

1.1 Zmysel a definícia pojmu manažment

Pojmu manažment zodpovedá ekvivalentný termín riadenie. Väčšinou máme na mysli riadenie podnikové, ale preložiť manažment len ako riadenie by bolo značným zjednodušením. Slovom manažment môžeme teda označovať riadenie, ale tiež skupinu podnikových riadiacich pracovníkov. Ide tak teda na jednej strane o označenie funkcie, ale tiež skupiny ľudí, ktorí tieto funkcie vykonávajú.

Označujeme ním predovšetkým riadenie celej jednotky, ale tiež riadenie ucelenej podnikovej činnosti: -finančný manažment, -personálny manažment...

Pojem manažment zahŕňa tieto obsahové roviny:

1. Špecifická funkcia pri riadení podniku - riadiaci pracovníci, ktorí realizujú manažérske funkcie.
2. Spôsob vedenia ľudí - manažment ako činnosť, vykonávanú prostredníctvom iných ľudí.
3. Odborná disciplína - súbor prístupov a názorov, doporučení, princípov a techník¹

1.2 Personálna práca

Časť manažmentu podniku, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese označujeme pojmom personálna práca. Orientuje sa na človeka ako pracovnú silu, jeho zapojenie do práce v podniku a využívanie schopností, jeho správanie, prispôsobovanie sa podnikovým potrebám, pracovné vzťahy, náklady na ľudskú prácu, osobnostný rozvoj a uspokojovanie jeho pracovných a sociálnych potrieb.²

Aj napriek takémuto širokému vymedzeniu personálnej práce, sa v praxi často stretávame s ďalšími rôznymi termínmi označujúcimi túto prácu.

Podstatou rozdielných označení je rozdielny prístup a pohľad na problematiku, ktorý často odráža rôznu koncepciu personálnej práce a jej vývojovú etapu.

1.2.1 Úloha a zmysel personálneho manažmentu

Personálny manažment je aktívnym prístupom k personálnej práci. Jeho účelom je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity danej organizácie.

Personálny manažment sa zaoberá tým, čo robia a čo by mali robiť manažéri z personálnych oddelení. Jeho poslaním je koordinácia a rozvoj činností jednotlivých pracovníkov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku. Jeho obsahom v podnikovej praxi je strategické plánovanie počtu a štruktúry pracovníkov, ich vyhľadávanie, výber, rozmiestňovanie, výchova, hodnotenie, odmeňovanie, tvorba pracovných podmienok, príp. ďalšie.³

Zodpovednosť za personálnu prácu sa presúva prevažne na personálnych manažérov, prevládajú činnosti operatívneho charakteru.

¹ TRUNEČEK, J.: Management I. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1995, str. 9-10

² VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. 1. vyd. Banská Bystrica, UMB, ek.fakulta 1996, str. 8

³ GRAHAM, H.T.: Human resources management, Macdonald and Evans, London 1989, str. 140

1.2.2 Riadenie ľudských zdrojov

Je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií.

Človek ako ľudská pracovná sila nadobúda význam najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru podnikovej aktivity. Dôraz sa kladie na plánovanie, monitorovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolu ľudí.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je presunúť zodpovednosť za pracovníkov nielen na personálnych manažérov ale na celý manažment.

Ten si uvedomuje, že pracovníci budú pracovať efektívne a výkonne, ak sa ich potreby a rozvoj kariéry stretnú so zámermi podniku. Personálna práca je stotožnená so záujmami manažmentu v rozvoji pracovníkov.¹

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je:

- získať ľudí pre organizáciu
- motivovať zamestnancov k vysokým výkonom
- udržať ľudí v organizácii

1.3 Fluktuácia - definícia

Keďže hlavnou nosnou témou celej tejto diplomovej práce je fluktuácia - jej analýza, rozbor príčin a následný návrh možných opatrení, pozrime sa na význam tohto termínu z viacerých hľadísk.

Termín fluktuácia je často používaný v tom istom zmysle ako odchod z organizácie zo subjektívnych príčin. Fluktuácia však naznačuje že na uvoľnené miesto nastúpi niekto iný.² Pracovnú mobilitu ako jeden zo sociálnych procesov, ktoré prebiehajú v sociálnych systémoch podnikov a hospodárskych organizácii môžeme tiež definovať ako pohyb jednotlivých pracovníkov, resp. i celých profesných a kvalifikačných skupín a to ako vnútri sociálnej štruktúry daného podniku, tak medzi ňou a sociálnymi systémami iných podnikov a hospodárskych organizácii.³

Z tohoto hľadiska teda uvažujeme o mobilite pracovníkov medzi podnikom a vonkajším prostredím, kedy pracovníci z najrôznejších dôvodov z podniku odchádzajú.

Mobilitu označujeme za prirodzenú, ak príčiny odchodov pracovníkov sú spoločensky a objektívne nevyhnutné (ide teda o odchod do dôchodku, materskú dovolenku, nástup na vojenskú základnú službu, lepšie využitie kvalifikácie a pod.).

Ak však dôvodom na odchod sú subjektívne príčiny na strane pracovníka, či už oprávnené alebo neoprávnené (ide napr. o nespokojnosť s pracovným zaradením či podmienkami práce, nesúhlas z prisúdenou odmenou, či o konflikty na pracovisku), ide o nežiadúci jav.

¹ VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. 1. vyd. Banská Bystrica, UMB, ek.fakulta 1996, str. 10

² MILKOWICH, G.T.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada 1992. s.390

³ TOMŠÍK, M.: Sociologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s. 73

Fluktuáciu je však treba chápať ako prirodzený jav, teda nie niečo nenormálne, čo treba v každom prípade odstrániť. Každý fluktuálny pohyb je treba hodnotiť individuálne a vziať do úvahy všetky jeho aspekty.

1.3.1 Chápanie fluktuácie

Existujú štyri základné orientácie chápania fluktuácie:

1. Ak pracovník opustí jeden podnik a príjme prácu v inom podniku, hovoríme o medzipodnikovej fluktuácii.
2. Ako odchod pracovníka z podniku, pričom môže ísť o spontánny, resp. svojvoľný odchod.
3. Ako obrat - teda výmena pracovníkov na tom istom pracovnom mieste.
4. Ako záměna pracovného miesta, ide tu o opustenie určitého pracovného miesta a obsadenie iného, či už v tom istom alebo inom podniku.¹

1.3.2 Formy fluktuácie

Existuje viacero kritérií, ktorými môžeme rozlišovať jednotlivé formy fluktuácie. Už v definícii sme načrtli, že rozoznávame prirodzenú a neželanú mobilitu.

