

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Martin Babka

Bakalářská práce

2013

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Babka**  
Osobní číslo: **E09427**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

Práce se zabývá analýzou fluktuace lidí ve vybraném podniku a následným vyhodnocením výsledků analýzy a návrhu opatření za použití manažerské etiky.

Charakteristika fluktuace

Analýza fluktuace ve vymezených podnicích

Důvody a dopady fluktuace

Možnosti k redukci nežádoucí fluktuace

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

DYTRT, Z. **Dobré jméno firmy. 1. Praha : Alfa, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.**

STÝBLO, J. **Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. Praha : Management press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-x.**

KUNHART, J. **Sociologie. 1. Univerzita Pardubice : [s.n.], 2003. . s. ISBN 80-71-94-570-6.**

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. **Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. Praha : Grada Publishing, 2006. . s. ISBN 80-247-1705-0.**



Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

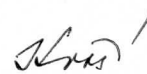
Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Přelouči dne 16. 10. 2012

Martin Babka

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Martině Kněžourové za poskytnutí podkladů pro výzkum obsažený v této bakalářské práci a za trpělivou asistenci při shánění potřebných informací.

## **ANOTACE**

*Tato práce bude sloužit studentům pro pochopení teorie fluktuace zaměstnanců. Měla by jim pomoci vypracovat samostatný výzkum tohoto problému ve středním nebo velkém podniku. Dále by tato práce měla pomoci vybranému podniku v zamezení nežádoucí fluktuace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Personální řízení, fluktuace, manažerská etika, studium*

## **TITLE**

Analyse of fluctuation of people in the selected company.

## **ANNOTATION**

*This work will serve students for understanding the theory of employee turnover. Should help them develop independent research into this problem in the medium or large company. Furthermore, this work should help in the selected company prevent unwanted fluctuations.*

## **KEYWORDS**

*Personnel management, personnel turnover, managerial ethics, study*

## Obsah

Seznam rovnic .....	7
Seznam obrázků .....	8
Seznam zkratek .....	10
Úvod .....	11
1. Fluktuace, charakteristika, manažerská etika .....	12
1.1 Stručná charakteristika fluktuace .....	12
1.1.1 Výpočet fluktuace .....	12
1.1.2 Druhy fluktuací .....	13
1.1.3 Náklady spojené s fluktuací.....	14
1.1.4 Negativa a přínosy fluktuace .....	15
1.2 Důvody zaměstnanců k fluktuaci.....	16
1.2.1 Největší manažerské chyby .....	16
1.2.2 Omezení nežádoucí fluktuace.....	18
1.3 Personální řízení versus Leadership (vedení) .....	19
1.3.1 Rozdíly mezi řízením a vedením .....	20
1.3.2 Motivace a stimulace.....	22
1.4 Manažerská etika.....	24
1.4.1 Subsystemy manažerské etiky .....	24
1.4.2 Společenská odpovědnost – CSR (Corporate Social Responsibility) .....	26
2. Analýza fluktuace ve vybraném podniku .....	28
2.1 O společnosti ČKD .....	28
2.2 Zjištěné údaje o fluktuaci ve sledovaném období roku 2011 .....	29
2.2.1 Fluktuace po měsících ve sledovaném období 2011 .....	29
2.2.2 Fluktuace dle středisek ve sledovaném období.....	30
2.2.3 Fluktuace v minulých obdobích.....	31

2.3	Průzkum podniku .....	33
2.4	Vyhodnocení informací .....	36
3.	Důvody a dopady nežádoucí fluktuace .....	68
3.1	Prostředí, ve kterém podnik soutěží o zaměstnance.....	68
3.2	Vývoj fluktuace v čase .....	68
3.3	Sumarizace získaných informací .....	69
3.4	Možnosti redukce nežádoucí fluktuace .....	72
4.	Závěr.....	76
	Použitá literatura .....	77



## **Seznam rovnic**

Rovnice 1: Rovnice pro výpočet míry fluktuace .....	13
---	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vyvážený vztah mezi motivací a stimulací manažera.....	23
Obrázek 2: Fluktuace 2011 .....	29
Obrázek 3: Středisková fluktuace 2011.....	30
Obrázek 4: Fluktuace 2010.....	31
Obrázek 5: Středisková fluktuace 2010.....	32
Obrázek 6: Fluktuace 2009.....	32
Obrázek 7: Středisková fluktuace 2009.....	33
Obrázek 8: Struktura počtu odevzdaných formulářů podle divizí .....	37
Obrázek 9: Struktura odevzdaných formulářů podle doby zaměstnání v ČKD .....	37
Obrázek 10: Věková struktura .....	38
Obrázek 11: Znalost ukazatelů firmy pro tento rok .....	39
Obrázek 12: Znalost hlavních úkolů svého sektoru .....	40
Obrázek 13: Upřímnost vedení k zaměstnancům .....	42
Obrázek 14: Ochota manažerů diskutovat s podřízenými .....	43
Obrázek 15: Důvěra zaměstnance v úspěšnou budoucnost firmy.....	45
Obrázek 16: Domněnka o příkladném chování manažera.....	46
Obrázek 17: Zpětná vazba manažera pro zaměstnance .....	48
Obrázek 18: Vize pracovníka o své pracovní kariéře.....	49
Obrázek 19: Doporučení vybraného podniku .....	51
Obrázek 20: Spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku.....	52
Obrázek 21: Hodnocení pracovní atmosféry .....	54
Obrázek 22: Spolupráce jednotlivých týmů .....	55
Obrázek 23: Využití odborné kvalifikace pracovníků .....	57
Obrázek 24: Náročnost požadavků manažera.....	58
Obrázek 25: Odměňování pracovníků.....	60

Obrázek 26: Systém zaměstnaneckých výhod .....	61
Obrázek 27: Podnikové vzdělávání.....	63
Obrázek 28: Subjektivní motivační faktory pracovníků .....	65
Obrázek 29: Možnost hodnocení svého nadřízeného.....	66

## **Seznam zkratk**

know how.....vědomost, technologie

CSR.....corporate social responsibility (společenská odpovědnost)

ČR.....společenská odpovědnost

a. s. ....akciová společnost

ČKD.....Českomoravská Kolben Daněk

## Úvod

Tématem mé práce je analýzy fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. V první části se pokusím o krátké obecné shrnutí teorie fluktuace a základů manažerské etiky a to vše na podkladě literárních pramenů vysvětlujících tyto problematiky.

Mezi neopomenutelné problémy v personálním řízení velkých i středních podniků patří nechtěná fluktuace zaměstnanců. Hlavním problémem tohoto procesu je, že zaměstnavatel může přicházet o schopné, kreativní a vyškolené zaměstnance. Tento typ fluktuace v podniku vytváří dodatečné náklady na jednotlivce, které se podnik snaží snížit na minimum.

Nechtěná fluktuace může mít mnohé důvody a zapříčinění. K hlavním důvodům patří nedostatečné subjektivní finanční ohodnocení, nemožnost další realizace pracovníka, špatná atmosféra pracovního kolektivu nebo nejistota pracovního zázemí. Mnohé z těchto důvodů jsou zapříčiněny špatným manažerským vedením, které mimo jiné vzniká při upřednostňování krátkodobých cílů před dlouhodobými.

Ve druhé „praktické“ části práce poskytnu zaměstnancům podniku dotazníky zabývající se jejich spokojeností s prací v podniku. Tento průzkum se týká potencionální nechtěné fluktuace, motivace pracovníků a dodržování zásad manažerské etiky. Materiál pro praktickou část byl získán již zmíněnými dotazníky a individuálními rozhovory s některými zaměstnanci.

Cílem práce je nastínit problematiku fluktuace zaměstnanců, analýzu možné nadměrné fluktuace a pokusit se uvést následné doporučené kroky a protopatření, pro snížení tohoto jevu.

## **1. Fluktuace, charakteristika, manažerská etika**

Úvodní kapitola bude zaměřena na stručný popis fluktuace a faktorů jí ovlivňujících. Půjde především o vymezení druhů fluktuace a vztahu fluktuace zaměstnanců vzhledem k jejich spokojenosti v zaměstnání. Součástí této kapitoly bude též problematika manažerské etiky ovlivňující tento jev.

### **1.1 Stručná charakteristika fluktuace**

Slovo fluktuace pochází z latinského fluctuare (pohyb sem a tam). V dnešní době ho často používáme pro nepravidelné změny určité veličiny, v našem případě změny počtu zaměstnanců.

Můžeme se setkat s nejrůznějšími definicemi, např. Milkovich a Bodreau ve svém řízení lidských zdrojů definovali Fluktuaci, jako: odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. V celku výstižnější definici bychom mohli najít v knize pana Armstronga Michaela v řízení lidských zdrojů, kde do fluktuace nezahrnuje pouze odchod zaměstnance, či ukončení pracovního poměru, nýbrž i příchod zaměstnanců do daného podniku.

V našem případě se však budeme soustředit na fluktuaci z úhlu pana Milkoviche a Bodreau. Jejich definice nejspíše nepopisuje tento jev v plném rozsahu, ale pro tuto práci a výzkum bude výstižnější.

Fluktuace jako i jiné podnikové jevy vždy byla v lidské společnosti a vždy bude. Naprosto zabránit tomuto jevu je nejen nemožné ale i naprosto nežádoucí, neboť lidé se pohubují z mnoha osobních, finančních i jiných důvodů, které si nastíníme v některých z následujících kapitol.

#### **1.1.1 Výpočet fluktuace**

Pro správnou funkci personálního řízení, ale i podniku samotného je třeba sledovat fluktuaci zaměstnanců v podniku. Nejzákladnějším vzorcem pro výpočet fluktuace je míra fluktuace.

—

### **Rovnice 1: Rovnice pro výpočet míry fluktuace**

**kde:** Nr – počet rozvázaných pracovních poměrů,  
Nz – průměrný počet zaměstnaných v daném období v podniku

S předchozím výpočtem se nám objevuje otázka, jaká vysoká míra fluktuace by mohla být pro podnik přínosná nebo alespoň v minimálním měřítku škodlivá, protože fluktuace není pouze škodlivý jev. Touto ideální mírou budeme tedy rozumět okolo 5 – 7%<sup>1</sup>. Tato hodnota však může oscilovat podle toho v jakém druhu podniku nebo odvětví se pohybujeme.

#### **1.1.2 Druhy fluktuací**

Fluktuace můžeme dělit podle nejrůznějších kritérií. Např. Reiß ve svém článku Fluktuation uvádí dělení:

- na přirozenou fluktuaci - například úmrtí nebo odchod do penze,
- v rámci podniku - jiná pracovní pozice ve stejném podniku,
- mimo rámec podniku - jiná nebo stejná pozice v jiném podniku.<sup>2</sup>

Pro naši potřebu příhodnější dělení bychom mohli zaznamenat u pana Dytrta v knize Etika v podnikatelském prostředí<sup>3</sup>. V kapitole 1.3 narazíme na výrazy: fluktuace žádoucí a fluktuace nežádoucí, kde:

- fluktuací nežádoucí rozumíme fluktuaci zaměstnanců schopných ve svém oboru a žádoucích pro chod podniku,
- naopak fluktuací žádoucí rozumíme fluktuaci, která podnik zbavuje zaměstnanců zbytečných nebo nedostatečně vykonávajících svoji práci.

---

<sup>1</sup> (19)

<sup>2</sup> (15)

<sup>3</sup> (11)

Důležitou myšlenkou pro tuto práci, týkající se nežádoucí fluktuace by mohla být teze z díla Efektivní inovace. Tato věta nám nejen přibližuje význam fluktuace, ale dává i další důvod k vypracování této bakalářské práce. *„Vývoj nežádoucí fluktuace, jinak turistiky*

*za získáním vyšší mzdy není statisticky sledován, i když výrazně komplikuje management lidských zdrojů, snižuje pracovní odpovědnost a identitu k pracovnímu kolektivu, firmě a ve svém souhrnu celé společnosti.“<sup>4</sup>*

### 1.1.3 Náklady spojené s fluktuací

Podniková fluktuace má v dnešní době v České republice nedostatečně vyčíslený dopad na podnikovou, rozpočtovou sféru a celonárodní ekonomiku především, protože nežádoucí fluktuace zatěžuje svými dodatečnými náklady nejen podniky ale i státní rozpočet. Následující příklad zobrazuje náklady podniku a státního rozpočtu *„na práci zprostředkovanou Úřadem práce pro dělníka v kategorii skladník, který byl 6 měsíců v evidenci úřadu práce a v rámci individuálního akčního programu byl poté rekvalifikován pro profesi svářeče. Celkem po 15 měsících nezaměstnanosti nastoupil do nového podniku v rekvalifikované profesi jako svářeč.“<sup>5</sup>*

#### Náklady nového zaměstnavatele v Kč

- Lékařská vstupní prohlídka 219
- Odvody 77
- Odměna lékaři 90
- Školení požární ochrany 219
- Odvody 77
- Odměna školiteli 200
- Seznámení s pracovištěm a organizací 274
- Odvody 96

---

<sup>4</sup> (14 str. 116)

<sup>5</sup> (11 str. 19)



- Ochranné pracovní pomůcky 3200
- Doplacení do průměrné mzdy po dobu jednoho měsíce 5428
- Odvody 1900
- **Celkem 11780<sup>6</sup>**

#### 1.1.4 Negativa a přínosy fluktuace

Jak jsme již zmínili v předchozí části u výpočtu fluktuace, tento jev nemusí být pouze škodlivý, musí být však monitorován a řízen podnikem. Při příliš vysoké fluktuaci hrozí podle článku Ertla<sup>7</sup>:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců
- Možný únik citlivých informací a obchodních tajemství
- Zvýšení nejistoty a nespokojenosti zaměstnanců
- Zvýšené náklady na adaptaci zaměstnanců
- Snížení důvěry v zaměstnavatele
- Zhoršení péče o zákazníky
- Ztráta dodavatelů
- Zvýšené náklady na udržení podnikových procesů

Naopak při správném řízení lze fluktuaci využít, jako:

- Objektivní ukazatel personální a manažerské práce
- Stabilizátor produktivního personálu
- Prostředek k udržení vnitřního trhu práce
- Příliv nových lidí a nových nápadů a ředění provozní slepoty
- Optimalizátor procesů personálního plánování a řízení rozvoje a nástupnictví

---

<sup>6</sup> (11 str. 20)

<sup>7</sup> (19)

## 1.2 Důvody zaměstnanců k fluktuaci

Můžeme najít mnoho důvodů, které nutí zaměstnance odejít z podniku. Mnoho z nich může podnik jen velmi obtížně ovlivnit. Kořeny tohoto jevu nemusíme hledat jen v zaměstnanci samotném, nýbrž i v jeho okolí. Například můžeme v podniku počítat v období konjunktury s vyšší fluktuací, protože velmi kvalifikovaní zaměstnanci se snaží nalézt nejvhodnější práci z výběru.

Další příčinou, které se podnik může pouze těžko bránit, jsou osobní důvody odchodu. Mezi osobní důvody můžeme uvést změnu bydliště nebo změnu místa zaměstnání i s dosavadním partnerem.

Reiß ve svém článku rozděluje příčiny na vnitřní a vnější. Do vnějších příčin zařadil například:

- míru nezaměstnanosti
- ekonomickou situaci
- tržní situaci v daném odvětví

Tyto vnější příčiny však nepopisuje jako hlavní příčiny fluktuace, nýbrž se zabývá především interními důvody v organizaci. Mezi tyto důvody uvádí:

- pružná pracovní doba
- kvalitní pracovní tým
- obecná atraktivita zaměstnavatele
- pracovní prostředí
- vize do budoucna<sup>8</sup>

### 1.2.1 Největší manažerské chyby

V předchozím textu jsme poznamenali, že některé z příčin fluktuace zaměstnanců podnik nemůže ovlivnit, jako například externí příčiny. Interní příčiny může podnik

---

<sup>8</sup> (15)

většinou alespoň z části ovlivnit. Mezi těmito interními příčinami se vyskytují i často přehlížené manažerské chyby.

Tato práce bude zaměřená především na manažerské chyby v práci a komunikaci se zaměstnanci.

Již zmíněné chyby rozdělil Urban ve své knize<sup>9</sup> do 10 základních druhů:

- Do první skupiny řadíme chyby, jejichž společným znakem jsou „dobré úmysly“, které manažer projevuje naprosto nevhodným způsobem. Jde o sklon odkládat nepříjemná rozhodnutí, jako přemístění nebo propuštění zaměstnanců, pro které je práce příliš náročná, nebo jí nevěnují dostatečnou péči a pozornost. Dalším projevem může být i odměňování či povyšování výkonných zaměstnanců, kteří na povýšení ještě nejsou zkušennostně připraveni. Toto je způsobeno příliš „familiárním“ řízením zaměstnanců, které zabraňuje dostatečně rychlému a efektivnímu reagování řízení zaměstnanců.
- Do druhé skupiny řadíme nevhodný výběr pracovníků, který může být zapříčiněn nedostatečnou objektivitou výběru. Vedoucí pracovník často vybírá své známé či příbuzné nebo lidi, kteří jako svoji primární funkci chápou psychickou podporu vedoucího pracovníka.
- Do třetí skupiny chyb patří chybné zadávání úkolů. V tomto případě jsou pro zaměstnance nejasné, nesrozumitelné nebo je nechápe v širším slova smyslu. Tento úkol se též může vymykat jeho pravomocem.
- Čtvrtá skupina obsahuje sklony k nadměrným kontrolám zadaných úkolů. Tyto kontroly se mohou vyvinout i tak zvaný mikromanagement, který zaměstnance demotivuje a může bránit i jejich výkonu.
- Pátá skupina úzce souvisí se čtvrtou. Tato skupina chyb pramení z obavy delegování pravomocí a tím brání dalšímu rozvoji pracovníků a brání novým cestám k řešení problémů.
- Šestá skupina si všímá především manažerské důvěryhodnosti, která ačkoli je nezbytná k řízení pracovníků, tak je velmi často podceňována a směřuje k nedůvěryhodnosti a nepřesvědčivosti manažerů. Daní za to je ztráta

---

<sup>9</sup> (12)

loajality zaměstnanců a je nutno použít jiné mnohem dražší přesvědčovací zdroje (většinou peníze).

- Do sedmé skupiny spadají početné manažerské prohřešky proti motivaci zaměstnanců a podceňování nepeněžních nástrojů nebo nesprávné a nekritické přijímání některých zavedených nástrojů.
- Do osmé kategorie patří nedostatečná informovanost a komunikace, kvůli které zaměstnanci nemohou efektně vykonávat svoji práci, ani spolupracovat se svými kolegy. Pro podnik to znamená nemožnost řešit a vyhledávat problémy.
- Do deváté skupiny zařazujeme neschopnost vytvářet týmy na všech řídicích úrovních nebo neochotu využívat týmové práce, která pomáhá snižovat náklady, zvyšovat pružnost organizace a kvalitativní stránku práce.
- Desátá skupina se týká top managementu v roli vůdce a tvůrce podnikové kultury. Za tuto chybu podnik platí poklesem důvěry a motivace svých zaměstnanců.

### **1.2.2 Omezení nežádoucí fluktuace**

Jak jsme již zmínili v předchozích kapitolách, tak jakákoliv změna zaměstnání vytváří znatelné náklady na straně zaměstnanců, státu i zaměstnavatelů. Omezení tohoto škodlivého jevu je úkolem leadershipu jakožto součásti strategicky orientovaného a odpovědného managementu.

Vysoká míra fluktuace dokládá mimo jiné i nízký stupeň identity zaměstnanců k zaměstnavatelskému podniku nebo ke svému manažerovi. Další příčinou může být i nízká úroveň personální práce zaměstnávajícího podniku. Do této personální práce by měla být zahrnuta především práce se stimulací zaměstnanců vzhledem k jejich motivaci.

Je již známou informací, že člověk přirozeně není nikdy spokojen s výší svého důchodu<sup>10</sup> a neustále zvyšuje své potřeby a nároky aniž by do svého konání zapojil i etické myšlení o své produktivitě a především kreativní práci.

---

<sup>10</sup> Celkový příjem finančních prostředků

Míra nežádoucí fluktuace nekontrolovatelně narůstá. Je to z důvodů pracovníka o nalezení takového pracovního místa, které by splnilo jeho nároky. Toto vše chce zaměstnanec dosáhnout ideálně při nezvýšené pracovní aktivitě.<sup>11</sup>

### 1.3 Personální řízení versus Leadership (vedení)

Často bývají mezi manažery zaměňovány dva pojmy a to personální řízení a leadership. Tyto dva pojmy by měly být striktně odděleny, pro správnou funkci managementu podniku.

Použitelnou definici uvedl pan Armstrong ve své knize management a leadership. „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho aby se to prostřednictvím lidí udělalo“<sup>12</sup>. Tuto definici lze upravit na efektivnější formu, protože manažeři jsou odpovědní za řízení všech zdrojů, i sami sebe, pak tuto definici upravíme na „Rozhodovat o tom, co dělat a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů“<sup>13</sup>.

Personální řízení se skládá z pokynů, příkazů a vydávaných instrukcí podřízeným zaměstnancům. Toto bývá z pravidla v rámci týmů, organizačních skupin a nejrůznějších útvarů. Účelem řízení v podniku je, aby bylo prostřednictvím manažerské činnosti dosaženo podnikových provozních i rozvojových cílů.<sup>14</sup>

Leadership patří k jedněm z hlavních manažerských funkcí a zároveň se skládá z opatření a manažerských činností, jimiž manažeři ovlivňují aktivity svých podřízených a podnikového personálu. Leadership není pouze vedení podniku a jeho útvarů, nýbrž i podnikových skupin, týmů a samostatných jedinců. Do této oblasti spadá též strategické vedení útvarů celé organizace.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> (14)

<sup>12</sup> (5 str. 16)

<sup>13</sup> (5 str. 16)

<sup>14</sup> (18)

<sup>15</sup> (18)

### 1.3.1 Rozdíly mezi řízením a vedením

V knize Armstronga je použita velmi zajímavá teze k zamyšlení: *“Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery”*<sup>16</sup>. Řízení se týká především dosažení výsledků pomocí efektivního využití a přerozdělení obecně všech dostupných zdrojů, což jsou vybavení, budovy, peníze, informace, know-how, atd. Naproti tomu vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj a tím jsou zaměstnanci.

Znát tyto rozdíly je velmi důležité, protože ve většině podnikových procesů jsou zapojeni lidé, tudíž tvoří složku zdrojů, která ovlivní všechny ostatní zdroje. Z uvedeného vyplývá, že je téměř nemožné dosahovat uspokojivých výsledků v podniku bez efektivního a správného vedení. Podle Armstronga *„manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“*<sup>17</sup>

Jak je již uvedeno v předchozích odstavcích, jsou některé nezanedbatelné rozdíly mezi řízením a vedením.

*„Řízení znamená:*

- *Důraz na racionalitu a kontrolu*
- *Uplatňování neosobních postojů k cílům*
- *Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.*
- *Podřízení úzce zaměřeným účelům*
- *Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežití dominuje potřebě vyhnout se riziku.*
- *Schopnost tolerovat přízemní rutinní práci.*

*Vedení znamená:*

- *Otevřenost novým možnostem*

---

<sup>16</sup> (5 str. 17)

<sup>17</sup> (5 str. 18)

- *Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.*
- *Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.*
- *Vizualizaci účelů a vytváření hodnoty v práci*
- *Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.*
- *Pohled na přízemní rutinní práci jako na utrpení a neštěstí<sup>18</sup>*

Za vhodné považuji srovnání uvedené definice s definicí vedení a řízení od Kottera, která vychází z odlišného pohledu na danou problematiku.

*Řízení znamená:*

- *„Orientaci na zvládnutí složitosti pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.*
- *Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky- vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně jak je to jen možné.*
- *Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů- formální a neformální porovnávání výsledků s plánem zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.*

*Vedení znamená:*

- *Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.*
- *Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou ochotny ji uskutečnit.*
- *Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace- nenutit je aby, se dali správným směrem, tak jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat*

---

<sup>18</sup> (5 str. 18)

*to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle svých vlastních představ.*<sup>19</sup>

Ukázkou etického smýšlení a manažerských kompetencí je užití leadershipu, který aplikuje podsystémy manažerské etiky do řídicí práce manažera. Jde o zavedení inovace, která vyrovnává nesrovnalosti ve vnitřní struktuře řízení podniku a nečekaných událostí přicházejících z ekonomického prostředí.

Odpovědné vedení zaměstnanců by mělo:

- podněcovat pracovníky aby, v nárocích na etiku a kulturu organizace nebyl vedoucí pracovník osamocen.
- odměňovat zaměstnance, kteří v etickém myšlení mohou být příkladem ostatním pracovníkům.
- napomáhat k hledání postupů, které by oslovily pracovníky k systematickému a spolehlivému plnění strategických cílů podniku.
- podněcovat pracovníky k poznání své existenční závislosti na podniku a jeho neustálém rozvoji.
- zvyšovat úroveň etického smýšlení mezi zaměstnanci a sledovat vývoj pracovních vztahů a jejich projevy ke svému ekonomickému okolí.
- prověřovat ochotu, nadšení a odraz podněcování v motivaci a postojích zaměstnanců.<sup>20</sup>

### 1.3.2 Motivace a stimulační

Považuji za vhodné jasně deklarovat, že dostatečná motivace pracovníků nevzniká sama od sebe. Motivace vzniká kreativní stimulací manažera, která musí zaměstnance vést k cílům podniku.

