

# **Analýza fluktuácie zamestnancov v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o Púchov**

Andrea Tomíková

---

Bakalárska práca  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea TOMÍKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti  
Continental Matador Rubber, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu fluktuace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.
- Na základě analýzy navrhněte opatření ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.  
[3] KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003. 257 s. ISBN 80-89085-22-9.  
[4] KOUBEK, Jozef. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 189 s. ISBN 80-7169-206-9.  
[5] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993. 915 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková**  
Ústav managementu  
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkan*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Analýza fluktuácie zamestnancov je vykonaná v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov. Cieľom bakalárskej práce je určiť dôvody zamestnancov, na základe ktorých sa rozhodli opustiť spoločnosť. Na zisťovanie možných príčin odchodov sme využili dotazníkový prieskum. Prípadné návrhy na odstránenie týchto príčin sú zhrnuté v závere bakalárskej práce a môžu pomôcť spoločnosti ku zníženiu fluktuácie svojich zamestnancov.

Kľúčové slová: analýza, fluktuácia, zamestnanci, spoločnosť

## **ABSTRACT**

Analysis of staff turnover is carried out in the company Continental Matador Rubber, Ltd. in Púchov. The aim of the bachelor's work is to determine the reasons why the employees decide to leave the company. To find out these reasons we conducted a survey. The proposals to eliminate these reasons are summarized in the conclusion and can help the company to reduce their staff turnover.

Keywords: analysis, fluctuation, employees, company

Chcela by som poďakovať vedúcej svojej bakalárskej práce Ing. Jane Matoškovej za odborné vedenie, cenné rady a podnetné pripomienky, ktoré mi poskytla pri spracovaní bakalárskej práce. Ďalej by som taktiež chcela srdečne poďakovať Mgr. Petrovi Štefánikovi zo spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, ktorý mi po celý čas vypracovávania bakalárskej práce poskytoval potrebné materiály o spoločnosti.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNA PRÁCA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 MOTIVÁCIA, VÝKONNOSŤ A SPOKOJNOSŤ PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>11</b>
2.1 MOTIVÁCIA A VÝKONNOSŤ.....	11
2.2 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV .....	12
<b>3 FLUKTUÁCIA</b> .....	<b>13</b>
3.1 DELENIE FLUKTUÁCIE.....	14
3.2 PRÍČINY FLUKTUÁCIE .....	14
3.3 DÔSLEDKY FLUKTUÁCIE .....	16
<b>4 METÓDY SKÚMANIA FLUKTUÁCIE A JEJ ANALÝZA</b> .....	<b>18</b>
4.1 ŠTATISTICKÁ ANALÝZA .....	18
4.1.1 Meranie fluktuácie .....	19
4.2 ANALÝZA OSOBNÝCH KARIET PRACOVNÍKOV, KTORÍ ODIŠLI .....	20
4.3 ANALÝZA UVÁDZANÝCH PRÍČIN ODCHODOV .....	20
4.3.1 Analýza údajov získaných pomocou dotazníku .....	20
4.3.2 Rozhovory .....	21
<b>5 SHRNTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>22</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.</b> .....	<b>24</b>
<b>7 PERSONÁLNA PRÁCA V SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.</b> .....	<b>25</b>
7.1 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA ÚTVARU PRE RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	25
7.1.1 Personálny marketing a rozvoj.....	26
7.2 ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O. PÚCHOV .....	26
<b>8 ŠTATISTICKÉ MERANIE FLUKTUÁCIE</b> .....	<b>29</b>
<b>9 VÝVOJ FLUKTUÁCIE V JEDNOTLIVÝCH ROKOCH</b> .....	<b>31</b>
9.1 ANALÝZA FLUKTUÁCIE PODĽA POHLAVIA .....	31
9.2 ANALÝZA FLUKTUÁCIE PODĽA PROFESIE A SPÔSOBU ICH ODCHODU .....	31
9.3 ANALÝZA FLUKTUÁCIE PODĽA DĹŽKY ODPRACOVANÝCH ROKOV .....	32
9.4 VÝSLEDKY ŠETRENIA SPOLOČNOSTI PRE ODCHÁDZAJÚCICH PRACOVNÍKOV .....	32
<b>10 DOTAZNIKOVÝ PRIESKUM FLUKTUÁCIE</b> .....	<b>34</b>

10.1	PREDMET A CIEĽ PRIESKUMU.....	34
10.2	STANOVENIE HYPOTÉZ .....	34
10.3	SPÔSOB REALIZÁCIE PRIESKUMU.....	35
10.4	CHARAKTERISTIKA VÝSKUMNÉHO SÚBORU .....	35
10.5	SPÔSOB SPRACOVANIA DÁT.....	36
10.6	INTERPRETÁCIA ÚDAJOV .....	36
10.7	VYHODNOTENIE HYPOTÉZ .....	38
<b>11</b>	<b>ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV.....</b>	<b>40</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX.....</b>	<b>41</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>44</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>46</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK .....</b>	<b>48</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>49</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>50</b>
	<b>ZOZNAM VZORCOV .....</b>	<b>51</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>52</b>

## ÚVOD

Na trhu práce vyvoláva ponuka a dopyt pracovných síl neustály pohyb zamestnancov medzi spoločnosťami. Zamestnanci personálneho oddelenia musia na túto situáciu reagovať. Ich úlohou je totiž zaistiť požadovaný počet ľudí s danou kvalifikáciou a predpoklady pre výkon jednotlivých zamestnaní. Pokiaľ zamestnanec opustí svoje zamestnanie, vznikajú podniku problém a náklady súvisiace s nábormom, prijímaním, školením a adaptačným procesom u nových zamestnancov. Jav, keď zamestnanci z rôznych dôvodov opúšťajú spoločnosť, nazývame fluktuácia.

Fluktuácia zamestnancov môžu byť dôsledkom negatívnych postojov v práci, malej spokojnosti a možnosti bez problémov nájsť si inde náhradné zamestnanie. Na druhej strane sú odchody celkom normálnou súčasťou fungovania organizácie, i keď nadmerná miera odchodov môže byť dysfunkčným javom, určitú úroveň je možné očakávať, a tá môže byť dokonca pre spoločnosť prospešná.

Fluktuácia postihuje snáď všetky spoločnosti a ani spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov nie je výnimkou.

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o., ktorá je výrobno – obchodná spoločnosť, zaoberajúca sa vývojom, výrobou a predajom pneumatík, dopravných pásov, strojov a zariadení pre gumársky priemysel so sídlom v Púchove. Spoločnosť má už dlhoročnú tradíciu, počas ktorej prešla rôznymi zmenami.

Jednou z najväčším nedávných zmien bol v roku 2007 príchod zahraničného investora Continental AG, čo prinieslo veľké zmeny v organizácii spoločnosti. Dôsledkom toho bola zaznamenaná zvýšená fluktuácia zamestnancov zo spoločnosti.

Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať fluktuáciu a ich možné príčiny spôsobujúce odchody zamestnancov. V teoretickej časti je hlavný dôraz kladený na teoretické poznatky z oblasti personálnej práce, motivácie a spokojnosti zamestnancov a z oblasti fluktuácie. Analýza fluktuácie je vykonaná prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

V závere bakalárskej práce sú navrhnuté opatrenia a metódy vedúce ku zníženiu skutočných príčin odchodu zamestnancov.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÁ PRÁCA

Vzhľadom k tomu, že úspešnosť podniku je založená na pracovnom chovaní a výkonoch pracovníka, ústredným problémom podnikového riadenia je personálna práca.

*„V praxi a v odbornej literatúre nájdeme termíny ako personálna práca, personalistika, personálna administratíva, personálne riadenie, najnovšie tiež riadenie ľudských zdrojov, a často sa stáva, že sa medzi týmito termínmi príliš nerozlišuje.“ [6, str. 16 ] Ani v tejto bakalárskej práci sa medzi jednotlivými termínmi nebude rozlišovať.*

Personálna práca sa zaoberá sledovaním človeka ako pracovnej sily, s jeho zapojovaním do pracovného procesu, sleduje ako pracovník využíva svoje schopnosti a ako sa správa v pracovnom prostredí, ako sa prispôsobuje potrebám podniku, aké sú jeho výsledky práce. Ďalej sleduje otázky jeho osobného rozvoja a uspokojovaním svojich sociálnych potrieb. V podstate sa personálna práca zaoberá všetkým, čo sa týka človeka a jeho vykonávanej práce v podniku, a to od jeho nástupu až po uvoľnenie, či pracovníkovho samotného odchodu z podniku. [6]

K hlavným činnostiam personálnej práce patrí riadenie pracovného výkonu a zaistovanie motivácie a spokojnosti pracovníkov.

## 2 MOTIVÁCIA, VÝKONNOSŤ A SPOKOJNOSŤ PRACOVNÍKOV

Motivácia, výkonnosť a spokojnosť pracovníkov navzájom so sebou súvisia a vytvárajú medzi sebou väzby, ktoré na seba nadväzujú a súčasne sa ovplyvňujú. Vylúčenie jedného aspektu môže negatívne zapôsobiť na pracovníka, čo môže viesť k jeho odchodu alebo nechcenému prepusteniu zo svojho pracoviska. Negatívny dopad to samozrejme má aj pre podnik, ktorému častými odchodmi zamestnancov vznikajú ďalšie náklady spájané s prijatím ďalších zamestnancov.

### 2.1 Motivácia a výkonnosť

S motiváciou sa stretávame v každodennom živote a veľakrát si ani neuvedomujeme jej pôsobenie na nás. Pre mnohých sa za najdôležitejšiu formu motivácie považuje peňažné alebo iné ohodnotenie v zamestnaní. Podnecuje pracovníkov k dosahovaniu lepších výkonov a tým k uspokojovaniu svojich potrieb.

Bedrnová [2] hovorí, že pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobí špecifické, no nie vždy celkom vedomé či uvedomelé vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy. Tie činnosť človeka určitým smerom orientujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú.

V tejto súvislosti je treba zdôrazniť vzťah medzi motiváciou a výkonnosťou pracovníka. Motivácia je jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú výkon pracovníka. Pracovníci, ktorí dosahujú výrazne lepšie výkony, než sa od nich vyžaduje, strácajú po čase motiváciu, pretože môžu pracovať s minimálnym úsilím. Podobne je to s pracovníkmi, ktorí dosahujú nedostatočné výkony, napr. z dôvodu horších kvalifikačných schopností, musia naopak vynakladať väčšie pracovné úsilie, než je pre nich únosné.

Každý zamestnávateľ sa musí snažiť, o čo najväčšie využitie motivačných podnetov, ktoré vedú k lepším pracovným výkonom zamestnancov. Samotnú pracovnú motiváciu nie je možné pozorovať a ani priamo merať. Istú predstavu o veľkosti prejavov pracovnej motivácie je možné získať, napríklad meraním výkonu zamestnancov alebo prostredníctvom skúmania subjektívneho ukazovateľa, ktorým je spokojnosť zamestnancov. [12]

## 2.2 Spokojnosť zamestnancov

Zvolenie vhodnej motivácie zo strany zamestnávateľa vedie k dosahovaniu lepších výkonov zamestnanca, ktorého výsledný efekt prispieva ku celkovej pracovnej spokojnosti.

To, čo v práci na človeka pôsobí, sa nepremiata len do jeho výkonnosti, alebo aj do jeho prežívania, a tak si každý človek o svojej práci vytvára určitý subjektívny vzťah. Pracovnú spokojnosť teda môžeme chápať ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. Pracovná spokojnosť znamená pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je vykonávaná. [4]

Podľa Kachaňákovej [4] má **spokojný zamestnanec** lepšie predpoklady byť efektívnejší a produktívnejší a stabilnejší. Pracovná spokojnosť sa najčastejšie spája s postojmi a pokladá sa za súhrnný postoj, na formovaní ktorého majú podiel čiastkové postoje k jednotlivým znakom práce. Vzťah medzi prácou a pracovným uspokojovaním je závislý od potrieb jednotlivcov. Každý pracujúci hodnotí a porovnáva svoje potreby s možnosťami ich uspokojenia a porovnáva tiež svoj výkon, námahu s odmenou, ktorú zamestnávateľ poskytuje.

Dobré pracovné podmienky, ako možnosť postupu, finančné ocenenie, zamestnanecké výhody, pracovný tím, osobnosť vedúceho, štýl vedenia, odborný rast apod. môžu kladne pôsobiť na motiváciu k práci. Ich vplyv na motiváciu sa môže zvýšiť tam, kde zamestnanci nenachádzajú dostatočné uspokojenie s pracovnou náplňou. Zvýšenie motivácie na potrebných miestach privedie zamestnávateľa k dosiahnutiu dôležitého cieľa personálnej práce, ktorým je zamestnávanie spokojných zamestnancov.

Snahou organizácie by malo byť, aby splnila očakávania zamestnancov a aby tých neplnených očakávaní bolo čo najmenej a aby sa tak zamedzilo nadmernej nespokojnosti, ktorá býva príčinou fluktuácie. Je veľmi dôležité mať prehľad o názoroch a pocitoch zamestnancov. [4]

### 3 FLUKTUÁCIA

V Macmillanovom slovníku modernej ekonómie [8, str. 105] sa u hesla Fluktuácia pracovníkov nachádza táto definícia: *„Na úrovni firmy daný pojem označuje celkové množstvo odchodov a nových prijatí. Odchody môžu byť buď dobrovoľné, iniciované zamestnancom, v tomto prípade hovoríme o opúšťaní práce alebo iniciované zamestnávateľom, čo nazývame prepustenie.“*

Ekonomický a finančný slovník [3, str. 126] vysvetľuje pojem fluktuácia ako: *„Nestálosť používania pracovnej sily. Tento pojem označuje nielen pohyblivosť pracovnej sily, ale aj tendenciu k dosť rýchlemu obiehaniu evidovaného početného stavu vo výrobných sférach.“*

Milkovich [7, str. 172] chápe pojem fluktuácia týmto spôsobom: *„Termín fluktuácia, je často používaný v tom istom zmysle ako odchod z organizácie zo subjektívnych príčin. Súčasne naznačuje, že na uvoľnené miesto nastúpi niekto iný.“*

Stýblo [11, str. 40] definuje fluktuáciu takto: *„Fluktuácia vyjadruje mobilitu pracovníkov medzi organizáciami a vonkajším spoločenským prostredím, kedy pracovníci z najrôznejších dôvodov z organizácie odchádzajú.“* Pre účely tejto bakalárskej práce bude použitá práve táto definícia.

### 3.1 Delenie fluktuácie

Fluktuáciu môžeme deliť podľa rôznych kritérií. Základné členenie fluktuácie je na prirodzené (objektívne, nútené) a nežiadúce, pričom za prirodzenú sa považuje tá fluktuácia, ktorá je objektívne potrebná, ako napríklad z dôvodu odchodu do dôchodku, odchodu na dôchodok, odchodu na materskú dovolenku, nástup základnej vojenskej služby či zdravotných dôvodov. Sú dôvody iné, teda subjektívne, u ktorých považujeme fluktuáciu za nežiadúcu, napr. nespokojnosť s odmeňovaním, pracovným prostredím, vzťahy na pracovisku atď. [5]

### 3.2 Príčiny fluktuácie

Na fluktuáciu v podniku má vplyv množstvo faktorov. Všeobecne ich môžeme rozdeliť na podnikové, mimopodnikové a osobné.