Prirodzená vyplýva z objektívnych skutočností, často z nemožnosťou ich ovplyvnenia zo strany pracovníka (odchod do dôchodku, nástup vojenskej služby či materskej dovolenky). Za neželanú označíme tú, kde príčinou odchodu je rozhodnutie pracovníka odísť, resp. odchod priamo vyplýva z jeho konania (napr. pri uvoľnení pracovníka pre neplnenie povinností).

Podľa spôsobu opustenia pracovnej pozície alebo podniku môže ísť o odchod:

- na vlastnú žiadosť,
- po vzájomnej dohode,
- svojvoľný odchod pracovníka,
- resp. ide o uvoľnenie pracovníka z pozície alebo dokonca aj z podniku.

Fluktuáciu podľa počtu fluktuujúcich pracovníkov môžeme rozdeliť na individuálnu a hromadnú. Zvlášť táto jej hromadná forma, ak nejde o sezónnu záležitosť môže byť indikátorom vážnych porúch v podniku a vyžaduje si dôkladnú analýzu príčin jej vzniku.

Podobné obavy môže vyvolať aj pravidelná fluktuácia. Okrem tejto, podľa frekvencie výskytu, rozlišujeme ešte jej sporadickú a sezónnu formu.

Pre jednotlivé podniky má taktiež veľkú vypovedaciu schopnosť údaj, či ide o presuny v rámci podniku (rotácia miest, kariérny postup) alebo dochádza k medzipodnikovým pohybom.¹

¹ PICHŇA, J.: Základy personalistiky I. 1. vyd. Bratislava, SOFA 1994. s. 63-66

Okrem týchto už spomenutých foriem môže mobilita nadobúdať aj celý rad ďalších foriem. Jedná sa hlavne o:

- mobilitu horizontálnu a vertikálnu. Pri horizontálnej mobilite i taký pohyb, alebo presun pracovníkov, pri ktorom nedochádza k zmene úrovne ich pracovnej pozície. Vertikálna mobilita mení úroveň pracovnej pozície pracovníka.
- mobilita spojená z migráciou. Procesy pracovnej mobility sa môžu spájať s procesmi migrácie, t.j. sťahovaním obyvateľstva.
- mobilita potencionálna a reálna. Mobilita reálna je tá, ku ktorej v určitom časovom období skutočne došlo. Mobilita potencionálna je taká, ku ktorej môže za určitých predpokladov v budúcnosti dôjsť.²

Fluktuácia nemusí byť jednoznačne škodlivým javom. Pokiaľ patria prepustení zamestnanci medzi tých menej kvalitných a môžu byť ľahko nahradení lepšími, tak ani vysoká miera odchodov nemusí byť znepokojujúca. V tom prípade ide o fluktuáciu prospešnú. Ak však odídu tí najkvalitnejší zamestnanci, i malá miera odchodov už môže byť škodlivá a fluktuácia sa stáva neprospešnou.

1.4 Príčiny fluktuácie

Psychológovia práce a rôzni odborníci z rad manažérov si už dlhé roky kladú otázku, čo vedie človeka opustiť zamestnanie a organizáciu. Obyčajne nemožno nájsť iba jednu jedinú príčinu fluktuácie, ale ide o syntézu viacerých, často na prvý pohľad aj nesúvisiacich príčin.

Pre dôslednejšiu analýzu faktorov ovplyvňujúcich rozhodnutia o odchode, pokúsime sa ich teraz rozdeliť podľa vzájomných vzťahov do niekoľkých logických skupín.

- Ide o príčiny: – vnútropodnikové – pracovné (organizačné)
– osobnosť vedúcich
– vzťahy na pracovisku
– mimopodnikové
– osobné

Za najdôležitejšiu považujeme skupinu vnútropodnikových príčin, pretože tieto poskytujú dostatok priestoru na prevenciu, či prípadnú korekciu už prijatých rozhodnutí zamestnancov.

Korekcia mimopodnikových a niektorých osobných faktorov je náročná, častejšie absolútne vylúčená (úroveň zamestnanosti, rodinné zázemie a i.).

Obrázok 1. zobrazuje zjednodušený model rozhodovania pracovníka o odchode z organizácie. Rozhodnutie odísť, či zostať vyplýva z riešenia určitého kreatívneho napätia medzi stupňom uspokojenia zo súčasnej práce a atraktivitou iných ponúkaných možností.

¹ PICHŇA, J.: Základy personalistiky I. 1. vyd. Bratislava, SOFA 1994. s.63-64

²TOMŠÍK, M.: Sociológia pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s.75-76