V této podkapitole lze sledovat velmi úzkou souvislost mezi stimulací a motivací. Je mezi nimi zrcadlový vztah. Ztotožňuji s tezí, že „*Míra žádoucí motivace pracovníků je*

---

<sup>19</sup> (5 str. 18)

<sup>20</sup> (14)



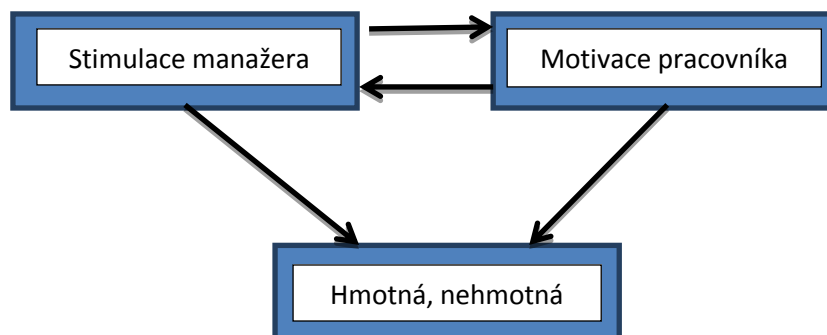
*závislá na úrovni stimulace, která přísluší manažerům. Z toho vyplývá, že nedostatečná motivace pracovníků může být i důsledkem toho, že se manažerovi nepodařilo získat pracovníky, či stimulovat jejich loajalitu, kreativitu a potřebnou identitu k firmě.<sup>21</sup>*

Tato situace může nastat zejména, je-li management podniku orientován pouze na měřitelné nebo kvantitativní vlastnosti ekonomických jevů. V tomto případě se manažeři soustřeďují pouze na finance a objem a není zde věnována dostatečná pozornost etickému myšlení, pomocí nichž by mely být dané měřitelné hodnoty dosahovány.

Pokud motivace a stimulace nejsou v rovnovážném stavu, jde o problém, který je nutno řešit. Mohou zde nastat dva typy problémů:

- prvním druhem problému, který může nastat, je neochota zaměstnanců kreativně pracovat na realizaci strategie firmy. Pokud tito zaměstnanci stále odmítají spolupracovat, tak je třeba jejich nahrazení.
- druhý problém může nastat v opačném případě, kdy management firmy neumí plně využít motivaci pracovníků, je třeba přistoupit ke stejnému kroku jako v prvním případě ale na úrovni managementu.

Následující schéma zobrazuje ideálně vyvážený vztah mezi stimulací a motivací pracovníka.



**Obrázek 1: Vyvážený vztah mezi motivací a stimulací manažera**

---

<sup>21</sup> (14 str. 111)

## 1.4 Manažerská etika

V současné době poklesu dlouhodobých hospodářských výsledků a neustálého zhoršování hospodaření společnosti se zvyšuje mezi lidmi zájem o etiku. Do tohoto oboru patří sledování důvodů absence etiky ať už ve společnosti, nebo manažerské praxi. V tomto případě můžeme zaznamenat zvýšenou korupci, kriminalitu a dalších nežádoucích tendencí, které můžeme najít v konzumních společnostech.<sup>22</sup>

Po revoluci v roce 1989 nebyli společnost ani manažeři připraveni rozvíjet národní ekonomiku pomocí etických kodexů a pravidel. V přetvářející společnosti se bohužel nepovedlo změnit legislativní prostředky tak, aby při tvorbě ekonomiky bylo nezbytné respektovat etiku v zájmech celé společnosti.<sup>23</sup>

### 1.4.1 Subsystemy manažerské etiky

Při úvahách o etice bychom se měli vyhnout nejrůznějším chybám. Je to především zjednodušování manažerské etiky pouze na morálku. Je na místě se nejprve zamyslet, zda by byl pro organizaci přínosným prvkem manažer, který by byl vysoce morální, ale nebyl by specialistou v daném oboru, ani v řízení zaměstnanců.

S morálkou manažera počítáme v etice jako se samozřejmým předpokladem charakteru osobnosti. Součástí jeho osobnosti by tedy měla být i snaha rozvíjet erudici a kvalifikaci. K morálce a erudici patří též umění vzájemné komunikace se zaměstnanci, která je nezbytná pro realizování strategických i taktických rozhodnutí.<sup>24</sup>

Jak jsme již poznamenali, tak morálka je výchozí složkou manažerské etiky. Ke konstrukci tohoto subsystému etiky patří:

- *„Zásady obecné morálky,*
- *Respektování zákonných a společenských norem,*
- *Historické a lokální zvyklosti v mezilidských vztazích,*
- *Vnitřní přesvědčení o úloze morálky,*

---

<sup>22</sup> (1)

<sup>23</sup> (14)

<sup>24</sup> (1)

- *Zdokonalování, upevňování a sebevýchova v morálních postojích*<sup>25</sup>

U subsystému kompetence bychom měli zdůraznit, že se nejedná pouze o dosažené vzdělání a zkušenosti ale o vzdělání probíhající permanentně celý život. Tento subsystém bychom mohli shrnout, jako „*soustavné úsilí na růstu osobnosti*“<sup>26</sup>

Do tohoto subsystému tedy řadíme:

- *„Kvalifikaci a systém celoživotního vzdělávání- růst osobnosti*
- *Znalost specifických podmínek řízení objektu*
- *Využití teoretických a praktických znalostí a zkušeností*
- *Aplikace syntézy a synergie*
- *Strategické myšlení a motivace lidí*
- *Duševní hygiena*
- *Odpovědnost*<sup>27</sup>

Poslední součástí manažerské etiky je aplikace. V literatuře může najít definici tohoto pojmu jako „*schopnost realizovat výsledky rozhodovacího procesu na základě vlastní aktivity i motivace zaměstnanců.*“<sup>28</sup>

Do tohoto posledního systému etiky patří:

- *„Systémová aplikace subsystémů a prvků*
- *Transparentní a odpovědný management*
- *Stimulace k tvořivé práci a motivaci*
- *Soustavné prohlubování manažerské etiky*
- *Analýza přínosů etiky v managementu*
- *Analýza postavení v podnikatelském prostředí*

---

<sup>25</sup> (1 str. 100)

<sup>26</sup> (1 str. 99)

<sup>27</sup> (1 str. 100)

<sup>28</sup> (1 str. 99)

- *Odpovědnost za rozhodnutí a jejich realizaci*<sup>29</sup>

Pokud požadujeme od manažerské etiky, aby nás bránila před nežádoucím konzumním myšlením a konáním, pak ji musíme chápat systémově, jako celek.

## 1.4.2 Společenská odpovědnost – CSR (Corporate Social Responsibility)

Výraz společenská odpovědnost je v celku nový pojem. Jedná se o aktivity podniku a chování, které předpokládá plnění právních norem nad jejich běžný rámec. Toto dobrovolně odpovědné chování můžeme nalézt:

- *„V ekonomické oblasti (podnikatelský kodex),*
- *v sociální oblasti (rozvoj lidského kapitálu),*
- *v environmentální oblasti (zlepšování environmentálního profilu),*
- *v relevantní komunitě (být dobrý soused).*<sup>30</sup>

Společenskou odpovědnost můžeme definovat, jako: *„dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy. Jde o proces budování důvěry různých zainteresovaných stran ve fungování firmy, který nebude jen sledovat úzké ekonomické cíle, ale bude i prospěšný ze širších společenských aspektů.*<sup>31</sup>

Abychom dosáhli takovéto důvěry, musíme též uvažovat:

- vnitřní situace chování podniku, které spočívají v přesvědčení, že není žádný rozdíl mezi závazně danými hodnotami a pravidly, jimiž se má řídit a jeho opravdovým chováním.
- vnější momenty, ty spočívají ve shrnutí hodnot a pravidel, které vyznává podnik, a hodnot vyplývajících ze společenského chování. Hodnoty uznávané

---

<sup>29</sup> (1 str. 100)

<sup>30</sup> (11 str. 103)

<sup>31</sup> (11 str. 103)

ve společnosti se mohou časem měnit, ale tyto změny by mely být viditelné v hodnotách a pravidlech přijatých firmou.<sup>32</sup>

Z výše uvedeného již můžeme soudit, že CSR je bezesporu užitečnou metodou. Pokud se nad touto metodou hlouběji zamyslíme, zjistíme, že je velmi těžko měřitelná. Kvůli této skutečnosti se od 90. let minulého století objevují různé snahy o přesnější vymezení požadavků pro firmu, která dodržuje chování v rámci CSR. Může zde nalézt dokonce snahy hodnocení úrovně CSR a v případě kladného výsledku vydání dobrozdání v podobě určitého osvědčení.

CSR je jedním z mnoha prostředků k dosažení společenského a environmentálního postupu. Pomáhá nám zabudování těchto zájmů do podnikové praxe. Můžeme i říct, že je to pouze „doplněk“ k dosažení sociálního a environmentálního postupu.

Závěrem můžeme CSR shrnout jako aktivitu většinou podnikatelských subjektů. Tato aktivita spočívá v zavedení sociálních a environmentálních přístupů do podnikových aktivit nad rámec legislativy a partnerských dohod.

Jak uvádí Dytrt ve své knize *„CSR má své limity a sama o sobě nemůže zaručit environmentální a sociální zlepšení a rozhodně nemůže přesunout veřejnou odpovědnost na podniky.“*<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> (11)

<sup>33</sup> (11 str. 104)

## **2. Analýza fluktuace ve vybraném podniku**

V této kapitole se budu věnovat stručným informacím o podniku a vyhodnocení dotazníkového šetření a poskytnutých personálních dat k tomuto výzkumu.

### **2.1 O společnosti ČKD**

Analýzu této bakalářské práce provádím v ČKD Praha DIZ, a. s. Tato společnost patří mezi nejvýznamnější strojírenské značky v České republice. Její historie sahá hluboko do minulosti, kdy u jejího zrodu stál vědec Emil Kolben s Nikolou Teslou a Thomasem Edisonem, kteří se ve své době podíleli na rozvoji elektrotechniky na světové úrovni.

V dnešní době se společnost věnuje:

- Technologickým uzlům
- Dodávkám investičních celků
- Kusovým dodávkám a komponentům pro oblast energetiky obnovitelných zdrojů
- Transportu a zpracování plynu a ropy
- Elektrotechnice
- Chemii
- Jaderné energii
- Poradenské činnosti

ČKD se dělí do 6 hlavních podniků, které se liší podle zaměření:

- ČKD GROUP, a. s.,
- ČKD Praha DIZ, a. s.,
- ČKD ENERGY, a. s.,
- ČKD KOMPRESORY a. s.,
- ČKD ELEKTROTECHNIKA, a. s.,

- PACOVSKÉ STROJÍRNY, a. s.<sup>34</sup>

## 2.2 Zjištěné údaje o fluktuaci ve sledovaném období roku 2011

Tato kapitola se bude zabývat údaji zjištěnými v roce 2011.

### 2.2.1 Fluktuace po měsících ve sledovaném období 2011

Metoda výpočtu celkové fluktuace ve sledovaném podniku vychází z výše uvedené rovnice pro výpočet fluktuace, tedy je dána podílem počtu rozvázaných pracovních poměrů k průměrnému počtu zaměstnanců v daném kalendářním roce. Hodnoty dosahované v jednotlivých obdobích jsou zřejmé z níže uvedených tabulek. U takto získané celkové míry fluktuace ve zkoumaném podniku v období roku 2011 ve výši 20,45% lze sledovat v porovnání s roky 2010 (23,32%) a 2009 (25,86%) vykazuje klesající trend. Vysoká úroveň fluktuace v roce 2009 byla zapříčiněna využitím výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn v počtu 35 z celkových 87 výstupů. V roce 2010 byl tento výpovědní důvod použit 17 krát z celkového počtu 71 výstupů. V roce 2011 nebyl tento výpovědní důvod použit ani jednou z 63 výstupů.

	stavy zaměstnanců:		přepočtený stav (odprac. hod., D, náhrady, bez PN)	nástupy:	výstupy:	fluktuace:	nemocnost:
	počet k poslednímu dni v měsíci:	průměrný evidenční :					
leden	306	306,67	305,20	10	7	2,28%	3,96%
únor	312,00	310,27	308,98	12	5	1,61%	3,83%
březen	310,00	310,55	317,07	7	13	4,19%	3,06%
duben	304,00	303,67	312,22	3	5	1,65%	2,78%
květen	304,00	304,34	305,20	5	1	0,33%	2,42%
červen	311,00	309,39	315,08	7	7	2,26%	2,77%
červenec	303,00	303,79	304,43	2	5	1,65%	1,98%
srpen	303,00	302,98	302,49	4	3	0,99%	1,41%
září	305,00	304,70	310,82	6	6	1,97%	0,76%
říjen	309,00	309,02	310,56	8	2	0,65%	1,48%
listopad	316,00	313,92	315,77	8	1	0,32%	1,36%
prosinec	318,00	317,64	317,00	5	8	2,52%	1,32%
<b>CELKEM:</b>	<b>X</b>	<b>308,08</b>		<b>77</b>	<b>63</b>	<b>20,45%</b>	

Obrázek 2: Fluktuace 2011<sup>35</sup>

<sup>34</sup> (16)

## 2.2.2 Fluktuace dle středisek ve sledovaném období

Po podrobné analýze níže uvedených údajů o fluktuaci dle středisek provedené ve spolupráci s vedením podniku vyplynuly tyto poznatky:

- Výstupy ve středisku MRU- Úsek GŘ byly logickým vyústěním trendu zeštíhlování režijních činností řídicího úseku podniku, při kterém došlo k propuštění některých zaměstnanců vrcholového vedení spojeného s předáním některých jejich kompetencí pracovníkům ostatních obslužných úseků a předání vyšší pravomoci a s tím spojené odpovědnosti vedoucím jednotlivých divizí (delegace pravomoci na divize).
- Personálně byl posílen úsek MQU- Úsek řízení jakosti v souvislosti s naplněním dlouhodobého úkolu přizpůsobení dodržování přísných podmínek normy ISO.
- K personální obměně (vysoká míra fluktuace 14,86%) došlo v MEU- Ekonomickém úseku. Zde došlo k výměně ředitele IT i dalších pracovníků IT.
- V produkčních divizích došlo k žádoucí obměně pracovníků. Nové vysoké úkoly si vyžadují i nový přístup k plnění zadaných úkolů. Pracovníci, kteří odešli, zjistili, že zadané úkoly již nejsou schopni plnit v požadované kvalitě i termínech.

Úsek		leden		únor		březen		duben		květen		červen		červenec		srpen		září		říjen		listopad		prosinec		celkem	prům.	flukt.prům.													
		nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.	nástupy	výstupy	Fyzic. stav zam.				nástupy	výstupy											
MRU - Úsek GŘ		5	9		4	1	4		3		3		2		3		2		3		2		3		2	0	6	3,00	200,00%												
MQU - Úsek řízení jakosti		6		6	1	7		6	1	7		7		7		6		6	2	8		8	2	10	5	1	7,00	14,29%													
MPU - Personální úsek		5	1	6		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5	1	1	5,08	19,67%											
MEU - Ekonomický úsek		1	27	2	1	25	1	2	28		27		27		1	27		26		26		26		26		26	4	4	26,92	14,86%											
MOU - Obchodní úsek		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	0	0	1,00	0,00%											
MVU - Divize Montáže		3	2	92	2	93	1	2	92	91	2	93	1	93	1	91	2	92	4	91	90	1	90	2	89	10	13	91,42	14,22%												
MTU - Divize Engineering		1	89	2	90	2	91	1	83	2	1	81	3	3	84	2	80	1	80	4	1	84	1	82	1	83	2	83	14	13	84,17	15,45%									
M1D - Divize Plyn - ropa		2	20	1	2	21	1	3	19	1	2	18	2	18	1	18	1	1	18	1	18	2	20	2	20	12	13	18,92	68,72%												
M2D - Divize Energetika		1	34	1	36	2	1	38	2	46		47	4	1	52	1	51	1	51	1	1	51	6	1	56	3	58	2	57	21	7	48,08	14,56%								
M3D - Divize Infrastruktura		2	23	3	1	26		1	25	2	24		22	1	22		21		21		21	2	23	3	25	10	5	22,83	21,90%												
M4D - Divize Controls																											0	0	0,00	0,00%											
Celkem		10	7	306	12	5	312	7	13	310	3	5	304	5	1	304	7	7	311	2	5	303	4	3	303	6	6	305	8	2	309	8	1	316	5	8	318	77	63	308,08	20,45%

Obrázek 3: Středisková fluktuace 2011<sup>36</sup>

<sup>35</sup> (13)

<sup>36</sup> (vlastní)



### 2.2.3 Fluktuace v minulých obdobích

V tomto období docházelo k doběhu organizačních změn v podniku, což se projevilo na využití výpovědního důvodu- výpověď ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn. V roce 2010 byl tento výpovědní důvod použit 17 krát z celkového počtu 71 výstupů.

	stavy zaměstnanců:		přepočtený stav (odprac. hod., D, náhrady, bez PN)	nástupy:	výstupy:	fluktuace:	nemocnost:
	počet k poslednímu dni v měsíci:	průměrný evidenční :					
leden	318	317,51	315,53	4	2	0,63%	4,30%
únor	323	321,75	322,86	5	6	1,86%	4,92%
březen	318	319,70	317,43	2	11	3,44%	5,20%
duben	310	310,53	308,08	3	7	2,25%	3,53%
květen	307	306,90	306,41	5	11	3,58%	3,94%
červen	297	298,60	297,81	2	4	1,34%	3,68%
červenec	295	296,70	295,68	4	4	1,35%	3,17%
srpen	294	295,29	293,03	4	7	2,37%	3,00%
září	293	293,23	291,17	4	6	2,05%	3,00%
říjen	297	294,55	296,55	9	5	1,70%	3,78%
listopad	297	296,16	296,82	6	3	1,01%	2,74%
prosinec	302	302,31	295,39	7	5	1,65%	3,20%
<b>CELKEM:</b>	<b>X</b>	<b>304,44</b>		<b>55</b>	<b>71</b>	<b>23,32%</b>	

Obrázek 4: Fluktuace 2010<sup>37</sup>

Po podrobné analýze níže uvedených údajů o fluktuaci dle středisek provedené ve spolupráci s vedením podniku vyplynuly tyto poznatky:

- V úseku generálního ředitele došlo k zeštíhlení o 3 zaměstnance a částečné obměně struktury zaměstnanců. Míra fluktuace zde byla ve výši 48%.
- Úsek řízení jakosti s fluktuací 56,25% prodělal významnou obměnu zaměstnanců s vysokou mírou fluktuace.
- Ekonomický úsek s fluktuací 21,05% prodělal významné zeštíhlení o 6 zaměstnanců.
- V produkčních divizích došlo k žádoucí obměně pracovníků.

<sup>37</sup> (13)

## Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku – Martin Babka

Úsek		leden		únor		březen		duben		květen		červen		červenec		srpen		září		říjen		listopad		prosinec		celkem	prům.	flukt.prům.													
		nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.	nástup	výstup	Fyzic. stav zam.				nástup	výstup											
MRU - Úsek GR		1	12		12		12		11		11		10		10		10		10		10		9		9		2	5	10,42	48,00%											
MQU - Úsek řízení jakosti			5		5		5		5		5		5	1	6		6		6		6		6		6		4	3	5,33	56,25%											
MPU - Personální úsek			6		6		6	1	7		7		6		6		6		6		6		6		6		1	1	6,08	16,44%											
MEU - Ekonomický úsek			32	1	32	2	31	1	29	1	28		27		27	1	28		28		28		27		27	1	26	1	6	28,50	21,05%										
MOU - Obchodní úsek			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		0	0	1,00	0,00%											
MVU - Divize Montáže		1	1	103	1	2	104	1	4	103	1	3	100	1	1	98	4	97	1	92	1	5	91	2	3	89	5	1	92	1	2	91	1	90	15	27	95,83	28,17%			
MTU - Divize Engineering		2	85	2	87	1	1	88	1	1	88	1	2	89		87	1	88	1	88	1	1	88	1	88	3	91	2	2	91	16	8	88,17	9,07%							
M1D - Divize Plyn - ropa			16		16		16		16		16		15	1	16		15	1	16		16		16		17		18	2	1	16,17	6,19%										
M2D - Divize Energetika			28	2	1	30		29	1	29	2	3	30	2	29	1	2	29	1	29	1	1	29	1	30		30	1	1	33	10	8	29,58	27,04%							
M3D - Divize Infrastruktura			1	30	2	30	3	27	2	24	1	2	22		20		20		20		20	1	1	21	1	21	1	1	22	4	12	23,08	51,99%								
M4D - Divize Controls																														0	0	0,00	0,00%								
Celkem		4	2	318	5	6	323	2	11	318	3	7	310	5	11	306	2	4	297	4	4	295	4	7	294	4	6	293	9	5	297	6	3	297	7	5	302	56	71	304,44	23,32%

Převod M4D do MTU od ledna 2010.

**Obrázek 5: Středisková fluktuace 2010<sup>38</sup>**

V tomto období docházelo k doběhu organizačních změn v podniku, což se projevilo na využití výpovědního důvodu- výpověď ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn. Vysoká úroveň fluktuace v roce 2009 byla zapříčiněna využitím výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu organizačních změn v počtu 35 z celkových 87 výstupů.

	stavy zaměstnanců:		přepočtený stav (odprac. hod., D, náhrady, bez PN)	nástupy:	výstupy:	fluktuace:	nemocnost:
	počet k poslednímu dni v měsíci:	průměrný evidenční :					
leden	334	338,00	329,23	4	8	2,37%	2,67%
únor	341	338,73	329,92	12	3	0,89%	3,03%
březen	344	345,03	337,21	6	8	2,32%	2,57%
duben	346	344,27	340,63	10	3	0,87%	2,77%
květen	350	350,50	350,26	9	17	4,85%	2,80%
červen	337	337,47	341,38	3	13	3,85%	2,22%
červenec	328	328,36	330,70	3	5	1,52%	2,93%
srpen	328	327,29	326,29	5	3	0,92%	2,77%
září	333	332,00	337,48	9	6	1,81%	1,52%
říjen	335	333,90	339,98	8	4	1,20%	2,50%
listopad	331	332,50	332,58	1	3	0,90%	3,36%
prosinec	324	328,32	321,92	1	14	4,26%	3,65%
<b>CELKEM:</b>	<b>X</b>	<b>336,36</b>		<b>71</b>	<b>87</b>	<b>25,86%</b>	

**Obrázek 6: Fluktuace 2009<sup>39</sup>**

Po podrobné analýze níže uvedených údajů o fluktuaci dle středisek provedené ve spolupráci s vedením podniku vplynuly tyto poznatky:

- V úseku řízení jakosti probíhaly významné personální změny s mírou fluktuace 126,32%. (Při průměrném stavu 4,75 zaměstnance došlo k 4 nástupům a 6 výstupům)

<sup>38</sup> vlastní

<sup>39</sup> (13)



## Dotazník pro zaměstnance ČKD Praha DIZ, a. s.

Divize (zkratka):

Věk (zakroužkujte):      18-35              36-50              51-60              60+

Doba zaměstnání ve zdejším podniku v rocích (zakroužkujte): 1   1-3   4-6   6- více

1. Znáte plánované hodnoty u vybraných ukazatelů firmy pro tento rok? (např. objem nově přijatých zakázek, zisk.....)  
 ano       ne
2. Znáte hlavní úkoly (zakázky, termíny) vašeho pracoviště/úseku na nejbližší období?  
(3 – 6 měsíců)  
 ano       ne
3. Domníváte se, že vedení firmy se zaměstnanci hovoří otevřeně a sděluje jim všechny důležité informace a nic nezastírá?  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
4. Reaguje váš přímý nadřízený na návrhy, námítky a připomínky z vaší strany? Je ochoten s vámi diskutovat?  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
5. Věříte v úspěšnou budoucnost firmy v horizontu nejbližších 5 let?  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
6. Domníváte se, že váš přímý nadřízený jde svým chováním příkladem? (že sám dodržuje to, co vyžaduje od svých podřízených)  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
7. Dostáváte od svého nadřízeného průběžně (alespoň jednou měsíčně) zpětnou vazbu o kvalitě vaší práce?  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
8. Spojujete svoji pracovní kariéru v nejbližších 3 letech s touto firmou?  
 ano       spíše ano       spíše ne       ne
9. Doporučil/a byste tuto firmu svým přátelům, jako zaměstnavatele?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

10. Ohodnoťte vaši spokojenost ve firmě na stupnici od 1 do 6, kde 6 znamená maximální spokojenost.

1       2       3       4       5       6

11. Hodnotíte pracovní atmosféru na vašem pracovišti jako otevřenou a přátelskou?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

12. Domníváte se, že jednotlivé týmy v rámci firmy spolu dobře spolupracují a existuje vůle řešit vzniklé problémy?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

13. Domníváte se, že na pracovním místě, které zastáváte, plně využíváte svoji odbornou kvalifikaci?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

14. Ohodnoťte na stupnici od 1 do 6 (kde 6 znamená max. náročnost) náročnost požadavků vašeho nadřízeného na vaši každodenní práci a výkon.

