



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza fluktuace zaměstnanců

Analysis of the Employee Turnover Process

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D.

NGUYENOVÁ

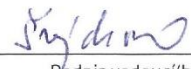


OANH

**2017**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Nguyenová</u>	Jméno:	<u>Oanh</u>	Osobní číslo:	<u>437571</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Analýza fluktuace zaměstnanců</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Analysis of the Employee Turnover Process</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je vydefinovat fluktuaci a zanalyzovat problematiku fluktuace ve vybrané firmě. PŘÍNOS: Přínosem práce je zjištění příčin fluktuace, návrhy řešení pro eliminaci problému ve vybrané firmě. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část = poznatky z oblasti fluktuace, vymezení problému, její příčiny a dopady, měření fluktuace; 3. Praktická část = charakteristika společnosti a její organizační struktura, analýza současného stavu a porovnání míry fluktuace s předchozími roky, návrhy řešení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael - Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ - Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. BRANHAM, Leigh - 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců, Praha: Adart, 2013.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>- 3 -04- 2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NGUYENOVÁ, Oanh. *Analýza fluktuace zaměstnanců* . Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Mé poděkování patří PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za cenné rady, za vstřícnost při konzultacích, a hlavně za pomoc při zpracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří též Bc. Martině Belejové a její asistentce Kateřině Wagnerové za ochotu a jejich čas mě věnované při získávání údajů pro analytickou část práce a za trpělivost při objasnění vyskytnutých nejasností týkající se společnosti. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, příbuzným a přátelům za to, že mě při psaní práce vždy psychicky podporovali.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou fluktuace zaměstnanců. Teoretická část práce definuje základní pojmy týkající se fluktuace, příčiny odchodů zaměstnanců a jejími důsledky, a to jak negativní, tak pozitivní. Druhá část práce se zabývá výzkumem problému odchodu zaměstnanců, kde byla provedena analýza fluktuace v jednotlivých letech podle pohlaví, generace a pracovní pozice. Dále byl proveden výzkum metodou strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, které sloužili k hlubší pochopení problematiky fluktuace ve společnosti.

Cílem bakalářské práce je vydefinovat fluktuaci a následně zanalyzovat problematiku fluktuace ve vybrané firmě XY, vyhodnotit výsledky a v závěru vypracovat možná doporučení společnosti k dalšímu postupu.

## Klíčová slova

Fluktuace zaměstnanců, příčiny odchodů zaměstnanců, důsledky fluktuace, měření fluktuace, metody snížení fluktuace, motivace, očekávání zaměstnanců, zpětná vazba

# Abstract

The bachelor thesis is focusing on analysis of the Employee Turnover Process. The theoretical part of the bachelor thesis defines the basic concepts of the Employee Turnover, the reasons for the Employee Turnover and their consequences, both negative and positive. The second part of the bachelor thesis focuses on the research of the staff turnover problem – the analysis of Employee Turnover was performed in individual years according to the gender, the generation and the job position. In addition, the research was conducted through a structured interview and questionnaire survey for a more thorough understanding of the problem of employee turnover in the company. The aim of the bachelor thesis is to define the Employee Turnover and then to analyse this problem in selected company XY, to evaluate the results and to prepare possible recommendation for the company at the end of the bachelor thesis.

## Key words

Employee Turnover, reasons for Employee Turnover, impacts of Employee Turnover, calculating Employee Turnover rate, reduce Employee Turnover, motivation, employee expectation, employee feedback

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 FLUKTUACE.....</b>	<b>7</b>
1.1 Vymezení pojmu fluktuace.....	9
1.2 Příčiny fluktuace.....	13
1.2.1 Odchod z důvodu nesplněného očekávání.....	14
1.2.2 Odchod z důvodu nedostatku koučování a zpětné vazby.....	17
1.2.3 Odchod z důvodu stresu a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.....	18
1.2.4 Studie příčin fluktuace.....	20
1.3 Důsledky fluktuace .....	21
1.3.1 Negativní důsledky fluktuace .....	22
<b>2 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE.....</b>	<b>25</b>
2.1 Měření fluktuace .....	25
2.2 Metody sledování příčin fluktuace.....	27
2.3 Metody snížení fluktuace.....	29
2.3.1 Plán stabilizace zaměstnanců.....	29
2.3.2 Podniková kultura a fluktuace .....	32
2.3.3 Motivační program jako preference fluktuace .....	34
<b>3 SHRNUTÍ .....</b>	<b>38</b>
<b>Úvod do praktické části .....</b>	<b>40</b>
<b>4 O SPOLEČNOSTI XY.....</b>	<b>40</b>
4.1 Organizační struktura .....	41
4.2 Získávání zaměstnanců .....	41
4.3 Odměny zaměstnanců a jejich motivace .....	42
<b>5 METODOLOGIE .....</b>	<b>43</b>
5.1 Metody výzkumu a techniky sběru dat.....	43
5.2 Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek .....	44
<b>6 ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
6.1 Analýza fluktuace v letech 2012 – 2016.....	45
6.1.1 Analýza fluktuace podle pohlaví .....	48



6.1.2	Analýza fluktuace podle generace .....	49
6.1.3	Fluktuace podle pracovní pozice .....	51
6.2	Strukturovaný rozhovor s manažery a jejich podřízenými pracovníky .....	52
6.2.1	Výzkumný vzorek.....	53
6.2.2	Vyhodnocení dat strukturovaného rozhovoru.....	53
6.2.3	Shrnutí výsledku strukturovaného rozhovoru.....	55
6.3	Dotazníkové šetření.....	55
6.3.1	Výzkumný vzorek.....	56
6.3.2	Vyhodnocení dat dotazníkového šetření.....	57
6.3.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	63
6.4	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	64
6.5	Shrnutí výsledků a navrhovaná opatření .....	65
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam interních dokumentů .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>80</b>
	<b>Příloha 1 – Seznam otázek pro vedoucí zaměstnance.....</b>	<b>81</b>
	<b>Příloha 2 – Seznam otázek pro podřízené zaměstnance.....</b>	<b>82</b>
	<b>Příloha 3 - Dotazník.....</b>	<b>83</b>

# Úvod

Lidský kapitál je pro organizaci velmi významným faktorem úspěšnosti (Bartoňková, 2010, s. 67). Tvoří ho lidé, kteří pracují v organizaci (Armstrong, 2007, s. 31) a znamená nejenom schopnosti člověka naučit se novým věcem (Vojtovič, 2011, s. 139), ale také jeho dovednosti a znalosti (Koubek, 2007, s. 27). Lidský kapitál je tedy soubor kompetencí, postojů a intelektu, který pomáhá organizaci se rozvíjet (Bartoňková, 2010, s. 67). Pokud jsou tyto dovednosti, znalosti a schopnosti rozvíjeny jak v podnikovém, tak mimopodnikovém prostředí pomocí vztahu mezi pracovníky, partnery, zákazníky, dodavateli, pak představuje tzv. společenský kapitál (Armstrong, 2015, s. 113). Společenský kapitál tak usnadňuje lidskému kapitálu uskutečňovat svůj potenciál. Tyto individuální znalosti, které jsou předávány, sdíleny transformovány a institucionalizovány a následně uloženy v databázích nebo manuálech organizace, tvoří tzv. organizační kapitál (Kocianová, 2012, s. 64). Všechny tyto kapitály spolu tvoří tzv. intelektuální kapitál, tj. soubor znalostí a dovedností, které má organizace k dispozici (Koubek, 2011, s. 208).

Intelektuální kapitál tak znamená pravým bohatstvím organizace, a pokud lidé budou z organizace odcházet, podnik ztrácí část tohoto kapitálu (Dedouchová, 2001, s. 46). Je zřejmé, že pro organizace jsou důležité i ostatní zdroje (materiální, finanční apod.), ale pokud k tomu nemá zaměstnance, kteří rozhodují o využívání těchto zdrojů a ovlivňují tak výsledky organizace, pak žádná organizace nemůže fungovat (Šikýř, 2016, s. 15).

Tato bakalářská práce se z toho důvodu zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců, především na dobrovolné odchody zaměstnanců, jaké jsou k tomu důvody a negativní důsledky s tím spojené.

Fluktuace ovšem neznamena jen negativní důsledky. V určité zdravé míře přináší organizaci i výhody, které organizace může využít.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V první teoretické části jsou shrnuty poznatky o fluktuaci ze studia literatury a dalších pramenů, jako jsou časopisy, brožury, ročenky, internetové zdroje apod. Tato část se zabývá vymezením pojmu fluktuace, příčiny vzniku a jejími důsledky. Dále se zabývá také metodami, pomocí kterým lze fluktuaci předpovídat a předejít tak důsledkům, které fluktuace s sebou přináší.

V druhé části, praktické, se již práce zabývá konkrétní společností, kde se autorka snaží rozpoznat příčiny odchodů zaměstnanců a navržením doporučení pro snížení fluktuace. Pro tuto analýzu praktická část využívá metody strukturovaných rozhovorů, studium sekundárních dat a dotazníkového šetření.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FLUKTUACE

S modernizující se společností a nástupem generace Y na trh práce, kteří mají jiné a odlišné pracovní hodnoty, se fluktuace stává velmi obávaným jevem v organizacích. Stává se tak překážkou v mnoha organizacích a můžeme se s ní setkat ve všech pracovních oborech a kategoriích.

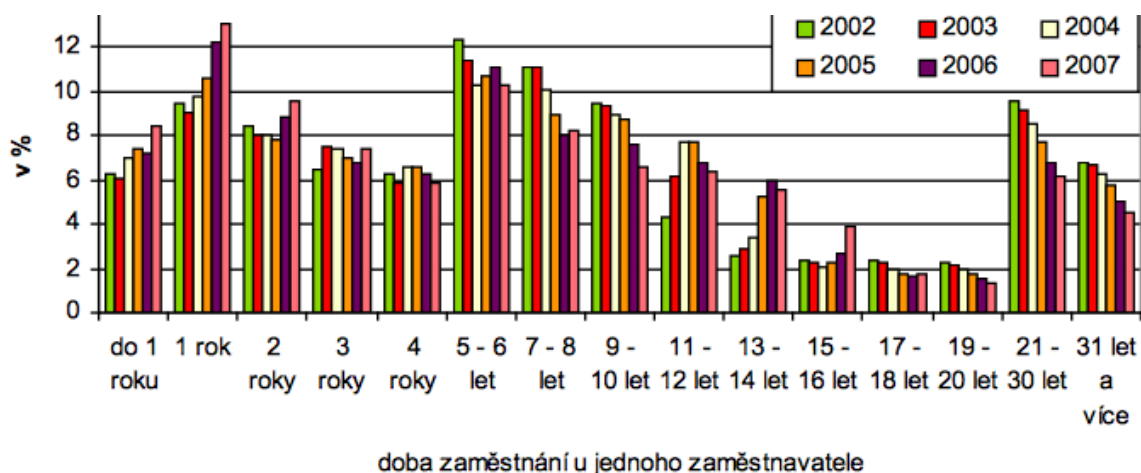
V České republice fluktuace v dnešní době stále roste. Je to spojené s tím, že na trh práce vstupují absolventi vysokých škol, tedy zaměstnanci z generace Y, kteří práci mění velmi rychle.

Celosvětově, podle průzkumu z LinkedIn (Abbot, 2016), chce přibližně 30 % pracovníků z generace Y změnit práci. V porovnání s generací X je to až o 9 % více. Průzkumu se zúčastnilo třicet tři tisíc respondentů z celého světa, z toho více než třináct tisíc respondentů z generace Y.

V České republice se data také příliš neliší. Podle průzkumu společnosti LCM, která provozuje portály *Jobs.cz* a *Práce.cz*, je ochoten každý čtvrtý absolvent mezi osmnácti až dvaceti čtyř lety ochoten změnit svoji práci, a to i v případě, že dostane stejnou nabídku od konkurence. Průzkum také navíc ukázal, že v posledních osmi letech vzrostl počet Čechů ve věkovém rozmezí třiceti až třiceti čtyř, kteří ve stávající pracovní pozici nezůstávají ani jeden rok (Mynářová, 2016). K podobným výsledkům došel i portál *Profesia.cz*, kdy podle ní pracovní místo nejčastěji mění pracovníci okolo dvaceti jedna let, a poté ve dvaceti šesti let (Aktualně.cz, 2016).

Pro porovnání jsou níže uvedena data ze Českého statistického úřadu (CZSO, 2007), která ukazují délku trvání pracovního poměru zaměstnance u jednoho zaměstnavatele z roku 2002 do roku 2007 (viz *Graf 1*) a data z roku 2016 (viz *Tabulka 1*).

*Graf 1 Doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele*



Zdroj: Český statistický úřad, 2007

Jak ukazuje *Graf 1*, kolem 10 % až 12 % zaměstnanců jsou v organizaci nejdéle pět až šest let. Avšak v průběhu sledování počet zaměstnanců pracujících u jednoho zaměstnavatele jeden rok vzrostl a v roce 2007 přesáhl jejich podíl až 13 %. Také počet zaměstnanců, pracujících u jedné organizace déle než patnáct let, se za posledních pět let snížila z 23,3 % na 17,8 % (CZSO, 2007, s. 36).

V porovnání s tím uvádí *Aktualne.cz* (2016) dle dat Českého statistického úřadu z roku 2016, že největší podíl lidí, tvořící kolem 11 %, pracují u jednoho zaměstnavatele jeden rok. Podobný podíl zaměstnanců zůstává u jednoho zaměstnavatele pět až šest let (viz *Tabulka 1*).

*Tabulka 1* Doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele v roce 2016

Doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele	Podíl zaměstnanců
Do jednoho roku	7,67 %
1 rok	10,75 %
2 roky	8,69 %
3 roky	7,90 %
4 roky	6,44 %
5 – 6 let	10,64 %
7 – 8 let	9,46 %
9 – 10 let	7,17 %
11 – 12 let	5,43 %
13 – 14 let	5,10 %
15 – 16 let	3,87 %
17 – 18 let	3,65 %
19 – 20 let	2,96 %
21 – 30 let	6,32 %
31 a více let	3,19 %
Neuvedeno	0,75 %
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: ČTK, 2016

Přestože *Graf 1* pochází z roku 2002 až 2007, vzhledem k *Tabulka 1*, který je z roku 2016, si jsou výsledky velmi podobné. V roce 2002 – 2007 se zjistilo, že stále více zaměstnanců opouští své pracovní místo po roce, dále pak po pěti až šesti let. V porovnání s rokem 2016 se tedy nic nezměnilo, spíše se potvrdilo to, že tento problém bude v budoucnu stále trvat.

Pokud se zaměstnanec po jednom roku, nebo v horším případě po pěti letech rozhodne fluktuovat, pro společnost to znamená řada negativních následků. Nejenom že

se tím znehodnotí náklady společnosti, které vložila do zaměstnance – náklady na vzdělání, náklady související s jeho odchodem, následná náklady na získávání, výběr a adaptace nového zaměstnance, ale s jeho odchodem souvisí také problematika úniku know-how, možná ztráta důvěry nejenom u stakeholderů, ale také u svých zákazníků nebo negativní dopady v důsledku nižšího počtu zaměstnanců.

Byť fluktuace má i své pozitivní stránky, její rizika představují veliký dopad na organizaci. Pro pochopení podstaty problému je v následující kapitole nejdříve vymezen pojem fluktuace. V dalších kapitolách bude detailněji popisovány příčiny fluktuace a jejími důsledky.

## 1.1 Vymezení pojmu fluktuace

Pojem fluktuace pochází z latinského slova „fluctuare“, který znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „vlnění“. Prvotní užití tohoto pojmu se nachází v přírodních vědách, později byl také využíván v oboru řízení lidských zdrojů (Vnoučková, 2013, s. 13).

V souvislosti s řízením lidských zdrojů tak můžeme fluktuaci obecně definovat jako pohyb zaměstnanců, kteří přicházejí do organizace a odcházejí z organizace. Toto pojetí popisuje například Armstrong (2007, s. 731). Armstrong odchod z organizace popisuje jako pohyb ven, kdežto příchod do organizace je pohyb dovnitř. Stejně názory sdílí i Dvořáková a kol. (2012, s. 128), kteří o fluktuaci mluví jako pohyb zaměstnanců do a z organizace.

Štikar a kol. (2003, s. 330) mluví v rámci fluktuace o pracovní mobilitě, která vede k tomu, že zaměstnanci odchází do jiné organizace. Podle autorů je tento jev odrazem nespokojenosti zaměstnanců na pracovní podmínky v organizaci.

O fluktuaci jako o pracovní mobilitě se také zmiňují Nový, Surynek a kol. (2006, s. 129), kteří ji člení do jednotlivých skupin – *dočasná a trvalá, ovlivnitelná a neovlivnitelná, neřízená a řízená, žádoucí a nežádoucí, potenciální a reálná*.