1.4.1 Vnútro podnikové príčiny fluktuácie

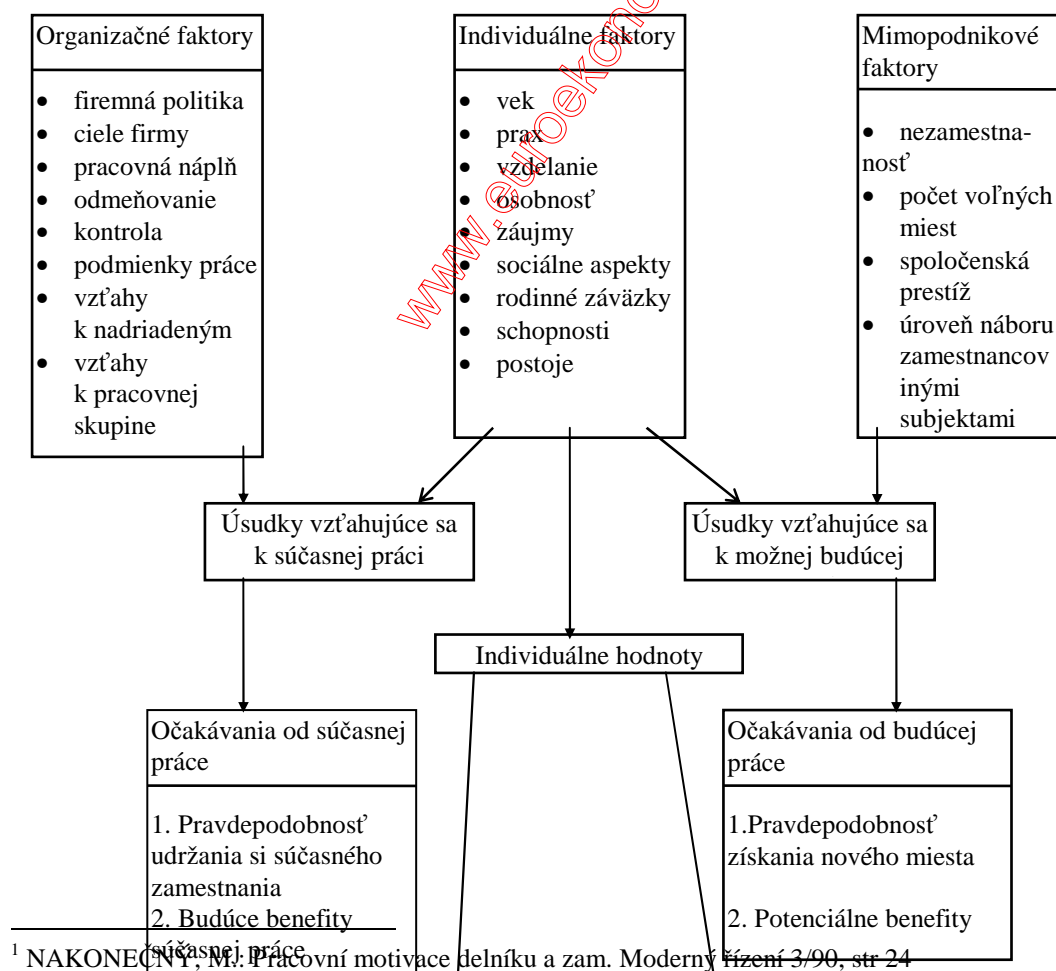
1.4.1.1 Pracovné (organizačné)

Každý podnik predstavuje svojím spôsobom organizmus. Ľudia, ich záujmy, hodnoty, motivácia, vzťahy a procesy do ktorých vstupujú, podniková filozofia, imidž, kultúra a etika tvoria vhodnú živnú pôdu pre nenaplnené očakávania, sklamanie či vzájomné nedorozumenia, ktoré častokrát vyústia až do rozhodnutia odísť z podniku.

Za najúčinnejšiu motiváciu sa bežne považuje finančná. Dá sa predpokladať, že ten kto zarába menej, je v prvom rade zainteresovaný na získanie viac peňazí a menej na druhu svojej činnosti.¹ Väzba pracovníka z pracovným miestom je nedostatočná a motivácia odísť veľká.

To potvrdzujú aj prieskumy vykonané v rôznych podnikoch, keď až 44% pracovníkov inklinuje k fluktuácii práve z dôvodu finančného ohodnotenia práce a sú ochotní odísť mimo podnik za výhodnejších podmienok.²

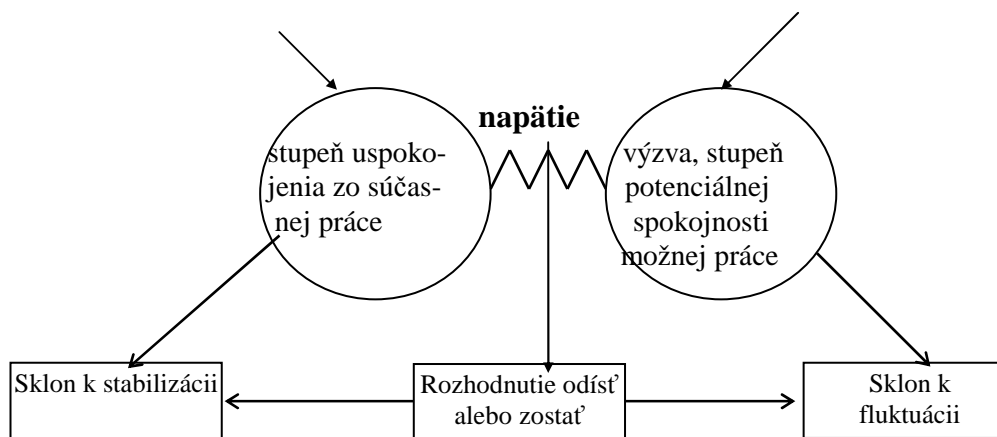
Obr.1 model rozhodovania pracovníka o odchode z organizácie³



¹ NAKONECNY, M.: Pracovní motivace delníku a zam. Moderný řízení 3/90, str 24

² SALZBRUNN, R.: Proč zam. odchází z podniku. Moderný řízení, 1994, č.10, s. 85

³ Prameň: MILKOWICH, G.T.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada 1992. s.390



Zaujímavým faktom je, že s pribúdajúcim vekom je aspekt zárobku ako motivátor relatívne stále menej významný, avšak ani tak ne stráca svoju špičkovú pozíciu v systéme hodnôt.

Ďalším významným hodnotiacim momentom je stupeň spokojnosti z vykonávanou prácou. Tu môžeme zaradiť zaujímavosť a pestrosť práce, jej prestíž a perspektívu ale tiež samotnú organizáciu práce na pracovisku.

V tejto súvislosti taktiež spomenieme fenomén psychickej saturácie, ktorý je sprevádzaný nepokojným, nechutou sfarbeným, podráždeným pociťovaním pracovných podnetov a úloh. Takýto stav sa spája s tendenciou striedania činností, odkladaním až odmietaním zadanej práce, nutkaním striedať pracovné úlohy bez ich dôsledného dokončenia, čo vyplýva z pocitu pracovníka, že je touto prácou presýtený.¹

Samostatnú kapitolu demotivačných tendencií tvorí pocit nedocenenosti a malý záujem organizácie o pracovníka. Ak má pracovník pred sebou vidinu svojho rozvoja, ktorá mu zaručuje že bude rásť ako osobnosť, že sa bude učiť nové veci, práca sa preňho nestane nudnou a nezaujímavou a bude mať dôvod zapojiť sa do nej hlbšie a intenzívnejšie.²

Kvalitu pracovnej atmosféry často ovplyvňuje to, ako sú pracovníci informovaný o dôležitých veciach v podniku. Nezrozumiteľné či nejednoznačné definovanie pracovných cieľov, nejasné a vopred nedefinované kompetencie a pracovné požiadavky sú často zdrojom pocitov bezmocnosti a frustrácie. Podobné pocity bude vyvolávať tiež neistota v pracovnej oblasti, a dá sa predpokladať, že z rastúcim stupňom neistoty porastú aj fluktučné tendencie.