1       2       3       4       5       6

15. Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svoji práci?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

16. Jste spokojen s možností vzdělávání, které vám firma poskytuje?

ano       spíše ano       spíše ne       ne

17. Uvítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení firmy v rámci ročního hodnocení zaměstnanců?

ano       ne

18. Očíslujte, prosím, následující motivační faktory podle důležitosti, kterou pro vás osobně mají (1 – nejvíce důležitý, 10 nejméně):

- Pracovní doba
- Obsah vykonávané práce (její rozmanitost, „nemonotónnost“)
- Vyšší úroveň odpovědnosti a rozhodování
- Mimořádná finanční odměna

- Dobrá pracovní atmosféra v pracovním týmu
- Výše mzdy
- Možnost kariérního postupu
- Možnost odborného růstu
- Uznání nadřízeného za dobře vykonanou práci
- Uznání kolegů za dobře vykonanou práci

19. Uvítal/a byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení firmy v rámci ročního hodnocení zaměstnanců?

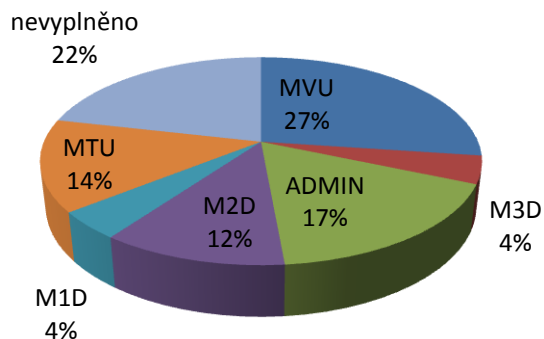
ano       ne

## 2.4 Vyhodnocení informací

Průměrný evidenční stav zaměstnanců ve sledovaném období roku 2011 činil 308 osob. Z těchto zaměstnanců dobrovolně odevzdalo dotazník 22,72% dotazovaných, to jest 70 zaměstnanců. Relativně nízký počet odevzdaných zcela vyplněných dotazníků lze přičíst nedůvěře zaměstnanců v tento způsob anonymního získávání informací spojený s pochopitelnou obavou z možných negativních důsledků v období hospodářské stagnace ekonomiky ČR. Poté byly získané údaje shromážděny a vyhodnoceny. Následující grafy byly seřazeny ve vyplňovaném pořadí a pro přehlednost následně i stejně očíslovány.

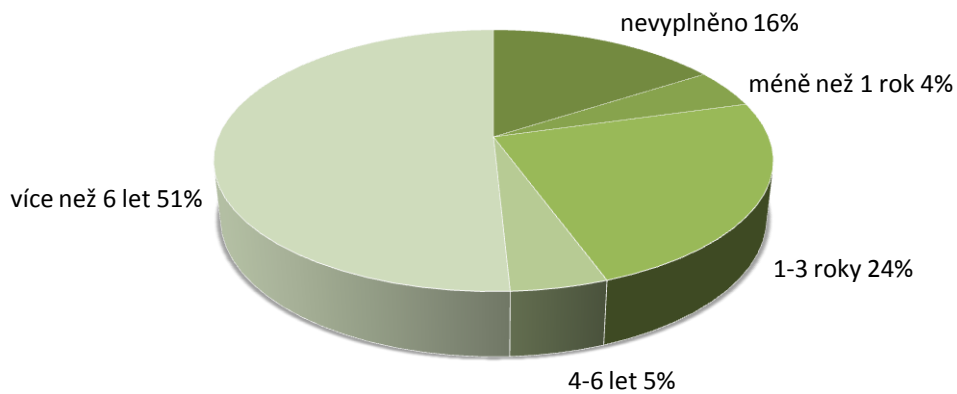
Nejdříve si názorně ukážeme četnosti rozřazení podle již v minulé kapitole zmíněných faktorů.

### Struktura počtu odevzdaných formulářů podle divizí

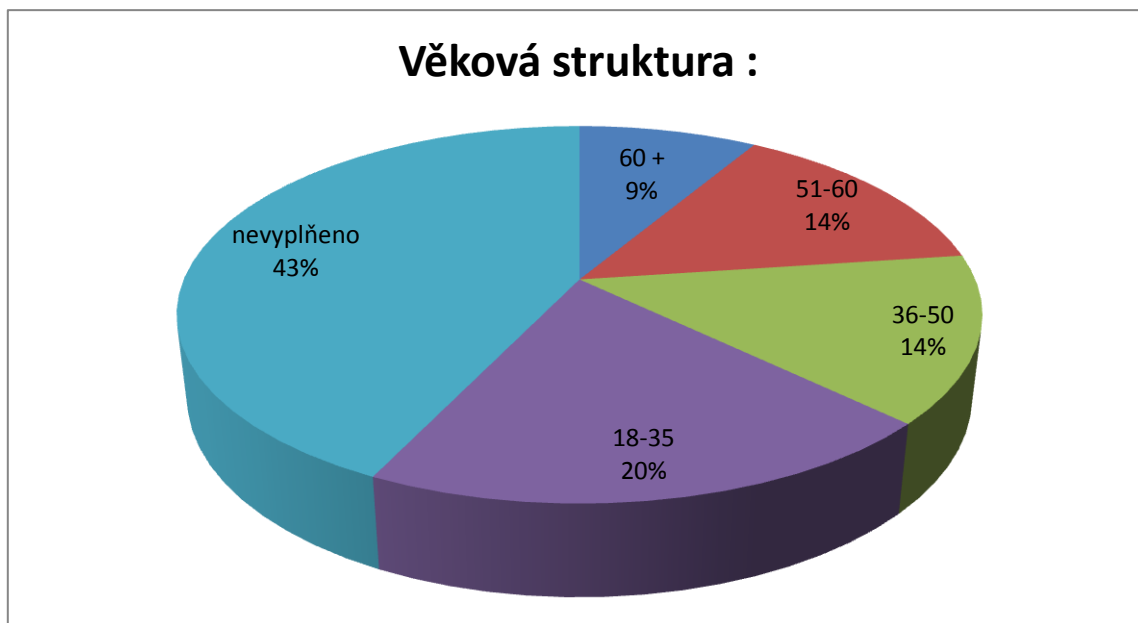


Obrázek 8: Struktura počtu odevzdaných formulářů podle divizí

### Struktura odevzdaných formulářů podle doby zaměstnání v ČKD



Obrázek 9: Struktura odevzdaných formulářů podle doby zaměstnání v ČKD



**Obrázek 10: Věková struktura**

Předchozí tři schémata nám názorně ukazují procentuální rozdělení podle věku, doby zaměstnání a divize.

Největší zastoupení z divizí měla MVU s 27%. Druhé největší zastoupení ve schématu má, bohužel pro tento výzkum, nevyplněná sekce ve formulářích divize a to s 22% zastoupením. Neuvedení divize má zřejmě za cíl úplnou anonymizaci zaměstnance. Toto může mít své opodstatnění zejména v úsecích s nízkým počtem zaměstnanců.

Ve struktuře podle doby zaměstnání jednoznačně převládá skupina v podniku dlouhodobě zaměstnaných (více jak 6 let se svými 51%). Tento výsledek šetření zřejmě ukazuje, že dlouhodobě je tento podnik zaměstnanecky zajímavý pro pracovníky podniku a udržuje si své odhodlané a kreativní pracovníky.

U věkové struktury nám jakémukoli směřodatnému vyhodnocení zabraňuje značné procento této nevyplněné sekce a to 43%.

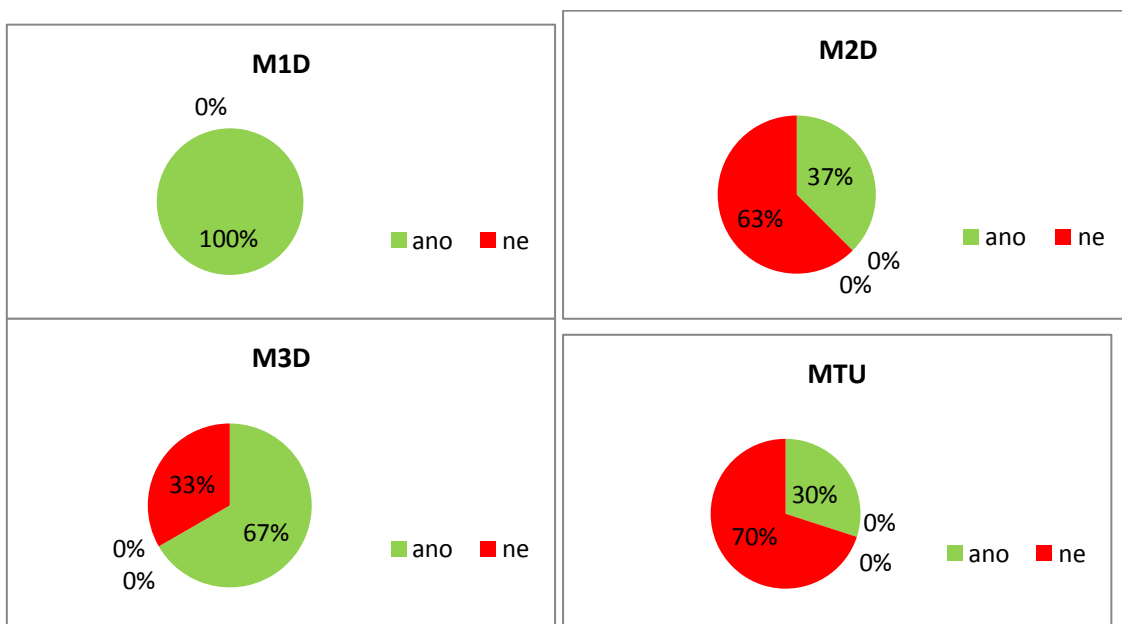
Následující otázky byly vyhodnoceny celkově pro celý podnik a poté rozřazeny do jednotlivých podnikových sekcí pro každou otázku zvlášť, s tím, že střediska MRU, MQU, MPU, MEU, MOU byla sloučena v grafech pod společné označení administrativa.

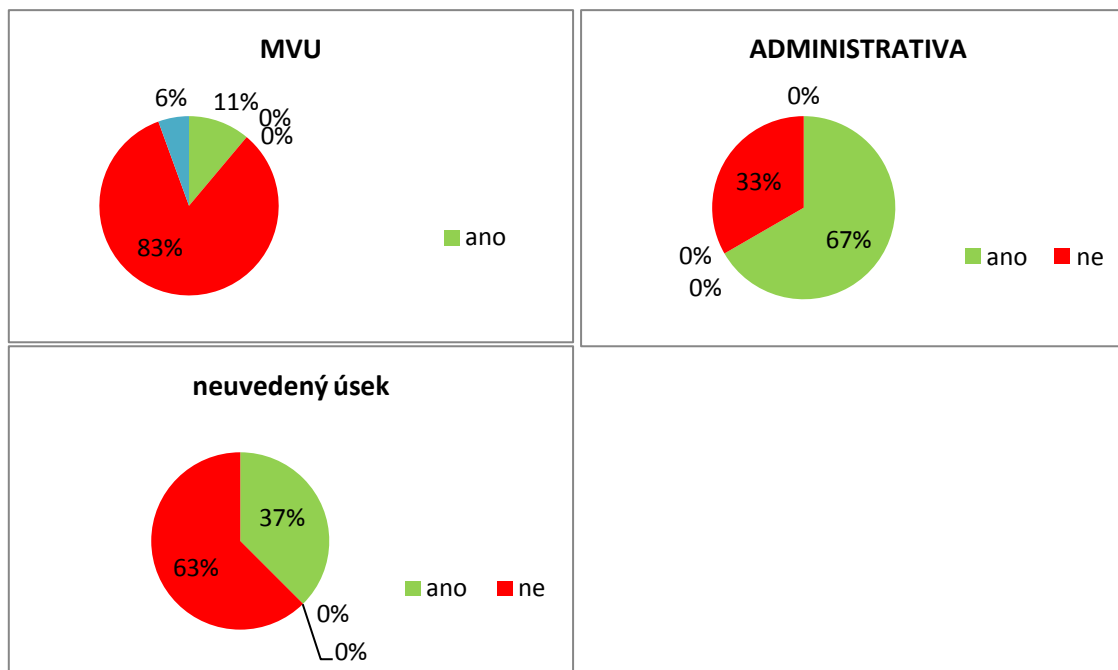




**Obrázek 11: Znalost ukazatelů firmy pro tento rok**

Znalost plánovaných podnikových ukazatelů pro tento rok můžeme považovat spíše za běžnou, neboť celopodnikové cíle bývají zaměstnancům, zejména na nejnižší úrovni řízení často nesrozumitelné a významným ukazatelem, jehož významu rozumí, je zejména celopodnikový zisk.



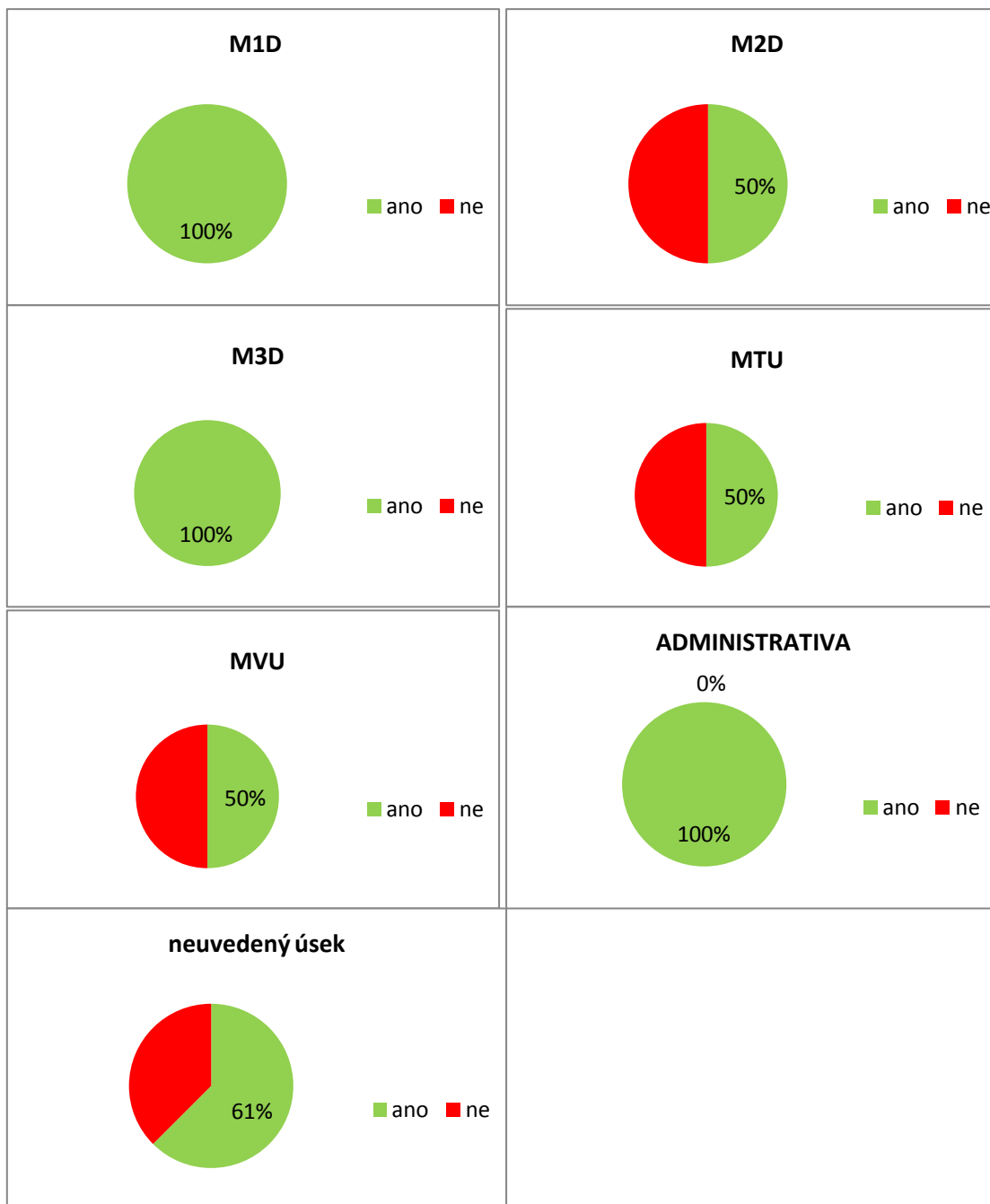


Mezi jednotlivými divizemi dle tohoto zjištění existují zřejmě velké rozdíly ve způsobu informování jednotlivých zaměstnanců o vybraných celopodnikových ukazatelích.

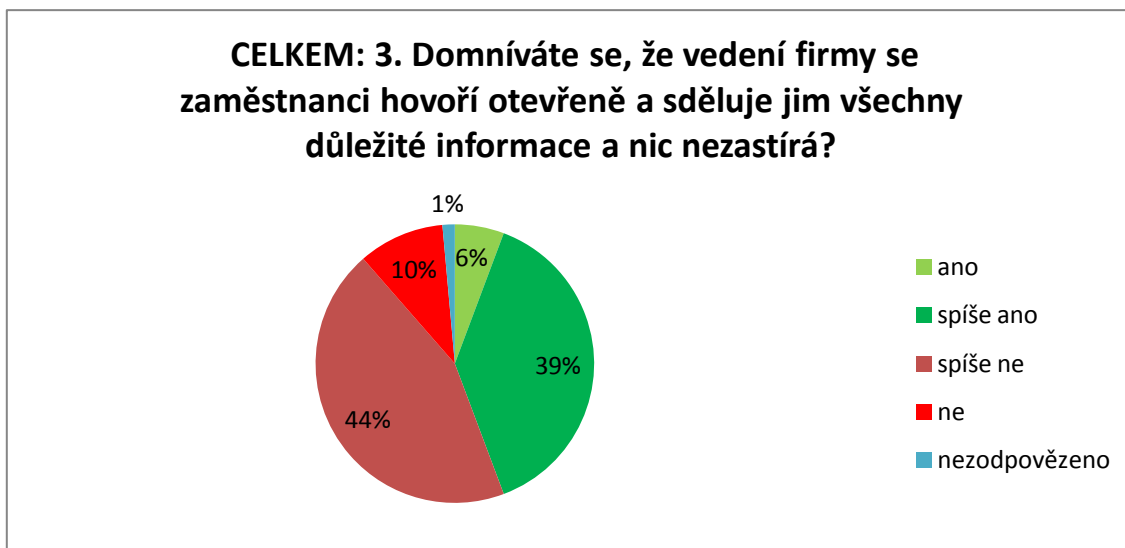


Obrázek 12: Znalost hlavních úkolů svého sektoru

Znalost hlavních úkolů pracovišť je vysoká a vypovídá o dobrém toku informací týkajících se konkrétních zakázek od vrcholového vedení až na nejnižší stupeň řízení. Dá se předpokládat vysoká využitelnost těchto informací například při tvorbě motivačních nástrojů orientovaných na plnění úkolů daných zaměstnancům.

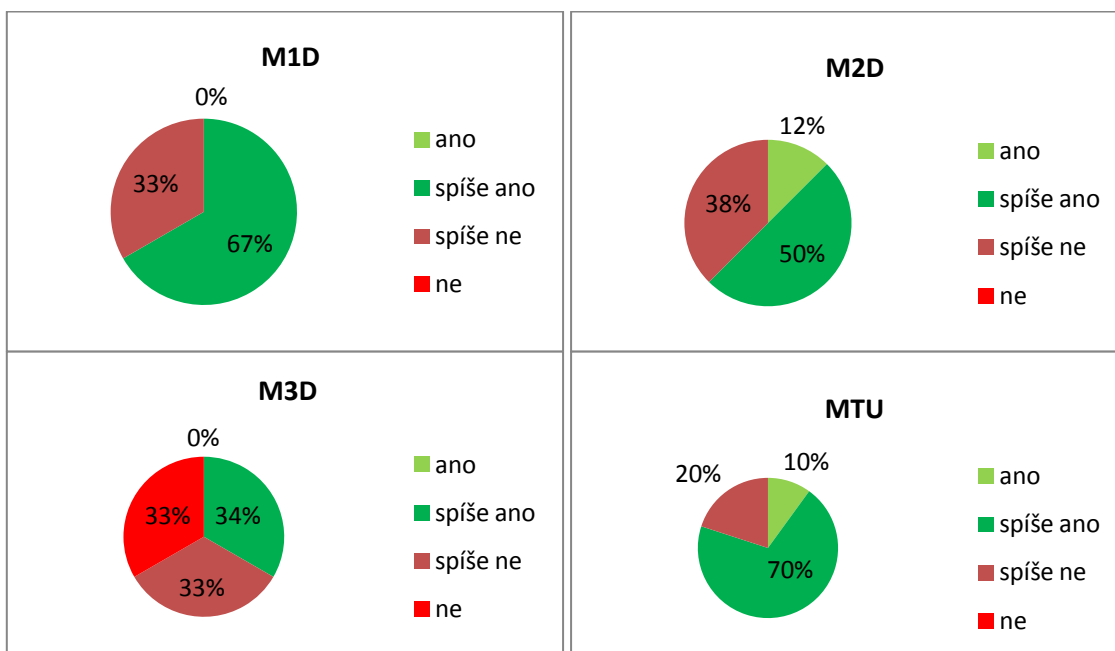


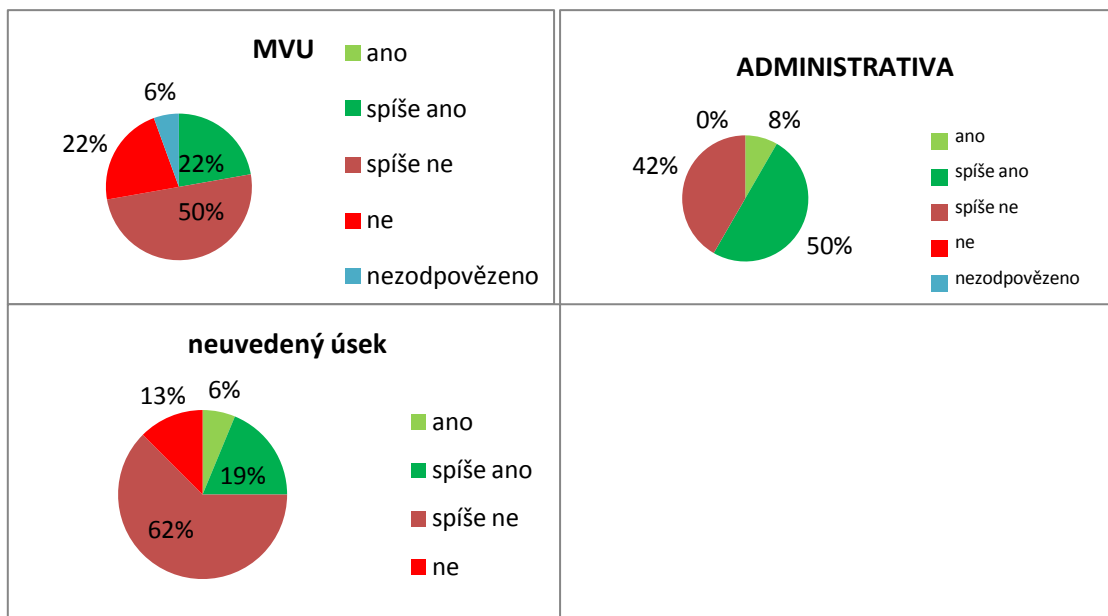
Oproti výsledkům odpovědi na minulou otázku (celopodnikové cíle) je zřejmé, že informovanost o konkrétních cílech daného úseku je informovanost vysoká. Toto má samozřejmě souvislost i s lepší pochopitelností konkrétních cílů úseků zadaných prostřednictvím srozumitelných sdělení o oblasti podnikání, která je pro jednotlivé zaměstnance vyjádřena v kategoriích, které běžně používají a kterým rozumí.