### *Fluktuace žádoucí a nežádoucí*

Fluktuaci žádoucí a nežádoucí rozlišujeme vzhledem k jejích důsledkům na organizaci (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 131).

Žádoucí fluktuace je pro organizaci pozitivní nejenom z toho pohledu, že zkvalitňuje pracovní kolektiv, kdy nový pracovník obohacuje organizaci novými nápady, ale do určité míry také rozděluje na trhu práce potenciální pracovníky podle odbornosti, pracovního zaměření a pracovního prostředí (Dytrt, 2006, s. 18).

Naopak negativně na organizaci působí nežádoucí fluktuace. Vlivem této fluktuace vede k tomu, že zaměstnanec zvyšuje náklady vynaložené na jeho výběr a rozvoj tým, že se po určité době rozhodne odejít, tzv. rozhodne se fluktuovat. Takový zaměstnanec

se organizaci postupně *odcizí* (Branham, 2009, s. 24) tak, že postupně snižuje svou pracovní výkonnost a nakonec odejde. Kromě již zmíněných důvodů, odchod zaměstnanců negativně působí také na řadu dalších faktorů, kterými se bude podrobněji zabývat samostatná kapitola 1.3.

Reiße (2008, cit. dle Vnoučková, 2013, s. 13) rozděluje fluktuaci na tři druhy, a to:

- *přirozená*, která souvisí s úmrtím zaměstnance nebo jeho stářím a následným odchodem do důchodu;
- *v rámci organizace*, tj. například změna pracovního umístění, kariérní postup, atd.;
- *ven z organizace*, tj. všechny výpovědi zaměstnance, který po odchodu z organizace nastoupí do jiné organizace.

### ***Fluktuace přirozená a mechanická***

Koubek (2000, s. 63) rozděluje fluktuaci na *přirozenou a mechanickou*.

Autor přirozenou fluktuaci popisuje podobně jako Reiße (2008), jak již bylo zmíněno, avšak definici doplňuje o důvod, který říká, že zaměstnanec odchází v důsledku ztráty pracovní schopnosti, tj. odchod do invalidního důchodu.

Do mechanické fluktuace Koubek zahrnuje odchody z důvodu odchodu do vojenské služby, na mateřskou dovolenou, práce z domova, odchod z důvodu dlouhodobé stáže v zahraničí nebo také odchod z důvodu výkonu veřejných funkcí. Dále to jsou odchody dobrovolné a nedobrovolné, kterými se bude tato kapitola dále zabývat.

### ***Fluktuace dobrovolná a nedobrovolná***

Fluktuace se dále dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou (Armstrong, 2007, s. 402).

Dobrovolná fluktuace je fluktuace neřízená (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 130). Jedná se o rozhodnutí na straně zaměstnance, který se rozhodne rezignovat nebo dosáhne důchodového věku (Armstrong, 2007, s. 402).

Vnoučková (2013, s. 123) uvádí ve svém průzkumu, že 48 % respondentů by odešli, aniž by manažer mohl něco udělat, avšak čtvrtina dotazovaných zaměstnanců by své rozhodnutí změnili, pokud by organizace byla ochotná vyřešit jimi nevyhovujícími podmínky.

Také Branham (2009, s. 38 – 39) poukazuje na tuto problematiku. V rámci kontroly zaměstnavatele nad odchodem zaměstnance autor vydefinoval čtyři kvadranty *A, B, C, D*, kde *D* znamená dobrovolný odchod zaměstnanců, kde ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec toto rozhodnutí nemůže ovlivnit. *C* znamená dobrovolný odchod zaměstnanců, kde i přes snahu zaměstnavatele nelze zabránit odchodu zaměstnance. *B* znamená nedobrovolný odchod zaměstnanců. A konečné *A* znamená dobrovolný odchod zaměstnanců, kde pokud zaměstnanec včas zasáhne, dokáže zabránit odchodu nebo jej případně prodloužit.

Podle Branhama (2009, s. 39) je právě nejvíce důvodů spadající pod kvadrantem A, kde odchod zaměstnance může výrazně ovlivnit přímý nadřízený.

Z toho důvodu, pokud by došlo k rezignaci, což se rozumí odchod ze strany pracovníka, je velmi užitečné provést s ním rozhovor a sledovat důvody, proč odchází.

Většina liniových manažerů si myslí, že hlavními důvody odchodů zaměstnanců jsou lepší pracovní nabídky. Avšak Branham (2009, s. 17) poukazuje na to, že téměř 90 procent zaměstnanců odchází kvůli důvodům, které s penězi nesouvisí – ale naopak. Jsou to důvody týkající se interního prostředí, a to především se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo pracovním prostředím. Tyto důvody mohou manažeri ovlivňovat a řídit, a zabránit tak fluktuaci a náklady na ni vynaložené. Oproti tomu Vnoučková (2013, s. 125) poukazuje na to, že důvody, proč zaměstnanci odcházejí, záleží na velikosti organizace. V malých organizacích zaměstnanci odcházejí z důvodů související s pracovními odměnami, ale naopak ve velkých organizacích zaměstnanci odcházejí hlavně z důvodu nespokojenosti s neosobními pracovními vztahy. Takoví zaměstnanci požadují od vedení především rozvoj a zpětnou vazbu (viz kapitola 1.2.), ale pokud se jim tyto požadavky nedostává, jsou nespokojení a dobrovolně odcházejí.

Další důležitým důvodem, proč tyto skutečnosti sledovat, je již zmíněný proces odcizení zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se rozhodnou odejít, se postupně odcizí dlouho předtím, než skutečně odejdou. Tento proces odcizení lze sledovat po určité *zlomové události*, která vede k tomu, že zaměstnanec změní svou loajalitu vůči své organizace (Branham, 2009, s. 18). Dle Horalíkové a Zuzáka (2004, cit. dle Linhartová, 2011) je tento proces určitou „*vnitřní výpovědí*“ pracovníka. Pracovník po své zlomové události, která může být například pracovní konflikty, špatné hodnocení nebo také předložení pracovníka na jiné pracovní místo bez jeho souhlasu, začne uvažovat o odchodu z organizace a začne se své organizaci odcizovat. Takoví zaměstnanci nejsou společnosti oddaní, nejsou výkonní, v extrémních případech mohou být pro společnost i škodliví v tom smyslu, že kradou, demotivují ostatní a pracují proti zájmům společnosti. Kromě toho se také zvedají náklady na tyto odcizené zaměstnance. Je to způsobeno ztrátou tržeb, které nastávají v případě nepříjemnému setkávání zákazníků s takovými zaměstnanci (Branham, 2009, s. 18).

Nedobrovolná fluktuace je fluktuace řízená (Nový, Surynek, 2006, s. 130). Je iniciována ze strany zaměstnavatele, kdy nejčastějším důvodem je nadbytečnost – tj. z organizačních důvodů a z důvodů nedostatečného výkonu pracovníka, porušování organizačních předpisů apod. (Armstrong, 2007, s. 402).

Organizace by měla usilovat o předcházení propouštění z nadbytečnosti a to tak, že musí předem předpovídat a plánovat potřeby a umístění zaměstnanců v budoucnu, tedy i počet zaměstnanců, které je třeba propustit (Kocianová, 2010, s. 192), protože



právě nedobrovolná fluktuaci je jedním z důvodů, proč je organizace na veřejnosti negativně vnímána. Důsledkem toho může organizace přijít o potenciální zákazníky v době, kdy je bude potřebovat (Šmída, 2007, s. 37).

Přesto pokud je organizace nucena propouštět své zaměstnance, může určitou míru propouštění ovlivnit. Podle Kocianové (2010, s. 192) by organizace měla namísto přijímání nových zaměstnanců zvažovat o umístění současných, schopných zaměstnanců na místech, které se uvolnily např. rezignací nebo odchodem do důchodu. Šmída (2007, s. 36 – 37) mimoto dodává další způsoby, jako je zrušení některých činností, které jsou organizací zajišťovány externě a dosadit na tu činnost pracovníka, který se stal z určitého důvodu nadbytečným nebo organizace by neměla pokračovat v pracích vykonávaných na základě dohod o provedení práce nebo pracovní činnosti – mohou ji vykonávat zaměstnanci, kteří by jinak byli propuštěni.

Nedobrovolný odchod zaměstnanců je pro organizace nepříjemnou záležitostí. Nasvědčuje tomu i skutečnost, že organizace místo *propouštění* mluví o *reorganizaci*, *racionalizaci*, *zeštíhlení*, *zvýšení efektivnosti*, *restrukturalizace* a podobně (Wagnerová a kol., s. 97). Nicméně občas je tento nepříjemný proces potřebný a organizace by měla svým nedobrovolně odcházejícím zaměstnancům odchod ulehčit. Jedním z takových nástrojů, jak pomoci zaměstnancům propuštěni z nadbytečnosti je *outplacement*. Stýblo (2005, s. 53) popisuje *outplacement* jako určitý osobní, důvěrný servis nebo služba, která pomáhá v hledání nového zaměstnání, a také pomáhá motivovat a povzbuzovat pracovníka. Kunz (2012, s. 22) o *outplacement* mluví jako o stavu, kdy firma nejenom requalifikuje propuštěné zaměstnance, ale nabízí jim i jiné druhy pomoci, jako je například konzultační centra. Keřkovský a Valsa (2001, s. 138) se zmiňují o *outplacementu* jako o umění, který spočívá v tom, jak projít změnami s minimálními ztrátami jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

V praxi to tedy funguje tak, že zaměstnavatel nabídne odcházejícímu zaměstnanci služby *outplacementu* na náklady organizace. Pokud zaměstnanec souhlasí, pak mu organizace přidělí konzultanta, který se mu následně individuálně věnuje po celou dobu hledání nové práce. Díky tomu si organizace nejenom buduje pozitivní image ve společnosti, ale také díky tomu se zařazují mezi společensky odpovědných firem. Udrží si tak nejenom své stávající zaměstnance, ale také si neodradí případné budoucí zaměstnance (Kunz, 2012, s. 22).

Z pohledu organizace je tedy dobrovolná fluktuace větším problémem než nedobrovolná. V rámci praktické části se tak autorka bude zabývat nedobrovolnou fluktuací, ať už potenciální, která předpokládá, že k fluktuaci dojde, nebo reálnou, která se již uskutečnila v určitém časovém období (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 131).

## 1.2 Příčiny fluktuace

Zkušení a kvalifikovaní zaměstnanci jsou klíčem k dosažení cílů všech organizací, a právě udržení těchto zaměstnanců by mělo být pro organizaci prioritní. K tomu, aby se mohla organizace vyhnout odchodu takových zaměstnanců, musí znát důvody, proč odcházejí a jaké jsou faktory ovlivňující jejich rozhodnutí.

Konkrétní kategorizaci příčin fluktuace lze nalézt v mnoha odborných literaturách, přičemž názory každého autora se příliš neliší.

Nový, Surynek a kol. (2006, s. 132) rozděluje tyto příčiny do třech kategorií:

- *Faktory mimopodnikové povahy* jsou faktory vnější, které jsou pro organizaci neovlivnitelné. Takové faktory jsou řízeny především trhem. Patří sem například umístění organizace na trhu, kdy čím lepší umístění na trhu má organizace, tím představuje větší jistotu pro své zaměstnance. Dále sem může patřit atraktivnost povolání, které záleží na regionu a prosperitě daného odvětví.
- *Faktory podnikové povahy, jsou faktory vnitřní, které jsou pro organizace ovlivnitelné a kontrolovatelné. Patří sem například nevyhovující mzda nebo pracovní podmínky, nespokojenost s nadřízenými nebo spolupracovníky, ale také mimopodnikové faktory jako je dojíždění za prací nebo situace v rodině.*
- *Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků*, které souvisí s pohlavím, věkem (s vyšším věkem klesá potřeba fluktuovat), rodinný stav, vzdělání nebo také typ profese.

Podobné rozdělení popisují také Štikar a kol. (2003, s. 326 – 331), kde příčiny fluktuace rozdělují do tří skupin.

První skupinou jsou *organizační příčiny*, které souvisí s vnitřním okolím organizace. Jedná se o příčiny týkající se pracovních činností, jako jsou:

- Fyzikální pracovní podmínky, které ovlivňují pracovní pohodu. Jedná se například o hluchost v pracovním prostředí, osvětlení, teplo, proudění vzduchu apod.
- Vybavení a technologie pracoviště, které například ovlivňují míru fyzické a psychické zátěže.
- Namáhavost pracovní činnosti, které zatěžují jednotlivé psychické funkce a procesy, jako jsou vnímání, pozornost, paměť apod.
- Odměna za práci a sociální prestiž.
- Vztah mezi zaměstnanci a nadřízenými, který je důležitý v oblasti sociálního klimatu pracoviště.
- Organizace práce, která ovlivňuje snadnost pracovních činností.

Druhou skupinou jsou příčiny týkající se vnějšího prostředí – *mimoorganizační*. Jedná se například o umístění organizace, status organizace, vzdálenost organizace od bydliště zaměstnance apod.

Třetí skupina se týká *osobních* příčin. Jedná se o individuální příčiny každého zaměstnance, kde souvisí s jeho osobními hodnotami, jaké má cíle a očekávání a také například to, jak dlouho pracuje v organizaci (Štikar, 2003, s. 326 – 331).

Právě důvody související s povahou podniku, kde má organizace možnost ovlivnit nebo kontrolovat, detailněji popisuje Branham ve své knize *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Své poznatky shrnul do sedmi důvodů a to:

1. *Práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání;*
2. *Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;*
3. *Velmi málo koučování a zpětné vazby;*
4. *Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování;*
5. *Pocit nedocení a neuznání;*
6. *Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;*
7. *Ztráta důvěry v nejvyšší vedení.*

Následující kapitola se bude věnovat vybranými třemi příčinami, které autorka považuje za nejdůležitější.

### **1.2.1 Odchod z důvodu nesplněného očekávání**

Jedním z důležitých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí, je skutečnost, že práce nespĺňuje jejich očekávání (Branham, 2009, s. 44).

Jak ale odhalit očekávání, který zaměstnanec má?

V rámci problému týkající se očekávání je třeba se zmínit o psychologické smlouvě. Branham (2009, str. 46) definuje psychologickou smlouvu dle Kottera (1973) jako „*nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která strana očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.*“

Podobný názor má i Schein (1969, s. 19), který psychologickou smlouvu vysvětluje jako určitý soubor požadavků, který zaměstnanec a zaměstnavatel má, a který chtějí naplnit jeden od druhého.

Psychologická smlouva tedy obsahuje určitá individuální očekávání, která jsou skrytá, nepsaná a mění se, ale obě strany předpokládají, že budou splněna – můžeme tak mluvit o určitý princip motivace, který se zakládá na vztah „něco za něco“. Zaměstnanci v rámci psychologické smlouvy budou očekávat například jistotu v práci, slušné a spravedlivé zacházení, nebo možnost se rozvíjet a uplatňovat své schopnosti, a co se týče zaměstnavatele, ten bude očekávat především schopnosti, vytrvalost nebo loajalitu (Armstrong, 2007, s. 190).

Jak již bylo zmíněno, očekávání jsou velmi individuální a ve většina případech nepsaná, a proto se zde setkáváme s problémem jako je nesoulad mezi očekáváními zaměstnance a zaměstnavatele nebo často také nedorozumění mezi oběma stranami (viz *Tabulka 2*).

Příkladem je třeba rozdílnost mezi generacemi (Branham, 2009, s. 47; HRforum, 2010; Šimáková, 2017; Jersáková, 2016; Trezova, 2015).

*Tabulka 2 Očekávání mezi manažeři generace baby boomers, generace X a generace Y*

<b>Manažeři generace baby boomers jsou připraveni dát:</b>	<b>Generace X očekává, že dostane:</b>	<b>Generace Y očekává, že dostane:</b>
Povýšení do značné míry založená na zkušenostech	Povýšení založená čistě na výkonu	Povýšení i za průměrný výkon
Pozorný dohled nad prováděnou prací	Vzdálený dohled nad prováděnou prací	Průběžná kontrola plnění úkolů s možností individuální práce
Rigidní školení v učebnách	On-line školení, která si budou moci projít vlastním tempem	Individuální přístup při rozvoji a vzdělání, možnost týmové práce
Zpětnou vazbu, jen když se něco pokazí	Častou a konstruktivní zpětnou vazbu	Okamžitá, každodenní zpětná vazba

Zdroj: Branham, 2009, s. 47; HRforum, 2010; Šimáková, 2017; Jersáková, 2016; Trezova, 2015

Jak ukazuje *Tabulka 2*, vzájemné očekávání mohou být velmi rozdílné. Avšak problémy týkající se souladu nemusí být vždy rozdílnost mezi generacemi. Mohou to být důvody jako nepochopení popisu pracovního místa nebo nesplnění některá z hlavních očekávání smlouvy.