**Podnikové faktory** sú tie, ktoré sa týkajú podniku a vykonávajú práce. Sú teda podnikom ovplyvniteľné. Medzi ne patria: [5]

- a) *Obecné znaky podniku* – dlhá tradícia podniku má stabilizačný charakter.
- b) *Predstava o podniku* – vytvára sa na základe verejného mienenia v kolektíve pracovníkov.
- c) *Organizácia a riadenie podniku* – patrí sem štýl riadenia práce vedúceho pracovníka, výrobná perspektíva, organizačná istota a stabilita pôsobí na fluktuáciu tendenciu.
- d) *Pracovné podmienky* – nevhodné podmienky (zlé osvetlenie, veľká hlučnosť, nedostatočná čistota, nevyhovujúca teplota, zápach) zvyšujú fluktuáciu
- e) *Druh práce* – na fluktuáciu pôsobí jej namáhavosťou, charakterom režimu a odpočinku.
- f) *Spôsoby odmeňovania* – vplyv na stabilizáciu zamestnancov majú spôsoby hmotného odmeňovania, výška mzdy, rešpektovanie výkonu a kvalifikácie, forma nehmotného odmeňovania a zamestnaneckých výhod.
- g) *Bezprostredne nadriadený pracovník* – na fluktuáciu má vplyv jeho spôsob jednanie s podriadenými.
- h) *Podmienky sociálneho prostredia* – vzájomné vzťahy medzi pracovníkmi a úroveň týchto vzťahov, dobré vzťahy na pracovisku a priaznivé sociálne prostredie pozitívne pôsobí na stabilizáciu zamestnancov.

Na **mimopodnikové faktory** podnik na rozdiel od predchádzajúcich faktorov vplyv nemá.

Sem sú zahrňované: [5]

- a) *Hospodárska situácia* – v dobe politickej a hospodárskej neistoty majú ľudia tendenciu hľadať si zamestnanie, o ktorom sa domnievajú, že im prinesie istotu.
- b) *Status jednotlivých povolání* – postavenie jednotlivých profesií, ich preferencie znižuje flukтуаčné tendencie, naopak ich opomínanie tieto tendencie zvyšuje.
- c) *Situácia na trhu pracovných síl* – vyššia nezamestnanosť tlmí flukтуаčné tendencie, veľká ponuka voľných pracovných miest flukтуаčiu podnecuje.
- d) *Umiestnenie podniku* – môže byť ovplyvnené zlým dopravným spojením, malou možnosťou kultúrneho vyžitia alebo rast flukтуаcie môže spôsobiť aj nedostatok bytov v danej oblasti.

Poslednou skupinou sú **osobné faktory**, súvisiace s jednotlivými pracovníkmi: [5]

- a) *Vek* – mladí ľudia (do 30 rokov) ľahšie menia zamestnanie, s rastúcim vekom flukтуаčná tendencia klesá.
- b) *Rodinný stav a rodinná situácia* – pokojné a harmonické vzťahy v rodine majú obecné stabilizačný význam.
- c) *Pohlavie* – obecné sa súdi, že muži sa k odchodu z podniku rozhodnú ľahšie než ženy, presné zrovnanie je ale ťažké vzhľadom k tomu, že muži a ženy často vykonávajú rozdielne povolania.
- d) *Zdravotný stav* – s rastúcim vekom sa znižuje zdravotná odolnosť, zmena zamestnania teda môže byť vyvolaná zdravotnými problémami.
- e) *Úroveň odborného vzdelania a osobných schopností* – u nekvalifikovaných pracovníkov je flukтуаčná tendencia vyššia než u kvalifikovaných.
- f) *Doba zamestnania v podniku (seniorita)* – najväčšia flukтуаčia je do 2 – 3 rokov po nástupu do podniku, minimálnu tendenciu k flukтуаčii majú zamestnanci pôsobiaci v podniku 15 a viac rokov.
- g) *Očakávanie z profesionálneho zaradenia* – flukтуаčia je spravidla vysoká, ak pracovníci pokladajú spoločenský status práce za nízky, práca je monotónna, má nízku prestíž, je malá nádej na povýšenie alebo nemôžu zvládnuť svoje úlohy.

*h) Sociálna adaptácia* – zrelosť, vyrovnanosť a osobný profil pracovníka ovplyvňujú jeho sklon k fluktuácii.

### 3.3 Dôsledky fluktuácie

Fluktuácia má pre každý podnik negatívne dôsledky. Vyvoláva v podniku náklady, ktoré sú spojené s náborom nových pracovníkov na voľné miesta, ich prijímanie, zapracovanie, prípadne celý adaptačný proces. Zároveň môže dôjsť k spomaleniu alebo ochromeniu činnosti tých oddelení podniku, ktoré sú fluktuáciou zasiahnuté, či k preťažovaniu zamestnancov, ktorí musia zvládať nielen svoju prácu, ale i prácu, ktorú vykonávali ich bývalí kolegovia, a to až do doby, než za nich bude nájdená náhrada. Ďalej môže dochádzať k možnosti nenahraditeľnej straty firemného know – how, pokiaľ odchádzajúci zamestnanec nepredá svoje skúsenosti v podniku.

Medzi ďalší negatívny dôsledok fluktuácie vplyvajúci na podnik predstavujú aj noví prijatí pracovníci, ktorí zvyčajne majú nižšiu produktivitu práce, vyrábajú menej kvalitné výrobky a viac zmätkov, častejšie spôsobujú poškodenie na strojoch, zariadeniach a náradiach, v prípade administratívnych pracovníkov môže dochádzať k robeniu častých chýb v administratíve, čo je tiež zaradované medzi dôsledky fluktuácie.

Vzniká tu tiež nebezpečenstvo tzv. rozkladu zvnútra firmy. Rastúca fluktuácia je totiž zväčša znakom začínajúcich problémov, je príznakom krízy dlho pred krízou v ekonomickej oblasti.

Znižovanie fluktuácie zamestnancov predstavuje pre mnoho firiem veľký problém. Podľa poradenskej spoločnosti EduCity v Českej Republike [15] je v prvom rade dôležité si uvedomiť v tejto súvislosti dva fakty:

- vysokej fluktuácii zamestnancov možno predchádzať,
- poradiť si s fluktuáciou zamestnancov môžu len firmy, pre ktoré to bude prioritou.

Hranice medzi tým, kedy je fluktuácia ešte primeraná a kedy je už pre podnik škodlivá, sa veľmi ťažko stanovuje. Keď ide o optimálnu výšku fluktuácie, neexistuje jednoznačná odpoveď. Záleží tiež na druhu profesie – ako je pracovník nahraditeľný, ako vysoké sú



požiadavky na jeho kvalifikáciu a aká je dĺžka jeho adaptačného procesu na zastavané pracovné pozície. [16]

Cieľom nie je dosiahnuť nulovej fluktuácie zamestnancov. Nízka miera fluktuácie je pre firmu zdravá a tiež nutná k tomu, aby nestagnovala. Noví zamestnanci prinášajú nové nápady a energiu. [15]

## 4 METÓDY SKÚMANIA FLUKTUÁCIE A JEJ ANALÝZA

Aby bola nežiadúca fluktuácia obmedzená, je treba sledovať faktory, ktoré ju spôsobujú či ovplyvňujú a potom sa snažiť tieto faktory obmedziť. Najjednoduchšou formou skúmania fluktuácie je štatistická analýza. Ďalšími metódami sú analýza osobných kariet pracovníkov, ktorí odišli, analýza údajov získaných prostredníctvom dotazníkov alebo rozhovory.

Stýblo [13] doporučuje sa zameriavať pri analýze fluktuácie na rozbor a odhad budúceho vývoja, a to v nasledovnej podobe:

- v destabilizujúcich tendenciách podniku,
- v spokojnosti pracovníkov,
- v podmienkach ovplyvňujúcich motiváciu,
- v miere zladenia záujmov pracovníkov a podniku.

Dodáva, že túto analýzu je žiaduce prevádzať aspoň 1x ročne.

Na základe spracovaných analýz vytyčujeme plán činností a nápravné opatrenia v personálnej oblasti cez:

- systém spravodlivej hmotnej stimulácie,
- hodnotenie zmien v podniku vzhľadom k stabilite pracovníkov,
- štruktúru pracovných kolektívov. [13]

### 4.1 Štatistická analýza

Štatistická analýza vyjadruje počet odchodov pracovníkov z organizácie. Zrovnáva ich v priebehu roku alebo ďalšieho obdobia, a to i s prihliadnutím ku charakteristikám pracovníkov, ako napr. ich vek, pohlavie, profesia, kvalifikácia, pracovisko. [10]

Výsledkom štatistickej analýzy sú informácie o percentuálnom počte odchádzajúcich pracovníkov, zrovnávanie počtu odchádzajúcich a prichádzajúcich pracovníkov, prehľad

dôvodov odchodov pracovníkov, prehľad o percentuálnom zastúpení jednotlivých kategórií pracovníkov podľa charakteristík (vek, pohlavie,...).

Rozsah flukтуаčného procesu vyjadríme prostredníctvom kvantitatívnych ukazovateľov.

#### 4.1.1 Meranie fluktuácie

Cenným nástrojom porovnávania efektívnosti personálnej práce v organizácii sú kvantitatívne ukazovatele odchodov pracovníkov. Nehovoria všetko, ale ak je intenzita výrazne vyššia než u zrovnateľných organizácií, musí to vyvolať kroky vedúce k prešetreniu toho, prečo je tomu tak, a potom treba stanoviť následné kroky k náprave. [1]

*Mesačná miera fluktuácie:*

$$\frac{\text{Celkový počet prepustených za mesiac}}{\text{Priemerný mesačný počet zamestnancov}} \times 100 \quad (1)$$

*Index stability:*

$$\frac{\text{Počet pracovníkov zamestnaných v podniku jeden a viac rokov}}{\text{Počet pracovníkov zistených pred rokom}} \times 100 \quad (2)$$

*Miera prežitia:*

$$\frac{\text{Počet zostávajúcich pracovníkov po určitom počte mesiacov alebo rokov}}{\text{Počet pracovníkov, ktorí boli získaní na začiatku obdobia}} \times 100 \quad (3)$$

## 4.2 Analýza osobných kariet pracovníkov, ktorí odišli

Analýza osobných kariet pracovníkov dovoľuje podrobnejšie analyzovať súbor fluktuujúcich pracovníkov. Závažne sledované znaky pritom sú pracovisko, pracovné zaradenie, doba zamestnania, vek, pohlavie, platové zaradenie. [10]

Výsledkom tejto analýzy môžu byť údaje o celkovej úrovni fluktuácie (v %), informácie o rozložení fluktuujúcich v podniku podľa jednotlivých pracovísk, prehľad o odchádzajúcich pracovníkov z hľadiska ich dĺžky zamestnania v podniku, z hľadiska ich veku, z hľadiska zaradenia do platových tried.

## 4.3 Analýza uvádzaných príčin odchodov

Problémom pri vykonávaní analýzy uvádzaných príčin odchodov je to, že zamestnanci môžu podať výpoveď bez udania dôvodu. Preto presne merateľným výsledkom môže byť len delenie na fluktuáciu objektívnu a subjektívnu a ich percentuálne vyjadrenie.

Pokiaľ pracovník uvedie dôvod svojho odchodu, nemusí byť tento dôvod práve tým, ktorý viedol pracovníka k rozviazaniu pracovného pomeru. Je možné, že pracovník môže tento dôvod skresliť alebo zamlčať, pretože má obavy z problémov, ktoré by ho vďaka tomu mohli sprevádzať na pracovisku po dobu výpovednej lehoty.

Preto je zrejme výhodnejšie použiť výstupný dotazník, ktorý je súčasťou nasledujúcej metódy (viz. 4.3.1), pretože je ho možno realizovať anonymne.

### 4.3.1 Analýza údajov získaných pomocou dotazníku

*„Dotazovanie je komunikatívna metóda získavania autentických (primárnych) informácií o faktoch, vedomostiach a znalostiach, názoroch, postojoch, životnom štýle, motívoch, hodnotovej orientácii, preferenciách, chovania atď. konkrétnych osôb (respondentov).“ [9, str. 70]*

Výhodou prieskumu pomocou dotazníku je, že ich je možné použiť v akejkoľvek dobe a že je ekonomicky menej náročný. Pomocou dotazníkových prieskumov si môžeme vytvoriť jasnejšiu predstavu o názoroch zamestnancov. Nevýhodou môže byť získanie menej obsiahlych informácií, pretože v dotazníkoch sú predovšetkým stanovené typy odpovedí.

---

Táto nevýhoda je čiastočne eliminovaná konštrukciou dotazníkov, na ktorú teda musí byť kladený vysoký dôraz.

#### 4.3.2 Rozhovory

Ďalším zdrojom cenných informácií sú rozhovory pri odchode zamestnancov. Ich cieľom je zistiť názor zamestnancov, ktorí odchádzajú z firmy. Pripomienky zamestnancov sa zaznamenávajú a neskôr predkladajú kontrolnému tímu na posúdenie s cieľom nájsť podstatu zamestnancovej nespokojnosti a ďalších problémov, ktoré sa vzťahujú k personálnemu manažmentu.

Rozhovory sú však časovo a finančne náročné a obvykle sa vzťahujú len na niekoľko osôb. Sú aj menej úprimnejšie, keďže ide o priame stretnutie nadriadeného s podriadeným, oproti dotazníkom. [14]

## 5 SHRNUŤIE TEORETICKEJ ČASTI

V prvej časti bakalárskej práce boli vysvetlené základné pojmy spájajúce sa s témou bakalárskej práce.

K personálnym činnostiam patrí motivácia, výkonnosť a spokojnosť zamestnancov. Všetky na seba nadväzujú a ovplyvňujú sa. Zanedbanie jedného aspektu by mohlo negatívne ovplyvniť zamestnancov, čo by malo zlý dopad pre podnik.

Najlepším výsledkom pre podnik je, keď konečná spokojnosť je aj na strane pracovníka aj na strane podniku.

Fluktuácia v tejto bakalárskej práci je chápaná ako mobilita pracovníkov a ich odchody zo zamestnania z najrôznejších príčin. Fluktuácia má negatívne dôsledky pre každý podnik, pretože vytvára množstvo nežiaducich nákladov spájaných napríklad s prijímaním nových zamestnancov, ich zaškoleniu, vznik rôznych administratívnych nákladov atď.

Fluktuáciu môžeme merať rôznymi spôsobmi napr. štatistickou analýzou alebo analýzou uvádzaných príčin odchodov.