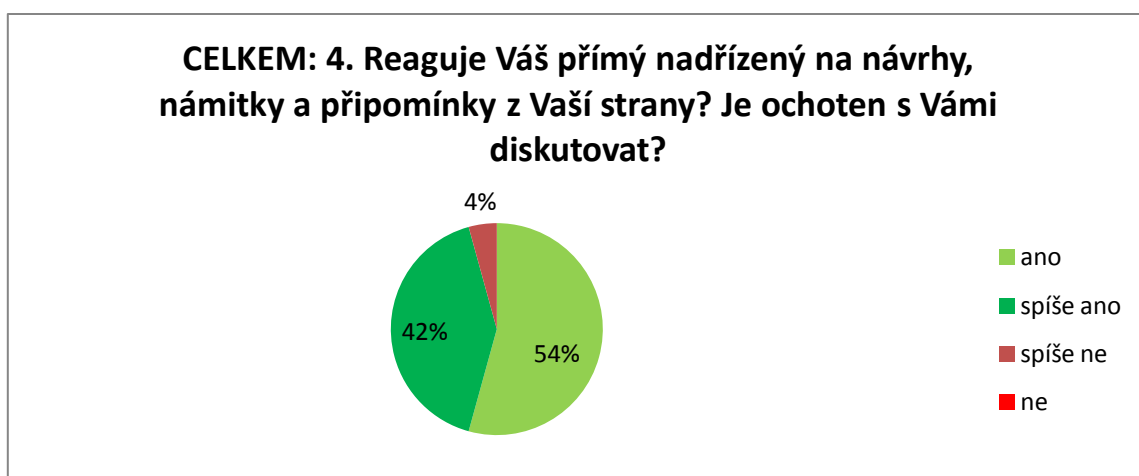
**Obrázek 13: Upřímnost vedení k zaměstnancům**

Za alarmující můžeme považovat, že 44% zaměstnanců si myslí, že by vedení mohlo pracovníkům zatajovat důležité informace. Každý desátý pracovník podniku, který se účastnil výzkumu, je o tom dokonce pevně přesvědčen. Na druhou stranu je potřeba vzít v úvahu i potřebu určitého utajení informací, například o stavu a hodnotě rozjednaných kontraktů, případně určitých technických a ekonomických parametrech zakázek.



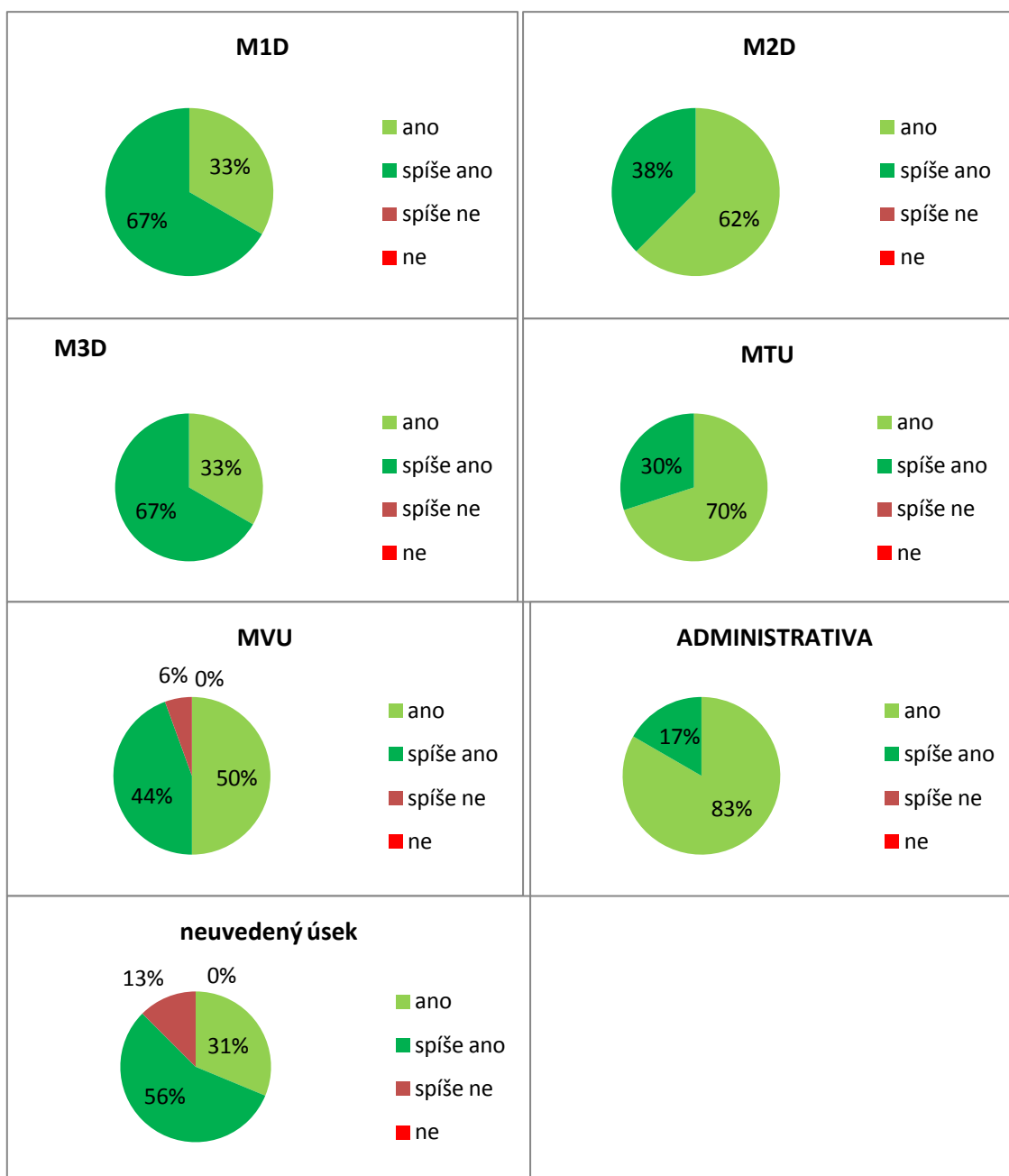


Použitím vyjádření „spíše“ zřejmě pracovníci vyjadřovali svůj subjektivní pocit, který asi nemohli sami před sebou obhájit jasným příkladem. Tento závěr mi byl potvrzen i v rozhovorech s náhodně vybranými řadovými pracovníky jednotlivých divizí.

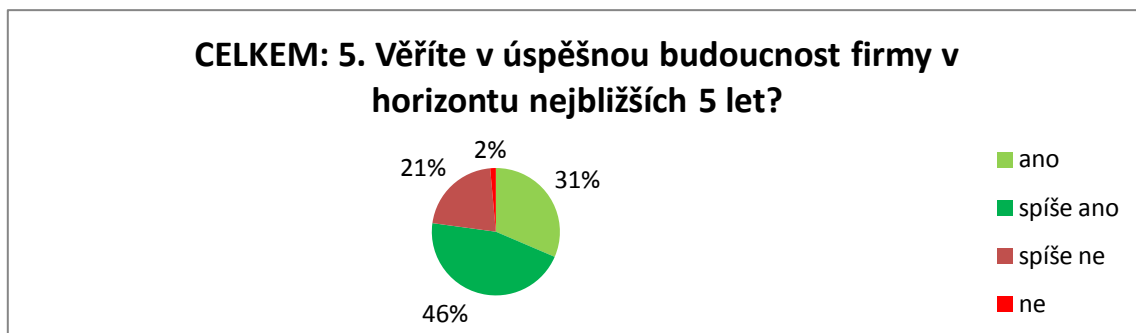


**Obrázek 14: Ochota manažerů diskutovat s podřízenými**

Schéma č. 8 nám ukazuje, že 54% podřízených je se svým manažerem spokojených v přijímání a návrhů a připomínek a 42% spíše ano, což můžeme považovat jako vynikající výsledek. Tento výsledek naznačuje, že v podniku zřejmě probíhá dlouhodobá činnost vedoucí k prosazení trendu reálného vedení (leadershipu).

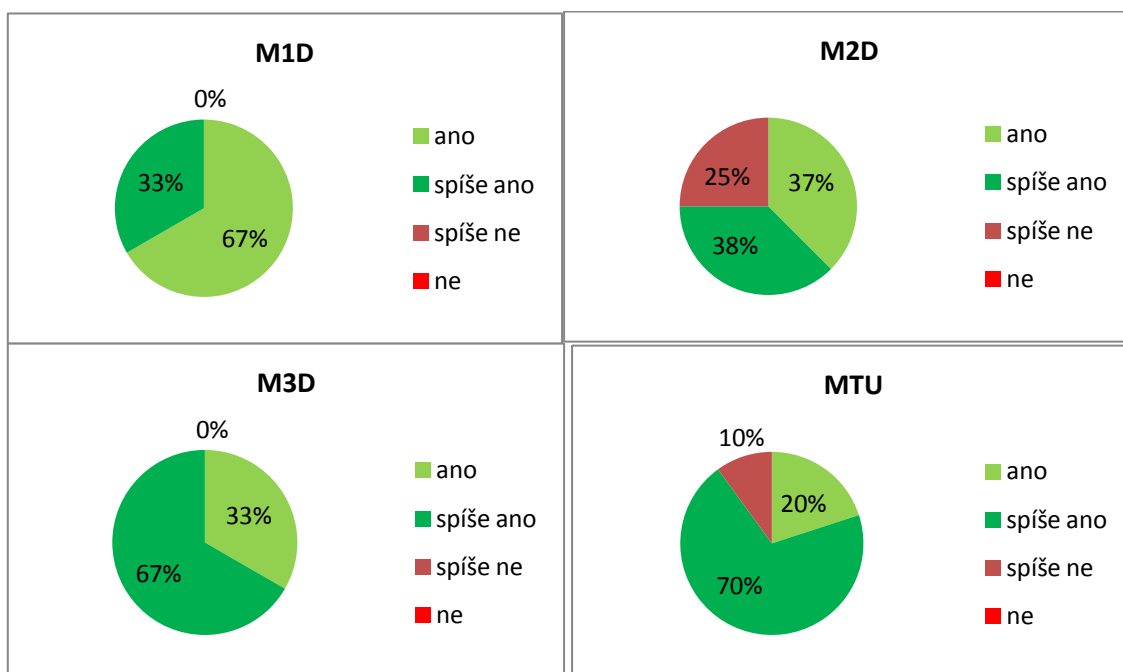


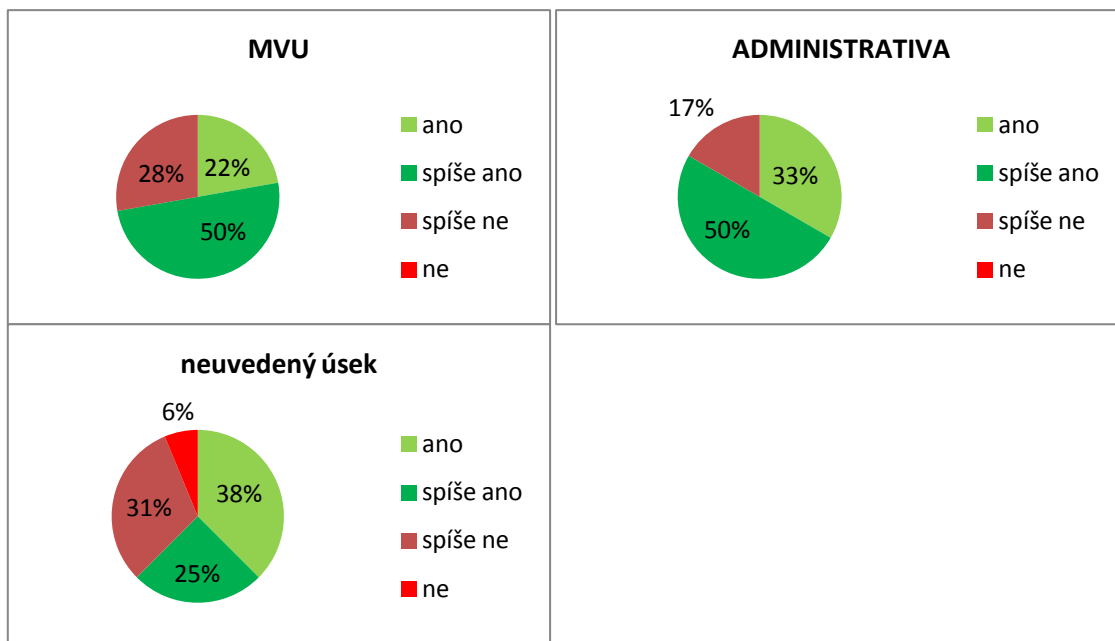
Odpověď spíše ne se objevila u pracovníků, kteří neuvedli svou příslušnost k divizi. Pouze v Divizi MVU se adresně objevil náznak, že zřejmě někteří pracovníci této divize mohou mít problémy v komunikaci se svým nadřízeným.



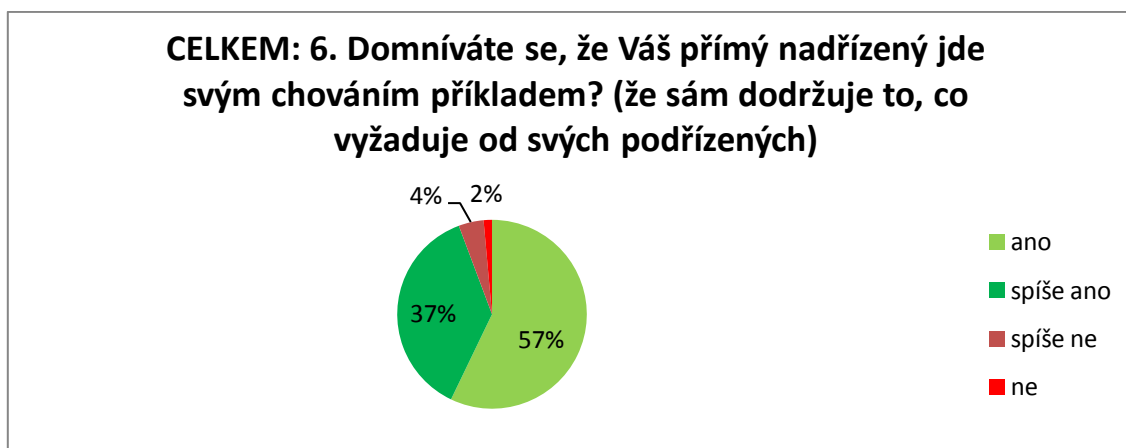
**Obrázek 15: Důvěra zaměstnance v úspěšnou budoucnost firmy**

Těž budoucnost firmy můžeme vnímat v očích zaměstnanců jako úspěšnou, což tvoří základ pro další snahu zaměstnanců na tom, aby se tento stav minimálně udržel.





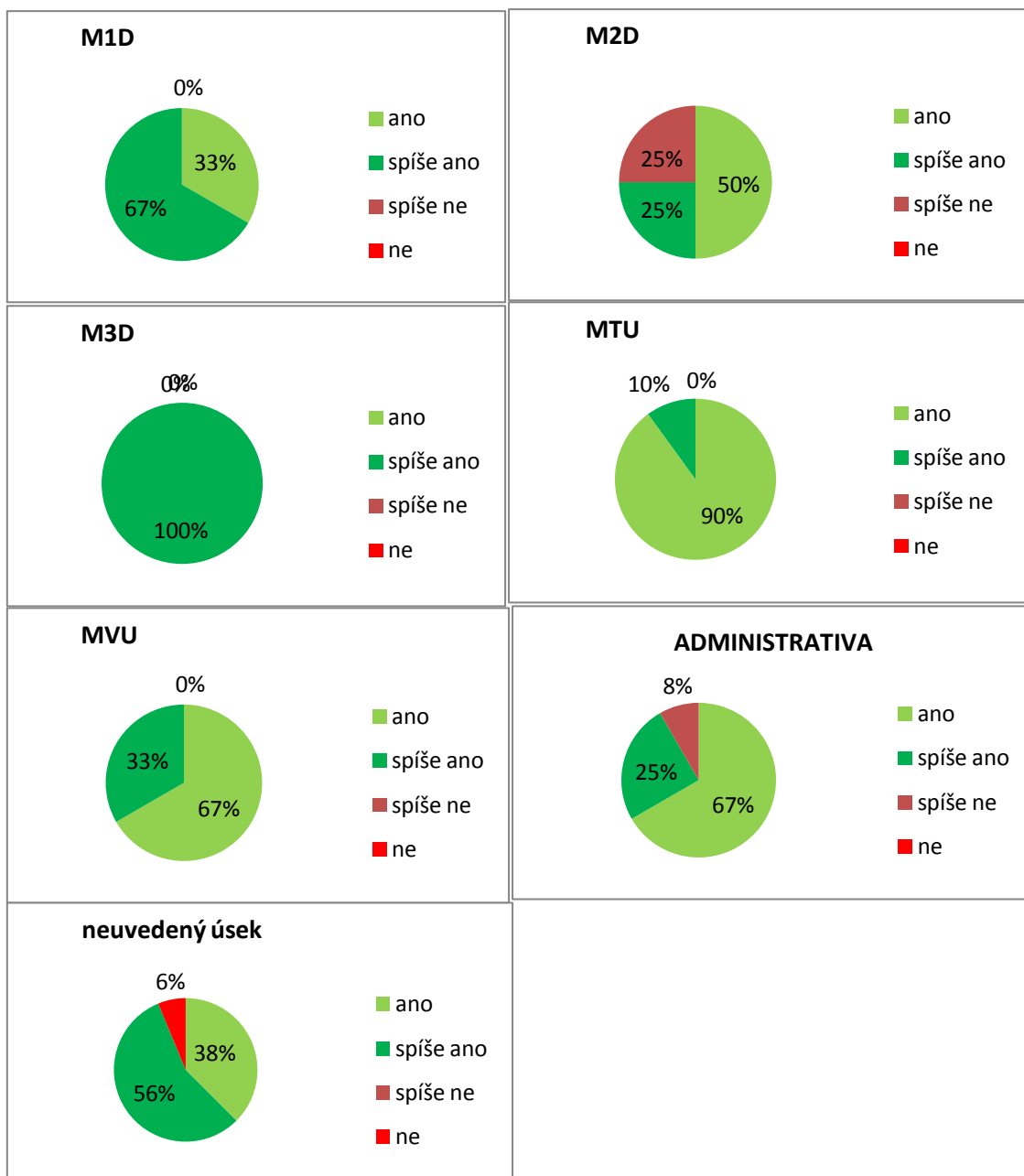
Po konzultaci se zaměstnanci divizí, ve kterých se vyskytlo slovo „spíše ne“, vyšlo najevo, že v těchto divizích v okamžiku provádění průzkumu došlo ke krátkodobým problémům s realizací činností těchto divizí a tento dočasný problém pracovníci vnímali jako závažný, ač k tomuto závěru nebyl ve skutečnosti racionální důvod.



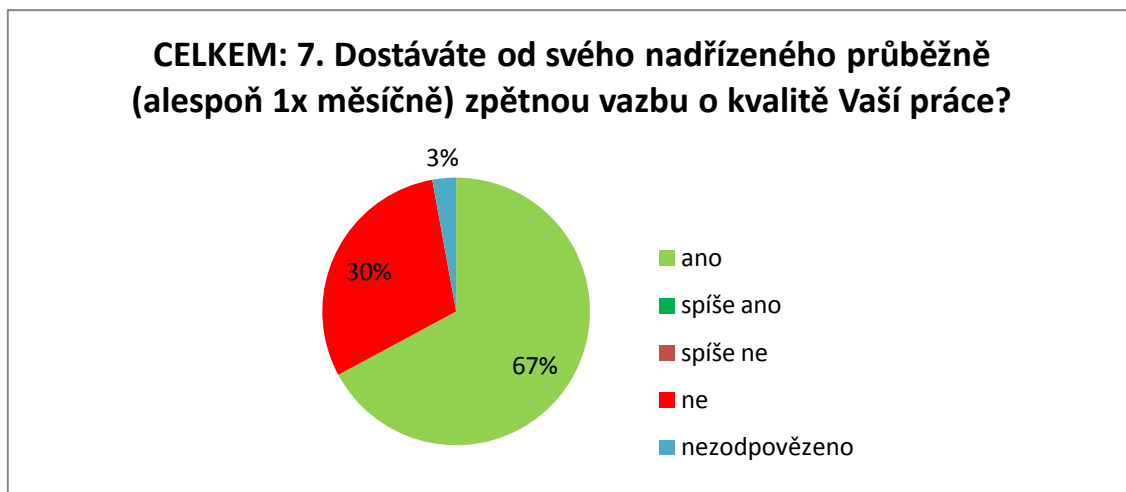
**Obrázek 16: Domněnka o příkladném chování manažera**

Na otázku týkající se příkladného manažerského chování dotazovaní odpovídali v 94% kladně, což má značnou vypovídací hodnotu o kvalitě manažera.



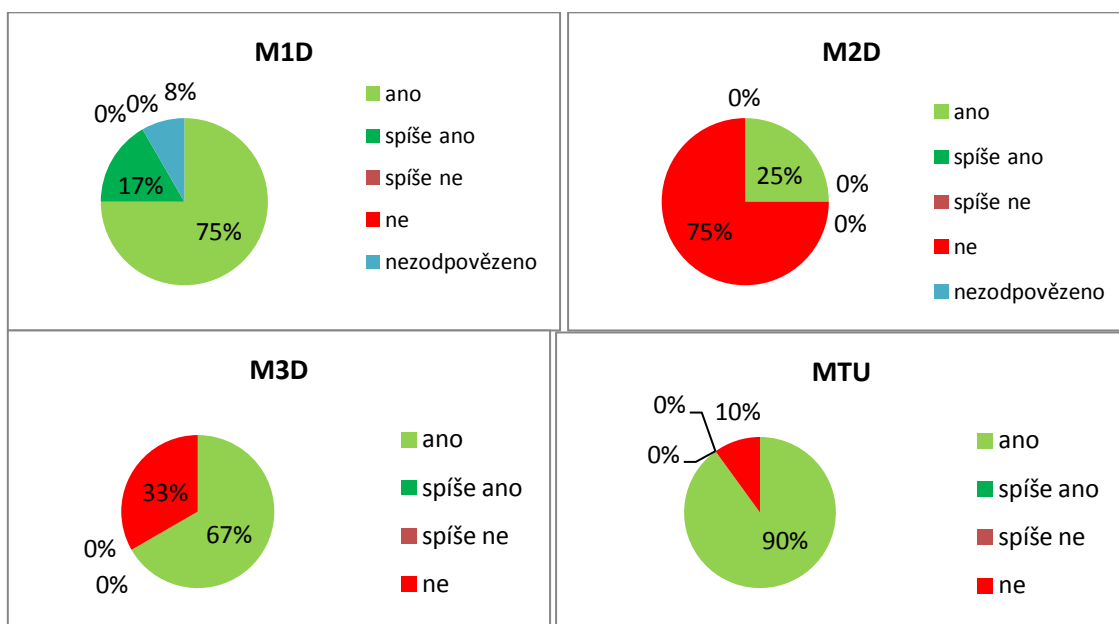


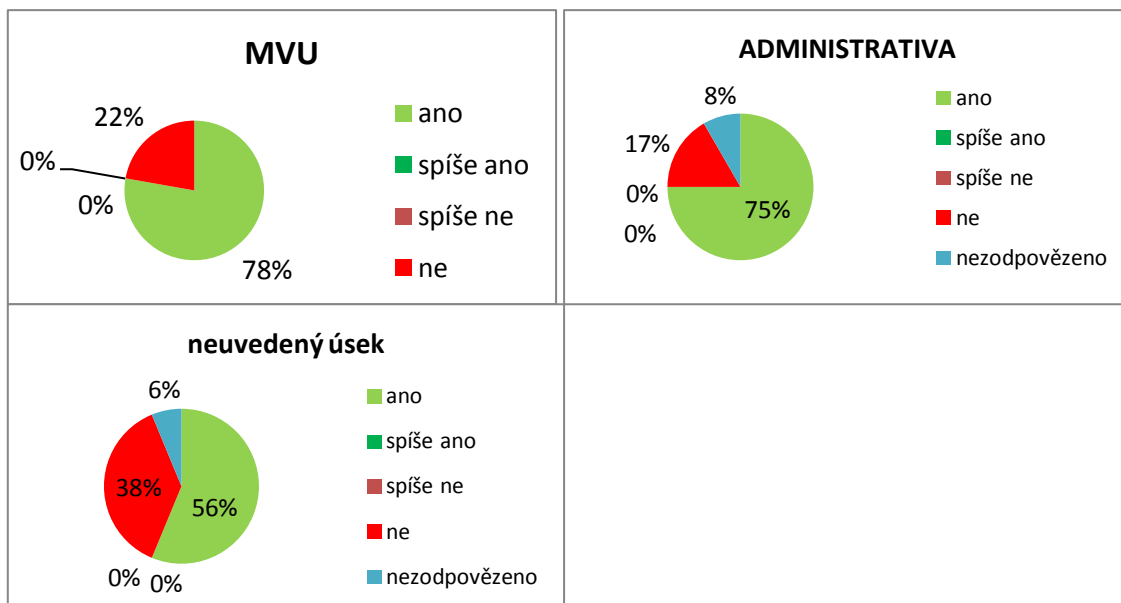
Odpověď „spíše ne“ v divizi M2D naznačuje, že v této divizi zřejmě došlo ke konfliktu mezi pracovníky a jejich nadřízeným. Podrobným průzkumem provedeným pohovorem s náhodně vybranými pracovníky této divize bylo zjištěno, že k drobnému konfliktu v divizi skutečně došlo, ovšem jednalo se o konflikt vyplývající z neinformovanosti pracovníků a následně (bohužel až po vypracování dotazníku), získali pracovníci správné informace a nedorozumění vedoucí k jejich závěrům bylo vyřešeno.