Pokud tedy zaměstnavatel se zaměstnancem nedokáže najít určitý soulad mezi vzájemným očekáváním, může se stát, že zaměstnanec bude demotivován, sníží se jeho produktivita, odcizí se a bude fluktuovat, a organizaci se tak navýší náklady ze ztráty a nabírání nového zaměstnance.

Pro předcházení těchto problémů může organizace zareagovat již při nabírání nového zaměstnance a to tak, že mu umožní realistický pohled na nabízené pracovní místo. Měla by s ním otevřeně diskutovat o tom, co vše takové pracovní místo obnáší, jaká jsou pravidla, politika organizace, nebo jaký manažerský styl v organizaci funguje, a zabránit tak nereálnosti očekávání zaměstnance (Branham, 2009, s. 51 – 53). Podobný názor má i Stýblo (2005), který se zmiňuje o důležitosti vyjasnění vzájemného očekávání již při nabírání nového zaměstnance. V rámci tohoto problému rozlišuje rozdíl mezi dvěma procesy, a to uvedením na pracoviště a orientace ve firmě. Uvedení na pracoviště pomáhá novému zaměstnanci co nejrychleji se začlenit, tj. například představením členů týmu, vysvětlením popisu práce a podobně. Orientace v organizaci je

dlouhodobý proces, kde se zaměstnanec seznamuje s nepsanými pravidly organizace, způsob práce, komunikace nebo ztotožňování se s kulturou organizace. Pokud organizace těmto procesům nevěnuje dostatečnou pozornost, může se stát, že zaměstnanec je poté až šokován realitou a nereálností jeho očekávání.

K problematice vytváření nereálných očekávání Spousta (2016) zmiňuje souvislost mezi spokojeností, realitou a očekáváním, kdy „*spokojenost = realita – očekávání*.“ To znamená, že pokud zaměstnanec chce spokojené zaměstnání, musí již od začátku mluvit pravdu a připravit tak zaměstnance na skutečnou situaci v organizaci, byť v negativním slova smyslu. Zaměstnanec tak nebude mít vysoké očekávání a v průběhu své práce se příjemně překvapí. Autor se zmiňuje o skutečnosti, že tímto způsobem organizace nezíská mnoho uchazečů, avšak ti, kteří do organizace vstoupí, neodejdou nespokojení kvůli nesplněnému očekáváním.

Dalšími řešeními k předcházení nesplněného očekávání Branham (2009, s. 53 – 57) nabízí možnosti jako je najímání pracovníků na částečný úvazek nebo přijetí uchazeče doporučené současnými zaměstnanci nebo najímání současných zaměstnanců. Pokud pracovník nastoupí na částečný nebo dočasný úvazek, pak obě strany mají příležitost ověřit si vzájemný vztah a očekávání.

Bednář a kol. (2013, s. 207) doporučuje rozpor mezi očekáváním a realitou zjistit pomocí dotazníků nebo rozhovorů, kde by se organizace měla zaměřit na průběh náborového procesu, nástup zaměstnance do organizace a jeho adaptace. Také doporučuje si mapovat očekávání zaměstnanců, proč je mají, co to vyvolalo a jak moc odpovídají skutečnosti. K tomu je také potřeba výstupní pohovory (viz kapitola 3), které jsou důležitými zdroji informací pro zjištění těchto příčin.

V rámci problematiky psychologické smlouvy a vzájemného očekávání se Armstrong (2007, s. 185) zmiňuje o potřebě *důvěry*. Velký sociologický slovník (1996, s. 231) definuje důvěru jako „*typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba, instituce) splní určitá očekávání*.“ Také poukazuje na to, že důvěra je důležitá a zaměstnanec ji musí pocítovat ke svému zaměstnavateli.

Bednář a kol. (2013, s. 202) mluví o důvěře jako o určité směně mezi organizací a zaměstnancem – pokud zaměstnanec nemá důvěru v tom, že organizace dodrží své sliby a závazky, pak produkt, který ze směny zaměstnanec má získat, neodpovídá tomu, co očekává. Pak takový pracovní vztah zaniká, protože bez vzájemné důvěry nemůže existovat (Branham, 2009, s. 57).

## 1.2.2 Odchod z důvodu nedostatku koučování a zpětné vazby

Další možnou příčinou odchodu zaměstnance je *nedostatek koučování a zpětné vazby* (Branham, 2009, s. 84).

Koučování je styl vedení lidí, kde prostřednictvím toho pomáhá koučovanému vymezit si své cíle a úspěšně toho dosáhnout (Horská, 2009, s. 13). Mládková (2005, s. 123) jako synonymum koučování používá pojem učňovství. Učňovství definuje jako účinný nástroj, který pomáhá zvyšovat znalosti zaměstnance, a to jak v profesní rovině, tak i sociální.

Při koučování se tedy zaměstnanec nejen učí a rozvíjí své schopnosti, ale také mu pomáhá se dívat na okolí realisticky. A právě k urychlení těchto procesů se využívá zpětná vazba.

Zpětná vazba je určitý „*mechanismus, kdy výstup nějakého systému (následek) ovlivňuje zpětně jeho vstup (reakci člověka na určitou situaci)*“ (Horská, 2009, s. 31). Jedná se tedy o jakési zpětné hodnocení (Mládková, 2005, s. 125), který zahrnuje připomínky a nápady s cílem zvýšit výkonnost zaměstnance (Horská, 2009, s. 32).

Koučování a zpětná vazba jsou proto pro zaměstnance velmi důležitým nástrojem. Specifikují odpovědi na čtyři základní otázky, které chtějí zaměstnanci znát a to: otázky týkající se vize organizace, kam organizace míří, její mise, jak toho dosáhne, dále co se od zaměstnance očekává a jak úspěšně plní své úkoly (Branham, 2009, s. 86). Tyto nástroje mu také pomáhá si uvědomit realitu situace v organizaci – co se skutečně děje a jak vážné mohou být důsledky, pomáhá rozpoznat, jaké jsou role jednotlivých spolupracujících a co od nich očekávat, a především pomáhá pochopit jeho vlastní osobnost, jak se rozhoduje, myslí a vnímá (Daňková, 2013, s. 26). S těmito důvody souvisí také nástup generace Y do zaměstnání.

Generace Y je skupina lidí, kteří se narodili po roce 1976. Pro trh znamená nový fenomén, který je ekonomicky velmi aktivní, požaduje vyšší životní úroveň a na rozdíl od generace X, která je generací před ní, je středem jejího zájmu osobní život a rodina (Kocianová, 2012, s.108). Tato generace ve svém zaměstnání očekávají rovné a spravedlivé zacházení, kde se práce hodnotí podle jejich skutečných schopností, otevřenost komunikace a také možnosti rozvoje. Z toho důvodu generacím Y nevyhovuje direktivní styl vedení, ale dávají přednost koučovacímu stylu vedení a zpětné vazbě (Bohoňková, 2017).

I přes tyto důležité důvody zaměstnancům chybí koučování a zpětná vazba – proč? Branham (2009, s. 87) uvádí několik obecných důvodů, proč manažeři koučování a zpětnou vazbu neprovádí:

- Obavy ze ztráty sympatie zaměstnance nebo konfliktu s ním.

- Jsou zahlceni tolika úkoly, že nemají možnost sledovat zlepšování svého podřízeného v delším časovém úseku.
- Obavy ze selhání, protože na skutečné koučování a objektivní zpětné vazby nejsou řádně vyškoleni.
- Potřeba sblížení se zaměstnancem – jak fyzicky, tak emocionálně, což většina manažerských pozic nedovoluje.
- Zpětná vazba je mnohdy vyžadována ihned, avšak kvůli nedostatku času a množství práce ji manažeři odkládají, což vede k tomu, že je bezúčinná.
- Sami se ještě nesečkali s užitečnou zpětnou vazbou, ani s pozitivním koučováním.

I přes tyto důvody jsou organizace, kde tyto nástroje využívá a jsou si přesvědčeni, že je využívá efektivně. Avšak problém bývá v tom, zda to dělají správně a zda to dělají tak, jak podřízení očekávají. Na tento problém poukazuje také studie *Oracle Simply Talent – A Western European Perspective* společnosti Oracle ve spolupráci se společností Opinium Research, zveřejněné v září roku 2015. Průzkum byl proveden mezi 15011 zaměstnanci velkých evropských podniků, včetně Velké Británie, Francie, Německa, Švédska a Nizozemska (Oracle, 2015).

Průzkum ukázal, že 56 % respondentů si myslí, že jejich manažeři poskytují průměrnou, špatnou nebo velmi špatnou zpětnou vazbu, 55 % by uvítalo individuálnější přístup a pouze 33 % zaměstnanců jsou spokojeni s přístupem, jak s nimi organizace jedná. V rámci generace Y by 79 % respondentů by vyhovovalo pravidelnější ocenění jejího pracovního výkonu a zpětnou vazbu (Hr-server, 2015).

Výsledky tohoto průzkumu nám ukázaly především to, že v rámci toho, co si společnost myslí a jak to vnímají její zaměstnanci, je velký rozdíl. Proto by se společnosti měly snažit dostat se do tzv. souladu, jak již bylo zmíněno, se svými zaměstnanci, aby zabránily případné ztrátě zaměstnanců.

### **1.2.3 Odchod z důvodu stresu a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

V dnešní době je po pracovních a manažerech vyžadováno stále více a více úkolů a zodpovědnosti. Zaměstnanci se tak ocitávají pod neustálým tlakem na pracovní výkonnost, práce jim zabírá stále více času a nemohou se tak věnovat ani své rodině, ani sobě. Následkem toho je stres a deprese, kdy se dostávají pocity vyčerpanosti a přepracovanosti. Ovšem určitá míra stresu má své pozitivní stránky – nutí zaměstnance se zdokonalovat nebo vymýšlet nové pracovní postupy. Problém nastává v případě, pokud tento stav působí dlouhodobě – pak je důležité, aby organizace včas zareagovala a identifikovala příčiny vedoucí ke stresu.

Situace vyvolávající stres se nazývají stresory. Faktory vyvolávající stresor může být jak materiální, tj. nedostatek jídla nebo vody, tak sociální – například vztah zaměstnance s ostatními pracovníky (Křivohlavý, 1994, s. 12).

Agentura OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí příčiny způsobující stres jako jsou: přílišné pracovní zatížení, nejasné vymezení pracovních požadavků a úloh, nedostatečné zapojení zaměstnanců do řízení změn organizace, neefektivní komunikace a podpora ze strany vedoucích pracovníků a obtěžování jak psychické, tak sexuální (OSHA).

Podobné příčiny uvádí i Branham (2009, s. 165) – příčinami mohou být důvody, jako je snižování počet zaměstnanců, aniž by se snižovala množství práce, nejistota pracovního místa nebo problematika toho, jak organizace klade na zaměstnance příliš vysoké nároky.

Dalšími důležitými faktory, který mohou vést k pracovním stresorům, může být špatné osvětlení pracoviště, nesprávná teplota místnosti, špatné prostorové řešení, špatné rozvržení pracovní doby nebo také monotónní pracovní náplň (Mayerová, 1997, s. 62 – 67).

Reakce na již zmíněné stresory je pro každého zaměstnance individuální. Souvisí to s jeho minulých zkušeností nebo s tím, jak danou situaci vnímá. Někdo situaci může vnímat jako pozitivní příležitost pro jeho osobní kariéru, pro jiného to může být velmi frustrující a stresová situace (Mayerová, 1997, s. 59). Přestože každý stresovou situaci vnímá jinak, není těžké takového člověka poznat.

Příznaky stresovaného člověka můžeme zpozorovat ve třech oblastech: fyziologické, emoční a behaviorální (Vobořilová, 2015, s. 43). Fyziologické projevy jsou projevy tělesné – z dlouhodobého hlediska se tyto příznaky projevují například častým močením, bolesti svalů a kloubů, bolesti hlavy, poruchy spánku nebo pocit únavy a vyčerpání. Mezi emočními projevy jsou například častá změna nálad, podrážděnost, úzkost nebo poruchy koncentrace. Do oblasti behaviorální patří příznaky jako je zhoršená kvalita práce, vyhýbání se pracovním úkolům nebo také nervozita a vyhýbání se kontaktu s ostatními (Vobořilová, 2015, s. 43 – 46).

Z výše uvedených příznaků je tedy zjevné, že stres z dlouhodobého hlediska může způsobit řada nepříjemností a mnohdy může být i nebezpečný. Pro podnik tento stav může mít za následky toho, že se sníží jeho kvalita a produkce, nebude schopna udržet svou konkurenceschopnost nebo se také zhorší jeho pověst.



## 1.2.4 Studie příčin fluktuace

Potvrzení těchto příčin nám ukazují také mnoho studií týkající se tohoto problému. Jedním z takových studií je studie americké společnosti BlessingWhite (BlessingWhite, 2013) s názvem The Employee Engagement Report 2013, která byla provedena v Asii, Americe, Evropě a v Austrálii.

Podle této studie, která byla provedena u více než sedm tisíc respondentů, ukázala, že nejvíce zaměstnanců odchází kvůli tomu, že jsou bez možnosti kariérního růstu (26%). Na druhém místě se umístily finanční důvody, kdy nejsou dostatečně finančně ohodnoceni (16%). Následovaly důvody jako neuspokojivá práce (15%), touha vyzkoušet něco nového (13%) a nespokojenost s manažerem (10%).

K dalším zajímavým výsledkům došel i průzkum personální agentury Wincott People (2016), který byl uskutečněn v polovině prosince 2016 na reprezentativním vzorku mužů a žen ve věku od 18-ti do 65-ti let. Průzkumu se zúčastnilo 525 českých respondentů a 315 slovenských respondentů.

Průzkum ukázal, že zaměstnanci upřednostňují práci, která je baví. Dalším faktorem je možnost práce z domova a flexibilita. Souvisí to také s tím, jak z průzkumu vyplývá, že se mění pohled Čechů a Slováků na tzv. *work-life balance*. Dávají přednost tomu, aby jim práce nezasahovala do soukromého života a měli více možností se věnovat i rodině.

Naopak, materiální benefity nebo finanční bonusy jako je využití služebního auta pro osobní účely, dovolená navíc nebo zvyšování kvalifikace na náklady zaměstnavatele, chtějí zaměstnanci nejméně. To, že peníze již nehrají velkou roli, ukazují i výsledky průzkumu. Zaměstnanci jak v Česku (35%), tak na Slovensku (40%) jsou ochotni ztratit pět až deset procent ze své mzdy kvůli volnému odpoledni.

Oba průzkumy ukázaly, že zaměstnanci odchází hlavně kvůli tomu, že je práce nenaplňuje, nemají možnost kariérního růstu a hlavně v České republice roste trend *work-life balance*, který znamená rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Tyto výsledky tedy potvrzují i již zmíněné důvody, které autorka výše popisovala, a příčiny vedoucí k fluktuaci by se tak neměly podceňovat.

## 1.3 Důsledky fluktuace

Pro určení určité hranice, která by ukazovala, zda se jedná o pozitivní či negativní fluktuace, není dána. Hranici tak určuje situace na daném trhu práce. Pokud je organizace schopná nahradit odcházejícího zaměstnance v krátkém časovém období za minimální náklady, pak negativní důsledky fluktuace jsou pro ni nevýznamné. V opačném případě, kdy organizace není v krátkém období najít si nového zaměstnance a náklady s tím spojené jsou vysoké, pak je fluktuace zaměstnanců velkým problémem (Katcher, Snyder, 2009, cit. dle Vnoučková, 2013, s. 21).

Přesto studie uvádí, že doporučená hranice fluktuace se považuje hodnota 5 až 7 % (HR Monitor, 2013). Tyto hodnoty znamená, že ve sledovaném období, obvykle jednoho roku, opustí organizaci 5 až 7 zaměstnanců na každých 100 zaměstnanců sledované organizace. Avšak stále platí, že tato hranice je pouze doporučená. Pro stanovení optimální hranice pro konkrétní organizaci je třeba dbát na to, co je předmětem podnikání dané organizace, její poslání a vize nebo v jaké fázi životního cyklu je. To znamená, že například míra 10 % může pro určité organizace být závažné, pro jiné to může znamenat opak (Stadler, 2017). Urbanová (2016) v rámci této problematiky dokonce uvádí fluktuční míru 10 do 15 %, kdy tuto hranici vzhledem k současným trendům rizikového chování lidí 21. století považuje za normální. Poukazuje také ale to, že tato hodnota je pouze orientační, vždy záleží na velikosti firmy a její zaměření.

Urbanová (2016) v rámci dosažení a udržení optimální míry fluktuace doporučuje zaměřit se na tři konkrétní faktory:

- *sledování příčin odchodů zaměstnanců*, zda se jedná o sezónní fluktuaci, špatnou komunikaci, nepřiměřená finanční odměna apod.;
- *změnit systém nábory*, kde je třeba hledat především zaměstnance, který se na danou pracovní pozici hodí, a ne za každou cenu hledat výkonné a loajální zaměstnance;
- *zaměřit se na pozice stávajících zaměstnanců*, jak jim vyhovuje pracovní pozice, zda se pracovní pozice shoduje s jejich potenciálem.

