se zaměstnanci směli alespoň jednou ročně zúčastnit školení, které by bylo centrálně v rámci celé firmy a mluvilo by se jak o fungování firmy, tak i o prodejích a trendech v retailu. Zaměstnancům by se díky tomu rozšířily obzory a bylo by to pro ně určitě přínosné a zajímavé.

Důležité je, aby produktová školení navštěvovali i zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnaní již poměrně dlouho. Technologie výroby se mění a zaměstnanec by měl znát nejnovější trendy.

Se systémem vzdělávání souvisí i návrh opatření v systému odměňování, kdy by zaměstnanci měli různou výši odměn dle třech různých tříd, v rámci, kterých by se mohli pomocí školení posouvat.

Systém vedení

Ačkoliv by se mohlo zdát, že systém vedení ve firmě je poměrně nahodilý, tak není. Hlavní příkazy přicházejí od franchisora a jdou (většinou) mimo majitele pobočky, protože ten se s vedoucími schází pravidelně, ale v obchodu aktivně nepracuje.

Nebylo by od věci, pokud by vzniklo "mezioddělení" mezi majitelem a manažery na jedné straně a jeho podřízenými na straně druhé. Toto oddělení by zajišťovalo nábor na pobočky, který by probíhal v úzké spolupráci s manažery. Díky tomu by měl nábor poměrně klasickou strukturu v podobě selekce CV, navolávání kandidátů a pohovoru. Díky tomu by organizace mohla na uchazeče působit o něco organizovaněji.

Mezioddělení by také zajišťovalo přímou podporu jak zaměstnancům, tak i manažerům, a nakonec i majiteli. Díky tomuto orgánu by ve firmě nepanoval zmatek a zároveň by byla přímější komunikace. Skrz tento mini orgán by také probíhala komunikace s externí účetní agenturou. Účetní by teda nebyla zahlcena telefonáty od zaměstnanců.

"Mezioddělení" by také fungovalo pro připomínky manažerů k majiteli a připravovalo by agendu pravidelných setkání s manažery. Zároveň by skvěle sloužilo ve chvíli nepřítomnosti majitele a díky němu by mohl ve firmě probíhat krizový management ve chvílích potřeby.

Pro firmu by bylo žádoucí stanovit si i s manažery systém jejich vzdělávání, aby byli i oni schopni se ve svém vedení posouvat a vzdělávat se.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav fluktuace vybraného podniku XY a následně navrhnout stabilizaci kolektivu. Dílčím cílem bylo seznámit se s motivací zaměstnanců.

Fluktuace je stav, se kterým se potýká mnoho firem. Jde o stav, kdy zaměstnanec opouští organizaci. Z manažerského hlediska je důležité se svými zaměstnanci komunikovat, abychom mohli tomuto jevu předcházet a vést se zaměstnanci dialog, případně postupně měnit podmínky pracovního poměru.

Je potřeba, aby se fluktuaci předcházelo již na počátku a to tak, že bude správně zanalyzované pracovní místo a lidé budou nabíráni přímo na to místo, seznámeni se svojí náplní práce i s odpovědností.

Ve fungující organizaci je také správně nastaven systém odměňování a vzdělávání. Systém odměňování by kromě peněžité odměny měl obsahovat i stav uznání zaměstnance. Zároveň je potřeba mít správně nastavený systém vzdělávání, protože vzdělaní lidé jsou pro organizaci velmi cenní. Zaměstnanci můžeme poskytnout e-learningovou platformu, vyslat ho na interní nebo externí školení.

Aby zaměstnanci jednali v souladu s organizací a aby vůbec pracovali, je potřeba, aby byli motivovaní. Motivovaní zaměstnanci jsou mnohem výkonnější než ti, kteří organizaci navštěvují pouze z nutnosti. S procesem motivace se váže i nutnost kontroly pracovníků a jejich hodnocení. Hodnocení je třeba provádět na pravidelné bázi.

K analýze stavu fluktuace nebylo možné použít žádný z uvedených vzorců výpočtu, uvedených v bakalářské práci, protože se jedná o velice malý kolektiv pracovníků. Za poslední rok opustili tuto firmu dva stálí zaměstnanci a místo nich byli další dva přijati.