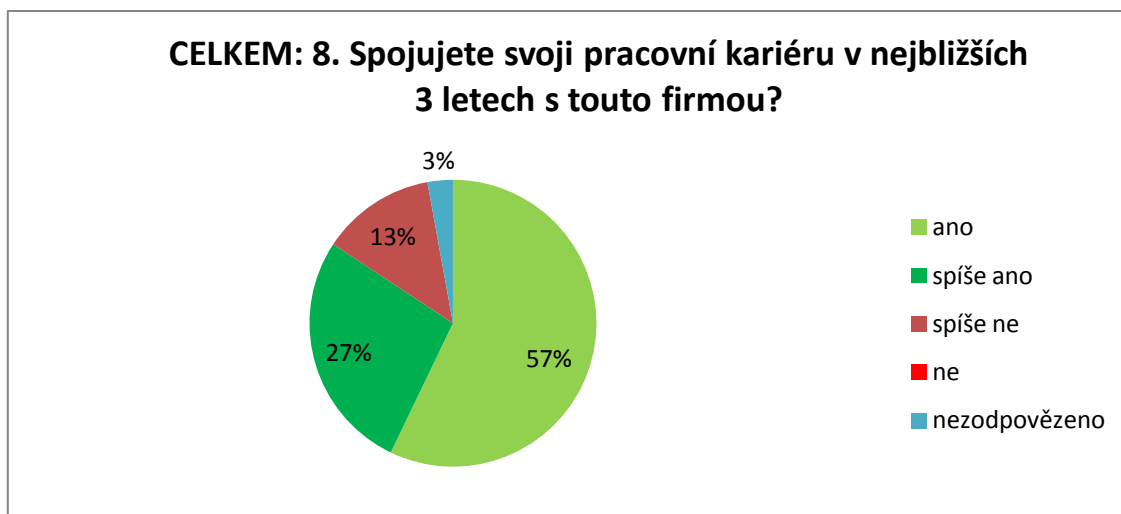
**Obrázek 17: Zpětná vazba manažera pro zaměstnance**

V komunikaci mezi manažerem a podřízeným zaměstnancem též nenalzáme závažnější chybu, neboť téměř 70% dotázaných hodnotilo zpětnou vazbu kladně.



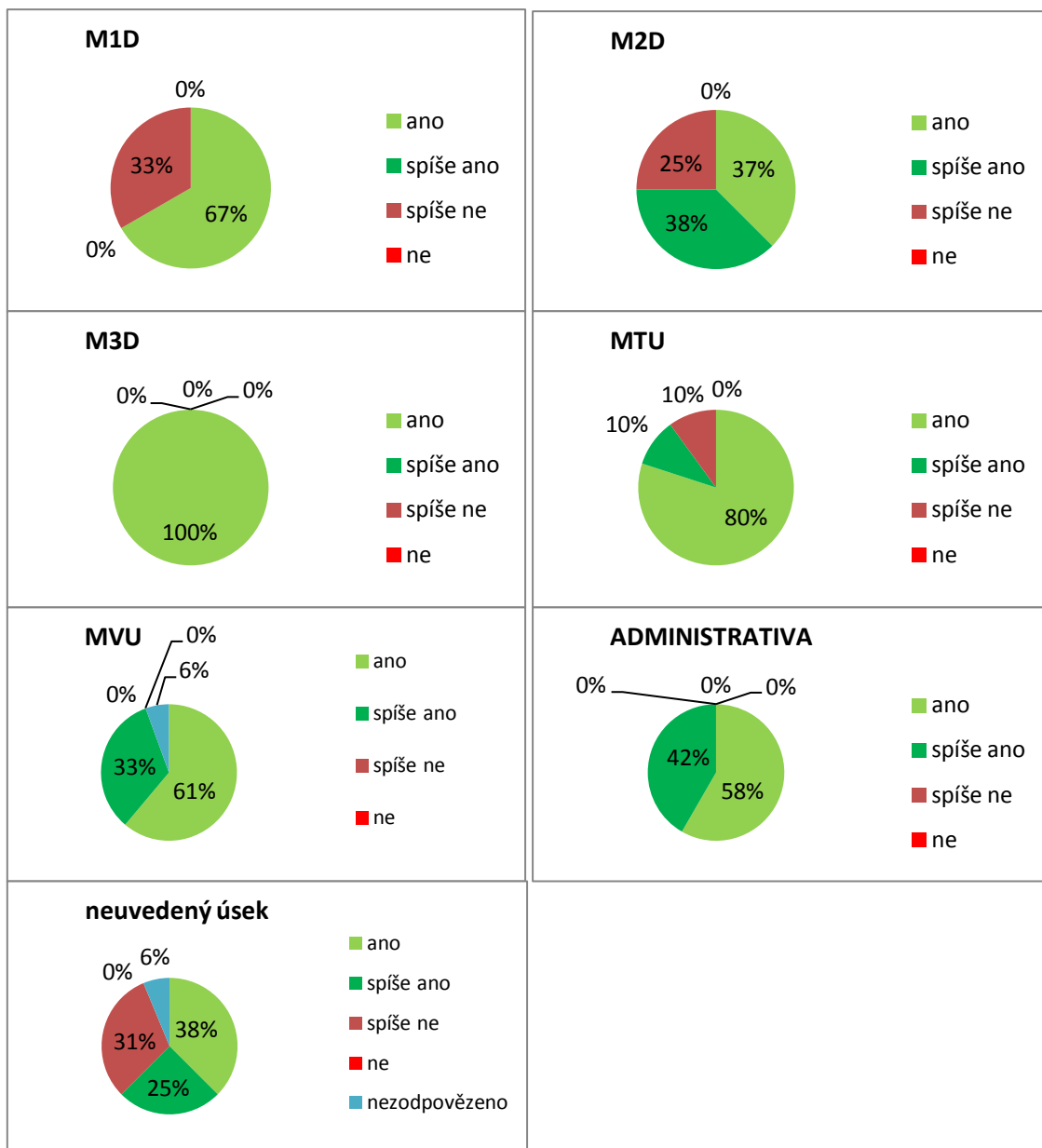


Negativní odpověď v divizi M2D zřejmě souvisela v daném období s konfliktem popsaným v otázce č. 6. Po vysvětlení stanovisek vedoucího divize a zaměstnanců se pracovníci shodli, že jejich odpověď byla ovlivněna dočasným nedorozuměním.

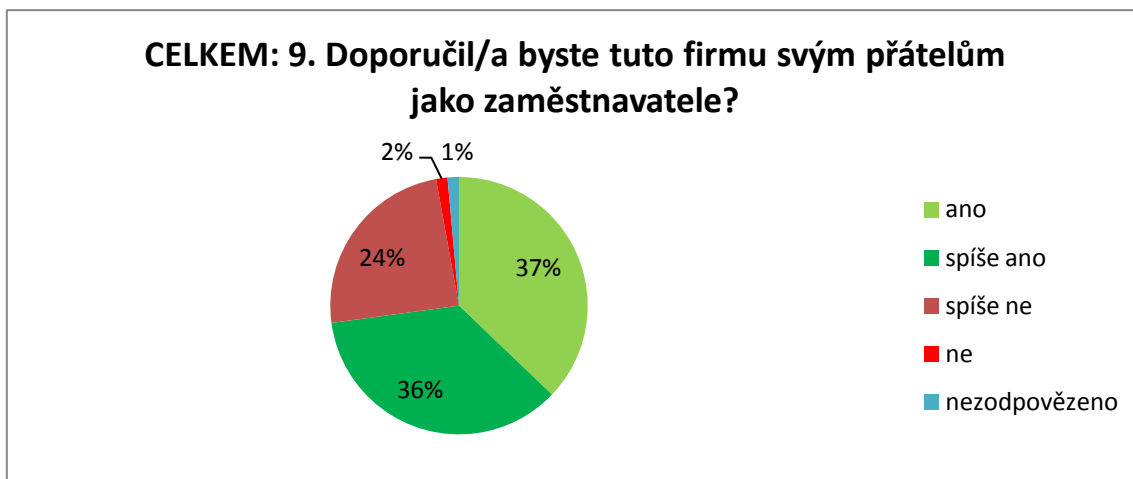


Obrázek 18: Vize pracovníka o své pracovní kariéře

Pracovníci ve valné většině počítají s prací ve zdejšímu podniku, což mimo jiné může souviset s kvalitním pracovním zázemím spolu s důvěrou k podniku týkající se obrázku 9.

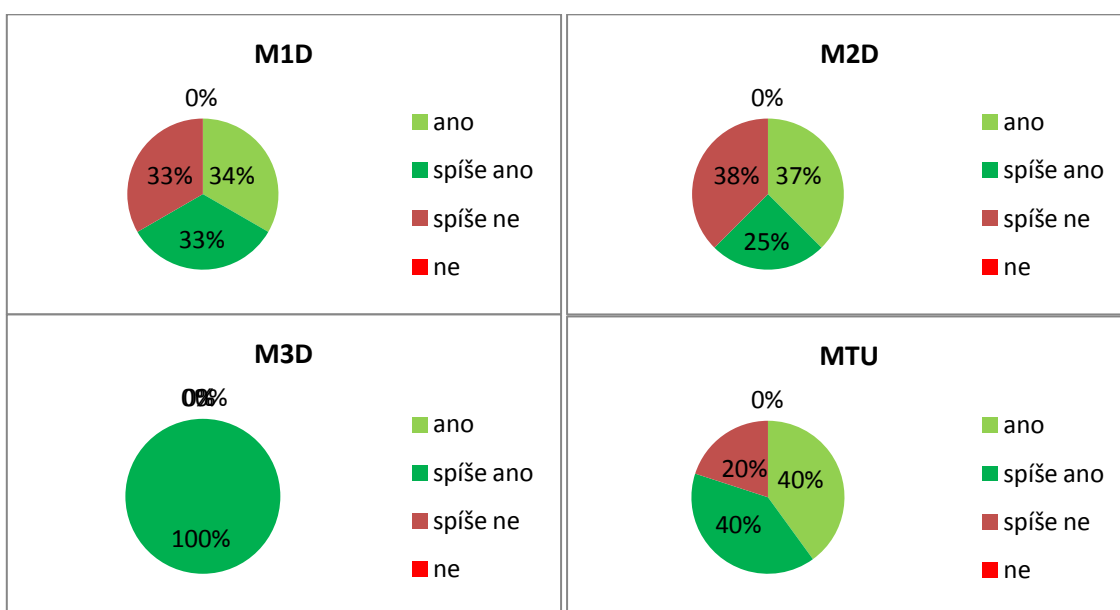


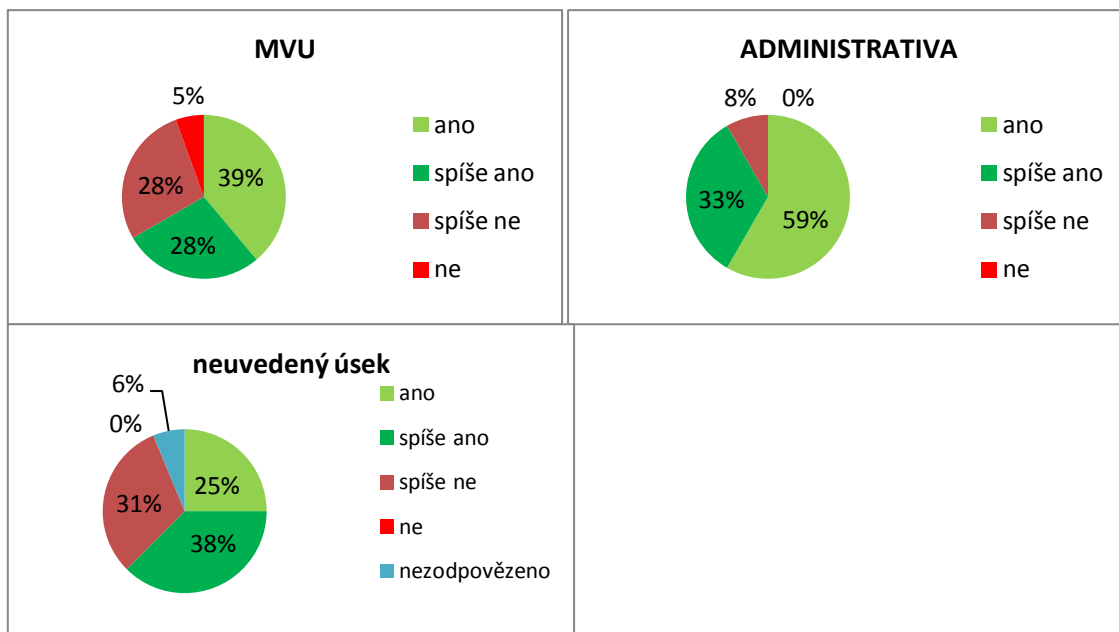
U některých divizí se objevuje stanovisko „spíše ne“, které zřejmě dle konzultací s pracovníky středisek může vyplývat z dočasné krátkodobé nejistoty pracovníků ohledně jejich zapojení do plnění úkolů divizí. Vysloveně odmítavé stanovisko se však nevyskytlo. Obavy některých pracovníků zřejmě mohou vyplývat z pocitu, zda jejich kvalifikace a schopnosti bude firma využívat i v relativně dlouhém horizontu tří let (tzn., zda vůbec budou schopni plnit vysoké nároky zaměstnavatele).



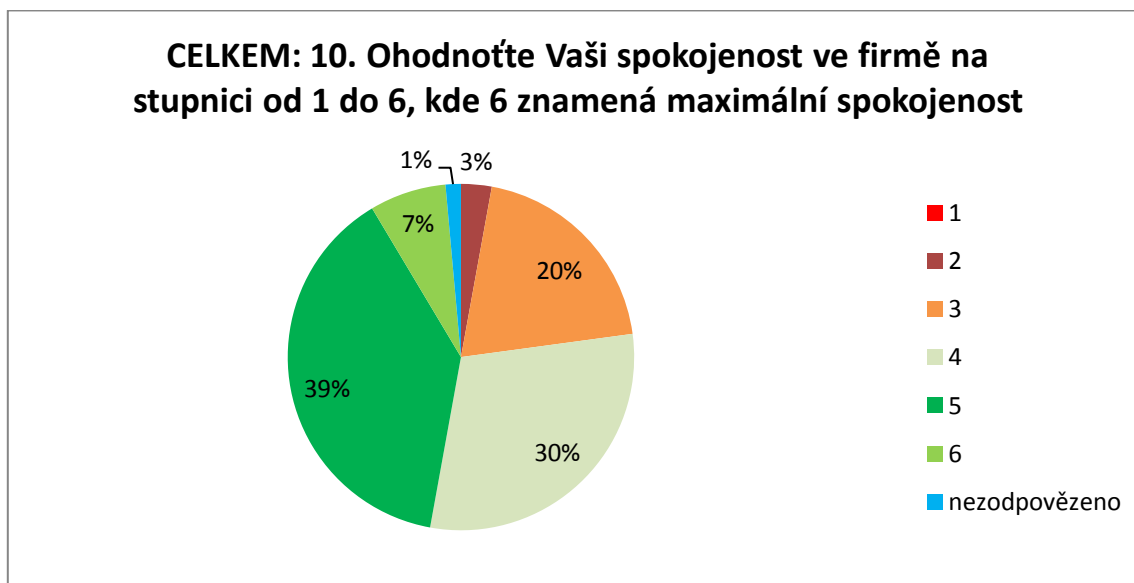
**Obrázek 19: Doporučení vybraného podniku**

Přes 70 % zaměstnanců hodnotilo firmu, jako doporučení hodnou pro své blízké.



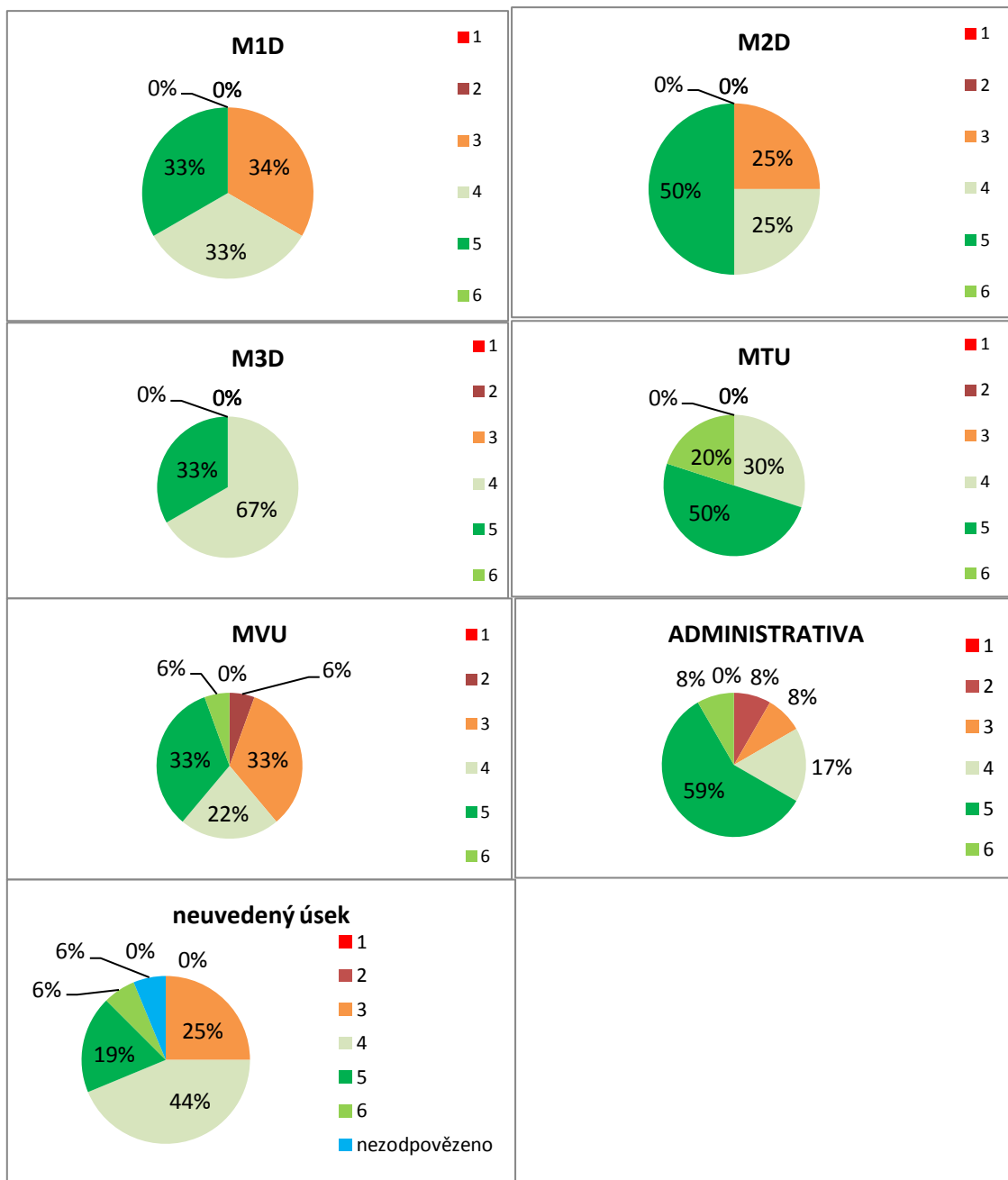


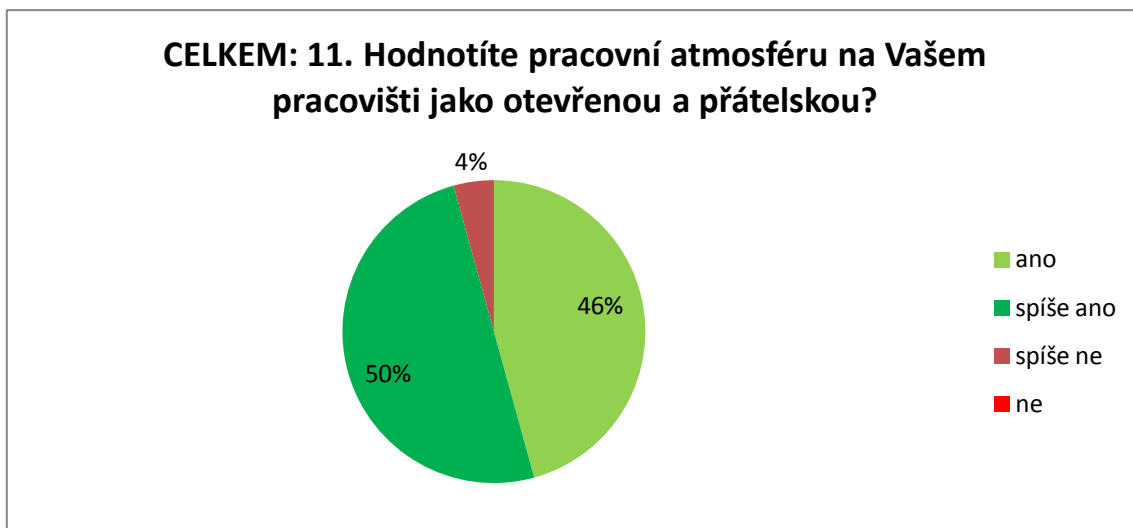
Ve středisku M3D po rozhovoru s pracovníky této divize, převládá vysoký optimismus vyplývající z perspektivního výrobního programu.



**Obrázek 20: Spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku**

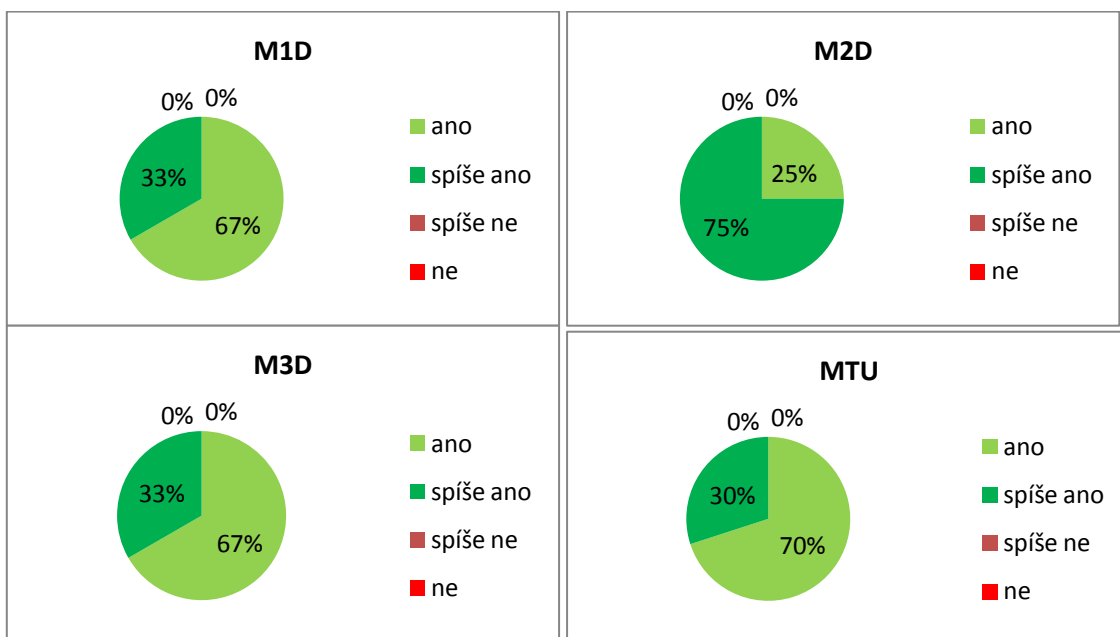
Tři čtvrtiny zaměstnanců hodnotí firmu spíše kladně.