Nasledujúca analytická časť je zameraná na analýzu fluktuácie, jej štatistické vyhodnotenie. Hlavnú časť bude tvoriť štatistické vyhodnotenie dotazníkov zameraných na zistenie príčin fluktuácie zamestnancov zo spoločnosti a návrh riešení na zníženie fluktuácie.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.**

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. je výrobná – obchodná spoločnosť, zaoberajúca sa vývojom, výrobou a predajom pneumatík, dopravných pásov, strojov a zariadení pre gumársky priemysel so sídlom v Púchove. Vznik závodu Matador sa datuje v roku 1905. Od tejto doby si svoj úspech zakladá na tradíciách výroby, budovaní značky a tiež na využívaní moderných vývojových trendov a obchodnej stratégie. Spojenie púchovského závodu so strategickým zahraničným partnerom Continental AG so sídlom Hannoveri, prináša do Púchova v roku 2007 nielen najmodernejšie technológie a nové strojné zariadenia, ale aj novú podnikovú kultúru a nové prístupy k práci. V súčasnosti Matador v Púchove pre spoločnosť Continental znamená najmä významné posilnenie výroby a operačnej základne v strednej a východnej Európe a zvyšuje životnosť investícií Continentalu v tomto regióne. [17]

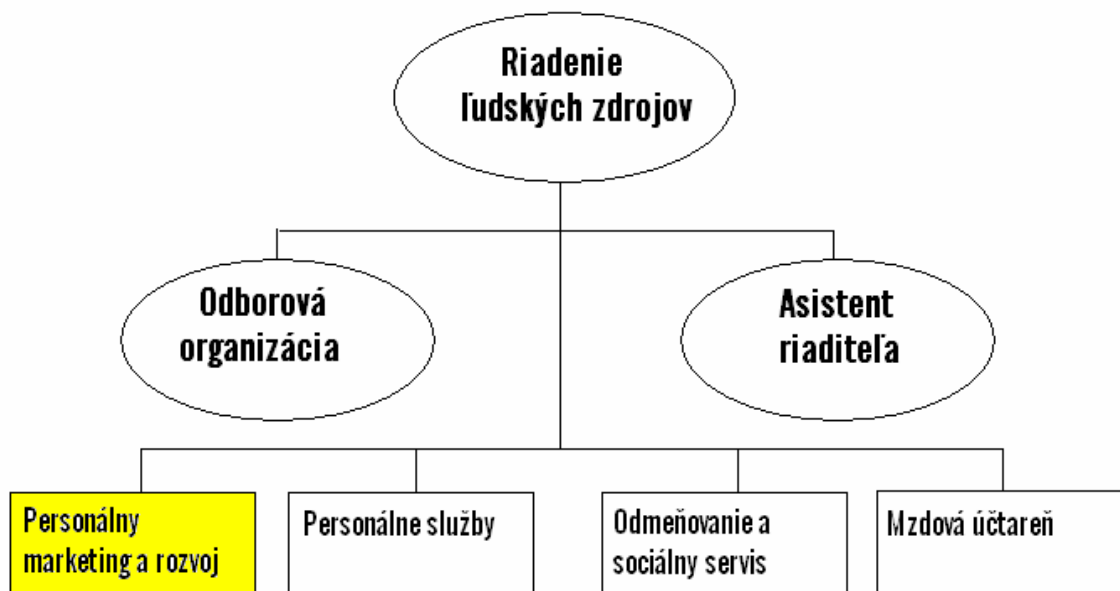


## 7 PERSONÁLNÁ PRÁCA V SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.

Personálnou prácou sa zaoberá útvar pre riadenie ľudských zdrojov, ktorý koordinuje v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov útvary zabezpečujúce personálne činnosti, s cieľom zefektívnenia vynakladaných prostriedkov na ľudské zdroje. Realizuje projekty prieskumu spokojnosti zamestnancov a sociálnych javov a navrhuje nápravné opatrenia vedeniu spoločnosti vzhľadom k zisteným záverom. Hlavnou činnosťou útvaru pre riadenie ľudských zdrojov je vedenie personálneho marketingu a ďalších činností súvisiace s personálnou prácou, ako personálne služby, odmeňovanie zamestnancov či sociálny servis. [17]

### 7.1 Organizačná štruktúra útvaru pre riadenie ľudských zdrojov

Obrázok (Obr. 1) znázorňuje organizačnú štruktúru útvaru pre riadenie ľudských zdrojov a všetky oddelenia, ktoré pod neho spadajú. Pre účely tejto bakalárskej práce je pozornosť venovaná oddeleniu personálneho marketingu a rozvoju, ktorý je v organizačnej štruktúre farebne vyznačený.



Obr. 1 Organizačná štruktúra útvaru pre riadenie ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

### 7.1.1 Personálny marketing a rozvoj

Personálny marketing v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov zodpovedá za tvorbu a realizáciu procesov týkajúcich sa získavania a výberu zamestnancov, obsadzovanie pracovných pozícií alebo personálne plánovanie. Zodpovedá za realizáciu procesov a systémov personálneho rozvoja v súlade s štandardami koncernu Continental. [17]

Personálny marketing zodpovedá za vypracovanie a aktualizáciu celofiremného plánu vzdelávania a rozvoja zamestnancov a tvorbu finančného rozpočtu. Taktiež zodpovedá za realizáciu plánu vzdelávania a rozvoja a vyhodnotenie účinnosti aktivít.

## 7.2 Štruktúra zamestnancov Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov

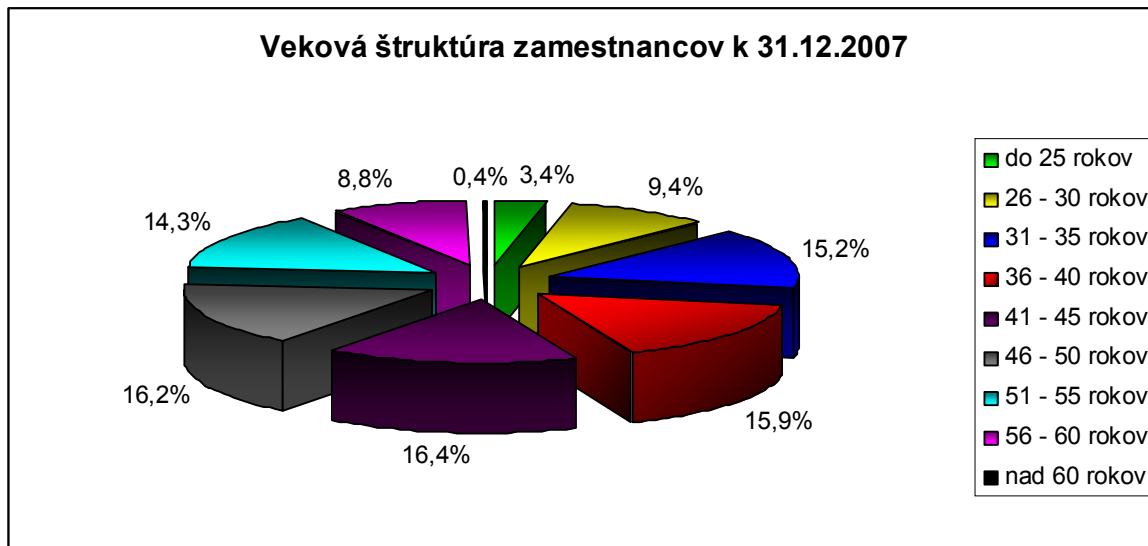
Personálne oddelenie spoločnosti poskytlo údaje platné k 31.12.2007, ktoré sa týkajú štruktúrného zloženia zamestnancov podľa pohlavia, veku a dosiahnutej kvalifikácie zamestnancov. Na základe týchto údajov bola vytvorená prehľadná tabuľka s grafmi.

Tab. 1. Počet zamestnancov k 31.12.2007

Pohlavie zamestnancov	Počet zamestnancov
Muži	1674
Ženy	286
<b>Celkovo</b>	<b>1960</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky (Tab. 1) je možno vyčítať, že v spoločnosti Continental Matador Rubber tvorí 86 % zamestnancov muži a zvyšných 14 % je žien. Tento veľký počet zastúpenia mužov je spôsobený predovšetkým výrobným charakterom spoločnosti. Ženy sú zamestnané najmä v obchodných a administratívnych oddeleniach.



*Graf 1. Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2007*

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z grafu (Graf 1) je zrejmé, že v spoločnosti sú zastúpené všetky vekové kategórie zamestnancov. Najviac zamestnancov je vo veku od 46-50 rokov, ktorí patria k dlhodobým a najskúsenejším zamestnancom spoločnosti Continental Matador Rubber. Početné zastúpenie majú aj mladšie vekové kategórie, ktoré sú spoločnosti prospešné najmä svojim mladým zmýšľaním a potrebnými nápadmi.



*Graf 2. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov k 31.12.2007*

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ďalší graf (Graf 2) nám vypovedá o kvalifikačnej štruktúre zamestnancov. Najviac zamestnancov pracujúcich prevažne vo výrobnjej sfére podniku má ukončené stredoškolské vzdelanie ukončené výučným listom alebo maturitou. Zamestnanci s vysokoškolským a vyšším vzdelaním sú pracujúci najmä v ekonomických oddeleniach a vo vedúcich funkciách.

## 8 ŠTATISTICKÉ MERANIE FLUKTUÁCIE

Pre účely bakalárskej práce na štatistické meranie fluktuácie boli použité tri kvantitatívne ukazovatele odchodov pracovníkov zo spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov. Základné vzorce ukazovateľov sú uvedené v teoretickej časti. Potrebné údaje poskytnuté útvarom riadenia ľudských zdrojov boli doplnené do kvantitatívnych ukazovateľov a objasnili tak efektívnosť riadenia personálnej práce v spoločnosti.

(1) *Doplnený vzorec mesačnej miery fluktuácie:*

$$\frac{50}{1990} \times 100 = 2,5 \%$$

Mesačná miera fluktuácie je tradičným ukazovateľom meracím stratu pracovníkov za jednotlivé mesiace. Vyjadruje sa ako pomer zamestnancov, ktorí behom určitého mesiaca odišli k priemernému počtu zamestnancov za tento mesiac. Obecne sa považuje za prijateľnú mieru fluktuácie 5 %.

Pre výpočet mesačnej miery fluktuácie v spoločnosti Continental Matador Rubber bol vybraný mesiac - jún 2007, v ktorom bol zaznamenaný najväčší počet odchodov zo spoločnosti počas tohto roka. Dosiahnutý výsledok 2,5 % hovorí o tom, že v spoločnosti je veľmi nízka miera odchodov, čo môže byť považované za veľké pozitívum v súčasnosti. Znamená to, že spoločnosť si dobre udržiava svojich zamestnancov, ktorí potom nemajú tendenciu k jej opúšťaniu.

(2) *Doplnený vzorec indexu stability:*

$$\frac{1847}{2047} \times 100 = 90 \%$$

Index stability je považovaný za vylepšený ukazovateľ miery fluktuácie. Vypočíta sa ako pomer počtu zamestnancov, ktorí sú jeden a viac rokov zamestnaní v podniku k počtu zamestnancov zistených pred rokom.

V prípade pre výpočet tohto ukazovateľa boli použité údaje za rok 2006 a 2007. Konečný výsledok 90 % vyjadruje, že spoločnosť Continental Matador Rubber má problém udržať si nových zamestnancov v podniku. Naopak, je viac schopná udržať si zamestnancov, ktorí sú v spoločnosti dlhodobo zamestnaní.

(3) *Doplnený vzorec miery prežitia:*

$$\frac{33}{42} \times 100 = 79 \%$$

Kvantitatívny ukazovateľ miery prežitia je užitočný najmä pre plánovačov ľudských zdrojov. Vyjadruje podiel zamestnancov, ktorí boli získaní v určitom období a ktorí sú v organizácii ešte toľkých či toľkých mesiacoch alebo rokoch zamestnaní.

Pre výpočet miery prežitia v spoločnosti Continental Matador Rubber boli použité údaje týkajúce sa počtu nastúpených zamestnancov do spoločnosti v priebehu roku 2006 a počtu zostávajúcich zamestnancov na konci roku 2007. Výsledná hodnota 79 % hovorí o tom, že miera prežitia nastúpených zamestnancov za rok 2006 je pomerne vysoká a zamestnanci po nastúpení do spoločnosti majú tendenciu v nej zostať.

## 9 VÝVOJ FLUKTUÁCIE V JEDNOTLIVÝCH ROKOCH

V spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov bola sledovaná fluktuácia za roky 2005, 2006 a 2007 podľa rôznych kategórií. Všetky údaje boli spracované do grafickej formy, viz. prílohy.

Zo všetkých grafov (Príloha I) znázorňujúcich fluktuáciu v spoločnosti za jednotlivé roky je zreteľne najvyššia evidovaná fluktuácia za rok 2007. Podľa vyjadrení oddelenia personálneho marketingu a rozvoja je hlavná príčina tejto značne zvýšenej fluktuácii pripísaná príchodu zahraničného investora, t.j. Continentalu do spoločnosti a procesom prevzatia väčšinovej jeho kontroly. To spôsobilo, že zamestnanci pociťovali neistotu v zamestnaní v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi a začali vo zvýšenej miere hľadať uplatnenie mimo spoločnosti.

### 9.1 Analýza fluktuácie podľa pohlavia

Z grafu (Graf 3, Príloha I) možno porovnať fluktuáciu podľa pohlavia za jednotlivé roky. Najviac bolo zaznamenaných odchodov zo spoločnosti zamestnancov mužského pohlavia za rok 2007. Príčina bola spôsobená príchodom zahraničného investora a v tomto období muži ako živitelia rodín pocítili neistotu vo svojom terajšom zamestnaní. Preto sa radšej mnohí rozhodli pre hľadanie si istejšieho zamestnania. Fluktuácia týkajúca sa žien za tieto roky bola najväčšia za rok 2006. V porovnaní s ostatnými rokmi neboli výraznejšie rozdiely, takže preto dôvod ich odchodov nie je zrejмый.

### 9.2 Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu

Ďalej bola sledovaná fluktuácia podľa profesie a spôsobu ich odchodu za jednotlivé roky 2005, 2006 a 2007.

Za rok 2005 (Graf 4, Príloha I) najviac odišlo zo spoločnosti robotníkov. Kvôli ich nízkej kvalifikácii sú radení na vykonávanie monotónnych prácach, čo spôsobuje ich časté striedanie zamestnaní. Najčastejšia forma výpovedí zo strany zamestnancov je bez udania dôvodu.

Za rok 2006 (Graf 5, Príloha I) bola zistená najvyššia fluktuácia opäť u kategórie – robotníci, čo mohlo byť spôsobené ich nezáujmom o dané zamestnanie v spoločnosti a možnými atraktívnejšími ponukami z iných firiem.

Rok 2007 (Graf 7, Príloha I) zaznamenáva spomedzi všetkých zamestnancov, pracujúcich v spoločnosti Continental Matador Rubber, najvyšší počet odchodov u robotníckej kategórii. Táto evidencia je aj najvyššia v porovnaní s ostatnými rokmi. Ako už bolo spomenuté, tak hlavným dôvodom odchodov v roku 2007 bolo spôsobené prevzatím väčšinou kontrolou zahraničnou spoločnosťou Continental. Robotníci tak hľadali väčšiu istotu v zamestnaní u konkurenčných spoločnostiach.