Nicméně se podařilo provést analýzu pomocí rozhovorů, díky kterým byly zjištěny nedostatky především v systému odměňování a v motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou stále zaměstnaní a i ti, kteří již firmu opouštěli, uvádějí, že skončili především kvůli nízké mzdě. Dalším a poměrně vážným problémem je to, že zaměstnanci ve firmě nejsou sami motivováni a nejsou ani dostatečně motivováni od svého nadřízeného.

Na základě zjištěných dat bylo organizaci XY navrženo řešení. Tím hlavním pilířem by měla být změna v systému odměňování. V dnešní a poměrně těžké době je potřeba, aby zaměstnanci měli jistotu, že ze mzdy vyžijí a případně i užijí potomka.

Dalším stěžejní oblastí, na kterou by se organizace měla zaměřit, je motivace svých pracovníků. Je potřeba, aby přicházela jak v podobě odměn, tak i od jejich nadřízených, kteří je mohou nasměrovat jiným a novým směrem, který jim bude dávat smysl. Zároveň je potřeba zaměstnance docenit, aby dosáhli pocitu sounáležitosti a byli v organizaci spokojeni.

Kromě změny odměňování a motivace svých zaměstnanců by bylo žádoucí, pokud by zaměstnanci mohli dostat nějaké nové kompetence. Nejen, že by se zaměstnanec mohl cítit více odpovědný, ale taky by to v něm mohlo probudit novou motivaci a touhu po vzdělání.

Posledním doporučením je změna struktury organizace, aby celý chod lépe fungoval. Mohlo by vzniknout nové oddělení, které by bylo jakousi spojnicí mezi majitelem a vedoucími prodejen, zároveň by se podílelo na náboru nových zaměstnanců.

Pokud si chce firma své stálé a dobré zaměstnance udržet, musí ještě zapracovat na svém rozvoji. Jde jí především také o to, aby byla konkurenceschopná.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HOM, Peter W., David G. ALLEN a Rodger W. GRIFFETH. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. New York, 2019. ISBN 9781138503816.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-929-7.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

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.

MDM: *Minimální důstojná mzda* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.dustojnamzda.cz>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Systém hodnocení 360°	15
Obr. 2 Systém odměn.....	16
Obr. 3 Systém vzdělání	17
Obr. 4 Motivace	19
Obr. 5 Pyramida potřeb	20

Seznam tabulek

Tab. 1 McClellandova teorie získaných potřeb.....	21
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Zaměstnanec 1	39
Příloha 2 Zaměstnanec 2	41
Příloha 3 Zaměstnanec 3	43
Příloha 4 Zaměstnanec 4	45

Příloha 1 Zaměstnanec 1

Jak dlouho jsi zaměstnaný v XY organizaci?

- 19 let

Na jaké pracovní pozici pracuješ?

- Prodejce, asistent nákupčího.

A pracuješ na ní stále nebo proběhl nějaký kariérní posun?

- Pracuji stále, ale časem se to posunulo a dělám víc a víc věcí. Mám větší odpovědnost.

Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?

- Skoro nic, ale pořád mě baví práce s lidmi, když jim poradím jim a když jsou spokojení, tak z toho mám dobrý pocit. To je takový benefit, jak jsem zjistil.

Motivuje tě nadřízený? A jak?

- Mnoho ne.

Jaký máš vztah s nadřízeným?

- Dobrý, řekl bych. Byla nějaká ponorka, ale vyříkali jsme si to a je to dobré.

Víš, z jakých složek se skládá tvá mzda a jak se vypočítá?

- Moc nevím. Vím, že mám fix a bonusy za to, jak dlouho jsem ve firmě. Máme třeba bonusy z prodejů, ale nevím, jak velké je to procento, ani jak se to vypočítá.

Jak často ti byla/je navyšována tvá mzda?

- Za celou dobu, kdy tu pracuji, tak dvakrát. Poslední navýšení proběhlo na podzim roku 2021.

Máš možnost dosáhnout vyšších odměn (případně víš, jak toho dosáhnout)?

- Jediná možnost pro mě je, že tu budu déle – budu mít tedy proplacené přesčasy či práci o víkendech a ve svátcích. Případně nějaké publikace na web ve formě přesčasů.