¹ SZARKOVÁ, M.: Manažérska psychológia. 1.vyd. Bratislava, Kartprint 1996. s 73

² BURGER, L.: Čo motivuje pracovníkov. Manažér 1996, č. 1 s. 13

Platí to aj pre oblasť kariérneho postupu. Nikto nebude pracovať viac, alebo lepšie, ak nebude mať šancu na postup, napríklad preto, že povyšovanie je vyhradené úzkemu okruhu ľudí.¹

Iróniou je, že príčinou fluktuácie môžu byť aj špičkovy vypracované programy rozvoja pracovníkov. Svedčí o tom aj príklad niektorých veľkých firiem ako P&G, GE, GM a IBM, kde práve tieto programy čiastočne zavinili odchod niektorých zamestnancov. Ich programy dosahujú tak kvalitné výsledky, že pracovníci náboru iných firiem sa začali zaujímať o ich zamestnancov. Je však lepšie ak niekoľko kvalitných pracovníkov odíde, ako keď vo firme zostane nekvalifikovaná pracovná sila.²

Väčšina manažérov sa zhoduje tiež v otázke pôsobenia imidžu podniku - teda to akým dojmom podnik pôsobí a akú povesť má u svojich klientov. Kladný imidž pôsobí nielen ako motivátor k stabilizácii súčasných zamestnancov, ale tiež dokáže prilákať adeptov zaujímajúcich sa o prácu v podniku. Tvorbe imidžu je preto potrebné venovať zvýšenú pozornosť.

1.4.1.2 Osobnosť vedúcich

Špecifický význam pre vznik rôznych konfliktných situácií má osobnosť riadiaceho pracovníka. Len vzájomné porozumenie medzi manažérom a podriadeným vytvára priestor pre pocit spokojnosti na pracovisku. Naopak, konflikty vzbudzujú napätie a nespokojnosť.

Veľmi záleží na odbornej úrovni vedúceho, na vážnosti ktorú požíva, ale i na povahových vlastnostiach, na tom ako vie jednať z ľuďmi a na tom aký druh riadenia pracovnej skupiny uplatňuje.

Najviac konfliktov vyvoláva autokraticky riadiaci pracovník, ktorý si vyhradzuje právo rozhodovať o všetkom sám. Dáva málo priestoru podriadeným pre výkon práce, delegácia zodpovednosti je minimálna, ako aj podpora kolektívu.

Ani liberálny štýl riadenia neušetrí pracovnú skupinu od konfliktov. Priveľká voľnosť vyvoláva zmätok, neprehľadnosť a neistotu v povinnostiach a právach. Často budí pocit nezáujmu organizácie o pracovníka.

Najmenej konfliktným je riadiaci pracovník s demokratickým štýlom riadenia. Nastoľuje určité pravidlá, ale je schopný a ochotný o nich diskutovať, akceptuje aj pripomienky podriadených.³

Dôležitosť osobnosti vedúcich ako zdroja fluktuálnych tendencií podčiarkuje aj fakt, že až 33% pracujúcich deklarovalo pri podnikových prieskumoch nezáujem podniku o pracovníka.⁴

¹ STÝBLO, J.: Personální management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s. 174

² WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a pers. Management. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing 1992. s.288

³ TOMŠÍK, M.: Sociologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s.163

⁴ SALZBRUNN, R.: Proč zam. odcházejí z podniku. Moderný řízení, 1994, č.10, s. 85

1.4.1.3 Vzťahy na pracovisku

Atmosféra v bezprostrednom okolí je pre pracovníkov životne dôležitá. Pracovná skupina vytvára pre pracovníka i manažera základné sociálne prostredie, ktoré významnou mierou vplyvajú na produktivitu práce, výkon a výkonnosť pracovníka, jeho pracovné postoje a vzťah k firme

K najčastejším príčinám konfliktov v pracovných skupinách patria faktory technicko-organizačného charakteru (zlá organizácia práce, nepresné vymedzenie zodpovednosti a právomoci, nejasné kompetenčné vzťahy a pod.), sociálnej povahy (napr. rozdielnosť záujmov, nedostatky v hodnotení a odmeňovaní práce) a faktory psychologické (ide predovšetkým o osobnostné rysy, vplyv charakterových a temperamentových vlastností).

Celý rad konfliktov vzniká z tendencie ovládať iných a to i v neformálnych vzťahoch. Tiež vzťahy kooperácie, zmysel pre skupinu a ochota spolupracovať sú sprevádzané stretmi rôznych záujmov.

Jednou z oblastí, ktorá je výrazne sledovaná, je odmeňovanie a prémiovanie. Práve tu môže neopodstatnené zvýhodňovanie vyvolať mnoho nepríjemností. Zvýhodnenie ktoréhokoľvek pracovníka, ak nie je riadne podložené, môže byť dôvodom k nečakanej výpovedi druhého pracovníka. A nikto okrem neho nevie, prečo sa k tomu kroku rozhodol.

Nemalú rolu zohráva veľkosť skupiny a hustota sociálnych kontaktov. V skupine sa taktiež prejavuje fenomén skupinového tlaku a konformizmu.. Ten úzko súvisí z firemnou kultúrou a ide v ňom o schopnosť podriaďovať a prispôbiť sa skupine.¹

Medzi mienkou pracovníka a mienkou skupiny vzniká určité napätie, ktoré sa môže vyriešiť prispôbením sa pracovníka, či vyššou mierou tolerancie v skupine, alebo jeho odchodom.