### **9.3 Analýza fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov**

Graf ( Graf 7, Príloha I) znázorňuje fluktuáciu podľa dĺžky odpracovaných rokov. Sledované boli roky 2005, 2006 a 2007. Vo všetkých časových rozpätiach znázorňujúce odpracované roky bolo opäť najvyššia fluktuácia za rok 2007. Ďalej graf zobrazuje, že najväčší počet odchodov je pri zamestnancoch dlhodobo pracujúcich v spoločnosti, t.j od 31 – 48 odpracovaných rokov. Čo je veľmi pozitívnym faktom, pretože to znamená, že zamestnanci spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov majú tendenciu po nastúpení do spoločnosti v nej aj zotrvať. A ich odchody sú podnietené najmä odchodom na starobný dôchodok.

### **9.4 Výsledky šetrenia spoločnosti pre odchádzajúcich pracovníkov**

Oddelenie personálneho marketingu a rozvoja v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov má k dispozícii zostavený dotazník (Príloha IV), ktorý dáva vyplniť svojim zamestnancom pri odchode zo spoločnosti. Dotazník slúži k zisteniu hlavného dôvodu, ktorý ovplyvnil ich rozhodnutie opustiť spoločnosť.

Sledované boli roky 2006 a 2007 a to u dvoch pracovných kategórii – technicko-hospodársky pracovníci (ďalej len THP) a robotníci.



Za rok 2006 odišlo zo spoločnosti spolu 22 zamestnancov a po vyplnení dotazníka boli zrejmejšie aj ich dôvody pre odchod. U väčšiny THP bol najsilnejším dôvodom k odchodu lepšia ponuka z inej firmy (Tab. 2, Príloha V). U tejto kategórie pracovníkov, kde sa zaraďujú manažéri a zamestnanci vo vedúcich a kancelárskych funkciách, je hlavným motivačným aspektom pri tomto dôvode odchodu najmä možnosť kariérneho postupu spojené s mnohými výhodami alebo lepšie finančné ohodnotenie. U kategórie robotníkov bol taktiež najhlavnejším dôvodom k odchodu zo spoločnosti lepšia ponuka z inej firmy. Silnou motiváciou je hlavne lepšie finančné ohodnotenie alebo možnosť lepšej pracovnej pozície u konkurencie.

Počas roku 2007 opustilo spoločnosť 41 zamestnancov a dôvody u jednotlivých kategórii boli veľmi podobné ako za rok 2006 (Tab. 3, Príloha V). K ďalším uvedeným dôvodom u robotníkov, ktoré hrali veľkú úlohu pri rozhodnutí opustiť spoločnosť bola nudnosť ich pracovnej činnosti a monotónnosť alebo zlá dochádzka do zamestnania, či nevyhovujúca pracovná doba.

## 10 DOTAZNIKOVÝ PRIESKUM FLUKTUÁCIE

V tejto bakalárskej práci sa skúmajú možné príčiny odchodov zamestnancov spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov. Pre toto šetrenie bol zvolený prieskum fluktuácie formou dotazníkov.

### 10.1 Predmet a cieľ prieskumu

Predmetom prieskumu je problematika fluktuácie zamestnancov v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov. Dotazníkový prieskum medzi zamestnancami spoločnosti sme vykonali v spolupráci s personálnym oddelením v dobe od 2.4.2008 do 30.4.2008.

Cieľom prieskumu je zisťovanie úrovne spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov s ich pracovným miestom a ostatnými pracovnými podmienkami poskytovanými spoločnosťou, ktoré by prípadne mohli byť možným dôvodom k ich odchodu zo spoločnosti. Ďalším cieľom dotazníkového prieskumu je vyvrátenie alebo potvrdenie stanovených hypotéz získaných na základe vyplnených dotazníkov zamestnancami spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov.

### 10.2 Stanovenie hypotéz

Stanovené hypotézy boli konzultované s personálnym oddelením spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, ktorý stanovili percentuálnu hranicu pre potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz.

*H 1: Podľa väčšiny respondentov (viac ako 60 %) je ich mzda odpovedajúca ich náplni práce.*

*H 2: Väčšina respondentov (viac ako 70 %) je celkovo spokojných vo svojom zamestnaní.*

*H 3: Pre väčšinu respondentov (viac ako 55 %) je najčastejším zvažovaným dôvodom odchodu lepšia organizácia práce.*

### 10.3 Spôsob realizácie prieskumu

Pre potreby prieskumu spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov bola použitá metóda štatistická – dotazníkový prieskum.

Štatistická metóda pomocou dotazníkov je formou neprijemného zisťovania. Vecná náplň je zameraná na určité významné okruhy sledovaných problémov. Pre prieskum na túto tému bol pripravený dotazník (Príloha II) obsahujúci súbor otázok, ktoré pokrývajú postupne problematiku celkového postoja k spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, podmienky práce a pracovné prostredie, jednanie nadriadeného a pracovné motívy.

Uvedené okruhy otázok dopĺňajú otázky identifikačné, ktoré zohľadňujú pohlavie a vek zamestnanca a jeho dosiahnuté vzdelanie.

V tomto naznačenom rozsahu si dotazníkové šetrenie nemôže klásť za cieľ úplné a podrobné preskúmanie všetkých hodnotových orientácií zamestnancov a zmapovanie všetkých psychologických príčin úrovne spokojnosti, resp. nespokojnosti s realizáciou motivačného programu. Pohybujeme sa len v oblasti postojov a názorov, ktoré sa môžu od skutočnej situácie líšiť. I napriek tomu je však zrejmé, že sa nemôžu dosiahnuté údaje a hodnotu výsledkov podceňovať. Ich následná analýza môže čiastočne poslúžiť ako základňa pre budúce zamedzenie fluktuácie zamestnancov tým, že naznačí, ktoré zo sledovaných oblastí personálnej práce sú zamestnancami vnímané ako problematické a demotivujúce.

### 10.4 Charakteristika výskumného súboru

Pri zisťovaní spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov bola použitá metóda anonymného dotazníka. V súčasnej dobe má spoločnosť okolo 2000 zamestnancov. Pre distribúciu dotazníkov k zamestnancom bola využitá spolupráca s personálnym oddelením, pričom dôležitým predpokladom úspechu bolo získanie ich plnej podpory a pochopenia pre celú akciu. Do spoločnosti bolo doručených 120 dotazníkov. Boli rozmiestnené do jednotlivých divízií v spoločnosti. Celková návratnosť predstavuje 56 %, čo znamená, že tento dotazník vyplnilo len 67 respondentov spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov. Táto nízka návratnosť dotazníkov bola predpokladaná aj personálnym oddelením

ešte pred distribúciou dotazníkov medzi zamestnancov. Tieto závery vyvodzovali z ich vlastných skúseností v nízkej ochote zamestnancov vo vyplňaní interných dotazníkov spoločnosti. Neochota zo strany zamestnancov sa pripisuje najmä veľkosti spoločnosti v počte zamestnancov, ktorou sa vytráca priamejší a intenzívnejší kontakt vedenia so svojimi zamestnancami, čo spôsobuje menšiu ochotu pri vyplňaní dotazníkov.

Konkrétna podoba dotazníka, ktorý bol vypracovaný pre potreby tejto práce a ktorý bol vyplnený respondentami spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, je uvedená v Prílohe II.

### **10.5 Spôsob spracovania dát**

Po zozbieraní vyplnených dotazníkov respondentmi sa každá jedna otázka z dotazníku manuálne spracovala v excelovskom programe. Výsledkom toho sú tabuľku, ktoré sa previedli do grafickej podoby s náležitými popismi.

### **10.6 Interpretácia údajov**

Vyhodnotenie dotazníkov môže mať skreslené výsledky, keďže počet vyplnených dotazníkov je v porovnaní s celkovým počtom zamestnancov v spoločnosti veľmi veľký.

Na základe prvých troch identifikačných otázok v dotazníku sme zistili, že z celkového počtu respondentov 67, tvorilo 94 % mužov a 6 % žien (Graf 8, Príloha III). Spoločnosť Continental Matador Rubber zamestnáva prevažne mužov na manuálne práce, čo vyplýva z výrobného charakteru spoločnosti. Ženy sú zamestnané hlavne na obchodné a administratívne práce.

Z ďalšieho vyhodnotenia identifikačných otázok možno vyvodit', že spoločnosť zamestnáva prevažne zamestnancov vo veku od 26 do 40 rokov (Graf 9, Príloha III)

s dokončeným úplným stredoškolským vzdelaním (Graf 10, Príloha III). Zamestnanci vyššieho vzdelania sú umiestnení na vedúcich pozíciách.

Spoločnosť si dobre udržiava svojich zamestnancov, čo vyvodzujeme z toho, že 48 % respondentov pracuje v spoločnosti viac ako 6 rokov (Graf 11, Príloha III).

Respondenti sú vo väčšej miere spokojní s pracovnými podmienkami pre výkon ich práce (Graf 12, Príloha III). Niektorí v bližšom komentáre pri tejto otázke zmienili svoju spokojnosť s zrekonštruovanými kancelárskymi priestormi a naopak bolo aj zopár nespokojencov sťažujúcich si na nevyhovujúce pracovné podmienky kvôli vysokému hluku, prachu, nedostatku náradia, či nedostatočnému vybaveniu kancelárií kancelárskou technikou alebo vysokým teplotám v prevádzkach v letných obdobiach.

Pre respondentov je najdôležitejším pracovným motívom ich finančné ohodnotenie a istota a stálosť v zamestnaní (Graf 13, Príloha III). Podľa ich vyjadrenia je hlavne istota a stálosť zamestnania dobre zabezpečená v spoločnosti (Graf 14, Príloha III). Viac nespokojní s napĺňaním týchto motívov boli skôr s finančným ohodnotením, možnosťou pracovného postupu alebo v možnosti viac sa zapájať do rozhodovacích procesov.

Podľa názoru respondentov mzda nie je zodpovedajúca ich náplni práce (Graf 15, Príloha III). V bližšom komentári sa vyjadrili, že nie sú spokojní najmä so spôsobom odmeňovania v osobnom ohodnotení.

Výsledok vyhodnotenia otázky zameranej na oblasť stravovania v spoločnosti nedopadla veľmi priaznivo pre spoločnosť, pretože viac ako polovica respondentov nie je spokojná so stravovaním, ktoré im je ponúkané (Graf 16, Príloha III).

Z otázky zameranej na spokojnosť zamestnancov so štýlom riadenia ich nadriadeným vyplynulo, že okolo 70 % respondentov je spokojná a zvyšok malo nejaké výhrady so štýlom riadenia smerujúcich od nadriadených (Graf 17, Príloha III).

Odpovede respondentov, ktoré súviseli so spokojnosťou s organizovaním spoločenských akcií spoločnosťou vo väčšej časti (52 %) vyjadrili svoju nespokojnosť v tejto oblasti (Graf 18, Príloha III).

K najhlavnejším dôvodom, kvôli ktorým by boli schopní respondenti opustiť svoje terajšie zamestnanie by bolo najmä lepšie finančné ohodnotenie ponúknuté inou spoločnosťou (Graf 19, Príloha III). Za ďalšie dôvody boli označené aj ponuka stálejšej a istejšej práce alebo zamestnanie, z ktorého výhody by boli prínosom najmä pre rodinu respondenta.

Kľúčovou otázkou z dotazníka bola otázka pýtajúca sa respondentov na vyjadrenie ich celkovej spokojnosti, resp. nespokojnosti so svojim zamestnaním (Graf 20, Príloha III). Vyhodnotenie tejto otázky malo pozitívny výsledok pre informovanosť spoločnosti, keď 79

% opýtaných je celkovo spokojných so svojim zamestnaním a len 21 % má určité výhrady k ich zamestnaniu, čo speje ich miernej celkovej nespokojnosti.

Posledná otázka bola otvorená, čo znamená, že respondenti mali svojimi slovami sa vyjadriť, čo ich trápi na ich pracovisku. Súbor odpovedí na túto otázku poskytol cenné informácie o probléme, ktorý trápi zamestnancov. Väčšinu týchto problém je možné ľahko odstrániť a jediným dôvodom, prečo sa tak zatiaľ nestalo je mlčania zamestnancov o týchto problémoch, poprípade tieto problémy nie je spoločnosť schopná ovplyvniť – externé faktory. K najčastejším odpovediam je potrebné zmieniť, napríklad, nespokojnosť respondentov si vybrať dovolenku podľa vlastnej potreby, nerovnomerný prísun práce a mnohí sa vyjadrili k zlej komunikácii nadriadeného k podriadenému alebo k slabej úrovni riadenia zo strany nadriadených, či ich zlé správanie sa ku svojim podriadením.

## 10.7 Vyhodnotenie hypotéz

Dotazníkový prieskum umožnil zistiť mieru spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov so svojim zamestnaním a pracovnými podmienkami, ktoré sú im poskytované.

Pred samotným prieskumom boli stanovené hypotézy, ktoré je možné porovnať s výsledkami prieskumu.

*H 1: Podľa väčšiny respondentov (viac ako 60 %) je ich mzda zodpovedajúca ich náplni práce.*

Na základe vytvoreného grafu (Graf 15, Príloha III) z odpovedí respondentov na otázku č. 5 bola hypotéza vyvrátená. Len 45 % respondentov odpovedalo, že ich mzda je zodpovedajúca ich náplni práce. Prevažná väčšina 55 % respondentov nie je spokojná s ich pridelenou mzdou za vykonávanú prácu.

*H 2: Väčšina respondentov (viac ako 70 %) je celkovo spokojných vo svojom zamestnaní.*

Táto hypotéza bola potvrdená, pretože podľa odpovedí respondentov (Graf 20, Príloha III) je 79 % z opýtaných celkovo spokojných vo svojom zamestnaní.

*H 3: Pre väčšinu respondentov (viac ako 55 %) je najčastejším zvažovaným dôvodom odchodu stálejšia a istejšia práca.*

Hypotéza bola opäť vyvrátená. Respondenti nepovažujú za najčastejšie zvažovaný dôvod stálejšiu a istejšiu prácu, ale 64 % respondentov (Graf 19, Príloha III) označilo ako najčastejším dôvodom pre odchod zo svojho zamestnania lepšie finančné ohodnotenie.

## 11 ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV

Podľa štatistického merania miery fluktuácie v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov bol výsledok pre spoločnosť veľmi pozitívny. Hodnota vypočítanej miery fluktuácie bola oveľa nižšia než je všeobecne považovaná prijateľná miera fluktuácie. Čo znamená, že zamestnanci pracujúci v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov, nemajú tendenciu opúšťať spoločnosť vo veľkej miere. Verní spoločnosti sú najmä zamestnanci, ktorí tam dlhodobo pracujú a majú menej možných dôvodov pre odchod než mladší zamestnanci s vyššou tendenciou k častejším odchodom. K najčastejším dôvodom k opusteniu spoločnosti je hlavne lepšie finančné ohodnotenie alebo lepšie možnosti kariérneho postupu ponúkané u konkurencie. U kategórie robotníkov boli uvádzané najmä dôvody spojené s nudnosťou a monotónnosťou pracovnej činnosti.