I přesto nulová hranice fluktuace není optimální hranicí.

Podle Branham (2004, s.9) je dosažení nulové hranice fluktuace nemožné a také nežádoucí. Je to z toho důvodu, že pokud by zaměstnanci z organizace neodcházel a organizace by se stabilně rozvíjela, za určitou dobu by zaměstnanci dosáhli vrcholu svého platového rozmezí, a výplaty by znamenaly obrovské výdaje pro organizace. Dalším důvodem je zaostalost organizace, protože bez nových zaměstnanců do organizace nepřichází nové nápady, přístupy a schopnosti. Stejně názory sdílí i Personální poradenství (2013), které říká, že „*nulová fluktuace není stav, kam by měly společnosti směřovat,*“ protože taková situace v organizaci zabraňuje příležitostem k novým nápadům a také nepomáhá udržovat konkurenceschopnost na trhu (viz *pozitivní důvody fluktuace*).

Určitá fluktuace je tedy doporučena a pokud fluktuace přináší výhody organizaci, mluvíme o fluktuaci pozitivní (Branham, 2009, s. 18). Pozitivní fluktuace pomáhá organizaci být flexibilní, kdy se lépe a rychleji přizpůsobí změnám v organizaci, způsobuje přirozenou obměnu zaměstnanců, která vede k procesu aktivizace současných zaměstnanců a také pomáhá v oblasti motivace. Z důvodu odchodu jiných zaměstnanců mají stávající zaměstnanci možnost kariérního postupu, která je motivuje k tomu, aby zůstali organizaci věrní (Růžička, 1984, s. 17 cit. dle Odrazilová, 2012, s. 10).

Další pozitivní důvody uvádí Ertl (2008). Jsou to důvody jako:

- Objektivně ukazuje úroveň personální a manažerské práce v organizaci.
- Udržuje fungování vnitřního trhu práce – umožňuje kariérní postup, vytváří určité varování pro podprůměrné pracovníky
- Přináší do podniku nové pracovníky, kteří přináší s sebou nové nápady, odstraňuje stereotypy a zabraňuje firemní slepotě.
- Zefektivňuje a snižuje náklady na proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.
- Stabilizuje produktivní personál.

### **1.3.1 Negativní důsledky fluktuace**

Kromě pozitivních důsledků fluktuace existuje mnoho negativních dopadů, kterých by se organizace měla vyhnout.

Jeden z nejdůležitějších negativních dopadů, které s sebou přináší fluktuace zaměstnanců, jsou náklady.

Náklady spojené s fluktuací můžeme dělit na přímé a nepřímé (Vnoučková, 2013, s. 23). Přímé náklady jsou náklady spojené s administrativou (personální práce, tvorba dokumentace, doporučení apod.) a odstupné.

Nepřímé náklady takové náklady, které se vynaloží na školení a vzdělávání zaměstnance odcházejícího zaměstnance, náklady spojené s procesem náborem nového zaměstnance – plánování, vyhledávání a přijímání, nebo také náklady spojené s produktivitou nově přijatého zaměstnance, kdy zpočátku nepodává stoprocentní výkon, a podobně. Tyto náklady se zvyšují společně s růstem fluktuace. Avšak podle Urbana (2013) je tento problém v organizacích podceňován z toho důvodu, že náklady se skládají z mnoha položek, které jsou obtížně vyčíslitelné. Bliss (2001, cit. dle Hloušková, 2013, s. 11) kromě toho také dodává, že některé náklady jsou snadno rozpoznatelné, avšak jsou zde i skryté náklady, které sami zaměstnavatelé si neuvědomují.

Tyto náklady Armstrong (2007, s. 304) a Bliss (2001, cit. dle Hloušková, 2013, s. 11 – 12) rozdělují následovně:

- náklady spojené s odchodem zaměstnance, jako jsou:

- mzdové náklady odcházejícího zaměstnance, a s tím související administrativní náklady personální práce (vymazání ze mzdových systémů, papírování apod.);
- ztráty způsobené tím, že zaměstnanec odešel a organizace za něj nenacházela náhradníka (ztráty produkce, prodeje apod.) a s tím související náklady na dočasné zaměstnance nebo přesčasy zaměstnanců, kteří vykonávají dočasně práci za odcházejícího zaměstnance;
- náklady za vyhrazení času personalisty i pracovníka z důvodu provedení výstupního pohovoru;
- náklady na čas manažera, který musí řešit problémy spojené s odchodem zaměstnance
- náklady na školení odcházejícího zaměstnance
- náklady z dopadu na celé oddělení (nedodržení termínů, ztráta produkce apod.)
- náklady z důvodu ztráty zákazníků, jako jsou:
  - náklady na ztráty dovedností, znalostí a kontaktů odcházejícího zaměstnance
- náklady získávání nových zaměstnanců
  - náklady na inzerce
  - náklady na čas personalisty, který se připravuje na nábor
  - náklady na pohovory
  - náklady výběr kandidáta, spojené s vynaloženým časem manažerů a vedoucích pracovníků na přezkoumání žádosti, vedení pohovorů a výběr nového zaměstnance
  - náklady na ověření (doporučení, vzdělání, beztrestnost apod.) a testování uchazeče (schopnosti, dovednosti, nadání apod.)
- náklady na zaučení nových zaměstnanců
  - náklady orientace nových zaměstnanců (vstupní kurzy, ceny materiálů a manuálů pro nového zaměstnance)
  - náklady na zdělávání a školení nového zaměstnance
  - náklady na vedoucího zaměstnance, který má dohled nad školením
- náklady ztráty související s produktivitou nového zaměstnance, která zpočátku není efektivní
  - náklady na chyby nového zaměstnance
  - náklady na spolupracovníky, kteří pomáhají novému zaměstnancovi
  - pokud se jedná o zaměstnance na manažerské pozici – ztráty produktivity celého oddělení
- náklady na nového zaměstnance
  - administrativní náklady spojené se zavedením do systému, vydání identifikační karty apod.
  - náklady na čas manažera, než získá důvěru nového pracovníka.

Pokud dojde k fluktuaci zaměstnance, ať už se jedná o dobrovolnou či nedobrovolnou, krátce po jeho nástupu (například v prvním roce), spočívá problém v řídicí chybě – výběr nevhodných osob, i nedostatečné zaškolení, špatná adaptace, a podobně (Urban, 2013).

Vyčíslení nákladů kvůli chybnému výběru zaměstnanců v Americe ukazuje modelový příklad Spencera (1986, cit. dle Seitzl, 2015, s. 36). Celkové roční náklady na zaměstnance autor vyčísлил jako trojnásobek základní mzdy. Tyto celkové náklady zahrnují kromě mzdy zaměstnance také vybavení pro něj, jeho vzdělávání a školení, zdravotní péče, a podobně. Tento modelový příklad představuje situaci od špatného výběru zaměstnance, po jeho odchodu z organizace a náklady s tím spojené.

Výstupem toho jsou následující údaje:

- Náklady spojené s odchodem zaměstnance je 20 % celkových ročních nákladů na zaměstnance.
- Náklady spojené s výběrem nového zaměstnance je 30 % ročních nákladů na základní mzdu zaměstnance
- Ztráty spojené se sníženou produktivitou nového zaměstnance před jeho úplnou adaptací je 50 % celkových ročních nákladů na zaměstnance.

Celkové náklady kvůli špatnému výběru zaměstnance a jeho následnému odchodu je tedy roční základní mzda tohoto zaměstnance krát 2,4 (Spencer, 1986, cit. dle Seitzl, 2015, s. 36).

Tento modelový příklad kromě toho ukazuje i to, že celkové náklady spojené s odcházejícím zaměstnancem jsou nejvyšší v situaci, kdy do organizace vstupuje nový zaměstnanec, který v prvotním časovém rozhraní nepodává úplný pracovní výkon. Dále to jsou náklady spojené s výběrem onoho nového zaměstnance. A v poslední řadě, *nejmenšími* náklady jsou pak náklady spojené se samotným odchodem zaměstnance, který byl organizací špatně vybrán.

Kromě již zmíněných nákladů s fluktuací souvisí řada dalších negativních důsledků. Ertl (2008) uvádí důsledky jako jsou: ztráta zaškolených zaměstnanců, únik citlivých informací a know-how organizace, zhoršená péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodnosti jak u dodavatelů, tak u zákazníků nebo potenciálních uchazečů a možnost zvýšení nejistoty stávajících zaměstnanců. Novotný, Bosničková a kol. (2014, s. 71) také doplňují, že velký dopad fluktuace má také na fungování týmů a samotné organizace – spolu s rostoucí fluktuací se snižuje spolupráce a rozvoj know-how v týmech.

## 2 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE

Zaměstnanci opouštějí organizace z různých důvodů. Důvodů je mnoho a nemusí to být jen již zmíněné důvody jako je nesplněné očekávání, nedostatku koučování nebo stres. Mohou to být důvody, o kterých organizace neví a nemůže je ani předpokládat. Z toho důvodu je potřeba sledovat nejenom důsledky fluktuace, ale i příčiny fluktuace, které pomohou organizaci k opatření, která pomohou předejít těmto problémům.

Následující kapitola se tak bude zabývat metodami, které pomohou k eliminaci dalších odchodů zaměstnanců, a zabránit tak případnému vysokému procentu fluktuace, která pro organizace může mít velmi závažné dopady.

### 2.1 Měření fluktuace

Turner (2010, cit. dle Pudil, 2014, s. 41) rozdělil sedm metod, které se používá pro měření fluktuace. Avšak podle autora je efektivnější, pokud se při měření využívá kombinace těchto sedmi metod. Jsou to:

1. *Průměrná délka pracovního poměru.* Tato metoda se vypočítá jako součet odpracovaných let všech zaměstnanců, které se vydělí celkovým počtem zaměstnanců.
2. *Míra nástupů / pracovních příchodů,* kde se součet nově přijatých zaměstnanců vydělí průměrným počtem zaměstnanců za dané časové období.
3. *Míra odchodů.* Podobně jako *metoda 2* je jmenovatel průměrný počet zaměstnanců za dané časové období, avšak čitatelem je součet odešlých zaměstnanců.
4. *Míra stability.* V této metodě se počítá poměr zaměstnanců, kteří jsou v organizaci po určité časové období.
5. *Míra nestability* je podobné metodě *4*, avšak zde se počítá poměr zaměstnanců, kteří z organizace odešli.
6. *Míra přežití.* Pro výpočet této metody je potřeba výpočet míry stability, která se vypočítá pomocí *metodě č. 4*. Výsledek se poté vydělí počtem zaměstnanců, kteří nově vstoupili do organizace.
7. *Míra úpadku / úbytku zaměstnanců.* Stejně jako v metodě *6* je třeba znát míru stability, která se vydělí součtem zaměstnanců, kteří z organizace odešli.

Podle Armstronga (2013, s. 301) je metoda *míry odchodů* tradičním ukazatelem, protože je snadná a lehce pochopitelná. Umožňuje organizaci stanovit počet pracovníků, který je třeba získat na další období pro udržení svého současného stavu, nebo aby dosáhla růstu personálního stavu. Tento ukazatel intenzity odchodů také umožňuje

posoudit intenzitu odchodů zaměstnanců z organizace a porovnávat ji s konkurenčními organizacemi (Urban, 2013). Armstrong (2013, s. 301) nabízí i vzorec pro vypočítávání této metody:

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

Podle autora (Armstrong, 2013, s. 301) je tento vzorec jednoduchý, ale může být problematický v tom, že neodlišuje všechna odlišné situace, která ovlivňují předpovědi budoucích potřeb zaměstnanců a jejich řešení. Jedná se například o část organizace nebo určité pracovní místo, které má zvýšenou mobilitu, ale zasahuje jen malou skupinu z celkového počtu zaměstnanců, může ukazatel míry odchodů intenzitu ztrát pracovníků nadhodnocovat (Urban, 2013). Dalším problémem může být nereprezentativní průměrný počet zaměstnanců, který je potřeba pro výpočet míry odchodů zaměstnanců, aby ukázal dosavadní trend v důsledku růstu či poklesu počtu zaměstnanců (Armstrong, 2013, s. 301).

*Index stability* je dle Armstronga (2013, s. 301) vylepšený ukazatel míry odchodů. Počítá se podle vzorce:

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

Tato metoda sleduje klesající nebo rostoucí tendenci zaměstnanců, kteří jsou v organizaci po delší době, tedy sklon ke stabilitě zaměstnání v organizaci (Urban, 2013). Podle Hanzal (2017) je stabilita ukazatelem *zdravosti organizace*.

*Míra přežití* je podle Armstronga (2013, s. 303) vhodným nástrojem pro sledování skupiny nových zaměstnanců (např. absolventů) a posoudit tak fungování politiky získávání a stability zaměstnanců. Problém je však v tom, že neumožňuje určit míru odchodů celých populací, aby mohla organizace předpovídat možné budoucí ztráty a pokrytí budoucích potřeb zaměstnanců. Urban (2013) v rámci *míry přežití zaměstnanců* mluví o *kohortní analýze*. Tato analýza ukazuje, s kolika zaměstnanci může organizace počítat po určité době, pokud se *míra stability* nebude zlepšovat. Tato analýza může sloužit také k výpočtu ukazatele střední délky zaměstnání v organizaci. Ukazatel střední délky zaměstnání je odvozený z analýzy míry přežití (Armstrong, 2013, s. 303). Odpovídá době, po které je už jen polovina zaměstnanců stále v organizaci od určité doby, kdy byli přijati. Výhodné pro tohoto ukazatele je to, že se dá počítat pro různé věkové kategorie zaměstnanců (Urban, 2013).

## 2.2 Metody sledování příčin fluktuace

Sledovat příčiny odchodů zaměstnanců je velmi důležité, protože organizaci dává podklady pro zlepšování pracovních podmínek, vztahy na pracovišti, spokojenost zaměstnanců a podobně (Koubek, 2000, s. 66). Kromě toho také signalizuje věcné i personální nedostatky v organizaci, které jsou příčinou nežádoucí fluktuace (viz kapitola 1.1), který má za následek nestabilitu pracovního kolektivu (Dytrt, 2006, s. 23). Při sledování příčin fluktuace je dobré si uvědomit rozdílnosti jak mezi muži a ženami, tak kvalifikací zaměstnance, pracovní pozicí apod., a na základě toho sledovat každou skupinu zvlášť (Koubek, 2000, s. 66).

Armstrong (1999, s. 503) uvádí, že pokud zaměstnanec odejde z vlastní vůle (viz *dobrovolná fluktuace, kapitola 1.1*), pak je třeba provést výstupní pohovor, zanalyzovat příčiny, proč odchází a postarat se o reference, nebo-li pracovní posudek. Jedna z metod sledování příčin fluktuace je tedy výstupní pohovor.

Výstupní pohovor provádí pracovník oddělení lidských zdrojů s odcházejícím zaměstnancem v poslední den, kdy je zaměstnanec v práci, za účelem odhalení důvodů, kvůli kterému z organizace odchází (Branham, 2009, s. 230), nikoliv z důvodu přesvědčení, aby zaměstnanec zůstal (Armstrong, 2007, s. 318). Důvody, které zaměstnanec uvádí, lze rozdělit do několika skupin: vyšší pracovní ohodnocení u jiného zaměstnance, lepší možnosti z hlediska kariérního postupu jinde, větší jistota práce jinde, lepší možnosti se rozvíjet jinde, lepší pracovní podmínky jinde. Dále to jsou důvody týkající se špatného vztahu se svým nadřízeným, špatné vztahy se spolupracovníky, osobní důvody jako je těhotenství, nemoc, stěhování a podobně nebo jsou to problémy v zaměstnání týkající se zastrašování, pronásledování, týrání nebo obtěžování (Armstrong, 2007, s. 318).

Problém však bývá v tom, že zaměstnanci mnohdy nejsou ochotní uvést pravý důvod odchodu (Branham, 2009, s. 230; Kocianová, 2010 s. 192). Je to z toho důvodu, že například nevěří, že se organizace chce zlepšovat nebo se obávají následků svého negativního ohodnocení, kdy si tím mohou zničit dobrý vztah s organizací nebo nedostanou dobré reference pro další uplatnění ve svém oboru (Jobcity.cz). Pak záleží na tom, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě zjistil právě důvody odchodu zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 318). Podle Branhama (2009, s. 231 – 233) z toho důvodu by měl pohovor vést vyškolený a nezávislý pracovník. Dále by zaměstnanec měl být ujištěn, že jeho odpovědi budou anonymní, tudíž se nemusí obávat odplaty ze strany manažerů nebo spolupracovníků. Další doporučení uvádí autor fakt, že by se výstupní pohovory měly provádět po určité době odchodu zaměstnance, ne v den odchodu. Je to z toho důvodu, že zaměstnanec má možnost přemýšlet o důvodech svého odchodu.