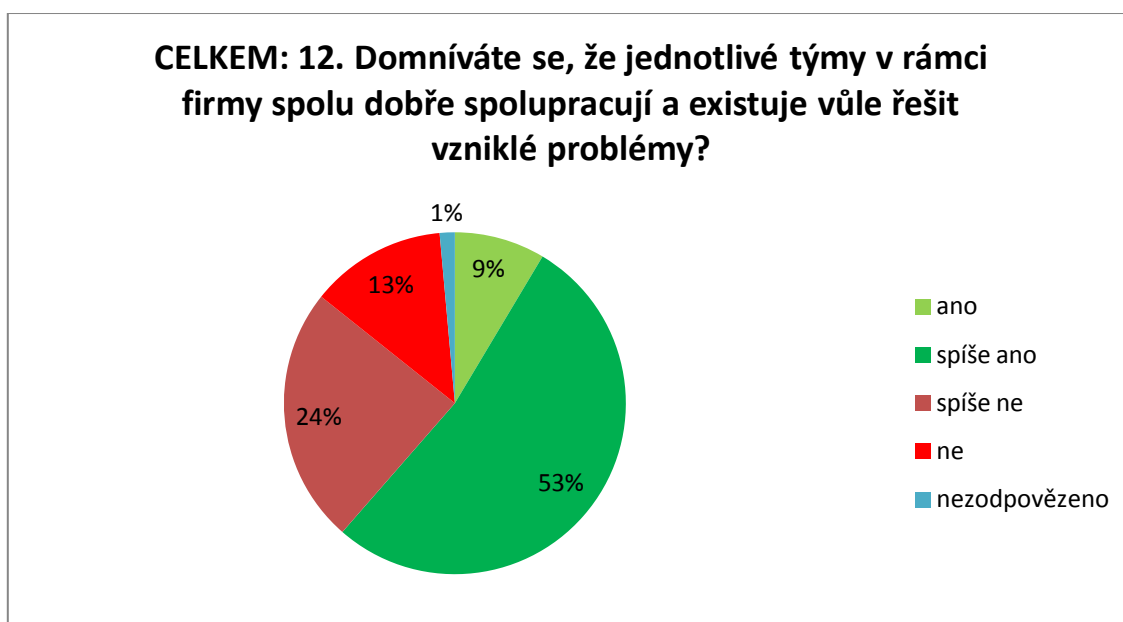
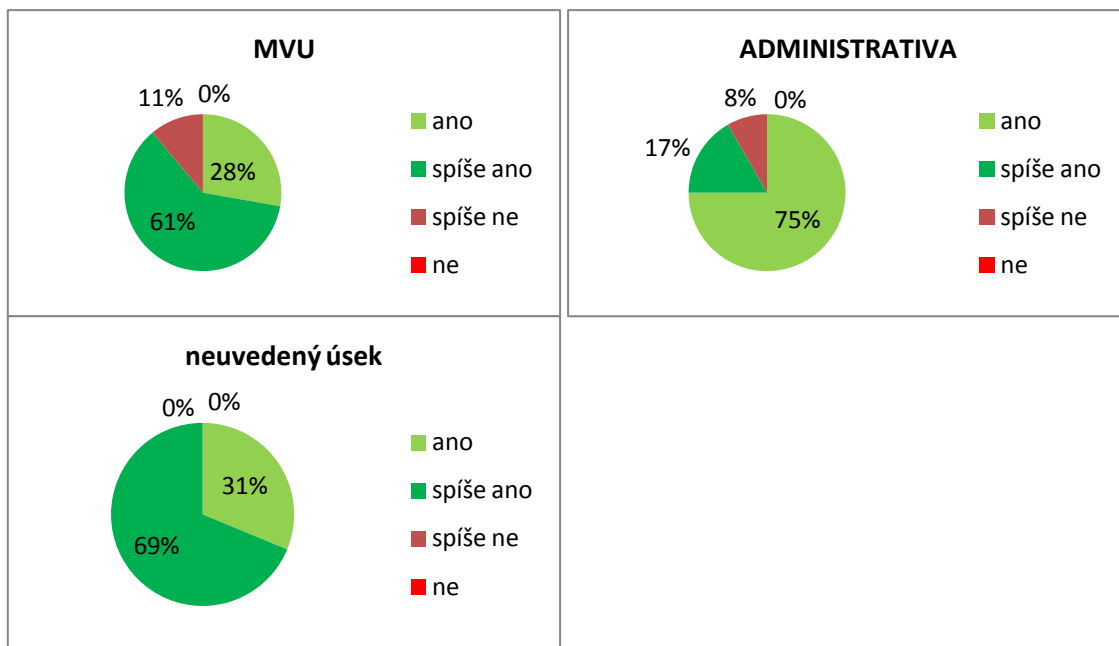


**Obrázek 21: Hodnocení pracovní atmosféry**

Zdejší atmosféru považuje za přátelskou 96% zaměstnanců, což je jedním z pilířů spokojeného zaměstnance. Zde je přímá vazba na výsledky otázek 4 a 6.

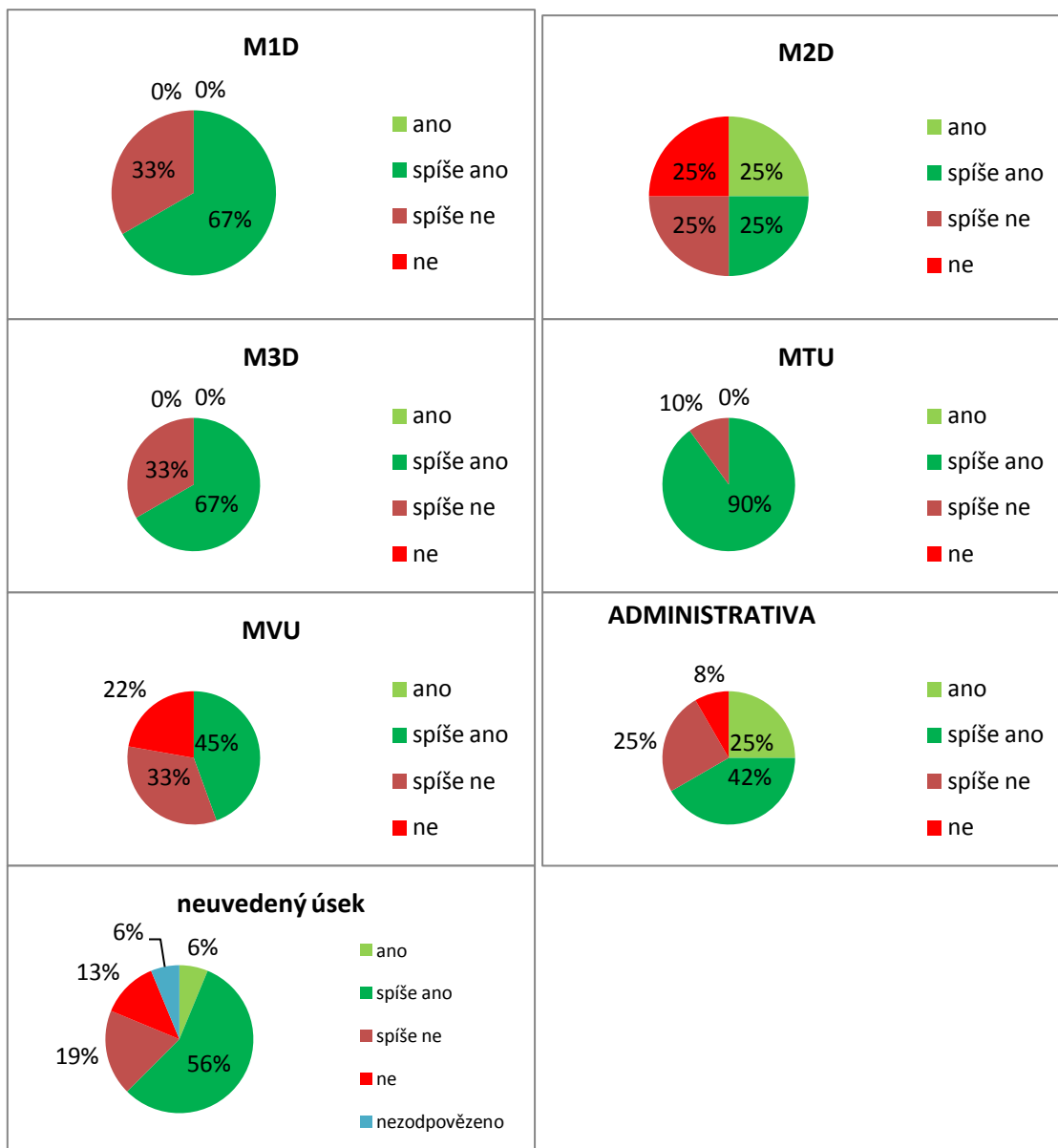


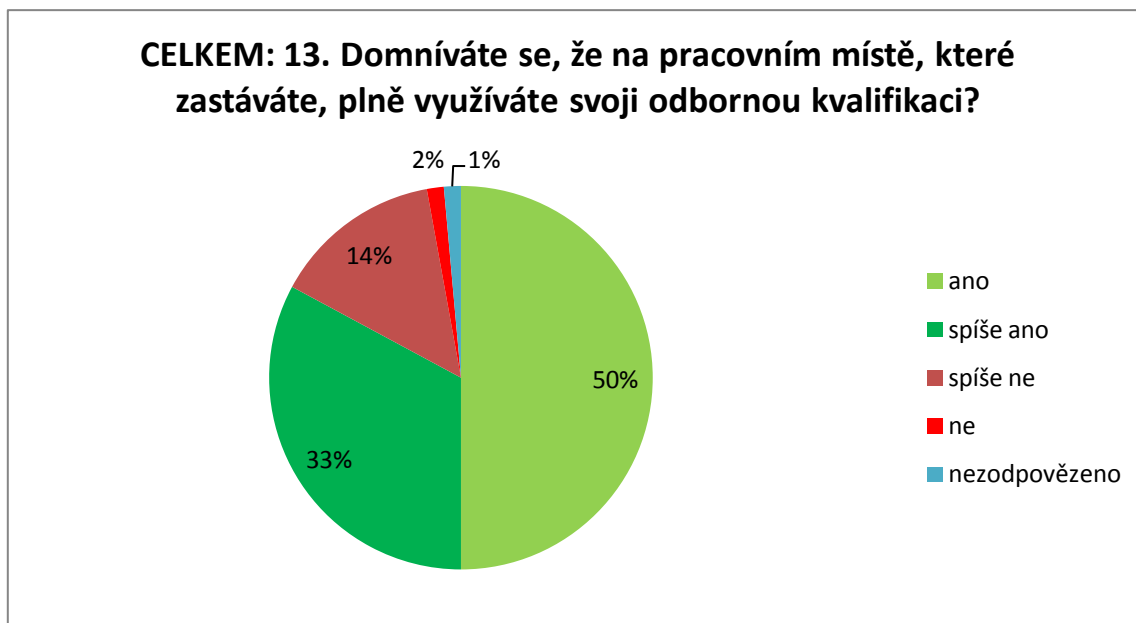




**Obrázek 22: Spolupráce jednotlivých týmů**

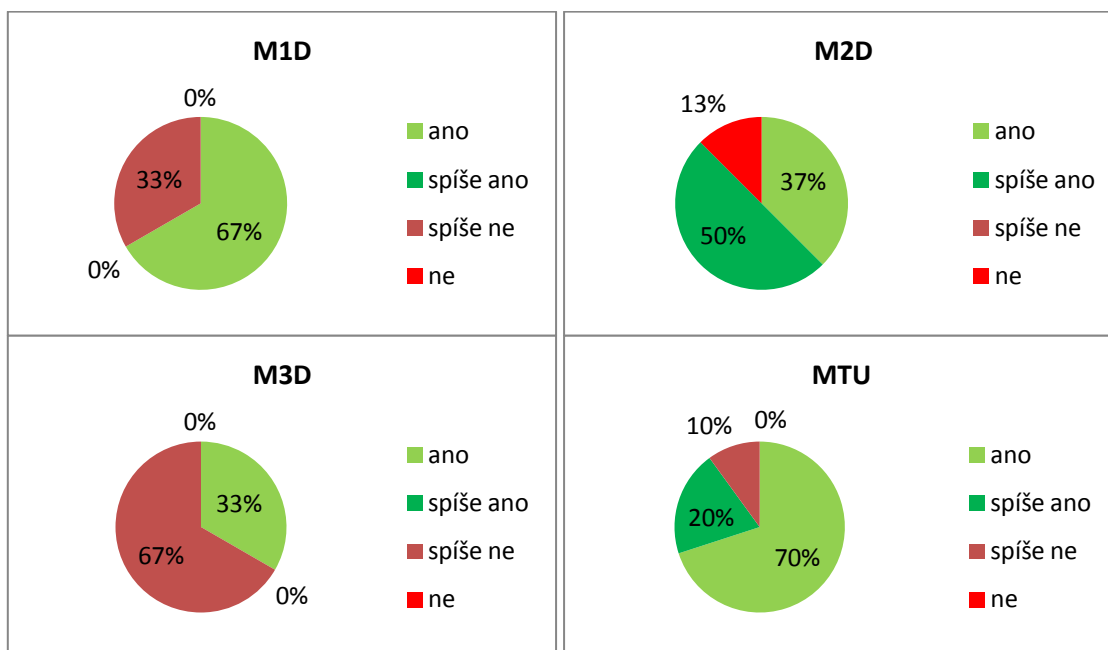
U tohoto schématu bychom se měli zamyslet nad tím, proč 96% zaměstnanců považuje pracovní atmosféru za přátelskou, ale pouze 62% se domnívá, že jednotlivé týmy v rámci firmy dobře spolupracují. Může se zde jednat o určitou rivalitu mezi pracovními týmy. Zde je velké pole působnosti pro vedoucí týmů. Tito vedoucí musí zajistit zejména spolupráci mezi sebou navzájem. Spolupráce týmů pak přijde automaticky jako odraz spolupráce vedoucích pracovníků.

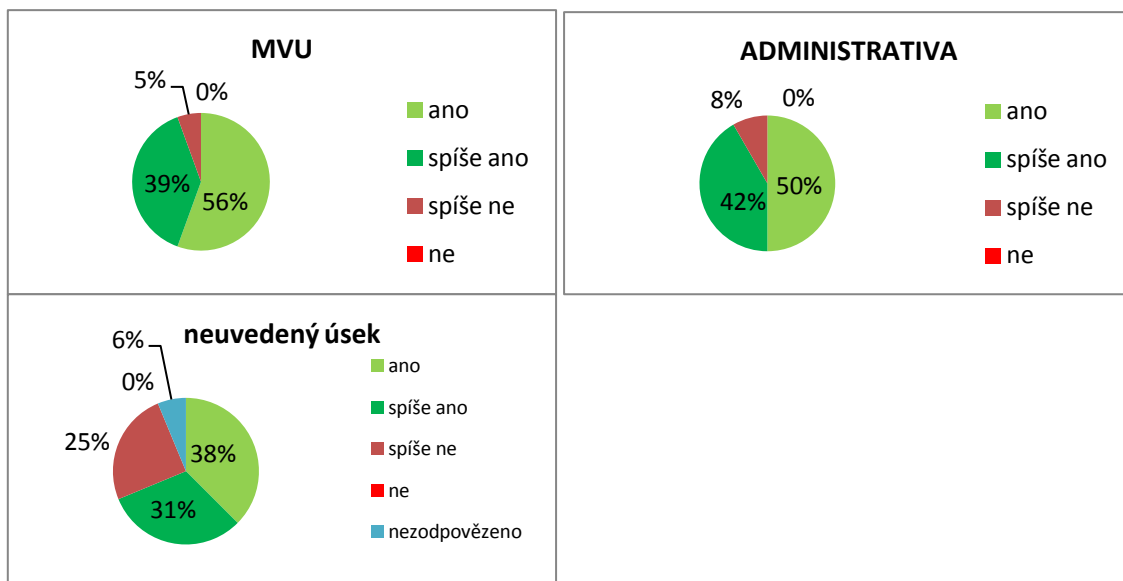




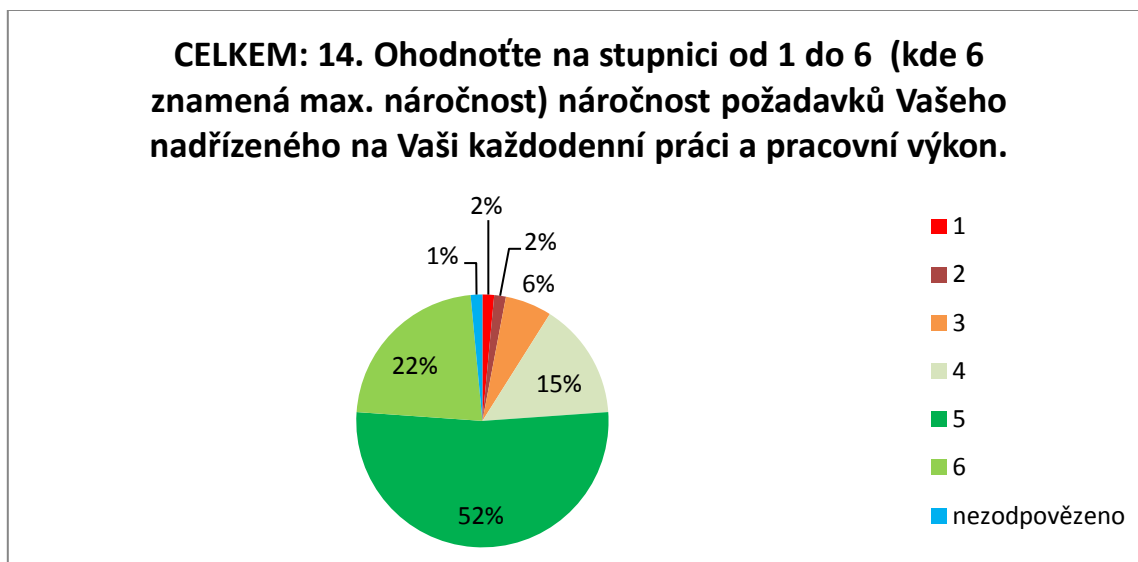
**Obrázek 23: Využití odborné kvalifikace pracovníků**

Je možno dovodit, že spokojenost zaměstnanců se zařazením na určitou pozici je relativně vysoká a toto zařazení jim přináší uspokojení.



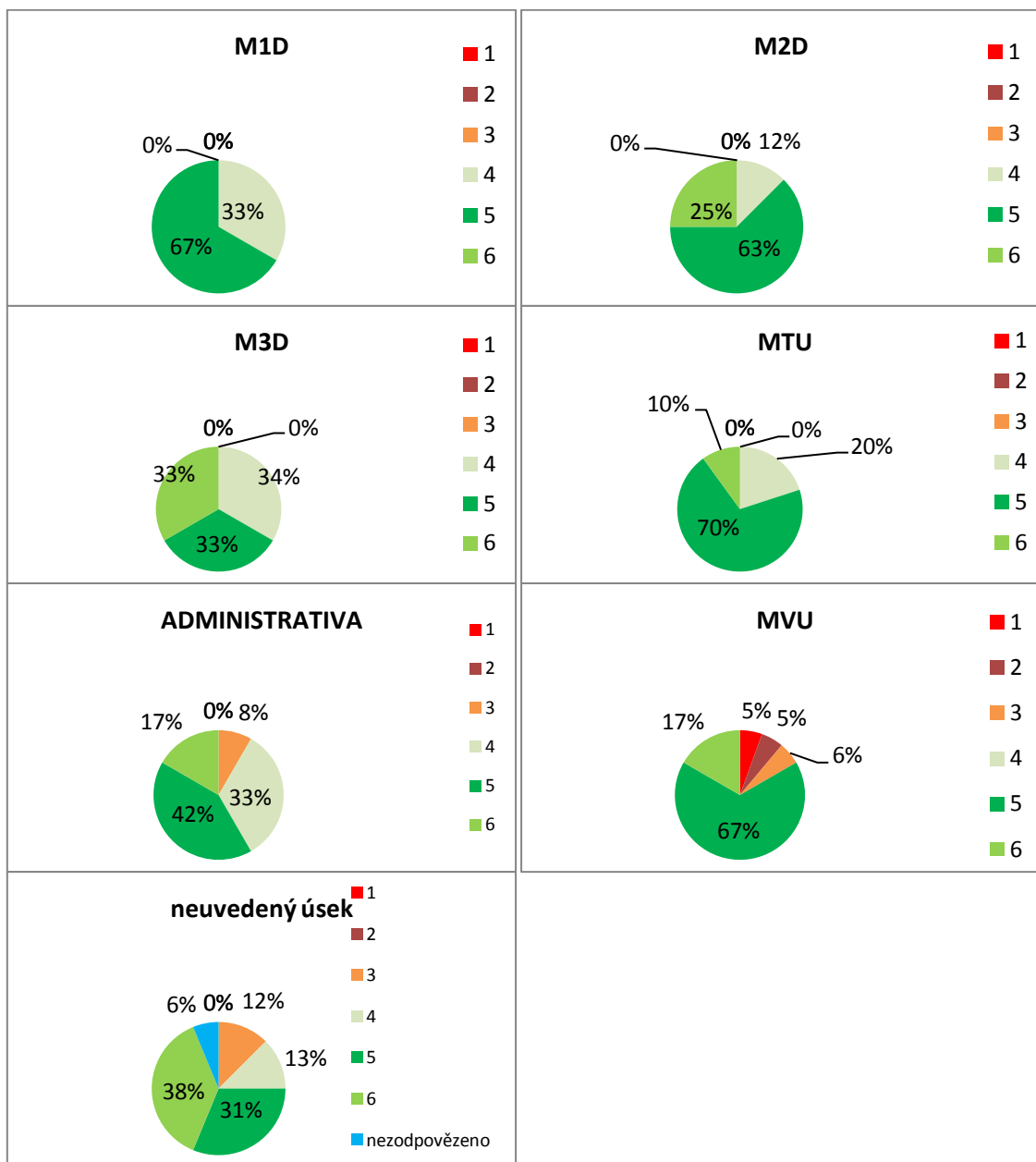


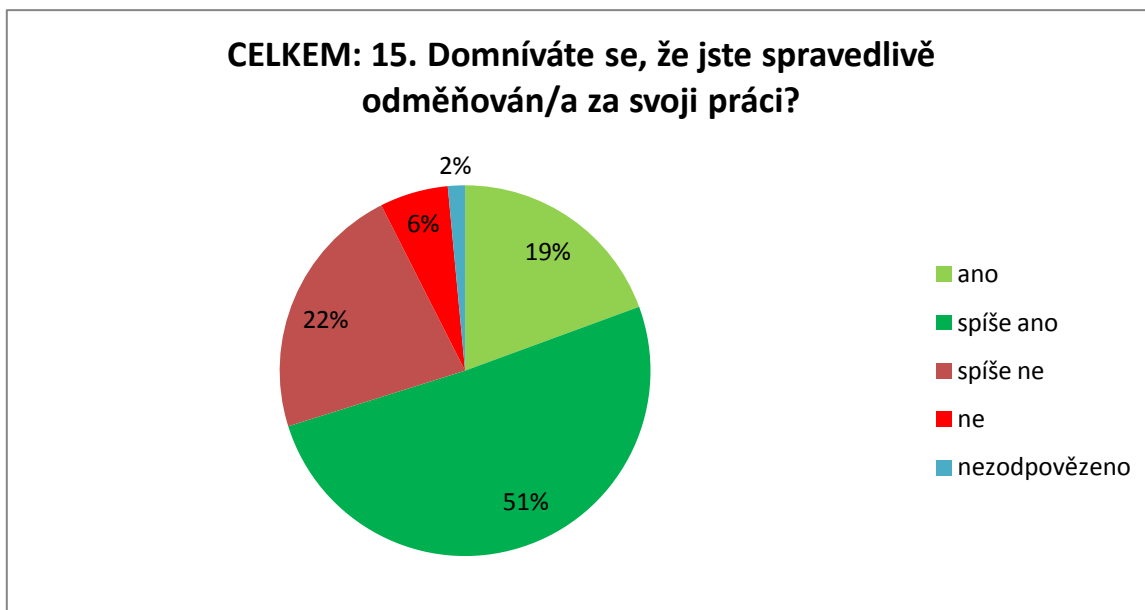
Při bližším zkoumání výsledků divize M3D, které na první pohled naznačovaly, že u pracovníků není plně využívána jejich kvalifikace, vyšlo v rámci rozhovoru s těmito pracovníky najevo, že příčina tohoto pocitu pramení odjinud. Úroveň řídicího procesu a příprava činností v této divizi je zřejmě na tak vysoké úrovni, že pracovníci vlastně nemusí řešit běžné provozní problémy, protože tyto problémy ani jako důsledek kvality řídicího procesu a přípravy činností nevznikají.