Na základe vykonaného dotazníkového prieskumu bolo zistené, že väčšina respondentov sa pozitívne vyjadrila k poskytnutým pracovnými podmienkami pre výkon ich práce. Zopár negatívnych odpovedí bolo hlavne v nedostatku vybavenia pracovných pomôcok, ktoré by viac chránili zamestnancov pri nadmernom pracovnom hluku alebo prachu.

K najdôležitejším pracovným motívom označili respondenti finančné ohodnotenie a stálosť a istota v zamestnaní. Avšak podľa výpovedí respondentov, nie sú tieto motívy patrične napĺňané v spoločnosti. Najmä v oblasti odmeňovania vidia nespravodlivosť vzhľadom k vynakladanej práci.

Negatívne výpovede, ktoré znamenali nespokojnosť respondentov, boli aj v oblasti stravovania a organizovaní spoločenských akcií.

So štýlom riadenia ich nadriadených bola väčšina respondentov spokojná, i keď v bližšom komentáre bolo zopár vyjadrení respondentov, týkajúcich sa zlého správania nadriadených k svojim podriadeným.

K celkovému vyjadreniu respondentov, či sú alebo nie sú spokojní so svojim zamestnaním, sa väčšina respondentov vyjadrila so svojou spokojnosťou. Čo je určite najrozhodujúcejším poznatkom pre potreby spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.



## 12 NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX

Na základe vykonaného prieskumu a jeho výsledkov môžeme zhodnotiť, že iba jedna z troch stanovených hypotéz sa potvrdila. Výsledky prieskumu však nemožno zovšeobecňovať z toho dôvodu, že súbor našich oslovených respondentov nebol dostatočne veľký na to, aby predstavoval smerodajné informácie. Napriek tejto skutočnosti je možné vytvoriť nasledovné odporúčania pre prax.

Odporúčala by som jednotlivé úseky v spoločnosti, v ktorých zamestnanci musia pracovať v nepriaznivých podmienkach, ako napríklad, s vysokým hlukom, prachom či vysokým teplotám v letných horúčavách, viac vybaviť pomôckami pre svojich zamestnancov, ktorými by stlmili tieto nežiaduce faktory. Navrhovala by som používanie štupeľov do uší proti nadmernému hluku, respirátor na zabránenie vnikaniu prachu a rôznych škodlivých výparov do dýchacích ciest. Tieto pomôcky sú veľmi účinné a čo je dôležitým faktorom pre spoločnosť, tak ich obstaranie nie je veľmi nákladné. Pri prieskume cien v obchodoch s týmto vybavením som zistila, že cena jedného páru štupeľov do uší a aj cena respirátora sa pohybuje od 15 Sk do 25 Sk. Samozrejme, je možné kúpiť aj tieto pomôcky v kvalitnejšej podobe, s čím súvisí aj vyššia cena. Ďalej navrhujem vybaviť jednotlivé pracoviská priestorovou klimatizáciou pri nadmerných letných horúčavách, ktoré by umožnili zamestnancom podávať lepšie pracovné výkony v obdobiach s vysokými teplotami.

Respondenti vyjadrili väčšiu nespokojnosť s finančným ohodnotením, preto odporúčam prehodnotiť systém odmeňovania (finančného a nefinančného), ktorý má tvoriť základ motivácie zamestnanca k lepšiemu pracovnému výkonu, t.j. aktualizovať prémiový poriadok, a prípadne stanoviť nové kritéria na vyplatenie prémiei pre jednotlivé úseky v spoločnosti. Toto prehodnotenie sa vo veľkej miere opiera aj o zmapovanie systémov odmeňovania u konkurenčných spoločností.

Systém odmeňovania by sa mal zamerať aj na hodnotenie tímu, prípadne jednotlivca za podaný aplikovateľný návrh na zlepšenie. Mohlo by to byť formou jednorazovej finančnej odmeny, ktorej výška bude závisieť od kreativity a využiteľnosti zlepšovacieho návrhu. Prípadne vyplácanie odmeny poskytované fixne za určité obdobie. Je potreba zaistiť väzbu odmeny zamestnancov na individuálny alebo skupinový pracovný výkon a ich patričného ocenenia, tak aby mali pocit, že sa spolupodieľajú na rozvoji spoločnosti.

V oblasti stravovania zamestnancov ponúkaným spoločnosťou bola zaznamenaná nespokojnosť zo strany respondentov. Problém by som videla najmä v malom sortimente ponuky teplých a studených jedál, tak aby si mohol každý vybrať podľa svojej chuti. Zaradiť do každodenného jedálneho lístka jedlá mäsité, bezmäsité, sladké jedlá a jedlá pre vegetariánov a zabezpečenie stravy v troch pracovných smenách. Navrhovala by som zaviesť v jedálni schránku, do ktorej by mohli zamestnanci vhadzovať svoje pripomienky alebo návrhy na zlepšenie a prípadné zmeny v stravovaní v spoločnosti. Prípadné zmeny v oblasti stravovania by mohli odstrániť nespokojnosť zamestnancov v tejto oblasti, čím by sa to určite odrazilo aj v lepšie podávaných výkonoch. Taktiež dodržiavať väčšiu hygienu pri príprave veľkého počtu jedál.

Veľké nedostatky vidím hlavne v komunikácii nadriadených so svojimi podriadenými. Preto navrhujem klásť dôraz na zlepšenie komunikácie ľudskejšieho prístupu nadriadeného k podriadenému, napríklad formou poďakovania za dobre vykonanú prácu. Lepšiu pravidelnú informovanosť zamestnancov o aktuálnej situácii v podniku a o jeho očakávanom vývoji, aby zamestnanci pocítovali, že sú súčasťou spoločnosti. Aj v tejto oblasti by mohlo byť podnetné zavedenie schránky (či už vo forme skutočnej škatule alebo e-mailovú adresu alebo on-line databázu) kam môžu zamestnanci podávať návrhy a pripomienky na rôzne témy. Potrebná je aj komunikácia nadriadeného so zamestnancami o ich ďalšom osobnom rozvoji, možnostiach ďalšieho vzdelávania a podobne, aby zamestnanec nadobudol pocit, že ich nadriadeným na nich záleží a že sú vo firme potrební. Navrhovala by som, aby nadriadení aspoň raz za rok robili osobné pohovory so svojimi podriadenými, na ktorých by mal každý možnosť vyjadriť svoju spokojnosť, resp. nespokojnosť v konkrétnych oblastiach. Zamestnancov s dobrými pracovnými výsledkami uverejňovať na nástenkách v spoločnosti, prípadne v podnikových novinkách. Zabezpečiť vzdelávanie nadriadených v oblasti komunikačných zručností. Umožniť zamestnancom tzv. spätnú väzbu, ktorá kombinuje sebahodnotenie, hodnotenie nadriadeného, kolegov a podriadených. V rámci tejto oblasti navrhujem zaviesť v každom oddelení samostatne prostredníctvom intranetu, anonymné hodnotenie svojho priameho nadriadeného. Zamestnanci by tým mali možnosť vyjadriť svoje názory, pripomienky, pochvaly na svojho nadriadeného. Hodnotenie zo strany podriadených by mohlo priniesť úžitok vo forme zlepšenia vzťahov na pracovisku.

V ďalšej oblasti, v ktorej bola zo strany respondentov prejavovaná určitá nespokojnosť sa týkala poskytovania zamestnaneckých výhod. Navrhujem k udržiavaniu súdržnosti

pracovních kolektivů a upevňování dobrých vztahů na pracovišti poskytováním, například formou vzdělávacích – relaxačních víkendových pobytů se spolupracovníky a snažit se o podporu skupinového řešení problémů. Odporúčam aj využívať rôzne štátne sviatky pracovného voľna na organizovanie spoločných výletov po okolí, ktorých by sa zamestnanci mohli zúčastňovať so svojimi rodinami, a tým vytvárať alebo upevňovať priateľské vzťahy v spoločnosti. Prehodnotiť systém pridelovania ozdravno-relaxačných pobytov a príspevkov na dovolenky, napríklad na základe systému ohodnotenia pracovného výkonu zamestnancov. Za lepšie pracovné výkony zamestnancov by bola väčšia finančná podpora zo strany spoločnosti na financovanie dovolení. Čo považujem za vhodnú motiváciu pre dosahovanie lepších výkonov zamestnancov.

Obmieňať tematické zameranie športových a kultúrnych podujatí, teda prichádzať neustále s niečím novým, aby sa z týchto podujatí nestala časom rutina, o ktorú nebudú mať zamestnanci záujem. Umožniť zamestnancom získanie permanentiek do relaxačných centier alebo návštev rôznych kultúrnych podujatí za výhodnejšie ceny. Navrhujem zaviesť nový systém zamestnaneckých výhod, a to formou vlastnej voľby a rozhodnutia zamestnanca, napr. 1000,-Sk pre zamestnanca na mesiac, kde sa zamestnanec môže rozhodnúť medzi „minutím“ čiastky na kultúrne, sociálne alebo iné služby.

Pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií odporúčam, aby ich spoločnosť obsadzovala hlavne z interných zdrojov, čím by mohla predísť vynakladaniu zbytočných nákladov pri hľadaní vhodných zamestnancov z externých zdrojov.

## ZÁVER

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať fluktuáciu vo spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o Púchov a navrhnúť opatrenia a metódy vedúce ku zisteniu príčin odchodu zamestnancov tak, aby ich elimináciou mohla byť odstránená nežiaduca fluktuácia. Na základe poznatkov získaných porovnaním teoretických záverov so skutočným stavom a ďalej na základe podnetov z dotazníkového šetrenia boli formulované konkrétne odporúčania pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov.

V obsahu jednotlivých častí bakalárskej práce boli priblížené a objasnené teoretické poznatky a praktické skúsenosti v oblasti fluktuácie.

V úvode teoretickej časti bola definovaná podstata personálnej práce. Konkrétne som sa zamerala na oblasť motivácie, výkonnosti a najmä spokojnosti zamestnancov. Ďalšia časť teoretickej časti bola venovaná samotnej fluktuácii a metódam na jej skúmanie.

V praktickej časti bakalárskej práce bol zisťovaný stav fluktuácie v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o Púchov pomocou štatistického merania fluktuácie, kde sa konkrétne údaje dosadili priamo do vzorcov pre jej výpočet. Zistilo sa, že spoločnosť netrpí veľkou fluktuáciou, ale skôr nízkou fluktuáciou prirodzenou pre každú spoločnosť. Nasledovne bol realizovaný prieskum spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov prostredníctvom anonymného dotazníka, ktorý poodhalil možné dôvody odchodov zamestnancov zo spoločnosti. Na základe obsahu jednotlivých otázok v anonymnom dotazníku, ktoré boli zamerané na činitele, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov. Účelom dotazníka bolo zistenie pôsobenia činiteľov, ako je spokojnosť so svojim pracovným miestom, so stravovaním, komunikáciou nadriadeného s podriadením, s organizáciou spoločenských akcií. Prostredníctvom dotazníka sa zisťovala aj preferencia jednotlivých pracovných motívov, ktoré ich prípadné zanedbanie spoločnosťou môže viesť k rozhodnutiu zamestnanca pre jeho odchod zo spoločnosti.

Výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že zamestnanci v spoločnosti pripisujú rôznym motivátorom rôznu dôležitosť a význam. Veľká skupina respondentov vyslovila názor, že finančnému ohodnoteniu a stálosti a istote svojho zamestnania pripisujú najväčší význam z pohľadu motivačných prvkov. Nespokojnosť z ich strany bola prejavovaná najmä komunikácii nadriadeného k podriadeným.

Spoločnosti by som odporúčala zamerať sa na jednotlivé oblasti, v ktorých bola zaznamenaná nespokojnosť zo strany respondentov a prípadne odporúčané návrhy, ktoré boli navrhované v bakalárskej práci pre zlepšenie jednotlivých oblastí, aplikovať aj v praxi.

Tým by mohlo byť zabránené nežiaducej fluktuácii zamestnancov zo spoločnosti .

---

## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### Monografia

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 340 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BERNARD, COLLI. *Ekonomický a finančný slovník*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1992. ISBN 80-7094-272-X.
- [4] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2003. 257 s. ISBN 80-89085-22-9.
- [5] KOLLÁRIK, T., KUBALÁK, M. *Metóda na zisťovanie fluktučných tendencií pracovníkov*. 2. vyd. Bratislava : Psychodiagnostické a didaktické testy, 1988. 211 s. ISBN 80-58671-88-1.
- [6] KOUBEK, Jozef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 243 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [7] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 915 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [8] PEARCE, David W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 4. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 549 s. ISBN 80-85605-42-2.
- [9] POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2004. 205 s. ISBN 80-7204-348-X.
- [10] RŮŽIČKA, J. *Fluktuace jako problém kádrové a personální práce ve výrobní organizaci*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1976. 351 s. ISBN 80-62598-78-8.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

- [12] STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: MONTANEX, 1993. 138 s. ISBN 80-85300-65-6.
- [13] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 331 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [14] WERTHER, B., W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*.  
I. vyd. Praha: McGraw-Hill, Inc., 1989. 612 s. ISBN 80-85605-04-X.

### Elektronické zdroje

- [15] *Management* [online]. c1998-2007 [cit. 2007-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.management.cz/?nav=svet&detail=fluktuace-ano-ale-primerene>>.
- [16] HYŽOVÁ, Jana. Nie je jednoduché len tak vstať a ísť o dvere ďalej. *Národná obroda* [online]. 2005 [cit. 2007-11-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.obroda.sk/clanok/28433/Nie-je-jednoduche-len-tak-vstat-a-ist-o-dvere-%EFalej/>>.

### Ostatné zdroje

- [17] *Výročná správa 2006*, Púchov: Copyright Matador, a. s., 2007, 80 s.