V některých případech organizace místo výstupního pohovoru používají výstupní dotazník. Výhodou takového dotazníku kromě finanční a časové nenáročnosti je také anonymita. Jak již bylo zmíněno, někteří zaměstnanci se bojí tzv. odplaty od manažerů



a spolupracovníků a u dotazníku, který jim zaručí anonymitu, mohou být upřímnější než u rozhovoru. Další výhodou je menší pravděpodobnost ovlivnění výzkumníka (Disman, 2002, s. 141). Branham (2009, s. 232) doporučuje u výstupních dotazníků neměnit zásadní otázky, aby byla získaná data spolehlivá.

Přesto výstupní rozhovory a dotazníky nejsou zcela spolehlivou metodou a je třeba získat spolehlivější představy o názorech pracovníků – pomocí průzkumu názorů (Armstrong, 2007, s. 319). Mezi metody sloužící k průzkumu názorů zaměstnanců patří (Armstrong, 2007, s. 657):

- *Strukturované dotazníky*, které mohou být rozdány všem nebo vybraným zaměstnancům. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo mohou být vytvořeny speciálně pro konkrétní organizaci. Výhodou takového dotazníku jsou, jak již bylo zmíněno, nízké náklady spojené s administrativou a následná analýza, pokud se používá pro velký počet respondentů (Armstrong, 2007, s. 657). Avšak nevýhodou může být to, že se předpokládá, že zaměstnanci odpoví standardizovaně na standardizované otázky, kterým všichni rozumí stejně a tak, jak smýšlí organizace (Sedláková, 2014, s. 158). Další velkou nevýhodou je malá návratnost. Efektivními nástroji pro minimalizaci tohoto problému je buď symbolická odměna za vyplnění dotazníku nebo také *upomínka* za nevyplnění dotazníku (Disman, 2002, s. 143).

Při zjišťování názorů zaměstnanců organizace mohou využít elektronické dotazníky prostřednictvím on-line dotazníků na webových stránkách (Branham, 2009, s. 231).

- *Rozhovory*, které mohou být strukturované, polostrukturované nebo otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky (Bláha a kol., 2016, s. 350). Výhodou rozhovoru je to, že klade menší nároky na iniciativu dotazovaného, také je pro respondenta obtížnější vynechat odpovědi na některé otázky, tudíž získaná data jsou komplexnější. Další výhodou je především to, že eliminuje případné nesrozumitelnosti otázek. Ovšem nevýhodou je pracnost a nákladnost techniky, která je časově náročná a vyžaduje spolupráci respondenta. Dalším problémem je anonymita respondenta, která je málo přesvědčivá a může tak vyvolat určitá zkreslení v odpovědích (Disman, 2002, s. 141). Branham (2009, s. 232) doporučuje provést pohovor i se zaměstnanci, kteří z organizace odcházejí nedobrovolně a s těmi, kteří přecházejí mezi jednotlivými lokalitami organizace. I takoví zaměstnanci mohou poskytnout organizaci informace o jejich zkušenostech a pocitech.
- *Kombinace dotazníku a rozhovoru*. Dle Armstronga (2007, s. 657) se jedná o velmi spolehlivou metodou, protože spojuje kvalitativní údaje z dotazníku s kvalitativními informacemi získané z rozhovoru. Disman (2002, s. 145) uvádí také možnost telefonního rozhovoru, která může vyloučit možnost zkreslení dotazníku. Telefonní rozhovor je výhodnější v porovnání s rozhovorem tvář v tvář v tom, že anonymita je zde přesvědčivější. Rizikem zde ovšem je to, že

zaměstnanec je hůře dosažitelný po odchodu z organizace (Branham, 2009, s. 231).

- *Pomocí vybranou skupinou zaměstnanců*, která představuje reprezentativní vzorek zaměstnanců, u nichž se zjišťuje postoje a názory na organizaci (Armstrong, 2007, s. 657).

## 2.3 Metody snížení fluktuace

Udržení zaměstnanců je velmi náročné, pokud je zaměstnanec nespokojený a demotivovaný. Takový zaměstnanec znamená pro organizaci velkým problémem, jelikož znehodnocuje náklady organizace. Přesto existují různé metody, které mohou pomoci ke snížení nebo prevenci fluktuace.

Následující kapitola se tak bude zabývat jednotlivými metodami nebo faktory, které jsou klíčové pro organizace, která potřebuje minimalizovat fluktuaci.

### 2.3.1 Plán stabilizace zaměstnanců

Stabilizace zaměstnanců je „komplexní pojem, který zahrnuje různé personální aktivity“ (Nosek, 2007, s. 63). Jedná se o aktivity, které zahrnují postupy při nabírání nových zaměstnanců, přístup vedení v organizaci, příležitosti pro rozvoj a kariérní postup zaměstnanců apod. (Kocianová, 2010, s. 92). Cílem je stabilizovat zaměstnance tak, aby byli dostatečně motivovaní, a aby neodešli z organizace (Nosek, 2007, s. 63). K dosažení tohoto cílu je třeba znát očekávání zaměstnance (viz kapitola 1.2.1) a snažit se je určitým způsobem naplnit.

Plán stabilizace by tedy měl vycházet z důvodů, které vedou k fluktuaci zaměstnanců. Měl by se zabývat každou oblastí, kde se objevuje problematika angažovanosti, oddanosti zaměstnanců a jejich nespokojenosti, tedy oblastí, kde je možné stabilizovat zaměstnance (Armstrong, 1999, s. 431). Díky tomu tak lze v plánu stabilizace vymezit určitá opatření, která reagují na již zmíněné problémy (Dvořáková, 2007, s. 128 – 129).

Dvořáková (2007, s. 129) doporučuje v plánu stabilizace:

- věnovat pozornost organizační jednotce, věkové skupině nebo pracovním místům, kde se vyskytuje vysoká fluktuace;
- využívat efektivnější metody při náboru nových zaměstnanců;
- dát zodpovědnost nadřízenému za konečný výběr nového zaměstnance;
- kontrolovat zaměstnance při práci;
- určit finanční ohodnocení podle výkonu práce zaměstnance;
- využívat nebo zdokonalovat adaptační program;
- poskytovat zaměstnancům přiměřené školení;
- zlepšování kvality pracovních podmínek.

Podle Urbana (2017, s. 151) má největší vliv na stabilitu zaměstnanců právě jednání a přístup přímých nadřízených, jaké má schopnosti, zda je ochoten věnovat zaměstnancům čas a pozornost, zda spravedlivě ohodnocuje a odměňuje, zda poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a zda vytváří takové pracovní prostředí, které usnadňuje zaměstnancům výkon práce.

Podobný názor má i Armstrong (1999, s. 431 – 434). Podle něj by se organizace měla zaměřit oblasti týkající se odměňování, pracovního místa, výkonu práce, vzdělávání zaměstnanců, vývoje kariéry, zvýšení oddanost zaměstnanců k organizaci a vztahy v organizaci, pokud chce zvýšit stabilitu svých zaměstnanců.

Jak již bylo výše zmíněno, jedna z důležitých oblastí týkající se stabilizace zaměstnanců je *odměňování*. Úkolem odměňování je nejenom získávání a udržení klíčových zaměstnanců, ale také přispívá k růstu produktivity zaměstnance, zajišťuje cenovou konkurenceschopnost produkce a vytváří určité spravedlivé, diferencované finanční ohodnocení, které odpovídá tomu, jak je pracovní místo přínosné a náročné (Urban, 2013). Podle Šikýře (2016, s.128) má odměňování funkci stimulace, kdy zaměstnanec díky tomu dosahuje požadovaného výkonu. Kromě toho díky odměňování mají zaměstnanci možnost ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.

Problémem pak nastává, pokud systém odměňování neplní své úkoly a zaměstnanec se cítí nespokojený. Podle Urbana (2006) se jedná o problémy týkající se toho, že se zaměstnanec domnívá, že systém odměňování není průhledný, kde chybí jasné definování kritérií pro stanovení pohyblivé složky mzdy. Podle zaměstnanců to má za následek toho, že tato kritéria neodpovídá přínosu a pracovnímu nasazení. Dále se problémy týká nespravedlnosti nebo neobjektivnosti odměňování, nebo také zpětné vazby, kdy zaměstnanci nevědí, za co dostávají odměny.

Organizace by se měla zaměřit na vyřešení těchto problémů a to tak, že (Armstrong, 1999, s. 431 – 432):

- provede změnu v úrovni odměňování na základě průzkumu trhu;
- zlepší existující systém odměňování tak, aby rozhodování bylo vždy na základě spravedlivého odstupňování;
- zajistí, aby zaměstnanci pochopili vztah mezi výkonem za provedenou práci a její odměnou;
- změní systém odměn založených na výkon zaměstnance tak, aby fungoval spravedlivě;
- upraví systém odměňování podle hospodářských výsledků tak, aby ani noví zaměstnanci v organizaci nebyli diskriminováni;
- přizpůsobí zaměstnanecké výhody podle individuálních požadavků zaměstnanců;
- zapojí zaměstnance do zlepšení procesu hodnocení práce a systému odměn založených na výkonu práce.

Zde je také nutné si uvědomit, že pro zaměstnance neznamena spravedlivý systém odměňování jen peněžní formy odměňování, ale také nepeněžní formy jako je formální nebo neformální pochvala, rozvoj zaměstnance, motivující úkoly, flexibilita pracovní doby nebo lepší bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Šikýř, 2016, s. 128). Pozdníček (2016) dopňuje další nepeněžní formy odměňování, které je také pro zaměstnance důležité, jako je systém benefitů, výhod, podpory jak v osobním, tak profesním životě, vstřícnost zaměstnavatele řešit jejich osobní nebo rodinné problémy, nebo také řadou firemních hodnot.

Další možnou problematiku oblastí při stabilizaci zaměstnanců se týká *výkonu práce*. Šikýř (2016, s.120) v rámci této problematiky mluví o tzv. *role zaměstnance*, která je potřeba vydefinovat – tj. co se od zaměstnance očekává, čeho má dosáhnout a jaké podmínky k tomu zaměstnanec potřebuje. Pokud tedy práce není jasně vydefinovaná, zaměstnanec si není jistý náplní práce, jaké jsou jeho povinnosti a normy výkonu práce, podle jakých kritérií je hodnocena jeho práce nebo zda provádí svou práci správně, pak je zaměstnanec vystaven psychickému i fyzickému napětí, který má za následek demotivace (Urban, 2006). Podle Wagnerové a kol. (2011, s. 70) by se nemělo jenom zhodnotit výkon zaměstnance, ale mělo by se také vyjasnit, jaké jsou rozdíly mezi vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem a jejich priority.

V tomto případě organizace může tyto problémy vyřešit tak, že dá zaměstnancovi jasné požadavky na výkon v podobě konkrétních a dosažitelných cílů (Armstrong, 1999, s. 432). Dále by zaměstnanec měl být pravidelně ohodnocen a pokud by se vyskytli problémy, manažer by je měl řešit okamžitě se zaměstnancem (Šikýř, 2016, s. 121).

Fluktuace zaměstnanců se také může zvýšit, pokud zaměstnanci nejsou dostatečně vyškolení a mají dojem, že jsou na ně kladeny příliš vysoké požadavky, které bez dalšího vzdělávání a školení nelze zvládnout (Armstrong, 1999, s. 432). Právě podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, kdy se zaměstnanci zdokonalují nebo rozšiřují jejich profesní způsobilosti (Tureckiová, 2004, s. 89). Navíc neustálé vzdělávání zaměstnancům přináší seberealizaci a větší důvěru v sobě, ale také zvyšuje loajalitu zaměstnance vůči organizaci (ihned.cz, 2009).

V případě, že se zaměstnanec cítí demotivovaný svým výkonem a pocitem neschopnosti zvládnout práci, organizace by měla poskytnout zaměstnancům schopnosti a důvěru, že plní očekávané normy výkonu práce tak, že mu nabídne možnosti dalšího vzdělávání. Organizace by také měla zajistit, aby noví zaměstnanci získali co nejrychleji potřebné dovednosti a znalosti při nástupu na nové pracovní místo Armstrong, 1999, s. 432).

Další problematiku oblastí je oblast výběru zaměstnanců, kde důsledkem špatně provedeného výběru se nepodaří vylíčit konfliktní, nepřizpůsobivé nebo nespolupracující osoby, které působí negativně i na své spolupracovníky (Urban, 2006). Ovšem větší problém nastává, pokud takový zaměstnanec nastoupí na vedoucí pozici.

Důsledkem toho je nespravedlivé jednání se zaměstnanci nebo také špatné zacházení s personálem. Organizace by měla předejít tyto problémy tak, že při výběru nebo povyšování zaměstnanců by měla jasně porovnávat schopnosti zaměstnanců s jeho schopnostmi, v případě výběru zaměstnance na vedoucí pracovní místo by měla organizace vybrat takové lidi, kteří mají dobře rozvinuté schopnosti vést lidi, dále je vzdělávat a také by měla zavést lepší systém při projednávání systému stížností a řešení problémů (Armstrong, 1999, s. 434). Další možnou preferencí jsou včasná a správná personální rozhodnutí, kde je třeba rozpoznat signály ukazující konfliktního zaměstnance (Urban, 2006).

Problematika stabilizace zaměstnanců a jejich motivace je velmi komplikovanou záležitostí. Přestože jsou v této kapitole uvedeny některá možná řešení problému vyskytující se se stabilizací zaměstnanců, každá organizace by si měla uvědomit odlišnosti každého zaměstnance a případné komplikace řešit individuálně.

### **2.3.2 Podniková kultura a fluktuace**

Podniková (firemní nebo organizační) kultura je „*soubor norem, hodnot a způsobu myšlení, který je charakteristický pro pracovníky podniku a je jimi všeobecně přijímán, zvládnán a používán*“ (Zuzák, 2009, s. 184).

Podobnou definici nabízí i Armstrong (2015, s. 178). Podle autora kultura podniku zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být jakkoli vyjádřeny, přesto ovlivňují jak chování pracovníků v organizaci, tak jejich výkon práce.

Podle Tureckiové (2004) je podniková kultura nástrojem řízení organizace, který umí řídit, ovlivňovat a měnit. O podnikové kultuře autorka také mluví jako o tzv. *duch firmy* nebo také *sociální tmel organizace*, který může být klíčovým faktorem úspěchu, ale také kritickým faktorem.

Z šetření personální agentury Grafton Recruitement vyplynulo, že 45 % českých firem považují firemní kulturu za základ spokojenosti svých zaměstnanců (Novinky.cz, 2015). Tureckiová (2004, s. 144) označuje firemní kulturu jako určitý vnější stimul, který má ale i vlastní motivační náboj – pokud si zaměstnanec firemní kulturu osvojí, pak se snaží o její další rozvoj a posílení, následkem toho je zaměstnanec spokojený, šíří dobré jméno organizace, stává se organizaci loajální a zvyšuje také svou pracovní výkon.

Podobný názor má i Zuzák (2009, s. 184), který tvrdí, že podniková kultura, pokud je silná a pevná, má pozitivní vliv na krizi v podniku – spojuje kolektiv, zvyšuje jejich loajalitu a výkonnost. V opačném případě, kdy podniková kultura není dostatečně silná nebo nestabilní, v období krize, kterou organizace zažívá, dojde nejenom k jejímu zániku, ale také k problému mezi zaměstnanci. Začnou se vytvářet jednotlivé skupiny, které chtějí prosadit své odlišné názory a zájmy. Důsledkem toho je vzrůstající napětí a někteří zaměstnanci se tak rozhodnou pro odchod z organizace.

Podniková kultura tak má vliv jak na fluktuaci zaměstnanců, tak na jejich spokojenost. Organizace by z toho důvodu měla kulturu nastavit správně a efektivně ji využívat. Tureckiová (2004, s. 144) v rámci této problematiky poukazuje na to, že přestože podnikovou kulturu má každá organizace, ale ne každá ji využívá jako svoji konkurenční výhodu. Problém je v manažerech, kteří neumí docenit její význam a účinně ji řídit nebo měnit podle potřeb své organizace. Přestože úspěšná podniková kultura znamená pro každou organizaci něco jiného, Urban (2008, s. 156 – 157) vydefinoval pět hlavních projevů, které k ní patří:

- Důraz na pracovní výkon, odpovědnost zaměstnanců a náročnost práce. Vedení organizace, manažeři, ani zaměstnanci neakceptují nízkou pracovní výkonnost. Zaměstnanci jsou motivovaní, vstřícní ke svým zákazníkům nebo neodkládají práci na poslední chvíli.
- Flexibilita. Organizace je vždy otevřená novým věcem, rychle se rozhoduje a je ochotna přijmout nové postupy. Nové nápady a návrhy svých zaměstnanců organizace vždy přivítá a je ochotná vyzkoušet.
- Důvěra a otevřenost mezi zaměstnanců a manažerů, kdy v organizaci funguje průhledná a přesvědčivá personální politika.
- Důraz na etické hodnoty, tj. etické chování organizace nejenom ke svým zaměstnancům, zákazníkům nebo dodavatelům, ale také k vnějšímu okolí.
- Loajalita zaměstnanců, kdy zaměstnanec je ochoten vždy obhájit svou organizaci a pomoci, pokud je potřeba.