Všeobecne len málokedy je možné oddeliť konflikty vyplývajúce z pracovnej situácie a osobných vlastností, ktoré sa často preplietajú. To kladie zvýšené nároky na riadiaceho pracovníka a jeho schopnosti nestranne a objektívne posúdiť situáciu.

1.4.2 Mimopodnikové príčiny fluktuácie

Mimopodnikové príčiny predstavujú celý rad faktorov, ktoré významnou mierou prispievajú k rozhodnutiu pracovníkov o odchode. Nutnosť poznania mechanizmov ich vplyvu podčiarkuje fakt, že nie je v silách jednotlivých organizácii eliminovať ich vplyv.

Prvú veľkú skupinu tvoria faktory, ktoré by sme mohli zahrnúť pod pojem ekonomické. Dotýkajú sa najmä celkovej ekonomickej situácie v krajine.

Výskumy potvrdili, že odchody zo zamestnania sú častejšie v období nízkej nezamestnanosti.² Naopak, v období hospodárskej neistoty a rizikových trendov vzhľadom k budúcnosti, môžeme tiež očakávať stabilizáciu pracovného kolektívu.

¹ SZARKOVÁ, M.: Manažérska psychológia. 1.vyd. Bratislava, Kartprint 1996. s. 122

²MILKOWICH,G.T.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada 1992. s..90

Okrem percenta nezamestnanosti medzi ekonomické faktory zaradíme aj ukazovateľ počtu voľných miest v hospodárstve. Ten môže súvisieť so spoločenským hodnotením pracovnej činnosti. Nízka prestíž povolania nevytvára vhodné predpoklady pre vytvorenie stabilného miesta.

Ako faktor môžeme tiež spomenúť úroveň nábora zamestnancov konkurenčnými subjektami (konkurenčnými z hľadiska potreby zamestnancov).

Druhá skupina mimopodnikových príčin spadá pod vplyv rodinného zázemia. Môžeme predpokladať častejšie odchody mladších pracovníkov s malými záväzkami. Avšak rozhodnutie odísť môže byť naopak podmienené aj väčšími záväzkami, napr. starostlivosť o člena rodiny, rozhodnutie zostať v domácnosti či presídlenie rodiny. Taktiež úroveň infraštruktúry, predovšetkým kvalita dopravného spojenia môže pôsobiť negatívne, (napr. ťažšia dostupnosť pracovného miesta z miesta bydliska, nutnosť ďaleko dochádzať).

Pri prieskumoch až 27% dotazovaných preferovalo rodinné vzťahy, pre 57% je práca rovnako dôležitá ako privátne záujmy a len 15% dáva prednosť svojmu zamestnaniu, zvlášť z kategórie vyššie postavených.¹

Tretia skupina mimopodnikových príčin fluktuácie vyplýva priamo zo zákona. Ide o odchod do dôchodku (u mužov pri dosiahnutí 60. roka, u žien 53–57 r. veku), ďalej odchod na materskú dovolenku, nástup na vojenskú základnú službu (jeden rok, civilná služba dva roky), či nástup na výkon trestu pri právoplatnom odsúdení.

1.4.3 Osobné príčiny fluktuácie

Do tejto kategórie zahrnieme také sociodemografické znaky pracovníkov ako vek, pohlavie, stav, dĺžka zamestnania v podniku, profesné zameranie a vzdelanie.

Rizikovou skupinou z hľadiska veku tvoria mladí pracovníci, bez veľkých záväzkov, ktorí ľahšie prijímu riziká vyplývajúce zo zmeny zamestnania. Tendencie k fluktuácii klesajú z rastúcim vekom a dĺžkou zamestnania vo firme.

Môžeme tiež predpokladať vzťah medzi kvalifikáciou a mierou potenciálnej fluktuácie, ktorá je zreteľne vyššia u nekvalifikovanej pracovnej sily. Z narastajúcou dĺžkou stáže v podniku klesajú aj fluktučné tendencie.

Stabilizáciu podporujú priaznivé podmienky rodinného života a jeho dobrá materiálna úroveň, rovnako ako i dobrý zdravotný stav pracovníka.

1.5 Dôsledky fluktuácie

Nakoľko je fluktuácia komplexný jav z variabilným prejavom, aj posúdenie jej dôsledkov je obtiažne. Je tomu tak z dôvodu, že existujú prinajmenšom tri hľadiská, z ktorých je možné tento fenomén hodnotiť a pritom jednotlivé hodnotenia nemusia byť v súlade, dokonca môžu byť aj protikladné.

¹NAKONEČNÝ, M.: Pracovní motivace delníku a zam. Moderný řízení 3/90, str 24

Jedná sa o hľadisko celospoločenské, hľadisko zamestnávateľa a konečne hľadisko pracovníka.¹

1.5.1 Dopad na spoločnosť

Nežiadúcim dôsledkom je stagnácia, či rast počtu pracovníkov v neperspektívnych odvetviach a odboroch. Naopak, ak mobilita podporuje prechod pracovníkov do progresívnych rozvojových odborov a odvetví, pôsobí pozitívne.²

Vplyv na rodinu fluktuujúceho pracovníka môže byť negatívny alebo pozitívny. Posudzuje sa tak, že čo je negatívne alebo pozitívne pre pracovníka, je negatívne alebo pozitívne aj pre rodinu.

Ak je fluktuácia spojená z migráciou, sledujeme aj dopad na sídelnú jednotku, či región. Negatívnym dopadom je jej vyľudnenie či preľudnenie, pozitívnym vylepšenie kvalifikačnej skladby, kultúrnych hodnôt a pod.³

1.5.2 Dopad na podnik

Ľudské zdroje bývajú nákladné. Pre niektoré spoločnosti predstavujú mzdy, prémie, náklady na školenie a výcvik výdaje až 20%–30% celkových prevádzkových nákladov. Väčšina organizácií sa zameriava na znižovanie množstva odchodov hlavne preto, aby znížila výdaje s nimi spojené ako aj výdaje spojené z náhradou zamestnancov.⁴

Ďalšími nežiadúcimi dôsledkami odchodov sú hlavne narušenie kontinuity pracovného procesu a organizácie práce, pokles výkonnosti, rast zmätkovitosti. Rastú aj nároky na riadenie nových pracovníkov. Straty si vyžiada aj nábor a zapracovanie nových zamestnancov, z čím úzko súvisí aj nižší výkon v čase pracovnej adaptácie.