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

THP Technicko-hospodársky pracovník

R Robotník



**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1. Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2007</i> .....	27
<i>Graf 2. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov k 31.12.2007</i> .....	27
<i>Graf 3. Analýza fluktuácie podľa pohlavia</i> .....	53
<i>Graf 4. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2005</i> .....	53
<i>Graf 5. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2006</i> .....	54
<i>Graf 6. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2007</i> .....	54
<i>Graf 7. Analýza fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov</i> .....	55
<i>Graf 8. Úvodná otázka – Vaše pohlavie?</i> .....	60
<i>Graf 9. Úvodná otázka – Váš vek?</i> .....	60
<i>Graf 10. Úvodná otázka – Vaše vzdelanie?</i> .....	61
<i>Graf 11. Otázka č. 1 – Ako dlho pracujete v spoločnosti?</i> .....	61
<i>Graf 12. Otázka č. 2 – Máte vhodné pracovné podmienky pre výkon Vašej práce?</i> .....	62
<i>Graf 13. Otázka č. 3 - Vyberte, ktoré z nasledujúcich pracovných motívov sú pre Vás najdôležitejšie.</i> .	62
<i>Graf 14. Otázka č. 4 – Ste spokojný s úrovňou naplňania jednotlivých pracovných motívov</i> .....	63
<i>Graf 15. Otázka č. 5 - Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate, je zodpovedajúca Vašej náplni práce?</i> .....	63
<i>Graf 16. Otázka č. 6 - Ste spokojný so stravovaním ponúkaným vo Vašej spoločnosti?</i> ....	64
<i>Graf 17. Otázka č. 8 - Ako ste spokojný so štýlom riadenia uplatňovaným Vaším priamym nadriadeným?</i> .....	64
<i>Graf 18. Otázka č. 9 - Ako ste spokojný s organizovaním spoločenských akcií Vašou spoločnosťou?</i> .....	65
<i>Graf 19. Otázka č. 10 - Ak by ste chceli zmeniť svoje terajšie pracovisko za iné, ktoré najrozhodujúcejšie dôvody by ste pri tom brali do úvahy?</i> .....	65
<i>Graf 20. Otázka č. 11 – Charakterizujte celkovú spokojnosť resp. nespokojnosť vo Vašom zamestnaní.</i> .....	66

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Počet zamestnancov k 31.12.2007.....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 2 Vyhodnotenie dotazníka pre odchádzajúcich zamestnancov za rok 2006 .....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 3 Vyhodnotenie dotazníka pre odchádzajúcich zamestnancov za rok 2007 .....</i>	<i>69</i>

**ZOZNAM VZORCOV**

(1) <i>Ročná hodnota fluktuácie</i> .....	19
(2) <i>Index stability</i> .....	19
(3) <i>Miera prežitia</i> .....	19

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA P I: Vývoj fluktuácie v jednotlivých rokoch

PRÍLOHA P II: Dotazník pre súčasných zamestnancov

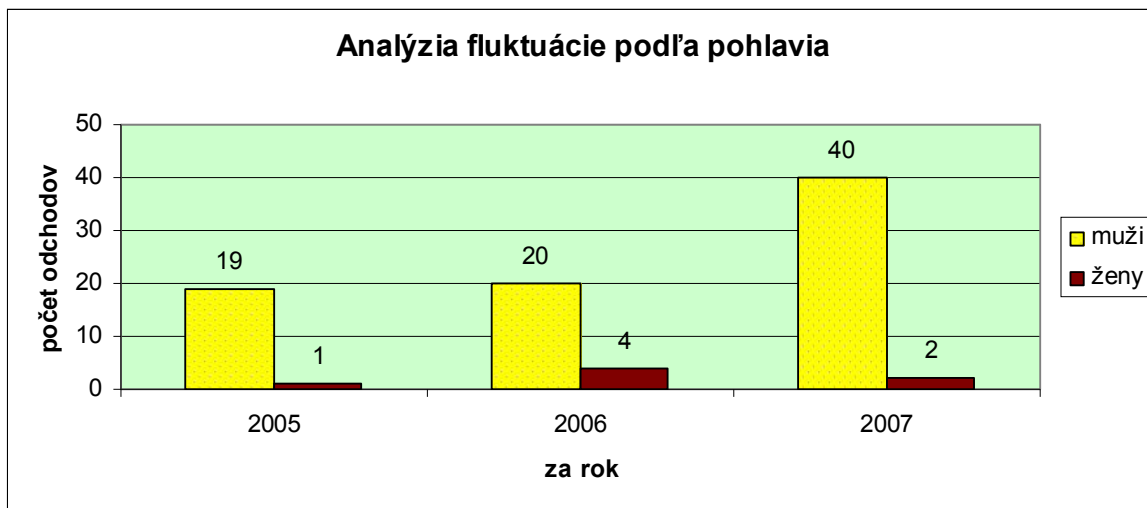
PRÍLOHA P III: Spracované grafy z dotazníka pre súčasných zamestnancov

PRÍLOHA P IV: Dotazník pre odchádzajúcich zamestnancov

PRÍLOHA P V: Vyhodnotenie dotazníka pre odchádzajúcich zamestnancov

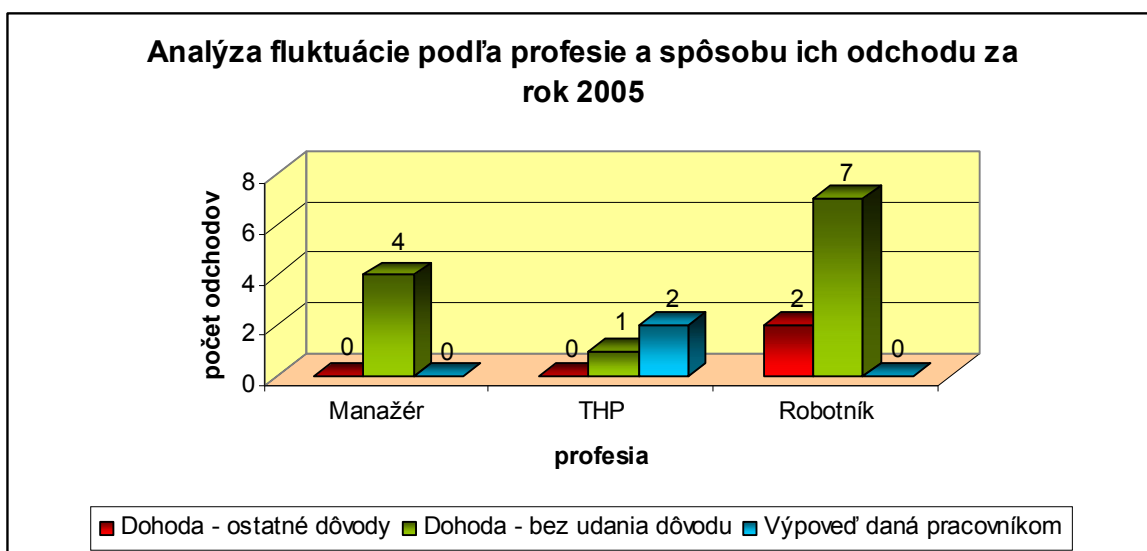
# PRÍLOHA P I: VÝVOJ FLUKTUÁCIE V JEDNOTLIVÝCH ROKOCH

PI/1



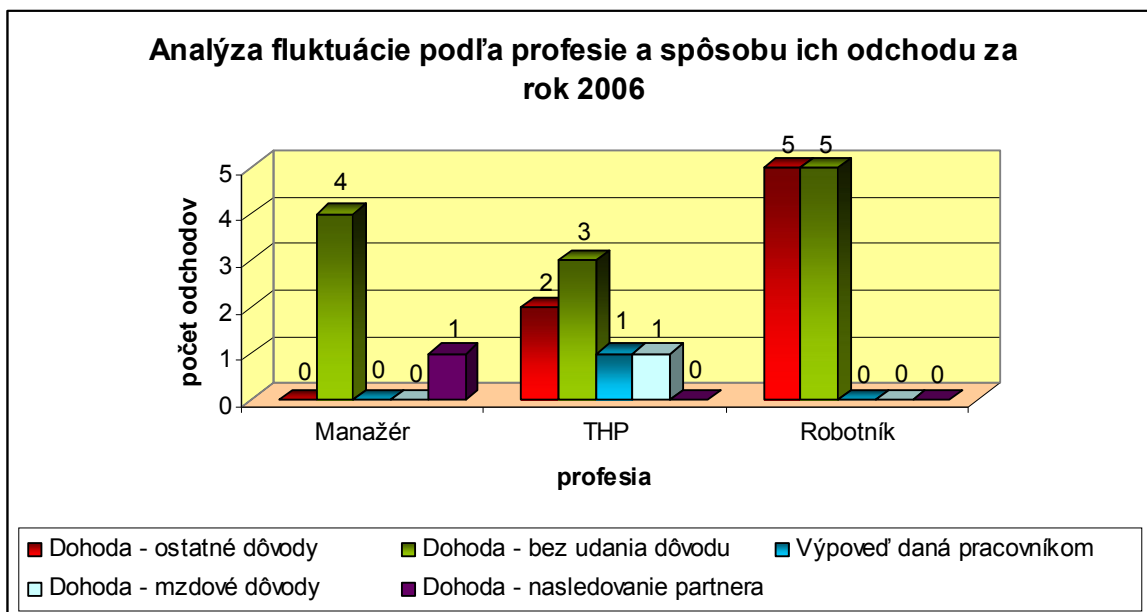
Graf 3. Analýza fluktuácie podľa pohlavia

Zdroj: vlastné spracovanie



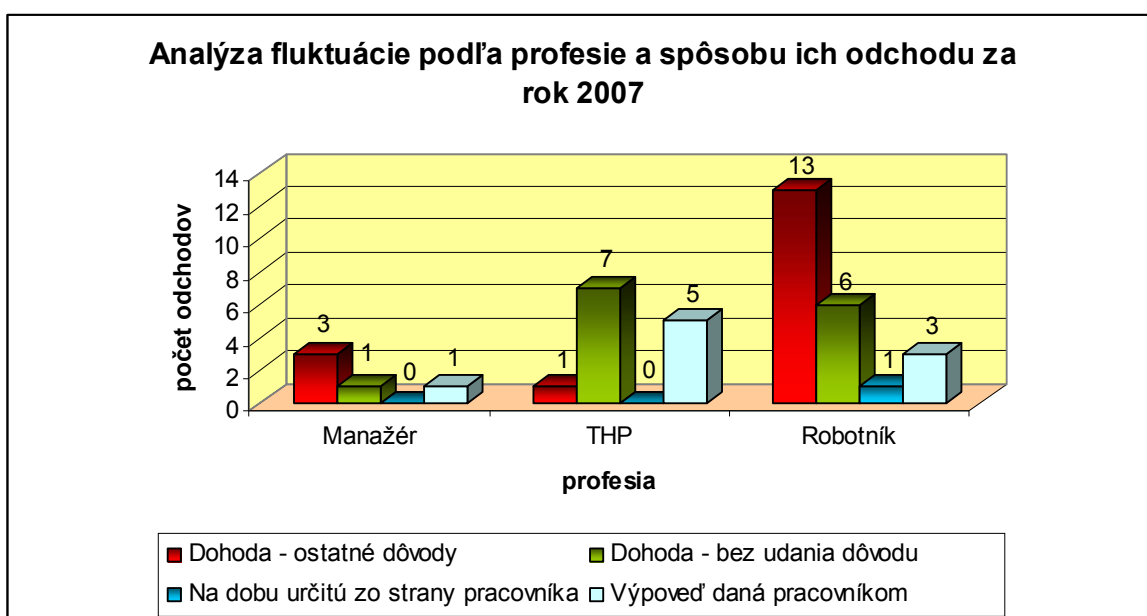
Graf 4. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2005

Zdroj: vlastné spracovanie



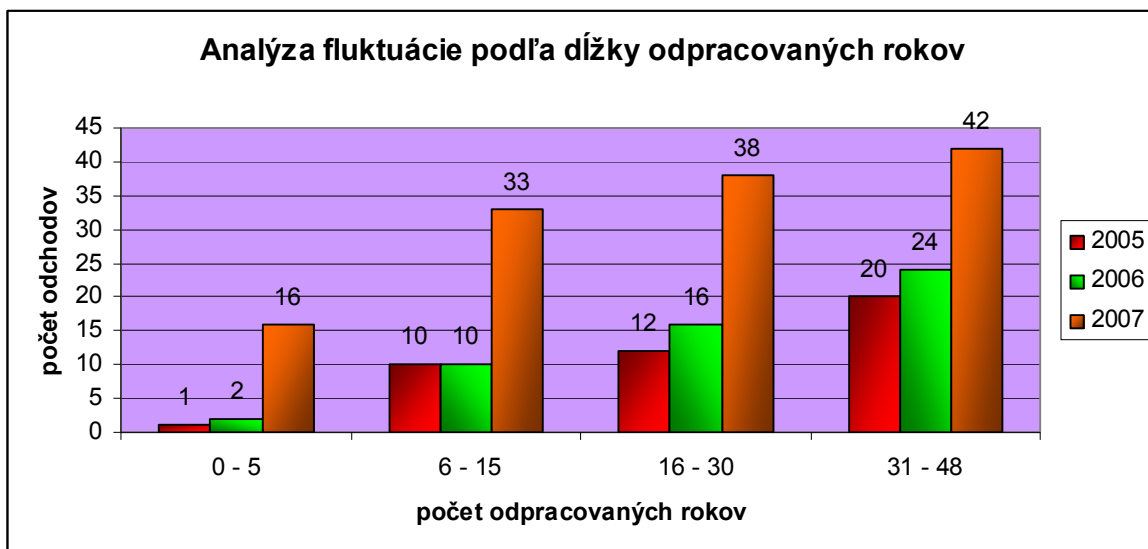
Graf 5. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2006

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 6. Analýza fluktuácie podľa profesie a spôsobu ich odchodu za rok 2007

Zdroj: vlastné spracovanie



*Graf 7. Analýza fluktuácie podľa dĺžky odpracovaných rokov*

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## PRÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRE SÚČASNÝCH ZAMESTNANCOV PII/1

*Vážená pani, vážený pán!*

Som študentkou tretieho ročníka Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto záverečnom ročníku bakalárskeho štúdia je mojou úlohou vypracovať bakalársku prácu na tému: „Analýza fluktuácie zamestnancov spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. Púchov.“

Pre spracovanie tejto práce sú kľúčové poznatky získané dotazníkovým šetrením, preto si Vás touto cestou dovoľujem osloviť a požiadať Vás o chvíľku Vášho drahocenného času na vyplnenie nasledovného dotazníka a prispieť tak ku kvalitnejšiemu a objektívnejšiemu vypracovaniu mojej bakalárskej práce.

Dotazník je anonymný a slúži výlučne na vypracovanie uvedenej bakalárskej práce.

Za spoluprácu Vám vopred ďakujem

---

*Pri jednotlivých otázkach v dotazníku je potrebné označiť krížikom možnosť, ktorá najviac zodpovedá Vášmu hodnoteniu*

### ***Vaše pohlavie***

žena  muž

### ***Váš vek***

do 25 rokov  od 26 - 40 rokov  od 41 - 60 rokov  nad 60 rokov

### ***Vaše vzdelanie***

základné  výučný list  úplné stredoškolské   
bakalárske  vysokoškolské  doktorandské



**1. Ako dlho pracujete v spoločnosti?**

do 1 roka       1 – 3 roky       4 – 6 rokov       viac ako 6 rokov

**2. Máte vhodné pracovné podmienky pre výkon Vašej práce? (osvetlenie, hlučnosť, čistota, teplota, zápach)**

áno       skôr áno       skôr nie       nie

Bližší komentár.....

.....

**3. Vyberte, ktoré z nasledujúcich pracovných motívov sú pre Vás najdôležitejšie (označte max. 3 motívy):**

mzda, finančná odmena       stálosť a istota práce

zaujímavá práca       dobrí kolego via

možnosť postupu       možnosť zvyšovania kvalifikácie

dobrá atmosféra na pracovisku       pochvala za účasti ostatných

zamestnancov vyššie právomoci       dobrý sociálny program

zapojenie sa do rozhodovacích procesov       iné .....