Suchý a kol. (2016, s. 93) tyto projevy shrnul do tří klíčových bodů, které se navzájem ovlivňují. Pokud jeden ze tří klíčových bodů nefunguje, projeví se to ve zbývajících bodů. Jedná se o týmovou práci, vzájemnou důvěru a upřímnou pozitivní komunikaci. Tyto body je podle autora potřeba neustále zlepšovat a vyvíjet.

Avšak i silná podniková kultura má i své zápory – a to v případě, pokud je potřeba v organizaci provést důležité změny v jednání zaměstnanců. Organizace se může setkat s odmítavým postojem svých zaměstnanců, pak se podniková kultura stává negativním prvkem (Zuzák, 2009, s. 185). Silná kultura má také tendenci zlehčovat signály, které poukazují na potřebu změny a inovace (Tureckiová, 2004, s. 139). Z toho důvodu by silná kultura neměla být *nehybná*, ale musí reagovat na aktuální trendy a změny mimopodnikového prostředí (Johnová, 2008, s. 54).

### 2.3.3 Motivační program jako preference fluktuace

Motivace je jedním z důležitých způsobů, jak předcházet fluktuaci zaměstnanců. Je to z toho důvodu, že pokud je zaměstnanec je dostatečně motivovaný a spokojený, pravděpodobnost jeho odchodu je velmi malá.

Armstrong (2015, s. 218) mluví o motivaci jako o síle a směru chování, které vedou lidi k určitému chování. Podle autora jsou lidé motivovaní, pokud očekávají, že za určité chování a jednání dosáhnou cíle a odměny, které uspokojí jejich potřebu. Urban (2010, s. 95) tak mluví o vztahu *něco za něco*.

Šikýř (2016, s. 147) popisuje motivaci zaměstnanců jako určitá ochota pracovníků vykonávat pracovní úkol, dosahovat požadovaného výkonu práce a plnit strategické cíle organizace. Podobnou definici nabízí i Tureckiová (2004, s. 55), podle které je motivace procesem, který vyjadřuje touhu, vůli nebo ochotu člověka usilovat o dosažení cílů a výsledků, které je pro něj důležité.

Avšak v oblasti motivaci zaměstnanců je obtížné určit, kdo za ní nese odpovědnost – zda samotní zaměstnanci, vedoucí pracovníci nebo samotná organizace.

Podle Faerbera (2007, s. 42) je nesporné, že velký vliv jak na motivaci zaměstnanců, tak na jejich demotivaci, mají vedoucí pracovníci. Stejný názor zastává i Urban (2010, s. 95), který říká, že vedoucí pracovník má za úkol své podřízené motivovat.

Protinázor zastávají Niermeyer a Seyffert (2005, s. 61), kteří tvrdí, že za nedostatečně motivovaného zaměstnance nemohou jen vedoucí pracovníci, ale i sám zaměstnanec. Podle autorů existují tři faktory, které mají vliv na výkon zaměstnance, a které jsou navzájem propojené. Jedná se o *faktory osobnosti, kompetence a prostor pro jednání*, přičemž osobnost zaměstnance je pro vedoucího pracovníka těžce ovlivnitelné. Každý zaměstnanec se sám rozhoduje, jak uplatní svou motivaci a svou výkonnost k práci. Na druhou stranu má vedoucí pracovník veliký vliv na prostor pro jednání zaměstnanců. Měl by se snažit vytvořit takové pracovní podmínky, které jsou pro zaměstnance motivující, a kde pracovník bude uplatňovat a rozvíjet své schopnosti k výkonu práce. Oblast týkající se kompetencí lze ovlivňovat pomocí spolupráce vedoucích pracovníků a podřízených, kde vedoucí poskytuje zaměstnanci možnost rozvoje a je na zaměstnanci, aby využil příležitosti a rozvíjel se.

Podobný názor mají i Urbanec a Cvrček (2015). Stejně jako Niermeyer a Seyffert, zastávají autoři názor, že vedoucí pracovníci jsou zodpovědní ve vytváření vhodných podmínek k výkonu práce, zejména ve vytváření pravidel a jejich vedení. Dále je potřeba, aby vedoucí pracovníci pravidelně kontrolovali výkon svých podřízených a s tím související zpětná vazba, která je třeba vždy poskytovat – ať už zaměstnanec svou práci koná dobře, či nikoli.

Avšak pokud i přes tato opatření pracovník nepodává výkon, jaký by měl, pak je třeba ho propustit. V takovém případě nese odpovědnost propuštěný pracovník za to, že nevyužil dostatečně svou výkonovou motivaci, tj. tendence člověka chtít vždy dosáhnout úspěchu (Bláha a kol., 2016, s. 24), a specifickou motivaci, tj. motivace člověka, který se snaží dosáhnout určitého cíle (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 22).

Sjednocování těchto myšlenek nabízí Armstrong (2007, s. 220 – 221). Podle autora jsou dobře motivovaní lidé jsou takoví lidé, kteří si jsou vědomi svých cílů. Jsou motivovaní sami od sebe a jsou ochotni vykonat určité kroky k dosažení svých individuálních cílů. V tomto případě jde o nejlepší formu motivace. Avšak podle Armstronga je lidí, kteří potřebují motivaci zvnějšku, je více. V takových případech hraje velikou roli organizace, která poskytuje takovým lidem – svým zaměstnancům – prostředí, kde pomocí odměn a stimulů se snaží, aby zaměstnanci vydali ze sebe to nejlepší jak v jeho prospěch, tak ve prospěchu organizace. A jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří musí díky svým schopnostem, dovednostem, a především motivujících procesů, která organizace poskytuje, vést zaměstnance k dosažení podnikových cílů.

Tato kapitola se bude zabývat tou myšlenkou, že vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za motivaci zaměstnanců.

Podle Faerbera (2007, s. 42) mnoho organizací hodnotí vedoucího pracovníka podle schopnosti, jak dokáže motivovat své podřízené. S tím souhlasí i Štěpaník (2010, s.59), který uvádí, že jeden z předpokladů úspěchu vedoucího pracovníka je schopnost efektivně motivovat zaměstnance. Urban (2010, s. 95) však uvádí, že správné a vyvážené využívání motivačních nástrojů je jedním z nejtěžších manažerských úkolů. Autor také poukazuje na to, že v organizacích často podceňují význam motivace nebo její způsob využití, který má za následek ztráty produktivity zaměstnanců, demotivace nebo také odchod zaměstnance.

Podle Štěpaníka si (2010, s. 59) většina vedoucích myslí, že nejdůležitějšími pracovními motivy jsou peníze – přičemž dobrý vedoucí pracovník si nesmí myslet, že lidé chodí do zaměstnání jen pro to, aby získali finanční ohodnocení. Dalšími chybami, kteří vedoucí pracovníci při motivaci svých zaměstnanců dělá, je skutečnost, že si neuvědomuje, jaký typ osobnosti je zaměstnanec, jaké jsou jeho vnitřní motivy, co je pro něj důležité a čeho chce dosáhnout (Birčák, 2016).

Další chyby Urban (2010, s. 95 – 96) shrnul do následujících bodů: podceňování nefinanční motivace; neznalost významu psychologické smlouvy se svým zaměstnancem (viz kapitola 1.2.1); zlehčování dopadu svého jednání na motivaci zaměstnanců; špatné navedení motivace zaměstnance k jednání, které není v souladu s cílem organizace a sklon přejímat další principy motivace, které jsou ale nesprávné.



Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit těchto chyb a snažit se jimi předejít tak, že bude používat určité motivační nástroje pro zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnance a preferenci fluktuace.

Podle Tureckiové (2004, s. 71) mohou následující faktory a nástroje pomoci k motivaci zaměstnanců:

- náplň práce, která by se měla rozšiřovat v souladu s tím, jaké schopnosti má zaměstnanec;
- zapojení zaměstnanců do všech rozhodovacích procesů ohledně cílů organizace;
- delegování pravomoci a odpovědnosti, kde má zaměstnanec odpovědnost nejenom za vlastní výkon, ale i za výkon celého týmu;
- efektivní systém komunikace a zpětné vazby;
- dobré pracovní vztahy, které podporují podnikovou kulturu (viz kapitola 2.3.2).
- možnosti kariérního rozvoje a postupu;
- spravedlivý systém odměňování (viz kapitola 2.3.1);
- retenční programy pro udržení klíčových zaměstnanců;
- manažerský styl řízení.

Urban (2008) vydefinoval tři pravidla, která je podle autora velmi důležitá pro motivace zaměstnanců. První pravidlo říká, že se zaměstnanci chovají tak, jak je jejich nadřazený odměňuje (viz kapitola 2.3.1). Druhé pravidlo poukazuje na skutečnost, že pozitivní motivační metody je efektivnější než-li negativní. Třetí pravidlo říká, že je důležité si uvědomit, že každého zaměstnance motivuje něco jiného.

Jak již bylo zmíněno, aby byl pracovník výkonný a snažil se dosahovat podnikových cílů, musí být dostatečně motivovaný. Této skutečnosti si jsou organizace vědoma, proto v různých organizacích existují různé tzv. *motivační programy*.

Kocianová (2010, s. 39) popisuje motivační program jako určitý systém práce se zaměstnanci, který se zaměřuje na jejich motivaci. Tento program obsahuje nástroje stimulace zaměstnanců, které se prolínají s celým systémem řízení lidí v organizaci.

Podobnou definici vymezuje i Dvořáková a kol. (2012, s. 239). Motivační program je soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, kde cílem je ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a jejich vztah vůči organizaci. Jedná se zejména o posílení loajality zaměstnanců a jejich profesní rozvoj pro využití v pracovním procesu.

Podle Tureckiová (2004, s. 70 – 71) motivační programy vedou k nejenom k přijetí cílů organizace zaměstnanci, kdy díky tomu se zaměstnanci více zapojí do řídicích aktivit organizace, ale také k dosažení změn, které jsou potřeba k navýšení pracovních výkonů a k podpoře spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Motivační program, pokud má být úspěšný a účinný, měl by vycházet jak ze strategie řízení lidských zdrojů, tak ze strategií celé organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 240).

Měl by také obsahovat kvalifikovaný rozbor, nebo-li analýzu, kterou můžeme rozčlenit do následujících základních kroků (Bedrnová a kol., 2012, s. 271 – 272):

1. Analýza motivačního profilu zaměstnance a vyhodnocení míry jejich spokojenosti. Organizace tak může pomocí této fáze odhadnout kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.
2. Stanovení krátkodobých i budoucích cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, kam se zaměřit.
3. Charakterizování výkonu zaměstnanců v určité oblasti, kde je možnost porovnat rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci a stanovit tak řešení problému, které je třeba vyřešit v motivačním programu.
4. Vymezení možných stimulačních prostředků.
5. Výběr určitých forem a postupů stimulace a stanovení podmínek pro jejich uplatňování.
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu.
7. Přijatý motivační program je potřeba seznámit se všemi zaměstnanci.
8. Kontrola výsledků motivačního programu a upravit v případě potřeb.

Dvořáková (2012, s. 240) doplňuje další možné kroky, jako je prozkoumání současného stavu a účinnosti motivace zaměstnanců k práci a jejich spokojenost či nespokojenost pomocí dotazníkového šetření, osobní rozhovor nebo složitější analýzy za pomoci psychologů a poradců na vedení lidí a na základě toho vydefinovat motivační klimata organizace.

## 3 SHRNU TÍ

Fluktuace je jeden ze závažných problémů, se kterým musí organizace potýkat. V souvislosti s řízením lidských zdrojů znamená fluktuace jak odchod zaměstnanců, tak příchod zaměstnanců do organizace. Tyto odchody a příchody mohou být pro organizace jak žádoucí, tak nežádoucí.

Žádoucí fluktuace přináší organizaci pozitivní důsledky, kdy do podnikového prostředí vstupují nové nápady a myšlenky, zkvalitňuje a stabilizuje pracovní kolektiv a do jisté míry je ukazatelem personální práce v podniku.

Naopak, pokud je fluktuace nežádoucím jevem, působí na organizace řada negativních dopadů a důsledků. Jedním z největších problémů související s odchodem zaměstnanců jsou náklady – tvoří je jak administrativní náklady personální práce, tak náklady na náhradního zaměstnance, náklady na jeho výběr a školení, a především náklady na ztráty dovedností, znalostí a kontaktů odcházejícího zaměstnance. Dalšími problémy spojené s fluktuací jsou nejenom úniky interních informací a ztráta know-how, ale i ztráta důvěry v organizaci, a to jak na straně zákazníků a dodavatelů, tak i na straně zaměstnanců.

Pokud se tedy zaměstnanec rozhodne odejít, většinou se nejedná o rozhodnutí ze dne na den. Předchází tomu měsíce, i roky, než se zaměstnanec rozhodne k tomuto kroku. Tento proces se v odborné literatuře nazývá procesem odcizení, kdy zaměstnanec po určité zlomové události, kterým může být například konflikty na pracovišti nebo nespravedlivé ohodnocení, změnil svou loajalitu vůči své organizaci. Takový zaměstnanec není oddaný, výkonný, je problematický, a především zvedá náklady své organizaci.

Příčiny rozhodnutí zaměstnanců k odchodu je podle odborné literatury mnoho. Mohou to být důvody, které jsou organizaci neovlivnitelné, jako například umístění organizace, její status nebo také vzdálenost organizace od bydliště, ale také důvody, které organizace má možnost ovlivnit a změnit rozhodnutí zaměstnance. Jsou to důvody související s vnitřním prostředím organizace jako například pracovní podmínky, finanční ohodnocení, způsob řízení nebo mezilidské vztahy v organizaci.

Ať to už jsou důvody jakékoliv, pro eliminování odchodů by se organizace měla zajímat o to, proč jejich zaměstnanci odchází, s čím jsou nespokojení nebo jaké mají důvody. Díky tomu organizace získá určitý podklad pro zlepšování nedostatků, se kterými se potýká. Ke zjišťování těchto příčin organizaci pomůže především výstupní pohovor nebo výstupní dotazník.

Spokojenost a motivace jsou důležitými faktory, který má velký vliv na fluktuaci zaměstnanců. Organizace by se tak měla zaměřit na tyto dva faktory a na základě toho vytvořit takové přístupy a postupy, které pomohou k minimalizaci nežádoucí fluktuace. Mohou to být například plány stabilizace zaměstnanců, který slouží k ustálení zaměstnanců tak, aby byli dostatečně motivovaní a neodešli z organizace. Dále tomu také pomůže motivační program nebo vytvoření takové podnikové kultury, kterou organizace může využívat jako určitou konkurenční výhodu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# Úvod do praktické části

První teoretická část se zabývala problematikou fluktuace, jejími důvody a dopady a případné vyřešení. V této části práce teoretické řešení bude navazovat na praktickou část.

Praktická část se tak bude dále věnovat analýze dané společnosti v závislosti na problematiku fluktuace.

V první části práce je představena společnost, ve kterém se bude výzkum provádět. Z důvodu poskytnutí interních dat si společnost přeje zůstat v anonymitě, proto se o ní autorka zmiňuje o tzv. *společnost XY*.

V další části se praktická část zabývá metodologií, kde jsou představeny jednotlivé metody výzkumu, které jsou následně aplikovány pro výzkum ve zvolené společnosti. Dále se kapitola zabývá stanovení výzkumných předpokladů pro daný výzkum.

Další kapitola se pak zabývá konkrétním výzkumem ve společnosti, interpretace jejich dat a následné vyhodnocení a doporučení pro danou společnost.

## 4 O SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je soukromou společností, která poskytuje služby v oblasti lázeňství. Společnost je známá svou dlouholetou a bohatou historií a po mnoha rekonstrukcích jsou tyto prostory dnes moderním pracovištěm, které poskytuje jak lékařskou péči, tak relaxační pobyty.

Jak již bylo zmíněno, společnost poskytuje lékařskou péči, a to převážně léčbu pohybových a nervových onemocnění. Dále také nabízí vodoléčbu, masáže, fyzioterapii, ergoterapii (tj. metoda podporující tělesné a psychické funkce), termoterapii nebo fyzikální terapii, která zahrnuje různé způsoby léčby, jako je léčba lupénky, léčba onemocnění kloubů, svalů, a podobně.

Mezi doplňujícími službami společnosti patří možnost ubytování se 134 pokojů, stravování, ale také možnost zábavy pro své klienty, jako je tělocvična, kavárna, lesopark v areálu lázní, minigolf apod.