Žiadúcim dôsledkom môže byť odchod pracovníkov pri zmene výrobného programu, obmedzení nerentabilnej výroby, či odchod pracovníkov z nevyhovujúcou pracovnou morálkou.⁵

Každopádne, je nevyhnutné aby sa pri každom jednom odchode jednalo z pracovníkom dôstojne a ľudsky. To sa vráti v procese pestovania prestíže podniku. Odchádzajúci pracovníci sa totiž o podniku vyjadrujú aj po svojom odchode. Tiež ostávajúci pracovníci podniku sledujú, ako sa zaobchádza s odchádzajúcimi pracovníkmi.⁶

1.5.3 Dopad na fluktuujúceho pracovníka

Dopad na fluktuanta môžeme sledovať vo viacerých aspektoch.

¹ TOMŠÍK, M.: Sociológia pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s. 75-76

² TOMŠÍK, M.: cit.dielo s. 76

³ PICHŇA, J.: Základy personalistiky I. 1. vyd. Bratislava, SOFA 1994. s.66

⁴ MILKOWICH, G.T.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada 1992. s..393

⁵ TOMŠÍK, M.: Sociológia pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s. 76

⁶ PICHŇA, J.: Základy personalistiky I. 1. vyd. Bratislava, SOFA 1994. s.67

1. Spoločenský status - či došlo k zlepšeniu alebo zhoršeniu spoločenskej situácie pracovníka, jeho životného štýlu alebo prestíže. Ďalej sledujeme aká je zložitosť práce, podiel na riadení a výška príjmu (plat, prémie, odmeny).¹
2. Aké sú nové nároky na pracovníka – vedomosti, schopnosti, zručnosti a náročnosť na zodpovednosť.
3. Aké iné benefity ponúka (alebo berie) nová práca. Ide hlavne o voľný čas, získanie lepšieho bytu, iné sociálne či pracovné výhody, dĺžka cesty do zamestnania a pod.

Vyslovene nežiadúcim účinkom fluktuácie je nebezpečenstvo de kvalifikácie fluktuanta, zhoršenie vzťahu k práci či pokles pracovnej morálky.

1.6 Meranie fluktuácie

V záujme objektívneho overenia porovnania skutočnosti a modelu je žiadúce prevádzať rozbor fluktuácie pravidelne, aspoň raz ročne. Ich závery sa vyplatí vyhodnocovať a spracovávať do časových radov napr. pre štúdium príčin fluktuácie a jej vývoja. Súčasťou fluktuačného rozboru je tiež dôsledná analýza príčin odchodov z podniku, prípadne i komplexná fluktuačná analýza.²

Rozsah tohto procesu na mikroúrovni (úroveň podniku) vyjadríme prostredníctvom kvantitatívnych ukazovateľov.

$$k f \% = \frac{P o}{P x} * 100$$

kde:

kf = koeficient fluktuácie

Po = počet pracovníkov, ktorí za určité obdobie (spravidla do jedného roka) z podniku odišli

Px = priemerný počet pracovníkov v tom istom čase v systéme podniku

Tento ukazovateľ doplníme ďalším kvantitatívnym ukazovateľom - koeficientom stabilizácie pracovných síl.

$$k s \% = \frac{P p}{P x} * 100$$

¹ PICHŇA, J.: cit.dielo s. 64

² STÝBLO, J.: Personální management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s.198

kde:

K_s = koeficient stabilizácie

P_p = počet pracovníkov, ktorí pracujú v podniku daný počet rokov (pr. viac ako desať)

P_x = priemerný počet pracovníkov v sledovanom období

Fluktuáciu na makroúrovni (úroveň štátu) vyjadríme:

$$F_s \% = \frac{P_{os}}{P_{xs}} * 100$$

kde:

F_s = koeficient fluktuácie na úrovni štátu

P_{os} = počet pracovníkov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo podnikov

P_{xs} = priemerný počet pracovníkov v tom istom čase v systéme práce krajiny

Medzi absolútne ukazovatele pohybu pracovných síl zaraďujeme:

- ukazovateľ prírastkov
- ukazovateľ úbytkov
- ukazovateľ obratu (prírastky + úbytky)
- ukazovateľ salda pohybu (prírastky - úbytky)

Zaujímavým relatívnym ukazovateľom pohybu je tzv. koeficient efektívnosti pohybu

$$\text{koef. ef. poh.} = \frac{\text{saldo pohybu}}{\text{obrat pohybu}}$$

1.7 Právny rámec

Pracovnoprávne vzťahy vznikajúce pri účasti občanov na spoločenskej práci a organizáciami upravuje predovšetkým Zákonník práce.

O vzniku pracovného pomeru, jeho zmenách a skončení pojednáva druhá časť Zákonníka práce, prvá hlava oddiel 1 - 3 (§ 27 – § 60).

O pracovnej disciplíne, právach a povinnostiach pracovníkov pojednáva druhá časť, druhá hlava ZP (§ 73 – § 82).

O pracovnom čase a čase odpočinku pojednáva druhá časť, tretia hlava oddiel 1-3 ZP (§ 83 – § 105).

O mzde a náhrade mzdy pojednáva druhá časť, štvrtá hlava, oddiel 1-2 ZP (§ 111 – § 130).

O bezpečnosti práce, ochrane zdravia pri práci a starostlivosti o pracovníkov pojednáva druhá časť ZP, piata a šiesta hlava, (§ 132 – § 148).

Pracovné spory rieši druhá časť ZP, deviata hlava (§ 207 – § 231).

1.8 Prevencia proti fluktuácii.

V tejto časti sa nechceme venovať hĺbkovej analýze jednotlivých motivačných stimulov, ktoré majú schopnosť motivovať k stabilizácii. Ich výber a použitie závisí výlučne od individuálnych znalostí a preferencií kompetentných manažérov.

Použitie týchto nástrojov považujeme za „hasenie požiaru“, ktoré však neodstráni elementárny problém.

Naším cieľom je poukázať na miesto fluktuácie v jednotlivých činnostiach dennej práce manažéra, z dôrazom na uvažovaní o prevencii voči fluktuácii.