**4. Ste spokojný s úrovňou napĺňania jednotlivých pracovných motívov v spoločnosti?**

	áno	skôr áno	skôr nie	nie
mzda, finančná odmena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaujímavá práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobrá atmosféra na pracovisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zapojenie sa do rozhodovacích procesov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stálosť a istota práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
priateľskí kolegovia (spolupracovníci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť zvyšovania kvalifikácie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate, je zodpovedajúca Vašej náplni práce?**

áno  skôr áno  skôr nie  nie

Bližší komentár.....  
.....

**6. Ste spokojný so stravovaním ponúkaným vo Vašej spoločnosti?**

áno  skôr áno  skôr nie  nie

**7. Ako ste spokojný s dopravou do Vášho zamestnania?**

spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  nespokojný

**8. Ako ste spokojný so štýlom riadenia uplatňovaným Vaším priamym nadriadeným?**

spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  nespokojný

**9. Ako ste spokojný s organizovaním spoločenských akcií Vašou spoločnosťou?**

spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  nespokojný

**10. Ak by ste chceli zmeniť svoje terajšie pracovisko za iné, ktoré najrozhodujúcejšie dôvody by ste pri tom brali do úvahy? (označte max. tri dôvody)**

lepšie finančné ohodnotenie  významnejšia práca z hľadiska svojho postu

výhodnejšie pre rodinu

stálejšia a istejšia práca

lepší spolupracovníci

lepšia organizácia práce a pracoviska

lepšie sociálne výhody

iné .....

**11. Charakterizujte celkovú spokojnosť resp. nespokojnosť vo Vašom zamestnaní.**

spokojný

skôr spokojný

skôr nespokojný

nespokojný

**12. Čo Vás trápi na Vašom pracovisku?**

.....

.....

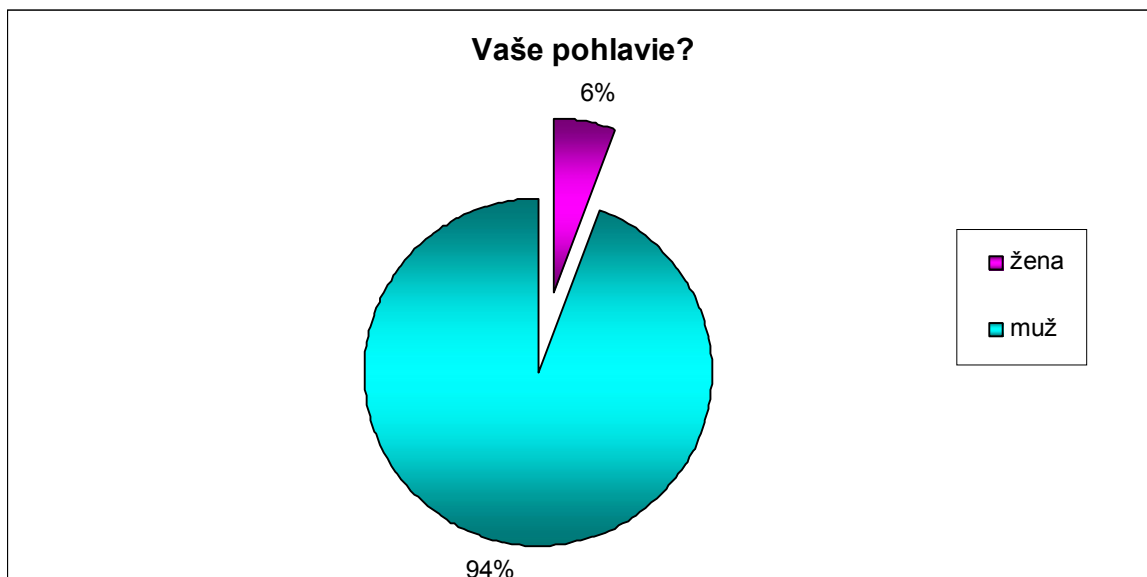
.....

.....

*Ďakujem za Váš čas, ktorý ste si našli na vyplnenie tohto dotazníka.*

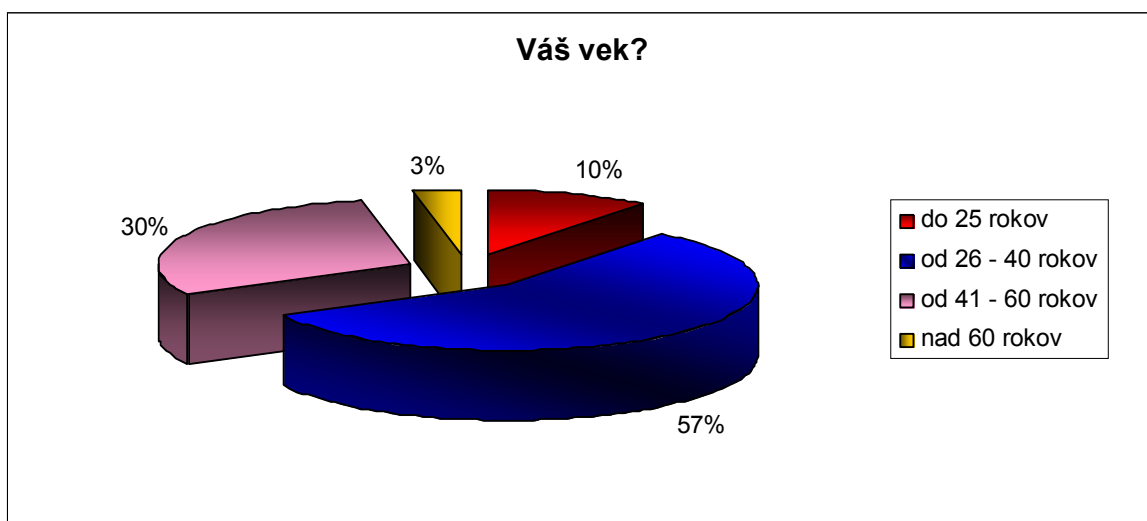
**PRÍLOHA P III: SPRACOVANÉ GRAFY Z DOTAZNÍKA PRE SÚČASNÝCH ZAMESTNANCOV**

PIII/I



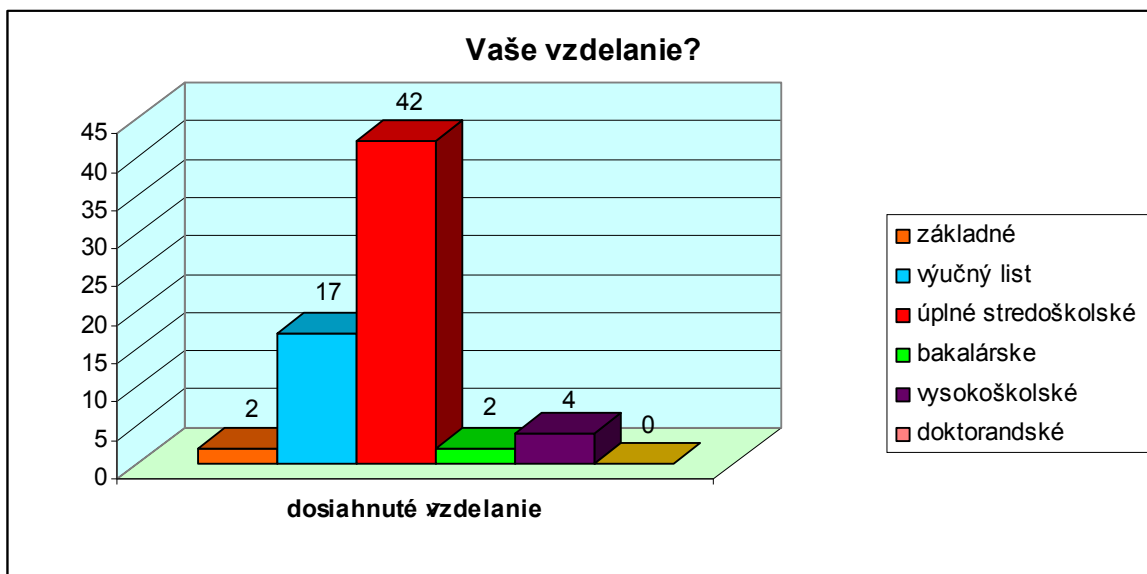
*Graf 8. Úvodná otázka – Vaše pohlavie?*

*Zdroj: vlastné spracovanie*



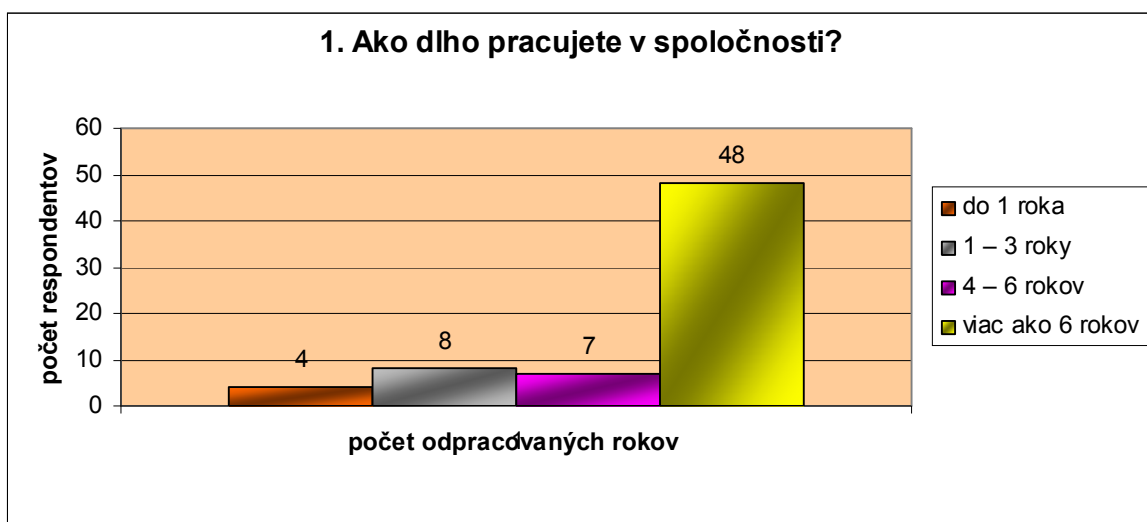
*Graf 9. Úvodná otázka – Váš vek?*

*Zdroj: vlastné spracovanie*



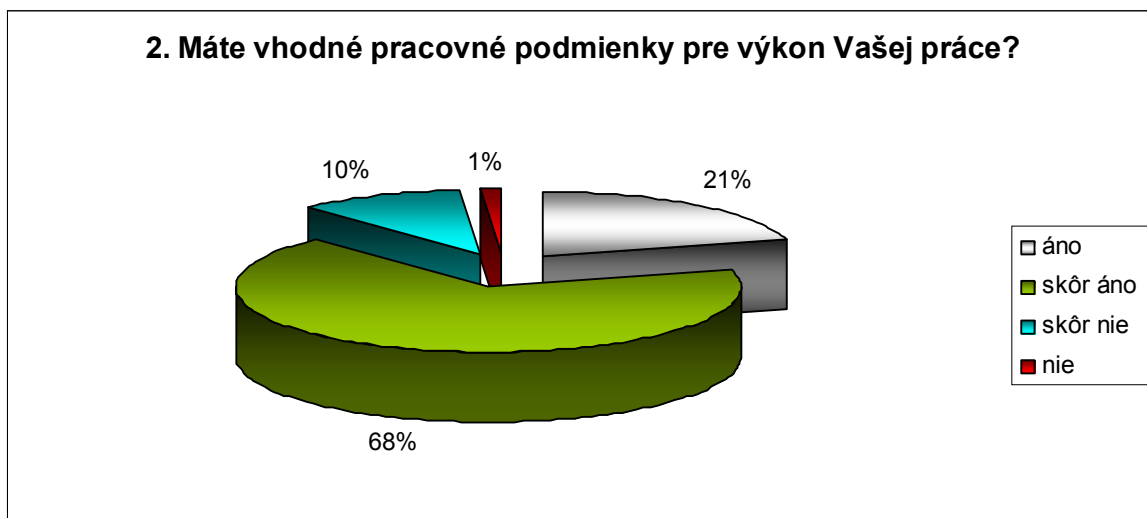
Graf 10. Úvodná otázka – Vaše vzdelanie?

Zdroj: vlastné spracovanie



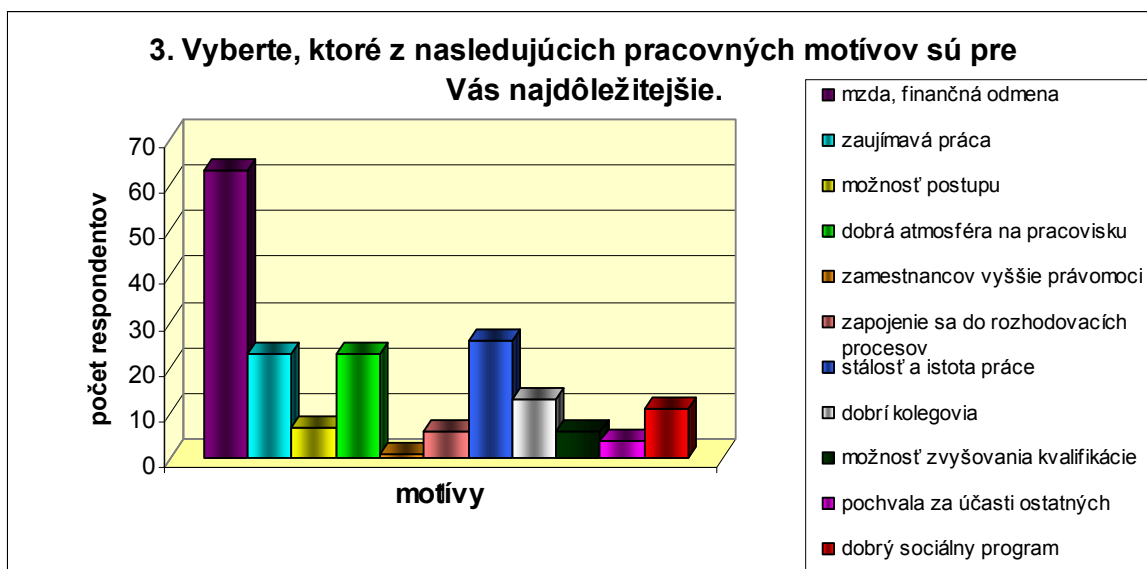
Graf 11. Otázka č. 1 – Ako dlho pracujete v spoločnosti?