Klienty společnosti přicházejí hlavně ze zahraničí, a to především ze Saúdské Arábie, Sýrie a zemí okolo. Své klienty získávají především z cestovních kancelářů.

Společnost XY aktuálně zaměstnává 58 zaměstnanců. S ročním obratem 73 542 000 Kč (Výroční zpráva, 2015) tak patří společnost XY do kategorií středních podniků<sup>1</sup>.

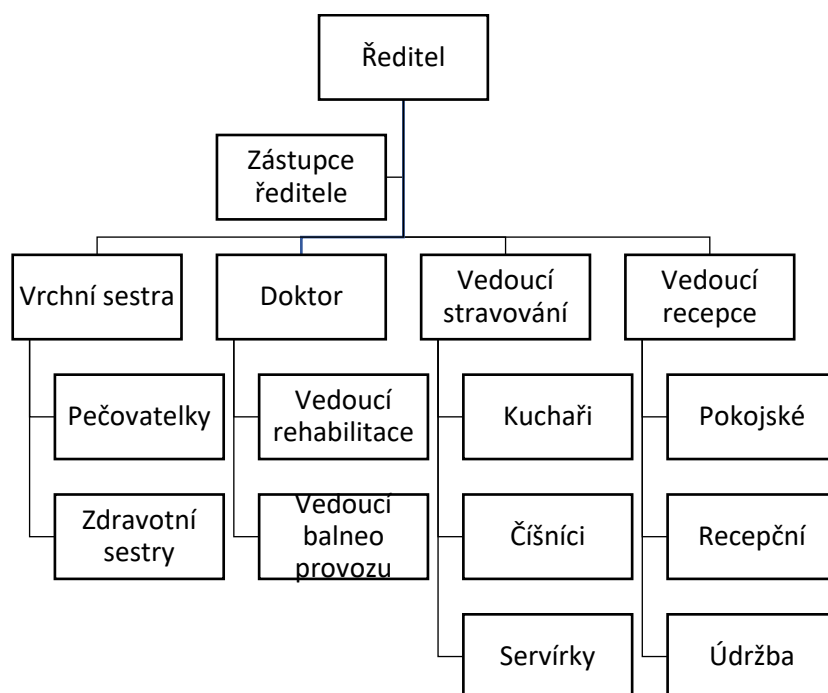
---

<sup>1</sup> Střední podnik je takový podnik, který má méně než 250 zaměstnanců, a jeho obrat nepřesahuje 50 milionů € nebo bilanční suma nepřesahuje 43 milionů € (EU a Evropská komise, 2006)

## 4.1 Organizační struktura

Organizační strukturou společnosti je strukturou hierarchickou (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost je řízena direktivně ředitelem společnosti, pod něhož spadá jednotlivé oddělení ve společnosti. Jeho hlavní činností je organizování, řízení a plánování všech činností společnosti. Dále se zabývá finančním záležitostem společnosti, ale také jejím marketingovou oblastí. Ředitel je oprávněn jednat ve všech záležitostech samostatně. Pod ředitelem spadá zástupce ředitele, který má obdobné pravomoce jako ředitel, avšak pouze po jeho souhlasu. Zástupce ředitele se stará také o personální činnosti, tudíž ve společnosti neexistuje samostatné personální oddělení. Pro větší přehled je v *Obrázek 1* znázorněny zjednodušené vazby mezi jednotlivými odděleními.

## 4.2 Získávání zaměstnanců

Nábor zaměstnanců provádí společnost po předložení návrhu na vytváření nového pracovního místa nebo na obsazení prázdného pracovního místa, a to metodou pohovoru.

Mezi obvyklými metodami nábory zaměstnanců patří především doporučení zaměstnanců od stávajících pracovníků. Dle společnosti se jedná o velmi spolehlivou metodu. Nejenomže tímto způsobem společnost ušetří na nákladech týkající se nábory

zaměstnanců, ale získá tak i spolehlivého zaměstnance, který má dovednosti a znalosti, které společnost skutečně potřebuje.

Další metody, které společnost využívá, je pracovní úřad, personální agentury nebo také inzerování, především na sociálních sítích jako je *Facebook.com* nebo přes různé pracovní servery. Dále využívá k inzerování zdroje jako je rádio nebo noviny.

Pokud se najde potenciálního zaměstnance, je pozván na výběrové řízení, který probíhá formou pohovoru. Při výběru pracovníka na vyšší pozici je přítomný i vedení společnosti, v opačném případě je přítomný pouze vedoucí pracovník příslušného oddělení, který má také konečné rozhodovací právo.

Pokud pracovník má odpovídající schopnosti a požadovanou zdravotní dispozici, nastupuje do zaměstnání.

### **4.3 Odměny zaměstnanců a jejich motivace**

Společnost XY rozděluje mzdy zaměstnanců na čtyři složky (Provozní směrnice, 2016):

- Základní mzda, kterou zaměstnanec obdrží automatickou za každou odpracovanou hodinu.
- Prémie, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům za každou správně odpracovanou hodinu. Společnost tuto složku mzdy má možnost krátit, pokud zaměstnanec podává neuspokojivý výkon práce nebo porušuje pracovní kázně.
- Odměna, která je speciální složkou mzdy. Zaměstnanec ji může získat, pokud ho vedoucí pracovník navrhne a proces schválí vedení společnosti.
- Ostatní složky mzdy, jako například příplatky, a podobě, které se řídí Zákonem práce.

Společnost uplatňuje hodinou nebo měsíční mzdu, kdy hodinovou mzdu dostává zaměstnanec za odpracované hodiny v měsíci a měsíční mzdu dostává za odpracování jednoho měsíce podle rozvrhu pracovní doby.

Skladbu benefitu, ať už finančního nebo nefinančního, má společnost velmi rozsáhlou. Jedná se o (Provozní směrnice, 2016):

- Příspěvek zaměstnavatele na obědy, které jsou k dispozici všem zaměstnancům.
- Odměny v závislosti na počtu klientů a obsazenosti lánů, na kterou mají nárok všichni zaměstnanci.
- Zaměstnavatel každoročně pořádá vánoční večírky, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci.
- Dodatková dovolená pěti dní, na kterou mají nárok fyzioterapeuti, ředitel a vedoucí pracovníci.
- Vybraní vedoucí pracovníci mají nárok na jeden den v měsíci pracovat z domova, tzv. *home office*.
- Všichni zaměstnanci získávají finanční odměny, pokud dosáhnou deseti let nepřerušené práce v organizaci.

- Školení pro zaměstnance podle vybraných oddělení, které je hrazené zaměstnavatelem.
- Vedoucí úseku po schválení vedením může požádat o teambuildingovou akci pro své zaměstnance.
- Možnost využití telefonního paušálu společnosti pro vedoucí pracovníky a vybrané zaměstnance.
- V případě za práci přesčas mají zaměstnanci možnost čerpání náhradního volna, v akutních potřebách může zaměstnanec místo náhradního volna také požádat o finanční náhradu.

Zaměstnanec má dále možnosti získání finančních odměn za speciálně odvedenou práci nebo za speciální přístup. Konkrétně se jedná například o případy, kdy zaměstnanec vyřeší obtížný úkol, ušetří náklady své společnosti nebo je ochoten zastoupit svého spolupracovníka při jeho absenci.

## 5 METODOLOGIE

Pro zpracování praktické části využila autorka metody, které pomohou lépe pochopit problematiku fluktuace v dané společnosti a také pomohou odpovědět si na stanovené výzkumné otázky.

Následující kapitola se tak zabývá metody výzkumu a techniky sběru dat použité při výzkumu ve společnosti XY a sestavení výzkumných předpokladů.

### 5.1 Metody výzkumu a techniky sběru dat

Pro zpracování této kapitoly a hlubší poznávání problematiky ve společnosti použila autorka jak kvalitativní, tak i kvantitativní výzkum.

Kutnohorská (2009, s. 21) popisuje kvalitativní výzkum za postup, který je opakem kvantitativnímu nebo objektivistickému postupu. Podle Novýho, Suryňka a kol. (2006, s. 256) je kvalitativní výzkum, který se doplňuje s výzkumem kvantitativním, avšak není mu podřízen.

Podle Kozela (2006, s. 118) jsou rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem následující: Kvalitativní výzkum hledá příčiny a vzájemné závislosti mezi příčinou a následky nebo subjekty, proč se něco stalo nebo děje. Účelem této metody je zjistit motivy a postoje respondenta, proč se chová určitým způsobem. Kvantitativní výzkum poskytuje popisné informace, údaje a počtu výskytu nebo četnosti opakování. Účelem této metody je získat měřitelné, statisticky vyhodnotitelné údaje, které lze zpracovat do formy tabulek a diagramů (Kutnohorská, 2009, s. 20).



Johnová (2008, s. 108) kvantitativní výzkum popisuje jako standardizovaný vědecký výzkum, který popisuje určité jevy pomocí proměnných, které měří určité vlastnosti. Podle autorky kvantitativní výzkum ověřuje hypotézy a teorie.

Pro větší přehled rozdílů mezi dvěma metodami ukazuje následující tabulka (Kutnohorská, 2009, s. 21; Disman, 2011, s. 286 – 287).

*Tabulka 3 Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem*

Kvalitativní výzkum	Kvantitativní výzkum
Mnoho informací o malém počtu respondentů	Málo informací o velkém počtu respondentů
Ověřování teorie a hypotézy	Vytváření teorie a hypotézy
Používání techniky	Používání komunikace a pozorování
Pro zhodnocení se používá statistická analýza	Pro zhodnocení se používá individuální interpretace
Silná standardizace zajišťuje vysokou reliabilitu	Kvůli nízké standardizace je zde nízká reliabilita
Silná standardizace vede k nízké validitě	Díky nízké standardizace je zde vysoká validita
Pomáhá rozumět pozorovaným skutečnostem	Ověřuje validitu tohoto porozumění

Zdroj: Kutnohorská, 2009, s. 21; Disman, 2011, s. 286 – 287

Jak ukazuje *Tabulka 3*, tyto dvě metody se navzájem doplňují a navzájem se ověřují, proto autorka zvolila obě metody pro analýzu dat v rámci problematiky fluktuace.

Ke sběru dat vybrala autorka následující techniky:

- Analýza interních dokumentů, které byly poskytnuty společností
- Strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky
- Strukturovaný rozhovor s podřízenými pracovníky
- Dotazníkové šetření

## 5.2 Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek

Cílem výzkumu je zmapovat problematiku fluktuace ve společnosti.

K dosažení tohoto cíle byla autorkou položena tři výzkumné předpoklady (VP):

1. Vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti.
2. Potenciální fluktuace je ve firmě více než 30 %.
3. Očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňují fluktuaci ve společnosti.

Tyto hlavní výzkumné předpoklady byly sestaveny na základě teoretických poznatků.

Pro zodpovězení VP1 použila autorka metodu strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky a s jejich podřízenými.

Pro odpověď na VP2 a VP3 použila autorka metodu dotazníkového šetření.

# 6 ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI

Následující kapitola se bude zabývat analýzou fluktuací ve společnosti XY.

V první části se autorka zabývá analýzou fluktuace v letech od roku 2012 do roku 2016 pomocí analýzy interních dokumentů, které byly poskytnuty vedením společností. Jsou to údaje týkající se společností a údaje týkající se zaměstnanců, především záznamy o příchodech a odchodech zaměstnanců.

Veškeré materiály byly poskytnuty elektronicky.

V další části se autorka zabývá strukturovaným rozhovorem s vedoucími pracovníky a jejich podřízené, kteří byli ochotni spolupracovat. Respondenti požadovali zachování anonymity, což autorka plně vyhověla, a proto se autorka o nich v následujících kapitolách zmiňuje jako *vedoucí pracovník* nebo *podřízený pracovník* nebo jako *respondent*.

V poslední části výzkumu autorka využila dotazníkového šetření pro zodpovězení výzkumných předpokladů VP2 a VP3 (viz kapitola 5.2). Dotazníkové šetření proběhlo na pracovišti za přítomnosti autorky. Druhou část vyplněných dotazníků byla později rozdána společností na žádost autorky z důvodu nezastižení všech potřebných pracovníků na pracovišti.

## 6.1 Analýza fluktuace v letech 2012 – 2016

Tato kapitola se zabývá rozvojem fluktuací v letech 2012 do 2016. K měření odchodu zaměstnanců jsou použity dvě ukazatele – míra odchodů a index stability.

Míra odchodů zaměstnanců se vypočítá jako počet zaměstnanců, kteří během roku odešli ku průměrnému počtu zaměstnanců organizace v tomtéž období.

Průměrný počet zaměstnanců za rok se vypočítá jako aritmetický průměr průměrného počtu zaměstnanců za jednotlivé měsíce, přičemž průměrný počet zaměstnanců za měsíc se vypočítá jako součet počtu zaměstnanců v jednotlivých dnech, který se vydělí počtem dnů téhož měsíce.

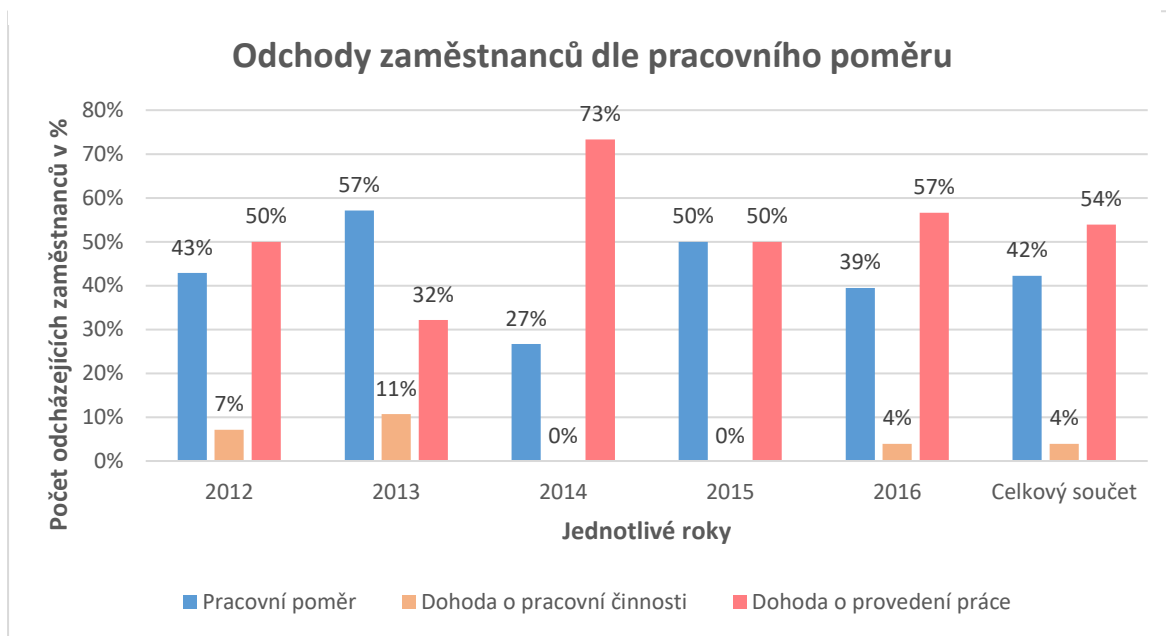
Tabulka 4 Míra odchodů zaměstnanců v jednotlivých letech

	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný počet zaměstnanců	28,31	49,01	58,78	69,14	87,58
Odchody zaměstnanců	14	28	30	32	76
Míra odchodů zaměstnanců (%)	49,45	57,14	51,04	46,28	86,78

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože míra fluktuace ve společnosti značně přesahuje doporučující hranici fluktuace, je nutné si zde uvědomit, že se společnost zabývá lázeňstvím a v době sezónnosti společnost využívá pracovníky, kteří koná práci buď na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce.

Graf 2 Rozdělení odchodu zaměstnanců dle pracovního poměru v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Větší přehled ukazuje níže uvedený graf (Graf 2), který ukazuje přehled odchodu zaměstnanců rozdělené podle druhu pracovních poměrů v letech od roku 2012 do roku 2016. Poslední sloupec ukazuje celkový počet druhů pracovních poměrů.

Jak ukazuje výše uvedený graf (Graf 2), v jednotlivých letech převažuje odchody zaměstnanců konané práci na dohoda o provedení práce. Je to z toho důvodu, že pracovníci v době hlavní sezóny pomáhají společnosti, pokud se stane, že zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr onemocní nebo nedovolenou.

Dalším důvodem, proč je míra odchodů zaměstnanců výrazně vyšší než doporučující hodnota (viz Tabulka 4) je skutečnost, že společnost nabírá zaměstnance podle počtu klientů. Pokud dojde k úplnému zaplnění lánů, je potřeba nabrat více zaměstnanců, které se po sezónnosti propustí. Příkladem je rok 2014 (viz Graf 2), kde společnost naplnila kapacita zaměstnanců pro případ naprostého naplnění lánů.