1.8.1 Personálne plánovanie a výber pracovníkov

Plánovanie v personálnej oblasti je systematicky uskutočnenou predpoveďou budúcich potrieb a rezerv v personálnej oblasti. Pomocou odhadu množstva a druhu zamestnancov, ktorých bude organizácia potrebovať, môže personálne oddelenie lepšie naplánovať ich nábor, výber, odbornú prípravu a pracovný postup.¹

Precízne plánovanie umožňuje oddeleniu, aby poskytlo organizácii v správny čas správnych zamestnancov. Plánovanie potrieb si vyžaduje mať pripravenú analýzu pracovných miest. Tá spočíva v nasledujúcich krokoch:

1. Popis pracovného miesta – získanie údajov o tom čo a ako robiť
2. Hodnotenie pracovného miesta – hodnotenie poznatkov nutných k určeniu významu daného miesta.
3. Určenie náležitostí pracovného miesta – popis pracovného miesta a pracovných funkcií - profesiogram.
4. Stanovenie požiadaviek na pracovníkov.²

Na vypracovanie plánu nadväzuje jeho realizačná fáza. Spočíva v zabezpečení buď interného alebo externého náboru a výberu pracovníkov.

Interný výber je jednoduchší a všeobecne je považovaný za efektívnejšiu formu ako nábor externý. Využíva dokumentované či ústne informácie o profesných, kvalifikačných a motivačných predpokladoch spolupracovníka. Preto sa doporučuje viesť vo firme vhodný systém priebežného hodnotenia určitých skupín spolupracovníkov a prípadne aj perspektívne zámery ich uplatnenia, či možného pracovného využitia - plánovanie pracovnej kariéry.³

Externý nábor a následný výber má za cieľ zaistenie vhodných kandidátov z prostredia mimo firmy. Podstatu výberu, prečo sa robí a prečo sa na neho kladie

¹ WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a pers. Management. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing 1992. s110

² STÝBLO, J.: Personální management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s. 237

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Man.teória a praxe 90 let. 2. vyd. Praha, Management Press 1996 s. 120

veľký dôraz, je neprijímať ľudí a skúšať, či sa osvedčia alebo nie a obmedziť riziko prijatia nevhodných ľudí. Tak sa šetrí čas i peniaze podniku.

Úspešné firmy doporučujú nasledujúce postupy:

- Hlbšie využívanie osobných charakteristík pracovníkov,
- dôkladnejšia práca s personálnymi materiálmi (životopis, dotazník),
- dôkladný rozhovor s uchádzačmi a jeho riadenie podľa predom vypracovaného scenára,
- dôkladné preverenie doterajšej činnosti uchádzača a jeho pracovnej činnosti.¹

Význam dôkladného plánovania a precízneho výberu pracovníkov nespočíva len v obmedzení rizika prijatia nevhodného kandidáta - a tým aj znížení rizika potenciálnej fluktuácie, ale plánovanie založené na analýze minulých stavov dokáže predpokladať určitú mieru fluktuácie a tak eliminovať jej dôsledky.

1.8.2 Adaptácia pracovníkov

Prvé dojmy pri prvom vstupe do podniku sú obyčajne veľmi silné a teda dôležité pre vytváranie vzťahu pracovníka k podniku.

Proces adaptácie človeka na prácu prebieha v dvoch základných rovinách – v rovine pracovnej a rovine sociálnej.

Pracovná adaptácia je prispôsobenie sa jedinca a práci, pracovnému prostrediu a pracovným podmienkam.

Sociálna adaptácia je proces, pri ktorom sa jedinec začleňuje do štruktúry sociálnych vzťahov v rámci skupiny i do širšieho sociálneho prostredia.²

Jedným z predpokladov úspešného procesu prispôsobovania sa pracovníkov zvereným úlohám je ich definovanie. Pracovník sa nemôže prispôsobovať nepresne, či nejasne vyznačenej náplni práce.

Dôležitú úlohu v procese adaptácie zohráva tzv. patrón. Je to niektorý zo skúsených pracovníkov a jeho úlohou je pomôcť novému pracovníkovi nielen po odbornej stránke, ale uľahčiť mu orientáciu v novom sociálnom prostredí.³

Význam adaptácie ako protifluktuáčného faktora spočíva v dosiahnutej miere adaptovanosti, ktorá sa priamo premieta do výkonnosti pracovníka a do jeho spokojnosti s prácou.

Úroveň sociálnej adaptovanosti sa priaznivo či nepriaznivo odráža v koopearatívnosti so spolupracovníkmi, v spokojnosti z úrovňou spoločenských vzťahov, či v riešení možných konfliktov.

1.8.3 Význam motivácie k stabilizácii

¹ STÝBLO, J.: Personální management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s. 253

² TOMŠÍK, M.: Sociologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha, VŠE Praha 1996. s. 151

³ PICHŇA, J.: Základy personalistiky I. 1. vyd. Bratislava, SOFA 1994. s.70-72

Motivácia je jedným zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnosti ľudí v pracovnom procese a tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu. Ide o súbor postupov a procesov ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala na dosahovanie skupinových a podnikových cieľov.¹

Úsilie o motiváciu pracovníkov k stabilizácii by malo byť v prvom rade vyjadrené v dlhodobom programe. Obsahom programu je:

1. Vytvorenie komplexných podmienok práce a pracovného prostredia.
2. Komplexná formulácia cieľov a im odpovedajúcich metód a prostriedkov riadenia práce.
3. Spôsoby ovplyvňovania pracovného jednanja a chovania pracovníkov k dosiahnutiu stanovených cieľov.
4. Plán postupného vytvárania podmienok pre realizáciu takého programu.

Ciele motivačného programu je potrebné stanoviť tak, aby motivovali k stabilizácii.

Konkrétne ciele:

- stabilizácia rozhodujúcich profesií v prevádzkach,
- stabilizácia dobrých, kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov,
- prijatie chýbajúcich pracovníkov,
- špecifikácia programu pre profesné skupiny.²

Manažér pri zostavovaní zvoleného typu motivačného programu môže použiť jednotlivé teórie motivácie, ktoré mu pomôžu pri identifikácii a stanovení základných motívov v rámci danej pracovnej činnosti jednotlivca i pracovnej skupiny.

V zásade sa v praxi osvedčili tri typy motivačných teórií – teória potrieb, teória posilnenia a teória očakávania.