Zdroj: vlastné spracovanie



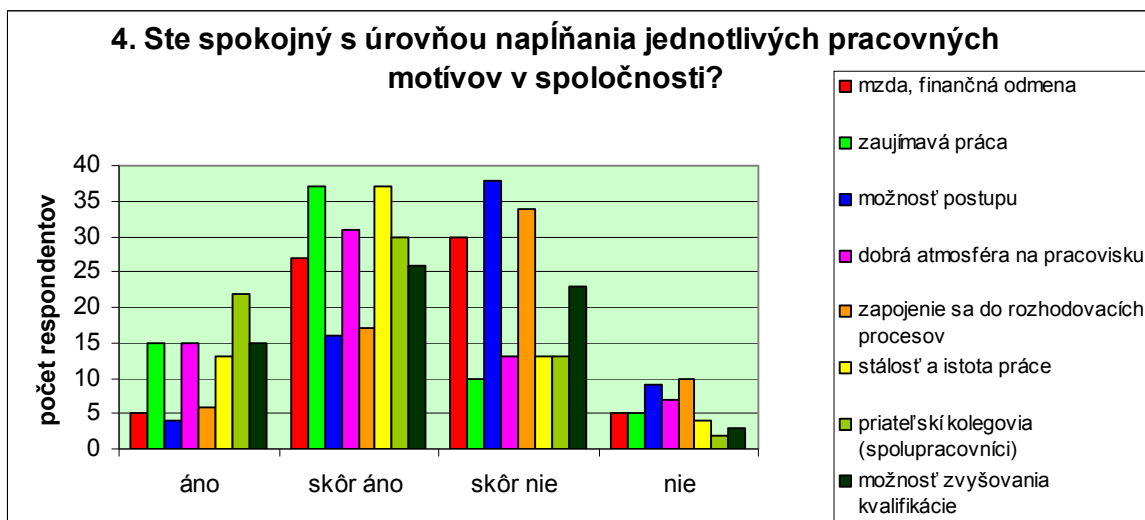
Graf 12. Otázka č. 2 – Máte vhodné pracovné podmienky pre výkon Vašej práce?

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 13. Otázka č. 3 - Vyberte, ktoré z nasledujúcich pracovných motívov sú pre Vás najdôležitejšie.

Zdroj: vlastné spracovanie



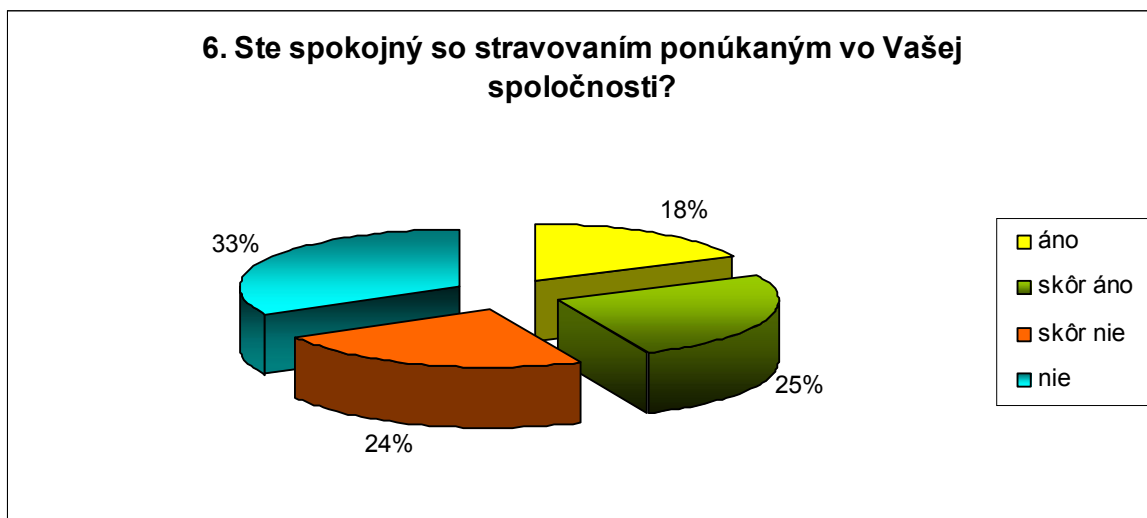
Graf 14. Otázka č. 4 – Ste spokojný s úrovňou napĺňania jednotlivých pracovných motívov v spoločnosti?

Zdroj: vlastné spracovanie



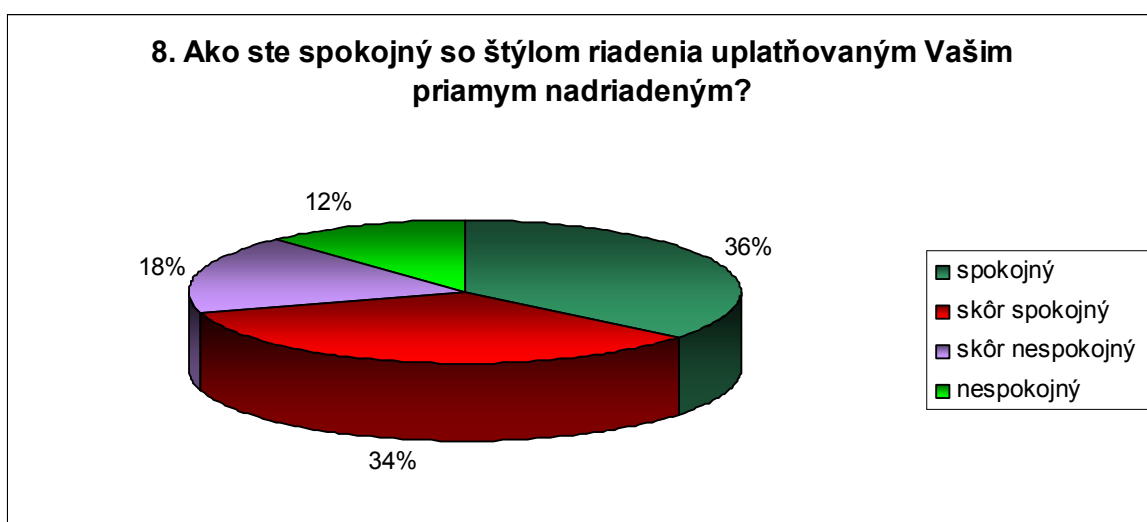
Graf 15. Otázka č. 5 - Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate, je zodpovedajúca Vašej náplni práce?

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 16. Otázka č. 6 - Ste spokojný so stravovaním ponúkaným vo Vašej spoločnosti?

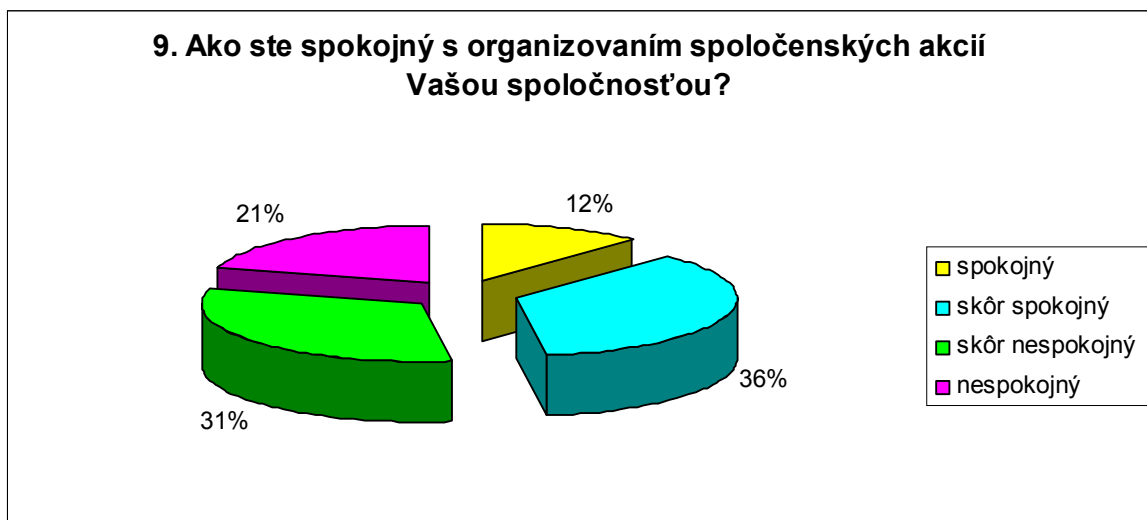
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 17. Otázka č. 8 - Ako ste spokojný so štýlom riadenia uplatňovaným Vaším priamym nadriadeným?

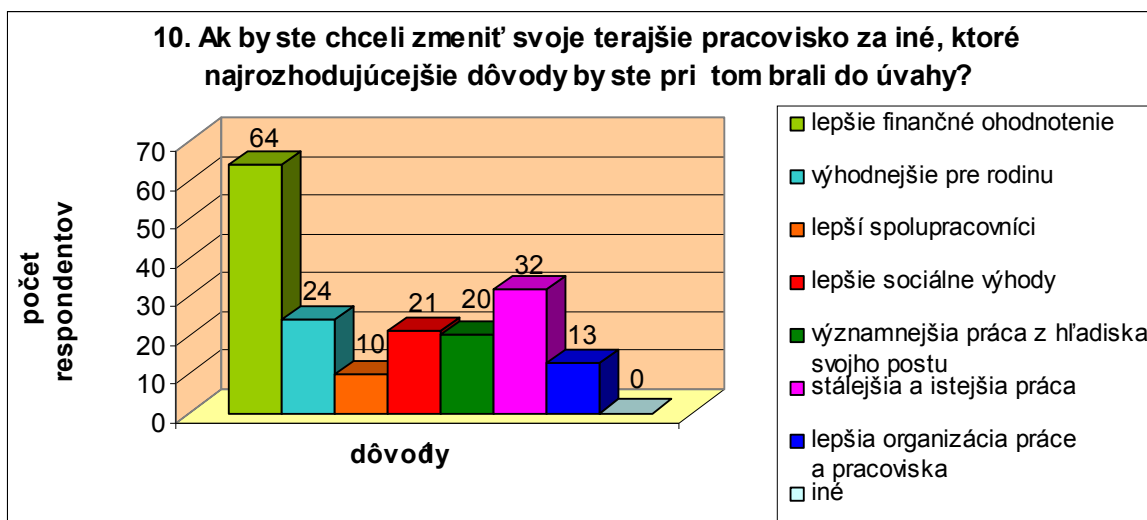
Zdroj: vlastné spracovanie





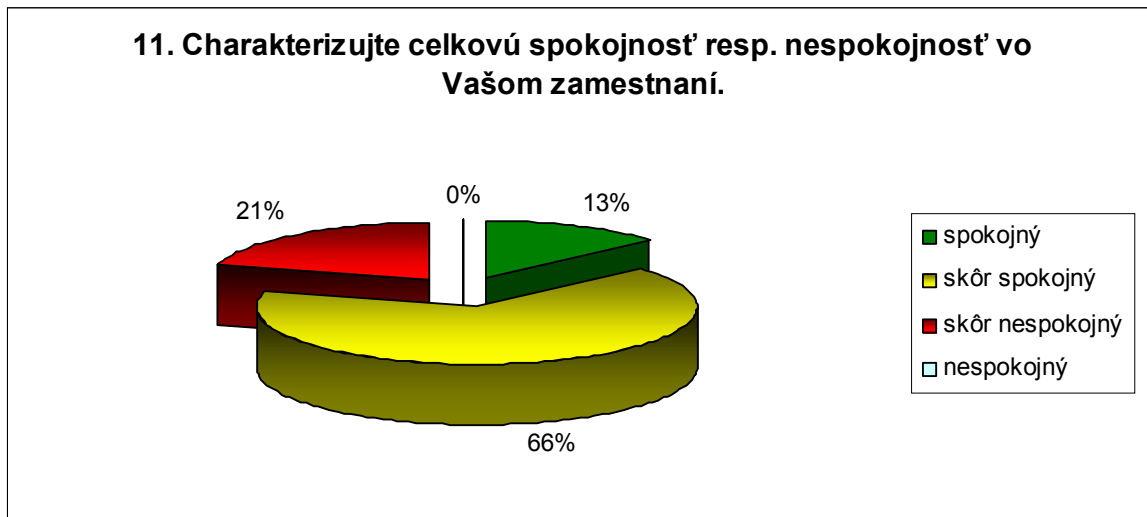
Graf 18. Otázka č. 9 - Ako ste spokojný s organizovaním spoločenských akcií Vašou spoločnosťou?

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 19. Otázka č. 10 - Ak by ste chceli zmeniť svoje terajšie pracovisko za iné, ktoré najrozhodujúcejšie dôvody by ste pri tom brali do úvahy?

Zdroj: vlastné spracovanie



*Graf 20. Otázka č. 11 – Charakterizujte celkovú spokojnosť resp. nespokojnosť vo Vašom zamestnaní.*

*Zdroj: vlastné spracovanie*



- 10. nemožnosť seberealizácie
- 11. zlé vzťahy zo spolupracovníkmi
- 12. zlé vzťahy s nadriadeným
- 13. spôsob riadenia a vedenia zo strany nadriadeného
- 14. nízky zárobok
- 15. nespravodlivé odmeňovanie
- 16. lepšia ponuka z inej firmy
- 17. iné .....


***Ďakujeme za spoluprácu !***

## PRÍLOHA P V: VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA PRE ODCHÁDZAJÚCICH ZAMESTNANCOV

Tab. 2 Vyhodnotenie dotazníka pre odchádzajúcich zamestnancov za rok 2006

<b>Dôvod odchodu</b>	<b>Početnosť u THP</b>	<b>Početnosť u robotníkov</b>
nemožnosť využiť svoje vzdelanie a vedomosti	2	3
zlé vybavenie pracoviska	1	1
lepšia ponuka z inej firmy	8	5
nemožnosť využívať jazyk	1	0
nezaujímavá a nudná práca	1	1
dochádzka, pracovná doba	2	1
nízky zárobok	2	0
nemožnosť kariérneho (pracovného postupu)	3	1
racionalizácia a s tým spojená neistota	1	0
nemožnosť ďalšieho vzdelávania a rozvoja	2	0
rodinné dôvody, problémy	1	1
možnosť pracovať v odbore kvalita	1	0
osobné, súkromné dôvody	1	0
nemožnosť seberealizácie	1	1
zlé technické vybavenie pracoviska	0	1
spôsob riadenia a vedenia zo strany nadriadeného	0	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 3 Vyhodnotenie dotazníka pre odchádzajúcich zamestnancov za rok 2007

<b>Dôvod odchodu</b>	<b>Početnosť u THP</b>	<b>Početnosť u robotníkov</b>
nemožnosť využiť svoje vzdelanie a vedomosti	1	3
zlé vybavenie pracoviska	0	1
lepšia ponuka z inej firmy	7	4
nemožnosť využívať jazyk	0	0
nezaujímavá a nudná práca	1	2
dochádzka, pracovná doba	1	2
nízky zárobok	3	2
nemožnosť kariérneho (pracovného) postupu	1	2
nemožnosť ďalšieho vzdelávania a rozvoja	0	2
rodinné dôvody, problémy	0	0
osobné, súkromné dôvody	1	1
nemožnosť seberealizácie	1	1
zlé technické vybavenie pracoviska	0	2
spôsob riadenia zo strany nadriadeného	1	1
ťažká, namáhavá práca	0	1
zlé vzťahy s nadriadeným	0	1
nespravodlivé odmeňovanie	2	2
nevyhovujúce pracovné podmienky	0	1

Zdroj: vlastné spracovanie