Obrázek 24: Náročnost požadavků manažera

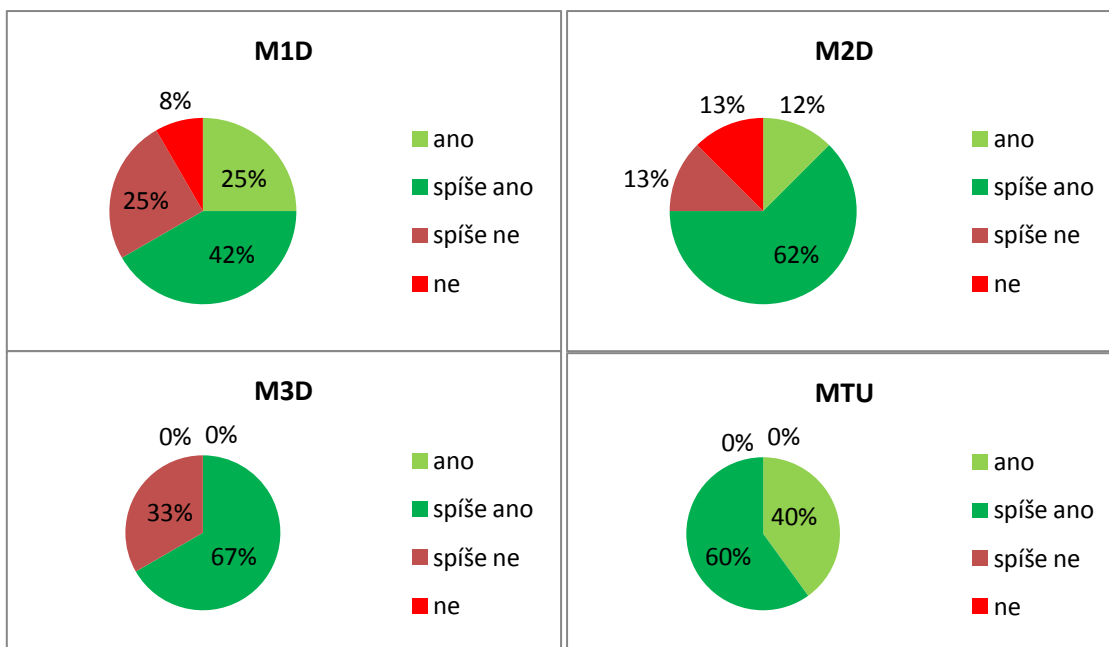
Z odpovědí na tuto otázku je možno usoudit, že vedoucí úkoly zadávají a plnění úkolů důsledně kontrolují. Toto může být důsledkem uplatňování kontrolních mechanismů v souvislosti s normou ISO.

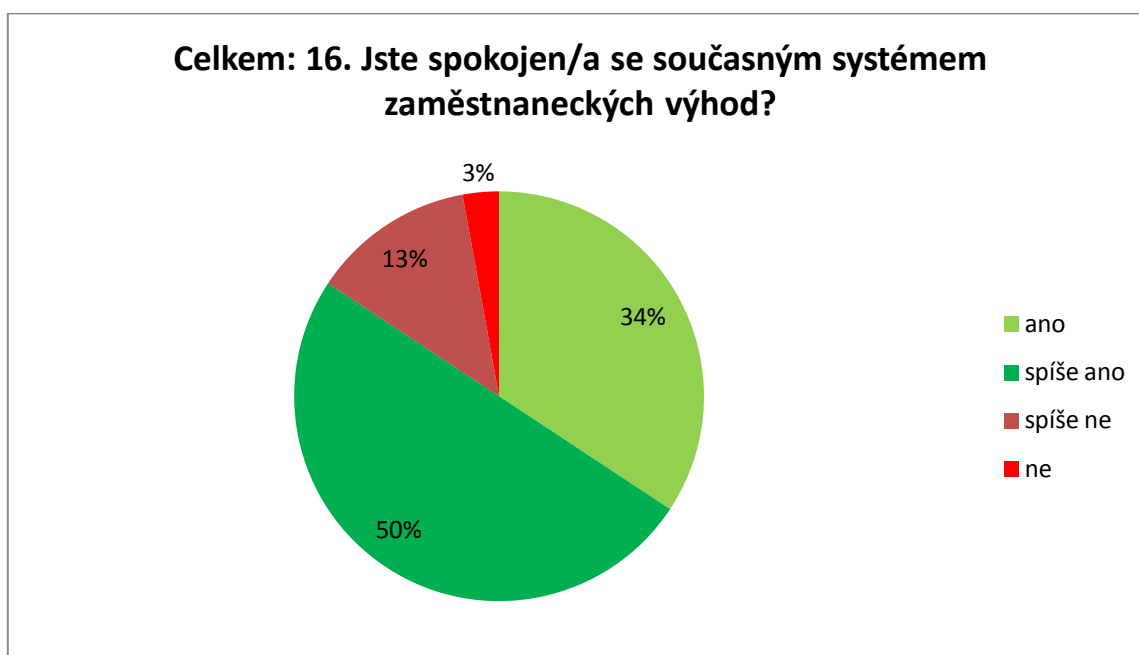
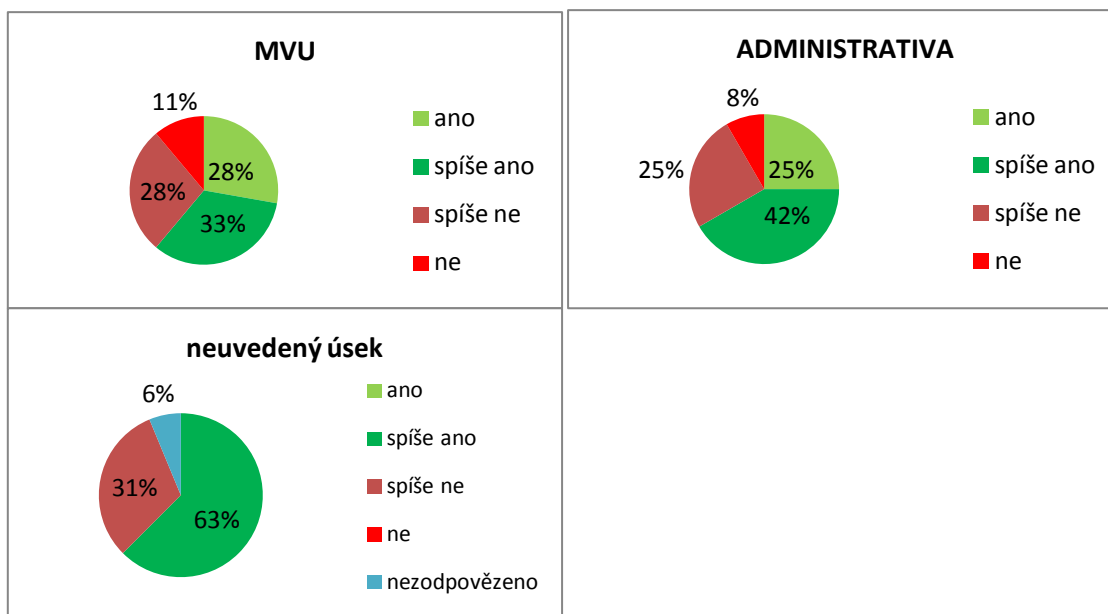




**Obrázek 25: Odměňování pracovníků**

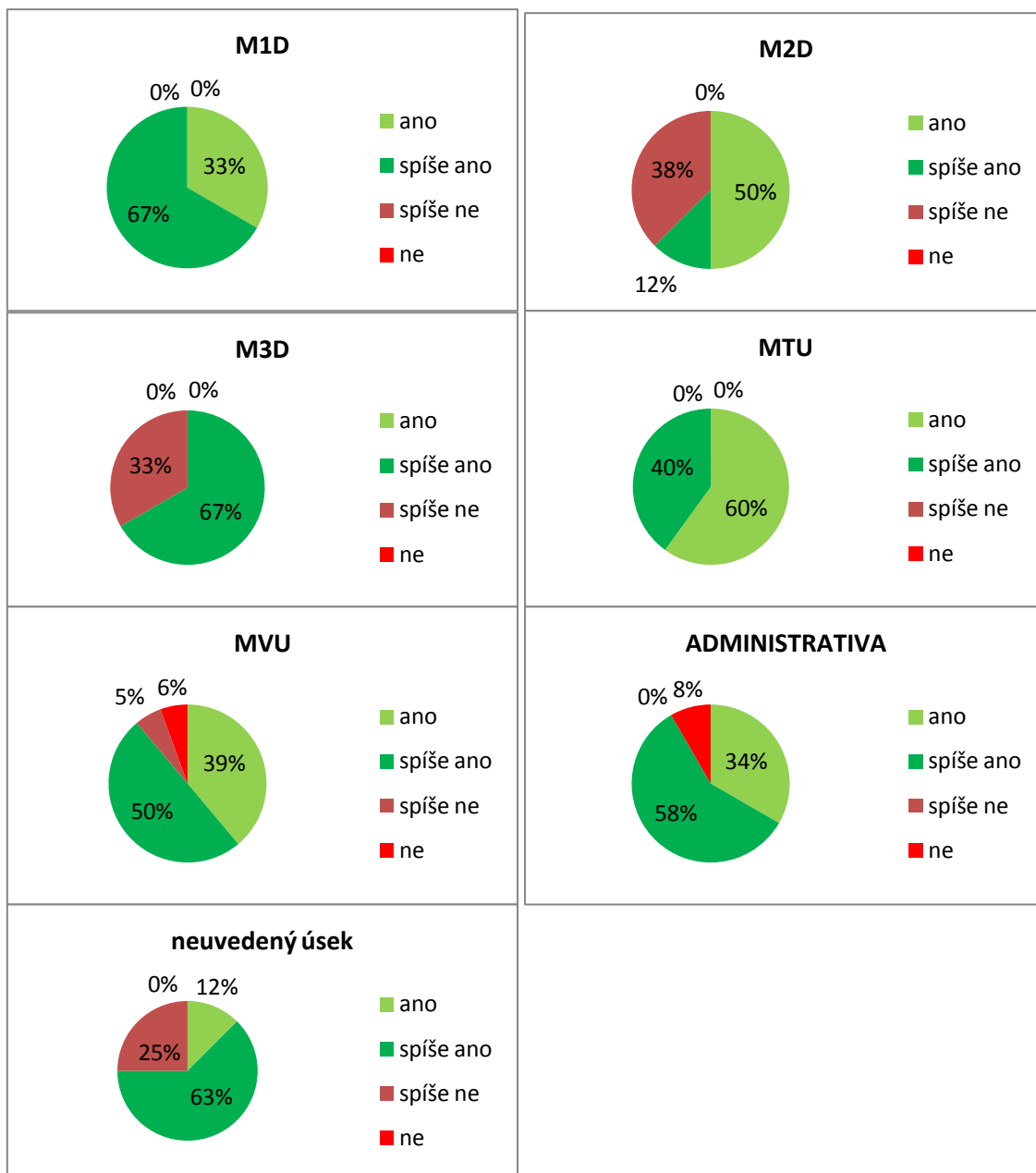
70% kladných odpovědí vypovídá o zřejmě fungujícím systému odměňování a souvisí i s kladným hodnocením pozic zaměstnanců v otázce 13. Nenaplněné představy některých zaměstnanců mohou souviset i se stavem nabídky a poptávky po určité profesy na trhu práce zejména v lokalitě Praha.



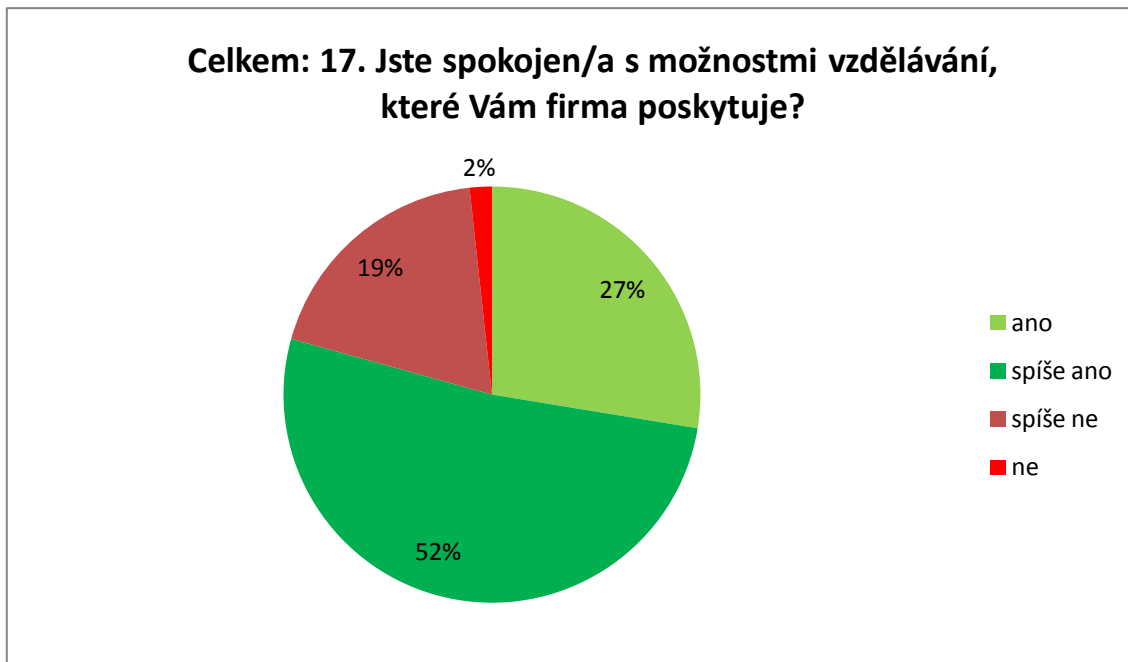


**Obrázek 26: Systém zaměstnaneckých výhod**

84% kladných odpovědí (v souvislosti s otázkou 15) naznačuje, že systém odměňování je zřejmě dobře propojen se systémem dalších zaměstnaneckých výhod.

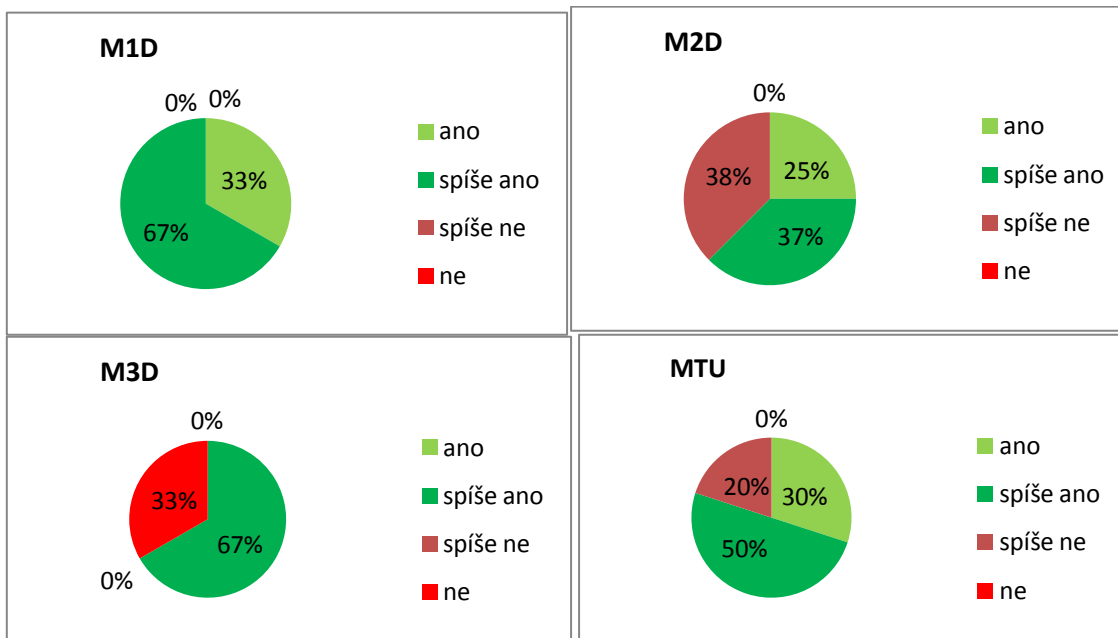


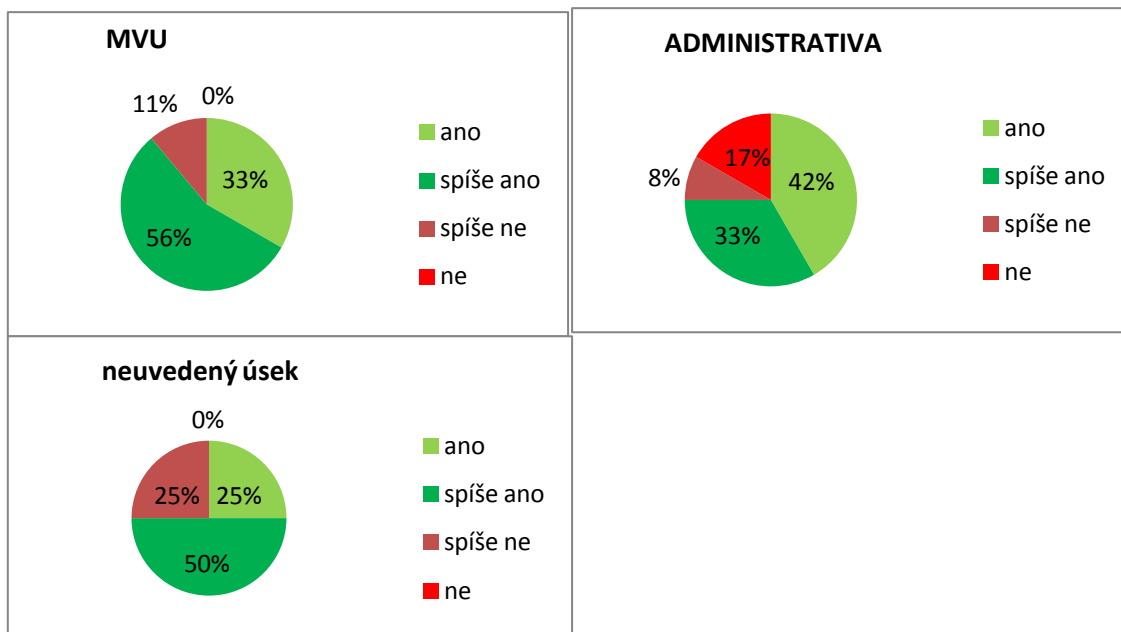




**Obrázek 27: Podnikové vzdělávání**

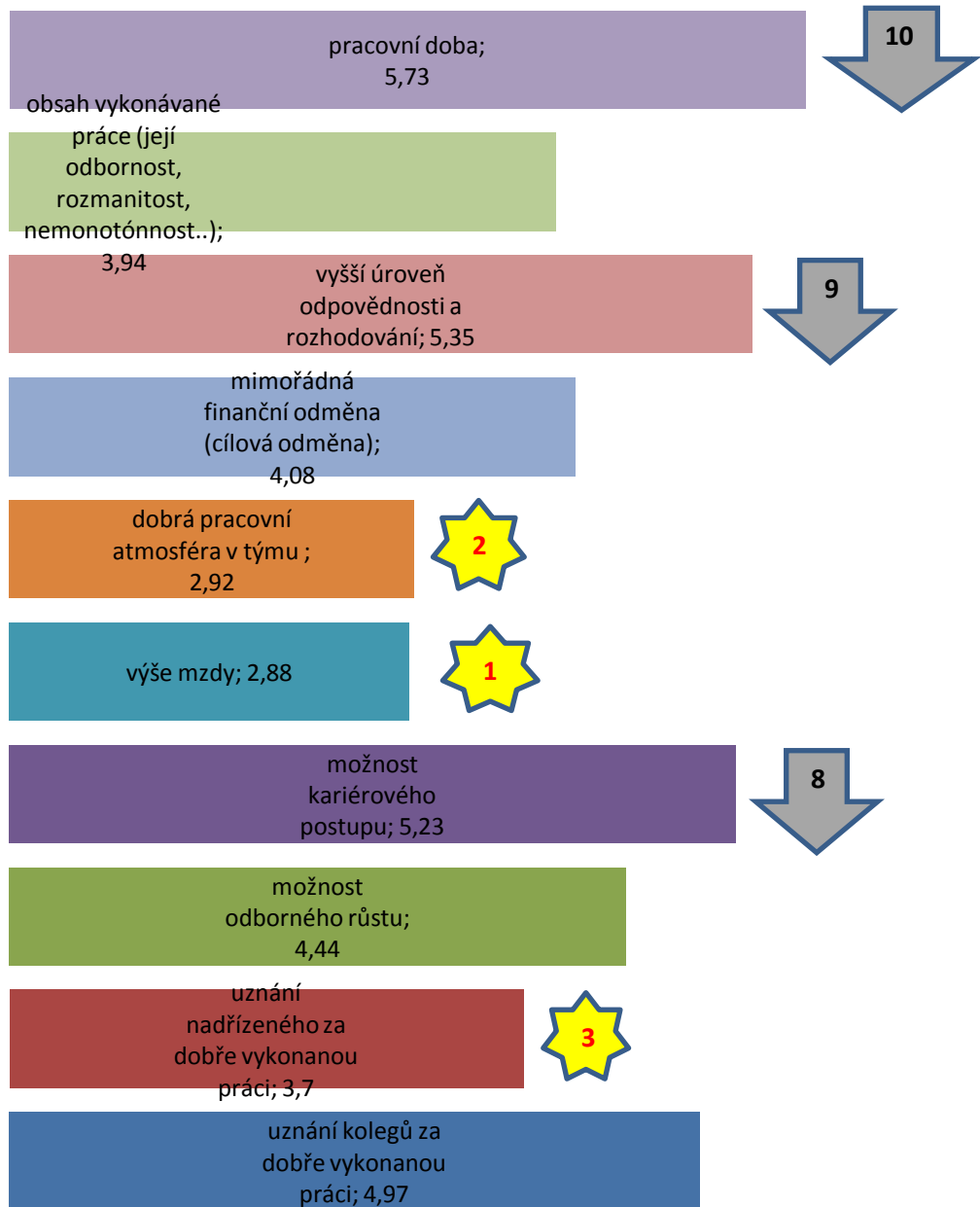
79% kladných odpovědí naznačuje, že firma zaměstnancům, kteří mají zájem se vzdělávat v souladu se zájmy firmy, umožňuje toto vzdělávání realizovat.





U divize M3D pocit pracovníků z jistého nedostatku možnosti zvyšování kvalifikace po rozhovoru s těmito pracovníky ukazuje, že tito pracovníci v souvislosti s odpovědí na otázku č. 9 (perspektivní budoucnost výrobní náplně) mají pocit, že by v budoucnosti bez dalšího zvyšování kvalifikace nemuseli být schopni plnit náročné úkoly zadané vedením divize.

**18. Očísľujte, prosím následující motivační faktory podle důležitosti, kterou pro Vás osobně mají:(1- nejvíce důležitý, 10 – nejméně důležitý)**



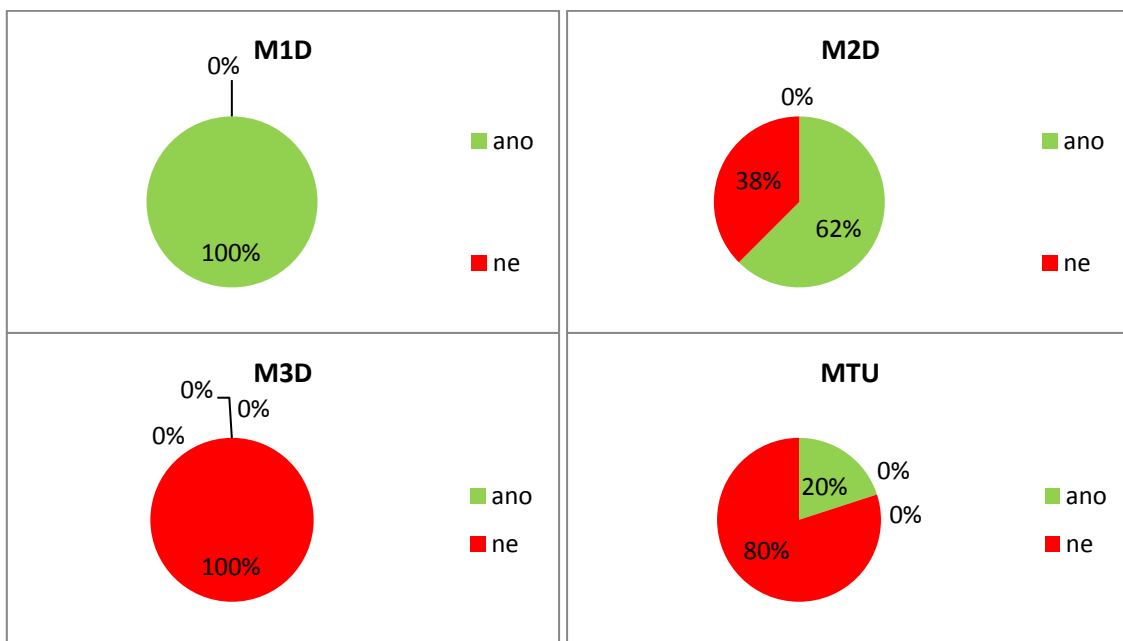
**Obrázek 28: Subjektivní motivační faktory pracovníků**

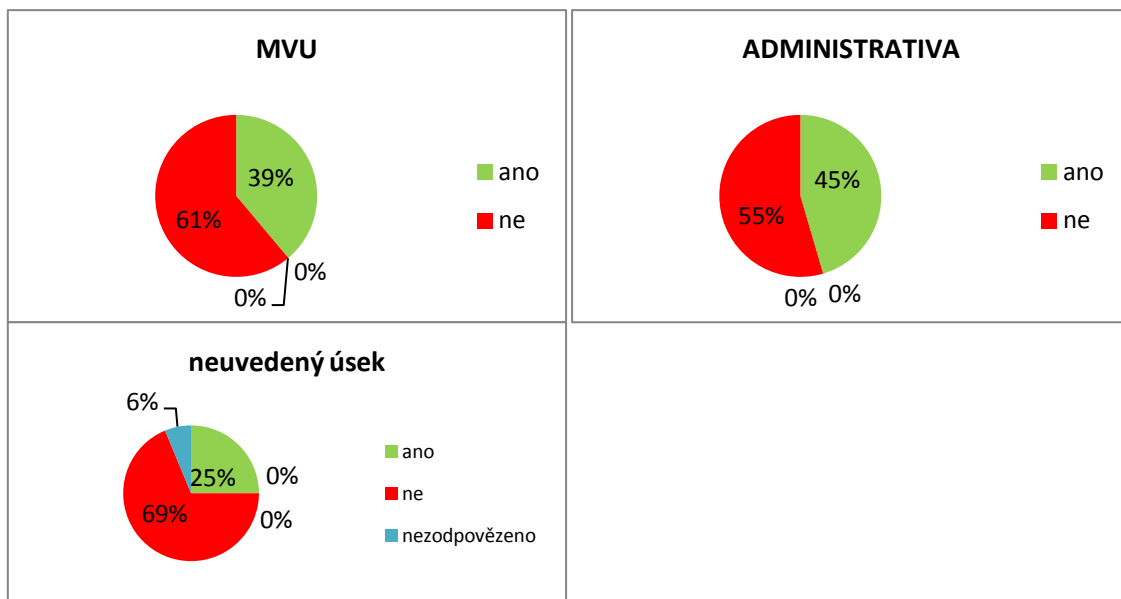
Výsledky odpovědí na tuto otázku zřejmě nevybočují z běžného seřazení priorit zaměstnanců. Relativně nízká váha možnosti kariérního růstu zřejmě pramení z dobré personální práce, kdy je nastupující zaměstnanec zařazen na odpovídající pozici a nemusí dlouhodobě prokazovat svou schopnost pozici vykonávat.