⇒ Teórie potrieb vychádzajú z analýzy základných, sekundárnych a luxusných potrieb človeka v roli pracovníka, ktoré považujú za hlavné motívory jeho činnosti. Motivácia je ponímaná ako cielený pohyb nasmerovaný na uspokojenie potrieb človeka.

K základným teóriám, ktoré preferujú potreby človeka patria:

- a) Maslowova teória hierarchie potrieb
- b) Herzbergova dvojfaktórová teória
- c) Mc Clellandova teória klasifikácie potrieb

Teórie posilnenia - odmeny. Preferuje sa v nich princíp efektívneho správania človeka, ktorý zdôrazňuje, že človek sa vo svojej činnosti orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt. Správanie, ktoré je odmenené, má človek tendenciu opakovať, správanie, ktoré má nepríjemné dôsledky, má človek tendenciu eliminovať. Najčastejšie sa v praxi využívajú tieto systémy:

¹ŠUNDERLÍK, D.: Lexikón podnikania a managementu. 1. vyd. Bratislava, ing. Mračko, M.

² STÝBLO, J.: Personálny management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s. 194-195

- a) teória bodového hodnotenia
- b) teória hodnotenia podľa cieľov
- c) teória priebežného hodnotenia

⇒ Teórie očakávania. Tieto teórie sa orientujú na vytypovanie a predvídanie toho, čo človek očakáva, resp. na čo sa orientuje v pracovnom procese. Tieto teórie odporúčajú do motivačných programov zapracovať v zmysle motivátorov nasledujúce faktory: pracovný postup, kariéra, sociálna stabilita a istota, spoločensko - pracovné postavenie a sociálna pozícia.¹

Skúsenosti z podnikovej praxe nasvedčujú, že najefektívnejší je taký program, ktorý formuluje stratégiu podniku vo vzťahu k zainteresovanosti jeho pracovníkov na efektívnom pracovnom výkone a tým i na stabilizácii.

1.8.4 Kontrola a analýza fluktuácie

Pod pojmom kontrola rozumieme proces sledovania, rozboru a prijatia záverov v súvislosti s odchýlkami, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a realizáciou.²

Ako sme už spomínali, je žiadúce prevádzať rozbor fluktuácie aspoň raz ročne. Vo fluktuáčnej analýze sa zameriame na rozbor a odhad budúceho vývoja:

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

Z výsledkov analýz a z odhadu budúceho vývoja týchto tendencií musí vyplynúť plán činností a opatrenia v personálnej oblasti, zvlášť:

- vystihnúť fluktučných tendencií a zámerov pracovníkov a ich regulácia vhodnými nástrojmi,
- optimalizácia skladby pracovných kolektívov,
- vypracovanie systému spravodlivej hmotnej stimulácie,
- hodnotenie prevádzaných a pripravovaných zmien v podniku so zreteľom k stabilite pracovníkov.³

Je nevyhnutné uvedomiť si, že jednotlivé manažérske činnosti nie je možné posudzovať jednotlivo, ale treba ich chápať komplexne ako nekončiaci cyklus plánovania, následnej realizácie, kontroly a opätovného plánovania.

¹ SZARKOVÁ, M.: Manažérska psychológia. 1.vyd. Bratislava, Kartprint 1996. s. 66-69

² HORVÁTHOVÁ, J. - GALLO, P.: Manažment. 1. vyd. Prešov, Dominanta s.94

³ STÝBLO, J.: Personální management. 1 vyd. Praha, Grada 1993. s. 198

1.9 Pomocné prostriedky analýzy fluktuácie

Výber vhodnej techniky dotazovania závisí na povahe zisťovaných informácií a ich rozsahu, charaktere respondentov, časových možnostiach a i.

K často používaným technikám dotazovania patrí písomné dotazovanie. Jeho hlavné výhody spočívajú v tom, že:

- neprichádza do úvahy ovplyvnenie dotazovaného pýtajúcim sa
- dotazovaný má viac času na vypracovanie otázok
- môžu byť zodpovedané aj dôvernejšie otázky
- náklady sú v porovnaní z inými technikami nižšie

K hlavným nevýhodám patrí skutočnosť že:

- možnosti formulácie otázok sú obmedzené
- nie je možné vždy skontrolovať, či dotazovaný porozumel otázke
- nie je možné získať údaje, ktoré umožňuje priame pozorovanie

Pri písomnom dotazovaní je dôležité zabezpečiť vysokú mieru návratnosti dotazníkov, teoreticky by mala byť miera návratnosti aspoň 90%, aby nebol ohrozený výberový zámer.

1.9.1 Dotazník

Dotazník je formulár, určený k získaniu presného a úplného zaznamenávaniu zisťovaných informácií.

Otázky by sa mali vzťahovať na konkrétne, špecifické veci, mali by byť faktické. Formulujú sa tak aby bolo respondentovi celkom jasné, čo sa od neho požaduje. Ak sa pýtame veľmi všeobecne, ťažko môžeme zabrániť falzifikácii, lži či nesprávnosti. Chybou sú taktiež subjektívne (riadiace) otázky, ktoré navádzajú respondenta na určitý druh odpovede.

Väčšina otázok v dotazníku máva podobu zatvorených otázok - respondentovi sa predloží zoznam možných odpovedí. Odpovede sú tak štandardizované a možno ich porovnávať. Tento typ otázok je výhodnejší v situácii, keď nie sme v priamom kontakte s respondentom.

Otvorené otázky - teda bez dopredu stanovených variantov odpovedí využívame, ak chceme zachytiť unikátne názory respondenta.

Dôležitou garanciou úspechu použitia dotazníka je úvodný list. Takýto list by mal obsahovať predstavenie osoby alebo inštitúcie, ktorá robí výskum, zdôvodnenie, prečo je výskum dôležitý a prečo je významné, aby respondenti na otázky v ňom odpovedali, ubezpečenie respondenta, že nie sú dobré alebo zlé odpovede a že výskum je anonymný. V závere by malo nasledovať poďakovanie za spoluprácu.¹

¹ RADIČOVÁ, I.: Krížne cesty soc. poznania. 1. vyd. Bratislava, S.P.A.C.E 1996. s 88-89