Máš v zaměstnání nějaké benefity, které tě dokáží uspokojit (myšleno – stravenkové karty, Multisport karta, příspěvky, více dovolené, sick days...)

- Ne. Máme výhodnější nákupy. Pokud mi bude špatně, tak mohu zůstat doma.

Jsi spokojen se systémem odměňování?

- Moc ne.

Jsi v organizaci spokojen/a? Cítíš se doceněn/a?

- Ne.

Zvažoval/a jsi odchod z organizace? Případně jsi ve fázi, že odchod zvažuješ?

- Samozřejmě. Odchod zatím nezvažuji, ale v budoucnu určitě ano.

Co bylo/je tvou hlavní motivací k odchodu?

- Finanční a časové hledisko. V podstatě dlouhá léta dělám na stejné pozici a téměř to samé. Sice to je různorodé, protože dělám s lidmi, ale princip je stejný.

Příloha 2 Zaměstnanec 2

Jak dlouho jsi zaměstnaný v XY organizaci?

- Rok a půl, předtím jsem zde pracovala 3 roky na HPP a jako brigádník také 3 roky.

Na jaké pracovní pozici pracuješ?

- Prodejce, asistent nákupčího.

A pracuješ na ní stále nebo proběhl nějaký kariérní posun?

- Pracuji stále.

Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?

- Dobrý kolektiv.

Motivuje tě nadřízený? A jak?

- Ne. Nijak.

Jaký máš vztah s nadřízeným?

- Dobrý.

Víš, z jakých složek se skládá tvá mzda a jak se vypočítá?

- Ne. Víím, že mám základ, % z prodeje a osobní ohodnocení (bonusy).

Jak často ti byla/je navyšována tvá mzda?

- Za ten poslední rok a půl jednou. Tzn. po roce.

Máš možnost dosáhnout vyšších odměn (případně víš, jak toho dosáhnout)?

- Moc ne, maximálně ty přesčasy, ale to si moc nepřilepším.

Máš v zaměstnání nějaké benefity, které tě dokáží uspokojit (myšleno – stravenkové karty, Multisport karta, příspěvky, více dovolené, sick days...)

- Ne.

Jsi spokojen se systémem odměňování?

- Ne.

Jsi v organizaci spokojen/a? Cítíš se doceněn/a?

- Ne. Proto odcházím. Doceněna se necítím.

Co bylo/je tvou hlavní motivací k odchodu?

- Finanční stránka, mzda.

Příloha 3 Zaměstnanec 3

Jak dlouho jsi zaměstnaný v XY organizaci?

- Tři a půl roku.

Na jaké pracovní pozici pracuješ?

- Prodejce, asistent nákupčího.

A pracuješ na ní stále nebo proběhl nějaký kariérní posun?

- Pracuji stále.

Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?

- Nejvíc, když vidím, že jsem mohl zákazníkovi pomoci s výběrem dobrého a kvalitního zboží, že je spokojen.

Motivuje tě nadřízený? A jak?

- Motivuje, ví toho víc než já a vím, že se na něj mohu kdykoliv obrátit. Rád bych toho věděl tolik jako on. I pracovně, aby člověk více pracoval a nezahálel, aby byl aktivnější.

Jaký máš vztah s nadřízeným?

- Kamarádský.

Víš, z jakých složek se skládá tvá mzda a jak se vypočítá?

- Dopodrobna nevím. Víím, jaké tam jsou složky, ale všechny neumím vypočítat.

Jak často ti byla/je navyšována tvá mzda?

- Bylo to vícekrát, myslím, že to bylo dvakrát.

Máš možnost dosáhnout vyšších odměn (případně víš, jak toho dosáhnout)?

- Ano, mám. Víceméně tím, jak je člověk aktivní. Když vidí vedoucí nějakou aktivitu či snahu, tak ji ocení.

Máš v zaměstnání nějaké benefity, které tě dokáží uspokojit (myšleno – stravenkové karty, Multisport karta, příspěvky, více dovolené, sick days...)

- Jediný bonus je nákup zboží za výhodnější ceny.

Jsi spokojen se systémem odměňování?