**Obrázek 29: Možnost hodnocení svého nadřízeného**

Odpověď na tuto otázku zřejmě vyjadřuje názor, že zaměstnanci výslovně netrvají na možnosti pravidelného hodnocení svého nadřízeného.





### **3. Důvody a dopady nežádoucí fluktuace**

V této kapitole vyhodnotím s přispěním názorů zkušených pracovníků zkoumaného podniku prostředí, ve kterém podnik soutěží o potřebné pracovníky s ostatními podniky regionu, dále vyvodím závěry z vývoje fluktuace podniku v letech 2009 – 2011 v návaznosti na názory pracovníků zjištěné v dotazníkovém šetření.

#### **3.1 Prostředí, ve kterém podnik soutěží o zaměstnance**

Prostředí, ve kterém podnik soutěží o zaměstnance na trhu práce se vyznačuje na jedné straně možností velkého výběru zkušených a vysoce kvalifikovaných pracovníků (Praha a blízké okolí), na druhou stranu tito pracovníci samozřejmě těží z relativně vysoké poptávky po kvalifikované pracovní síle v oblasti s nízkou nezaměstnaností. Zejména vysoce kvalifikovaní řídicí pracovníci s potřebnou praxí a jazykovou vybaveností mají v tomto prostředí velmi dobrou pozici na trhu práce. S tím souvisí i možnost vyšší fluktuace určitých profesí. Tito žádaní pracovníci mohou vznášet vysoké požadavky na svého zaměstnavatele, jak v oblasti odměňování, tak i v dalších oblastech jejich působení v podniku. V tomto prostředí, jak se ukázalo i ve zkoumaném podniku, nese prvotní vysokou odpovědnost zejména personální oddělení, které ve spolupráci s vedením podniku rozhoduje o prvotním nastavení podmínek pro nově přijímaného zaměstnance. Zkušenost pracovníků personálního oddělení při vyhledání a zařazení nového pracovníka na jeho pracovní pozici se zúročí v následné dlouhodobé spokojenosti nového pracovníka a nízké nežádoucí fluktuaci.

#### **3.2 Vývoj fluktuace v čase**

Ve spolupráci s vedením podniku a zejména s personálním oddělením jsem podrobil analýze vývoj fluktuace v období let 2009 – 2011. Klíčové pro pochopení dat o fluktuaci v tomto období bylo seznámení s cíli vedení podniku v této oblasti. Z dostupných informací vyplynulo, že základním cílem vedení podniku v roce 2009 a v následujících obdobích bylo razantní zeštíhlení obslužných a administrativních středisek, obsazení pozic v těchto střediscích kvalifikovanými a zejména výkonnými pracovníky, kteří budou schopni plnit nové úkoly na kumulovaných funkcích (např. úbytek zaměstnanců v personálním úseku, ekonomickém úseku a obchodním úseku

v roce 2009). Míra fluktuace v letech 2009 – 2011 poklesla z 25,86% v roce 2009, přes 23,32% v roce 2010 na 20,45% v roce 2011. Podrobné projevy fluktuace v těchto letech na jednotlivých střediscích jsem rozebral v odstavcích 2.2.2 a 2.2.3. Tuto fluktuaci vedení podniku i personální oddělení považují za žádoucí.

Dalším z cílů byla obměna pracovníků v produkčních divizích (M1D, M2D, M3D, MVU) s cílem stabilizovat zaměstnance na klíčových pozicích a využívat možnost průběžně přijímat a propouštět pracovníky potřebné k zhotovení jednotlivých zakázek.

Podle výše uvedených cílů a v porovnání se skutečným vedením podniku tuto situaci hodnotím jako uspokojivou s tím, že se vedení podniku ve spolupráci s personálním oddělením podařilo naplnit výše uvedené cíle s využitím žádoucí fluktuace. Nežádoucí fluktuace byla analyzována pouze ve 2 případech a to u IT pracovníků. Trh práce s těmito odborníky je velmi specifický i v důsledku velmi vyhraněných osobnostních profilů některých odborníků v této oblasti. Konkrétně tito 2 pracovníci odešli k zahraniční firmě do USA. Tyto případy nežádoucí fluktuace nebylo v podniku možné řešit žádným dostupným motivačním stimulem- pracovníci se rozhodli k radikální změně svého osobního života.

### **3.3 Sumarizace získaných informací**

Již z počtu odevzdaných dotazníků jsem na začátku výzkumu zjistil, že zaměstnanci mají pouze malou důvěru v získávání informací skrze anonymní dotazníky, neboť dotazníky odevzdalo 22,72% tj. 70 zaměstnanců, což jsem přičetl možnému potencionálnímu strachu vůči podniku a i svému nadřízenému.

Ze struktury odevzdaných formulářů podle divizí jsem rozpoznal další tendence o anonymizaci odevzdaných formulářů pro svého zaměstnavatele. Tyto tendence byly znát i ve třetím kritériu rozřazení formulářů a to ve schématu věkové struktury, kde 43% korespondovaných odmítlo vyplnit tuto sekci dotazníku.

V dotaznicích výzkum zachytil vědomosti zaměstnanců spojené s podnikovými jevy, subjektivní pocity z manažerské práce svého nadřízeného i celého vedení podniku. Dále zde byly vyhodnoceny zpětné vazby nadřízených, obecná spokojenost zaměstnanců a hodnotové faktory pracovníků.

Se znalostí podnikových ukazatelů můžeme vcelku se 40% počítat jako s běžnou. Tato hodnota se nám nemusí zdát dostatečná, ale musíme vzít v úvahu, že dotazovaní patřili především mezi dělnické profese a některé z ukazatelů by pro ně nemusely být směrodatné nebo mohly být dokonce matoucí. Po bližší konzultaci s náhodně vybranými zaměstnanci jsem zjistil, že drtivá většina má vcelku dobrý přehled o obratu této společnosti.

Znalost hlavních úkolů úseku je zaměstnancům dobře známá, neboť 70% dotazovaných má dobré povědomí o úkolech a cílech své divize. Mezi jednotlivými divizemi se vyšší než poloviční neznalost objevila pouze u neuvedeného úseku, kde se zaměstnanci s horší informovaností chtěli skrýt pod absolutní anonymitu skupiny.

Oproti předchozím bodům bychom mohli považovat za alarmující otevřenost podniku v nezastírání důležitých informací a otevřené diskusi se zaměstnanci, neboť 54% zaměstnanců o této schopnosti vedení není přesvědčeno. V tomto bodu může ztrácet zaměstnavatel u svých zaměstnanců důvěru, která může být nezbytná pro dlouhodobou funkční spolupráci a identitu zaměstnance k podniku zmíněnou v kapitole 1.2.2.

V diskusi zaměstnance se svým vedoucím manažerem výzkum zaznamenal vynikající výsledek, neboť 96% pracovníků hodnotilo tento bod kladně. Tento výsledek odpovídá kvalitní manažerské práci, která nedovolí ztrátu identity zaměstnance k manažerovi zmíněnou v kapitole 1.2.2.

Důvěru v úspěšnou budoucnost zaměstnavatele zaměstnanci neztratili v 77%, což můžeme považovat za v celku dobrý výsledek. Tato důvěra je jeden z pilířů udržení identity zaměstnanců k podniku.

Na otázku o příkladném chování svého manažera odpovědělo 94% pracovníků kladně, což má jednoznačnou výpovědní schopnost o dobrém chování většiny vedoucích pracovníků. Lehký výkyv byl zaznamenán pouze u divize M2D, ve které se později zjistilo, že šlo o dočasnou dezinformovanost pracovníků.

Ve zpětné vazbě od svého nadřízeného, též nenalzáme závažnější provinění, neboť 70% dotazovaných hodnotilo otázku kladně. Výkyv mezi divizemi můžeme zaznamenat pouze u oddělení M2D, který přímo souvisí s bodem č. 6, ve kterém jsem zjistil dočasnou neinformovanost zaměstnanců.



Většina dotazovaných spojuje svoji kariéru v nejbližších 3 letech s tímto podnikem, neboť 84% odpovědělo kladně. Lehké výkyvy mezi divizemi byly zapříčiněny z dočasné krátkodobé nejistoty pracovníků ohledně jejich zapojení do úkolů plnění divizí.

Přes 70% dotazovaných ohodnotilo podnik, jako doporučení hodný pro své blízké. V hodnocení zaměstnanecké spokojenosti byl podnik z 75% kladně ohodnocen.

Zdejší pracovní atmosféra byla hodnocena z 96% kladně, což můžeme považovat za velmi uspokojivé, neboť je to jeden ze základních bodů spokojeného zaměstnance. Tento bod má přímou návaznost na výsledky otázek 4 a 6.

U schématu č. 12 bychom se měli zamyslet, proč 96% zaměstnanců považuje pracovní atmosféru za přátelskou, ale pouze 62% se domnívá, že mezi sebou jednotlivé týmy dobře spolupracují. Tento rozpor mohl nastat rivalitou jednotlivých týmů a ta může být zapříčiněna špatnou spoluprací mezi jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří mají v tomto ohledu velké pole působnosti.

Valná většina pracovníků je spokojena se svým zařazením na pozici. Mezi jednotlivými odděleními byl zaznamenán výkyv pouze u divize M3D, kde ze subjektivních důvodů vnímají zaměstnanci téměř bezchybný pracovní proces, jako nevyužití svého potenciálu.

V zadávání a kontrole úkolů nebyla u manažerů nalezena výraznější chyba, neboť jsou v podniku striktně dodržovány normy ISO.

70% dotazovaných bylo spokojeno se systémem odměňování za svoji práci. Jednotlivé výkyvy odpovědí v sekcích byly pravděpodobně způsobeny aktuálním stavem nabídky a poptávky po určité profesi na trhu práce, zejména v lokalitě Praha.

S možností dalšího vzdělání a rozvoje byli zaměstnanci v 79% spokojeni. Pouze u M3D bylo 33% zaměstnanců nespokojených. Tato nespokojenost vyplývala z obavy neschopnosti vykonávat další práci pro podnik při nedostatečném vzdělávání.

Z motivačních faktorů zaměstnanci hodnotili jako subjektivně nejdůležitější výši mzdy, dobrou pracovní atmosféru a uznání nadřízeného. Všechny otázky související s těmito pracovními motivačními faktory hodnotili dotazovaní kladně.

Zaměstnanci výslovně netrvali na pravidelném hodnocení svého nadřízeného.

### 3.4 Možnosti redukce nežádoucí fluktuace

Z výše uvedeného jsem dospěl závěru, že vývoj fluktuace ve společnosti je pod kontrolou a směřuje ke stabilizaci tohoto ukazatele. Z analýzy dat je patrné, že v průběhu let 2009 až 2011 probíhala snaha o stabilizaci a optimalizaci personálního obsazení ve společnosti, zefektivnění procesů a efektivní alokaci pracovníků napříč společností. Tento trend je patrný díky snížení fluktuace o 5 procentních bodů v uvedeném období, ve struktuře nucených a nenucených odchodů ze společnosti (35 nucených odchodů na základě výpovědi z organizačních důvodů v roce 2009 oproti 17 odchodům v roce 2010 a 0 odchodů v roce 2011) a posílení Úseku řízení jakosti v roce 2011 o 5 nových zaměstnanců z důvodu zaměření na oblast ISO a řízení procesů. Převážná část fluktuace ve zkoumaném období je ve skupině „Fluktuace žádoucí“ a je to proces kontrolovaný vedením společnosti.

Zde bych jako doporučení uvedl více se zaměřit na práci se zaměstnanci. Vzhledem k oprávněné obavě zaměstnanců, že nebudou časem moci vykonávat práci na své pozici z důvodu vysoké náročnosti, bych se zaměřil na intenzivnější komunikaci s každým zaměstnancem. V této aktivitě má nezastupitelnou roli nižší a střední management společnosti, který by měl znát situaci ve svém týmu, pravidelně dávat a přijímat zpětnou vazbu a mít aktuální informace, v jakém stavu se jeho tým nachází. Na základě toho bude schopen ve středně a dlouhodobém období predikovat případná ohrožení odlivu know-how

a snížení výkonnosti týmu. V případě, že získané informace bude na pravidelné bázi předávat na personální oddělení, bude moci personální oddělení rychle a efektivně reagovat na měnící se potřeby a podmínky napříč celou společností.

Personální oddělení může přistoupit k situaci dvěma odlišnými cestami. Cestou první je intenzivní práce se stávajícími zaměstnanci. Přímý nadřízený provede minimálně 2x ročně hodnotící rozhovor, ze kterého bude výstup ve formě individuálního rozvojového plánu na další období. Na základě tohoto rozvojového plánu nastaví následně ve spolupráci s personálním oddělením rozvojové aktivity na další období. Tímto způsobem bude zajištěn rozvoj a posun zaměstnance v jeho schopnostech, dovednostech a kompetencích. Díky tomu nebude nutná pravidelná obměna zaměstnanců za nové, schopnější zaměstnance, neboť stávající zaměstnanci budou po delší dobu schopni držet tempo s vnitřním i vnějším dynamicky se

rozvíjejícím prostředím. Společnost také díky tomu dosáhne úspory v oblasti zaškolování nových zaměstnanců.

Druhou cestou je použít data o situaci v jednotlivých týmech k přípravě na náborový proces. Díky podrobné znalosti zaměstnanců a prostředí v jejich týmech bude personální oddělení připraveno na situaci, kdy se zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr a bude snadněji a pružněji reagovat na nastalou situaci.

Co se týká „Nežádoucí fluktuace“, hodnotím ji na základě předešlé analýzy dat jako jev málo významný a okrajový, který nijak zásadně neohrožuje stabilitu společnosti. K jevu, který jsem popsal v bodě 3.2, bude docházet vždy a není možné ho ovlivnit změnou procesů ani změnou personální politiky společnosti. Zde bych naopak vyzdvihl personální politiku společnosti, systém odměňování a zaměstnanecké výhody. V této oblasti je znát vysoká erudovanost týmu personálního oddělení a velmi vysoká znalost prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Nastavení výše uvedených oblastí odpovídá aktuální situaci na trhu a plně odráží jak možnosti společnosti, tak poptávku pracovního trhu. Samozřejmě je nutné se ve všech zmíněných oblastech neustále vyvíjet a v tomto kontextu se jedná o kontinuální proces.

Podrobným rozbořením situace ve společnosti jsem dále dospěl ke dvěma oblastem, které mohou znamenat případné ohrožení a ovlivnit hodnotu fluktuace negativním způsobem:

- a) Adaptace nového zaměstnance
- b) Komunikace napříč týmy

Ad. A) Adaptace nového zaměstnance je vždy velmi citlivý proces a při jeho nezvládnutí hrozí velké riziko odchodu zaměstnance pryč ze společnosti. Toto je samozřejmě velmi nežádoucí z důvodu zvýšených nákladů spojených s opakujícím se zaškolováním nových zaměstnanců. Dále to může znamenat zvýšené riziko odtoku know how nebo interních informací společnosti, případně poškození dobrého jména společnosti. Řešením této situace je velmi podrobně zpracovaný postup na adaptaci zaměstnance na každé pracovní pozici, který by měl obsahovat popis odpovědností jednotlivých manažerských úrovní i personálního oddělení, rozvrh aktivit na nejbližší 3 měsíce a také očekávání společnosti ve vztahu k novému zaměstnanci.

Ad. B) Z průzkumu vyplynula potřeba zlepšení komunikace napříč společností. Jednotlivé týmy pravděpodobně nevidí aktuální situaci jako ideální a výsledek

průzkumu je dle mého názoru voláním po změně. Jako doporučení k tomuto bodu navrhuji zaměřit se na jednotlivé procesy v rámci společnosti a postupně je analyzovat za účelem zjištění „úzkých míst“. Následně je nutné se na tato úzká místa procesů zaměřit a přijmout nápravná opatření. Cílem této aktivity by mělo být překalibrovat procesy a s tím související jednotlivé toky informací napříč společností tak, aby každý věděl, jaká je jeho odpovědnost a co může očekávat od okolních týmů. Díky tomu, že každý zaměstnanec a tým bude rozumět, jakou roli mají zaměstnanci a týmy v jeho okolí, bude nastaveno očekávání na reálné bázi a nebude docházet k rozdílným vnímáním v rámci komunikačního procesu.

Samo vedení podniku hodnotí případnou nežádoucí fluktuaci jako jev okrajový a přímo neohrožující personální politiku podniku. K jevům, kdy jsou špičkoví pracovníci „lanařeni“ do jiných podniků, bude docházet vždy. Zřejmě může docházet k paradoxní situaci, že čím kvalitnější bude kádr zaměstnanců, tím intenzivnější bude snaha ostatních podniků tyto zaměstnance získat. Zde vidím nikdy nekončící úkol pro personální úsek i pro vedení stále pracovat na přizpůsobení motivačních nástrojů vyvíjejícím se představám pracovníků. Bližším rozbořem situace podniku jsem definoval 2 oblasti, které by mohly být příčinou nežádoucí fluktuace v podniku:

- a) Oblast činnosti personálního oddělení
- b) Oblast manažerská, tzn. oblast řízení podniku a vedení pracovníků.

Ad. A) V případě nezvládnutí činnosti personálním oddělením by mohlo hrozit teoretické riziko neodpovídajícího zařazení nového pracovníka na pozici, se kterou se neztotožní a která mu nebude přinášet dlouhodobé pracovní uspokojení. Zároveň by teoreticky mohlo dojít k špatnému nastavení motivačních faktorů. Dle názoru vedení podniku však k takovému nezvládnutí činnosti personálního oddělení od nástupu nového vedení tohoto oddělení nedošlo. Dle mých poznatků personální oddělení skutečně zvládá svou činnost a poskytuje potřebné informace vedení podniku.

Ad. B) Přípomínky pracovníků ke stylu řízení podniku a vedení lidí, které vyplynuly z dotazníkového výzkumu, jsou cenným námětem pro stálé zlepšování této oblasti. Doporučuji v rámci prohlubování kvalifikace zapojit do školení zaměřených na „leadership“ nejen vrcholové vedoucí, ale prohloubit tuto znalost i u pracovníků na nejnižších stupních vedení.

Ač tento výzkum nezaznamenal vážnější nechtěnou fluktuaci a ani manažerské a podnikově-personální chyby, které by k ní časem mohly vést, bylo by na místě vytknout lehké nedostatky ve spolupráci mezi jednotlivými podnikovými týmy. Časem by tento nedostatek mohl přispět k odchodu některých z klíčových zaměstnanců dané profese.

#### 4. Závěr

Závěrem bych rád nastínil průběh vypracování této práce, způsob vypracování, shromáždění informací a na nečekané problémy na které jsem před započítím výzkumu samotného narazil.

V první části práce jsem nastínil doktrinní teoretické poznatky vztahující se k pojmu fluktuace. Uvedl jsem obecnou charakteristiku tohoto jevu, vztah pro výpočet, její přínosy a negativa. Též jsem přiblížil náklady na zaměstnance uvedené v díle „Etika v podnikatelském prostředí“. Již v této knize bylo zmíněno, že náklady na fluktuaci nejsou v našem státě sledovány. Toto tvrzení se mi později potvrdilo při volbě analyzovaného podniku.

V úvodu druhé části práce jsem identifikoval zkoumanou společnost, následně vizualizoval výzkumem získaná data. Zásadním problémem vypracování této praktické části práce bylo zajištění nezbytných personálních dat. Primárním omezením byly nedostatečně rozsáhlé databáze osobních informací vedené jednotlivými společnostmi. Po množství osobních jednání se zástupci soukromých i veřejných podniků byly dostačující databáze zjištěny u pouze dvou z nich, a to Komerční Banka a. s. a ČKD Praha DIZ, a. s.. Sekundárním omezením byla ochota společností tyto informace poskytnout pro účely bakalářské práce. Tu projevilo pouze ČKD Praha DIZ, a. s..

Dále jsem v druhé části práce zpracoval anonymní dotazníkový výzkum provedený u zaměstnanců společnosti, při jehož sběru jsem byl výrazně limitován omezenou ochotou zaměstnanců společnosti. Dotazník byl vyplněn pouze přibližně čtvrtinou zaměstnanců. Samotná míra spolupráce zaměstnanců má však vypovídací hodnotu, která byla užita pro provedení průzkum.

## Použité zdroje

1. **Dytrt, Zdeněk.** *Manažerská etika v otázkách a odpovědích.* Brno : Computer press, 2011. str. 199. 978-80-251-3344-6.
2. —. *Dobré jméno firmy.* Praha : Alfa Publishing, 2006. str. 144. 80-86851-45-1.
3. **Stýblo, Jiří.** *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha : Management Press, 2003. str. 147. 80-7261-097-X.
4. **Branham, Leigh.** *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Brno : Computer Press, 2004. str. 327. 80-251-0223-7.
5. **Armstrong, Michael.** *Management a leadership.* Praha : Grada publishing, 2008. str. 272. 978-80-247-2177-4.
6. **Barták, Jan.** *Skryté bohatství firmy.* Praha : Alfa Publishing, 2006. str. 184. 80-86851-17-6.
7. **Lejsková, Pavla.** *Personální management.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. str. 94. 80-7194-912-4.
8. **Pauknerová, Daniela.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, 2006. str. 256.
9. **Kocianová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, 2010. str. 224. 978-80-247-2497-3.
10. **Erbanová, Iveta.** Fluktuace zaměstnanců. pondělí. 9. listopad 2009, stránky <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>.
11. **Dytrt, Zdeněk.** Etika v podnikatelském prostředí. Praha : Grada Publishing, 2006, 1.3, str. 180.
12. **Urban, Jan.** *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha : Grada publishing, 2010. str. 165. 978-80-247-3176-6.
13. **ČKD Praha DIZ, a.s.**
14. **Dytrt, Zdeněk.** *Efektivní inovace.* Brno : Computer press, 2009. 978-80-251-2771-1.

15. **Reiß, Christian.** Fluktuation. [Online] 2. leden 2008. <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
16. **ČKd Group, a.s.** Naše společnosti. [Online] 2011. <http://www.ckd.cz/translate/cs/companies>.
17. **Biernatová, Olga.** Bibliografické odkazy a citace dokumentů. *citace.com*. [Online] 2.. září 2011. <http://www.citace.com/soubory/csniso690-interpretace.pdf>.
18. **Mateiciuc, Aleš.** Personální management. *Slezská univerzita v Opavě*. [Online] 2008. [Citace: 12.. leden 2013.] <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>.
19. **Ertl, Jan.** Fluktuace. *fluktuace*. [Online] 1.. leden 2008. [Citace: 5.. únor 2013.] [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html).
20. **wikipedia.** fluktuace. *wikipedia*. [Online] [Citace: 24.. listopad 2012.] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>.

### **Ostatní zdroje**

- Kunhart, J.** *Sociologie. 1.* Univerzita Pardubice : [s.n.], 2003. . 80-71-94-570-6.
- Nový, I.; Surynek, A.** *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2.* Praha : Grada Publishing, 2006. . 80-247-1705-0.