- Stoprocentně ne. Myslím si, že by to mohlo být jinak řešené. V budoucnu to bude snad jinak řešené, co jsem slyšel.

Jsi v organizaci spokojen/a? Cítíš se doceněn/a?

- Nemyslím si, že jsem doceněn, mohlo by to být lepší, alespoň třeba i co se platu týče. Spokojen, jak se to vezme, ne úplně.

Zvažoval jsi někdy odchod z organizace? Co bylo/je tvou hlavní motivací k odchodu?

- Ano. Hlavní motivace k odchodu je nízké finanční ohodnocení a druhá věc je ta, že mě ta práce už tolik nenaplňuje jako dřív. Zůstal jsem proto, že jsem v tuto chvíli nenašel vhodnější zaměstnání, které by se skloubilo s tím, aby mě to tak bavilo a naplňovalo a finančně to bylo tak výhodnější. Hlavně tuhle práci mohu dělat i s něčím jiným, abych měl lepší peníze. Případně si tady mohu snížit i úvazek.

Příloha 4 Zaměstnanec 4

Jak dlouho jsi zaměstnaný v XY organizaci?

- V organizaci jsem byl zaměstnán jeden rok.

Na jaké pracovní pozici jsi pracoval?

- Prodejce, asistent nákupčího.

A pracoval jsi na ní celou dobu nebo proběhl nějaký kariérní posun?

- Pracoval jsem stále na stejné.

Co tě v práci v této organizaci a na této pozici motivuje?

- Dobrý kolektiv.

Motivuje tě nadřízený? A jak?

- Ne. Nijak.

Jaký máš vztah s nadřízeným?

- Dobrý.

Víš, z jakých složek se skládá tvá mzda a jak se vypočítá?

- Ne. Vím, že mám základ, % z prodeje a osobní ohodnocení (bonusy).

Jak často ti byla/je navyšována tvá mzda?

- Za ten poslední rok a půl jednou. Tzn. po roce.

Máš možnost dosáhnout vyšších odměn (případně víš, jak toho dosáhnout)?

- Moc ne, maximálně ty přesčasy, ale to si moc nepřilepším.

Máš v zaměstnání nějaké benefity, které tě dokáží uspokojit (myšleno – stravenkové karty, Multisport karta, příspěvky, více dovolené, sick days...)

- Ne.

Jsi spokojen se systémem odměňování?

- Ne.

Jsi v organizaci spokojen/a? Cítíš se doceněn/a?

- Ne. Proto odcházím. Doceněna se necítím.

Co bylo/je tvou hlavní motivací k odchodu?

- Finanční stránka, mzda.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Sapárová Tereza		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se věnuje fluktuaci zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem práce je analýza současného stavu fluktuace vybraného podniku XY a návrh stabilizace zaměstnaneckého kolektivu v organizaci. Dílčím cílem je seznámení se s problematikou motivace v dané organizaci dle aktuálních teoretických poznatků. Analýza byla provedena pomocí strukturovaných rozhovorů a na základě nich bylo navrženo řešení, které se opírá o teoretickou část práce. V podniku byly zjištěny především nedostatečná motivace ze strany zaměstnavatele a vedoucího obchodu, a nedostatečný systém odměňování. V podniku je nutné nastavit nový systém odměňování a dát možnost zaměstnancům se kariérně posunout.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Fluktuace, pracovní motivace, analýza pracovního místa, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků		

ANNOTATION

AUTHOR	Sapárová Tereza		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employess fluctuation in a selected organization		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis is devoted to employee turnover in a selected organization. The aim of the thesis is the analysis of the current state of fluctuation of the selected company XY and the proposal of stabilization of the employee collective in the organization. The partial goal is to become familiar with the issue of motivation in a given organization according to current theoretical knowledge. The analysis was carried out using structured interviews and based on them a solution was proposed, which is based on the theoretical part of the work, In the company, insufficient motivation on the part of the employer and the store manager, and an insufficient remuneration system were found, It is necessary to set up a new remuneration system in the company and give employees the opportunity to move up in their careers.</p>		
KEY WORDS	Fluctuation, work motivation, job analysis, employee evaluation, employee compansation, employee education		