Přestože se jedná o způsob, jak předejít vysokým nákladům vyvolané nadměrným počtem zaměstnanců v době mimo hlavní sezóny, tyto skutečnosti mohou do jisté míry poškodit jak pověst společnosti, tak i vztahy v organizaci.

Na tuto skutečnost poukazuje také následující tabulka (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 popisuje index stability, který ukazuje tendenci zaměstnanců zůstat v organizaci po delší dobu – tj. doba delší než jeden rok.

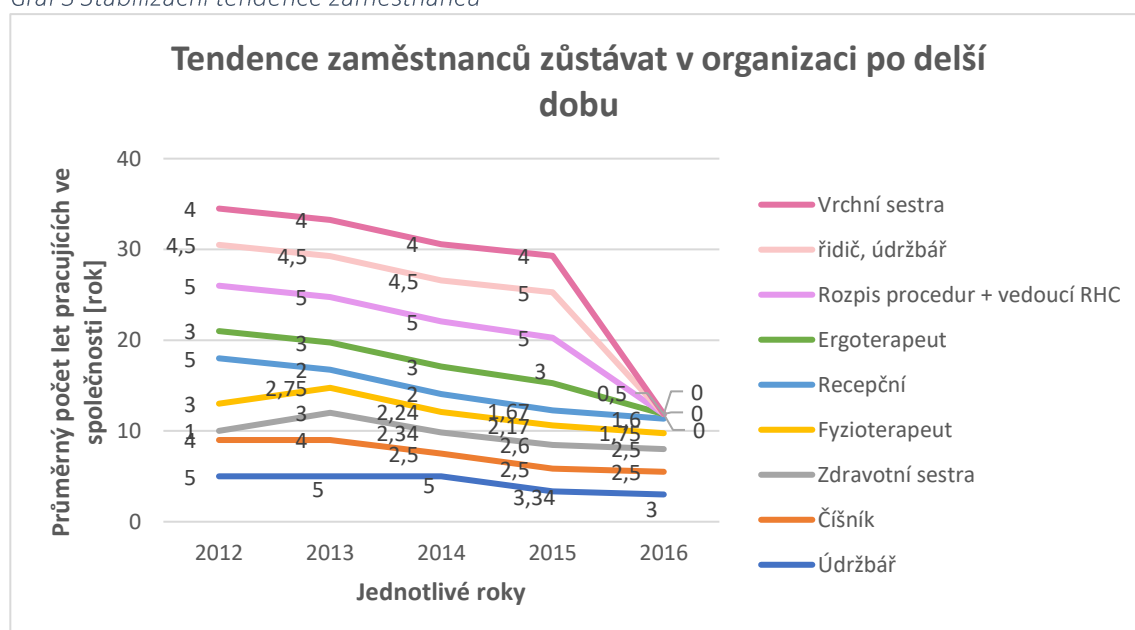
Tabulka 5 Index stability zaměstnanců v jednotlivých letech

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkový počet zaměstnanců v organizaci alespoň 1 rok	32	45	53	64	45
Celkový počet zaměstnanců v organizaci před rokem	17	35	49	57	71
Index stability	188,24	128,57	108,16	112,28	63,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky (Tabulka 5), od roku 2012 do roku 2014 mají zaměstnanci klesající tendenci zůstat v organizaci po delší dobu. V roce 2015 tato tendence mírně stoupla, avšak v roce 2016 se tato tendence výrazně snížila. Tento stav potvrzuje následující graf (viz Graf 3).

Graf 3 Stabilizační tendence zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje nejrizikovější pracovní místa ve společnosti, kde dochází ke klesající tendenci zaměstnanců zůstat v organizaci po delší dobu. Popisky dat představují průměrný počet vypracovaných roků pracovníka ve společnosti v jednotlivých letech, kde 0 představuje dobu, kdy zaměstnanec již ve společnosti nepracuje nebo pracuje méně než jeden rok.

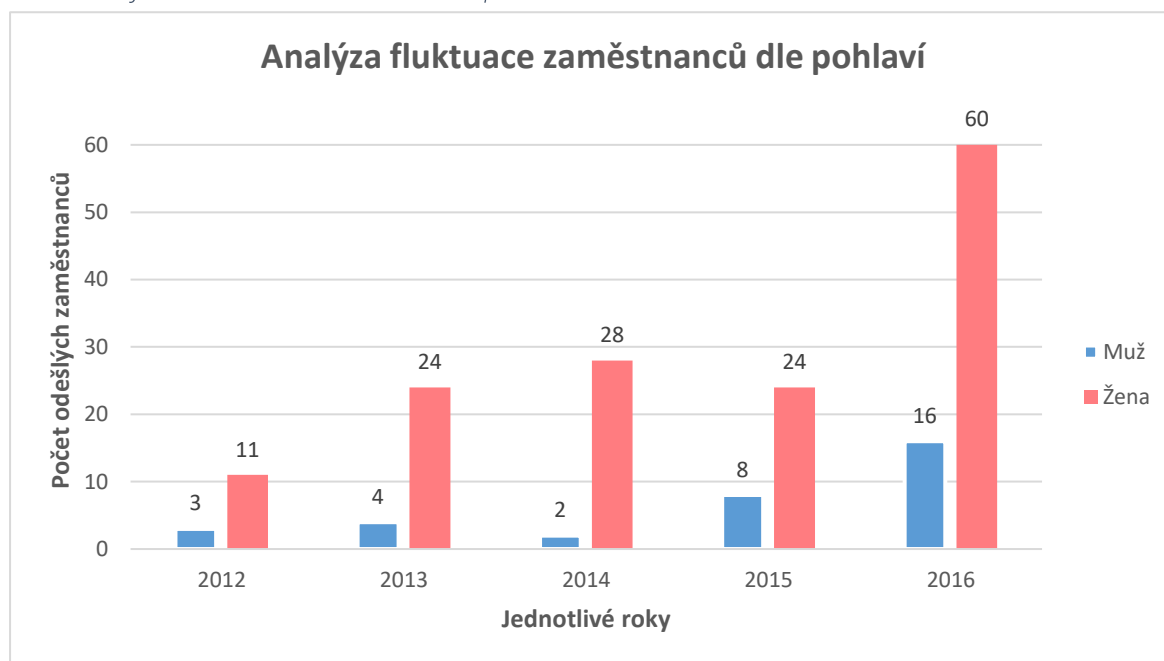
Jak ukazuje graf (Graf 3), od roku 2016 dochází ke klesající tendenci stability nejenom u profesí jako je *recepční* nebo *údržbář*, ale také u důležitých profesí jako je *fyzioterapeut*, *ergoterapeut* nebo *zdravotní sestra*. K prudkému poklesu došlo u pracovního místa *vrchní sestra*, *řidiče a údržbáře* a u *vedoucího RHC*.

Tento fakt potvrzuje také skutečnost, že společnost již přes rok hledá zaměstnance na pozici *fyzioterapeuta* a nově také na pozici *údržbáře*<sup>2</sup>.

### 6.1.1 Analýza fluktuace podle pohlaví

Graf 4 znázorňuje fluktuaci zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých letech, od roku 2012 do roku 2016.

Graf 4 Analýza fluktuace zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

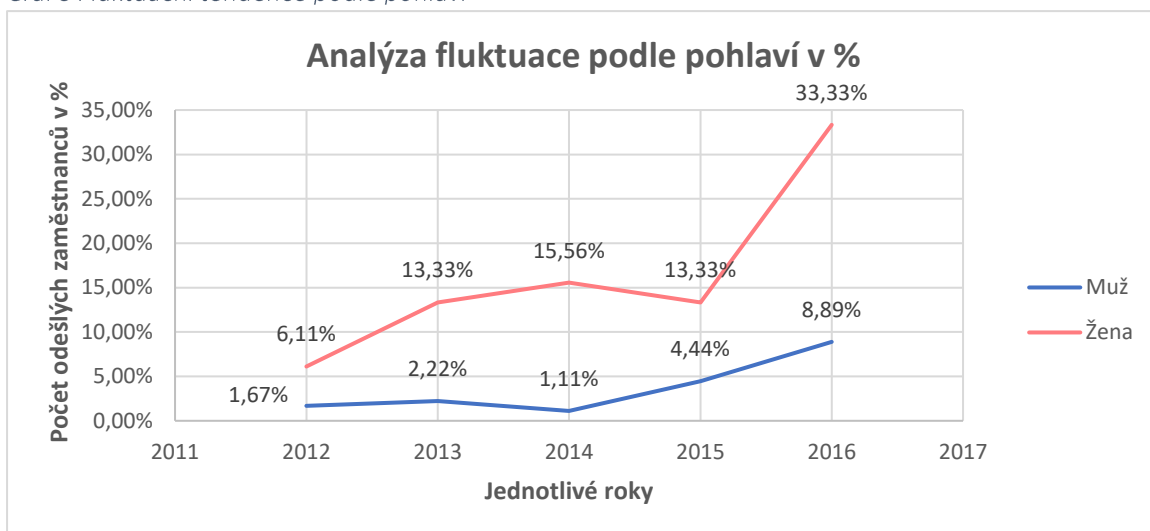
Z grafu 4 je vidět, že počet žen, které opustí organizaci, je výrazně vyšší než počet mužů. Je to dáno mimo jiné také tím, že v organizaci výrazně převažuje počet zaměstnaných žen nad muži. Graf 4 ukazuje také to, že v roce 2016 výrazně stoupl odchod

<sup>2</sup> Data ke dni 10.04.2017.

zaměstnanců v porovnání s ostatními roky. Avšak v grafu není rozlišeno, zda se jedná o odchod dobrovolný či nedobrovolný z důvodu neuvedení ve společnosti.

Na *grafu 5* je možné porovnat flukтуаční tendenci mezi muži a ženami.

*Graf 5 Flukтуаční tendence podle pohlaví*



Zdroj: Vlastní zpracování

Flukтуаční tendence u obou pohlaví je kolísavá, avšak u mužů od roku 2014 a u žen od roku 2015 je zpozorována značná nárůst (viz *Graf 5*).

V období 2013 je možné zpozorovat u mužů mírný pokles, avšak od roku 2014 stále roste. Ovlivňují to především pozice recepční a údržbáře, kde se často střídají zaměstnanci.

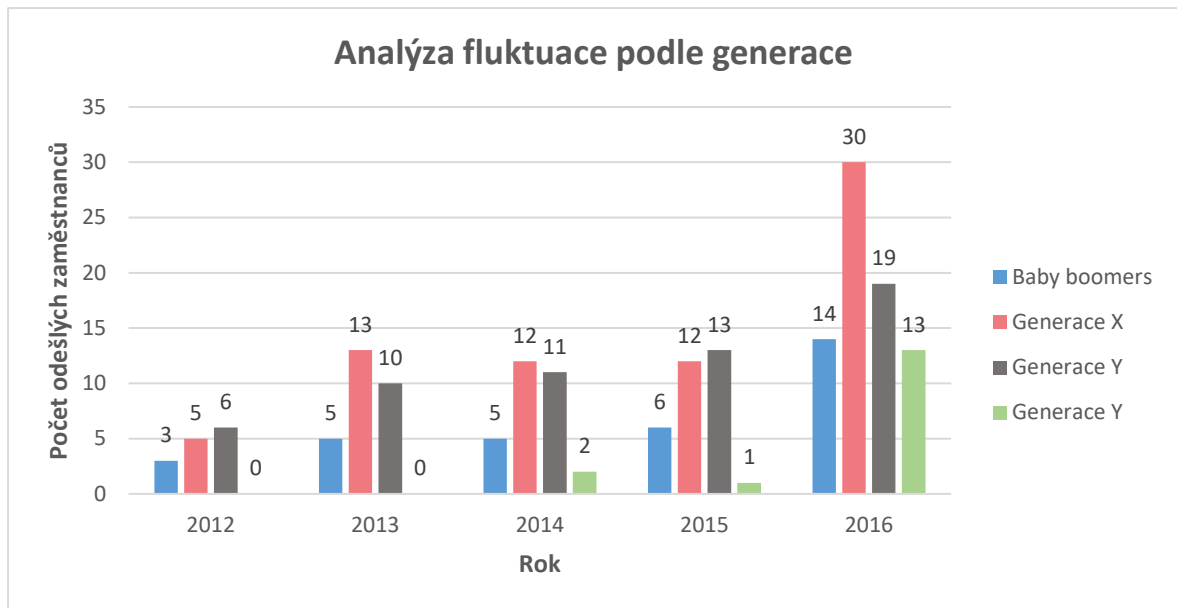
Fluktuace u žen sice v roce 2014 klesala, avšak od roku 2015 značně stoupá. Jedná se především o zaměstnance na pozici administrativního pracovníka (18,33 %), kteří vykonávali práci na dohodu o provedení práce. Dále se jedná o pozici recepční, kteří byli jak na hlavní pracovní poměr (11,67 %), tak na dohodu o provedení práce (3,33 %).

### 6.1.2 Analýza fluktuace podle generace

Následující graf (viz *Graf 6*) znázorňuje fluktuaci mezi jednotlivými generacemi. Generace *baby boomers* jsou zaměstnanci, kteří se narodili v roce 1946 do roku 1964. Do generace *X* patří ročníky 1965 až 1985. Následovníkem generace *X* je generace *Y*, tedy zaměstnanci narození v letech 1986 až 1995. Nejmladší generace, tzv. generace *Z* jsou lidé narození mezi lety 1996 a 2010.

Graf porovnává odchody v jednotlivých letech, od roku 2012 až do roku 2016, mezi jednotlivými generacemi.

Graf 6 Analýza fluktuace podle generace



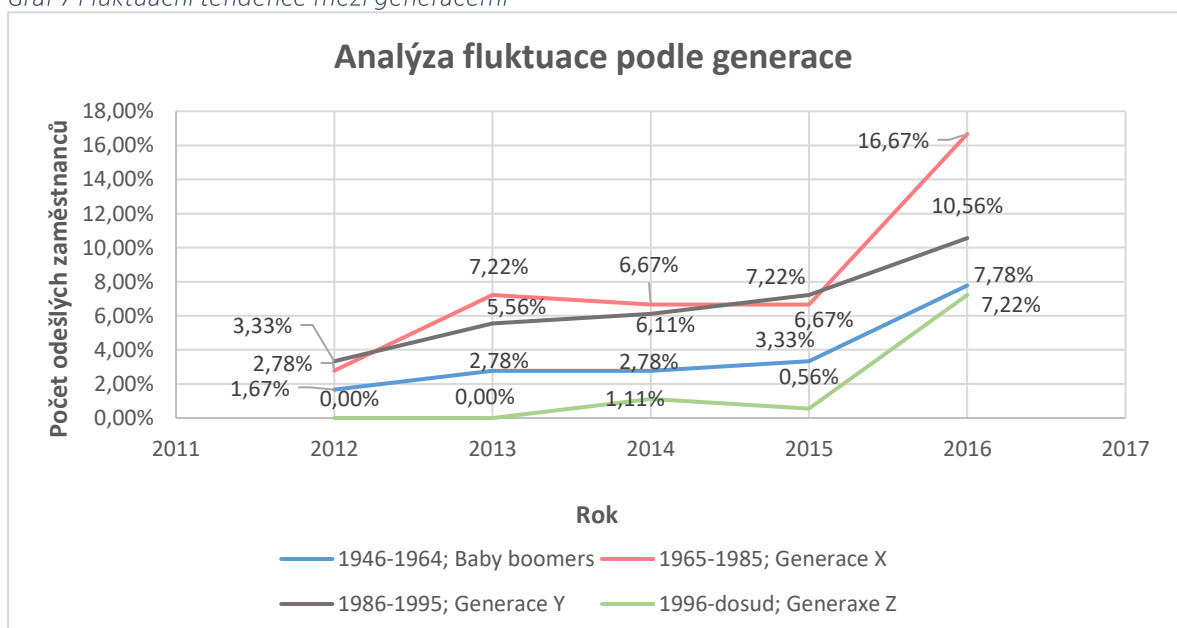
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu (Graf 6) je vidět, že odchody generace *baby boomers* z organizace v porovnání s ostatními generacemi není tolik častý. Oproti tomu nejvíce zaměstnanců odchází z generace X a Y.

Společnost XY zaměstnávala od roku 2014 též generaci Z, tedy generaci, která se narodila mezi lety 1996 až 2010. V roce 2016 se u této generace zaznamenalo značnou nárůst. Jednalo se hlavně o odchody na pozici recepčního, tři na hlavní pracovní poměr a jeden na dohodu o provedení práce.

Z následujícího grafu (Graf 7) je možné zpozorovat fluktuační tendenci mezi jednotlivými generacemi od roku 2012 do roku 2016.

Graf 7 Fluktuační tendence mezi generacemi



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde (viz *Graf 7*) je vidět, že zaměstnanci *generace Y* mají rostoucí tendence opouštět společnost, kdežto u *generace X* je tato tendence kolísavá.

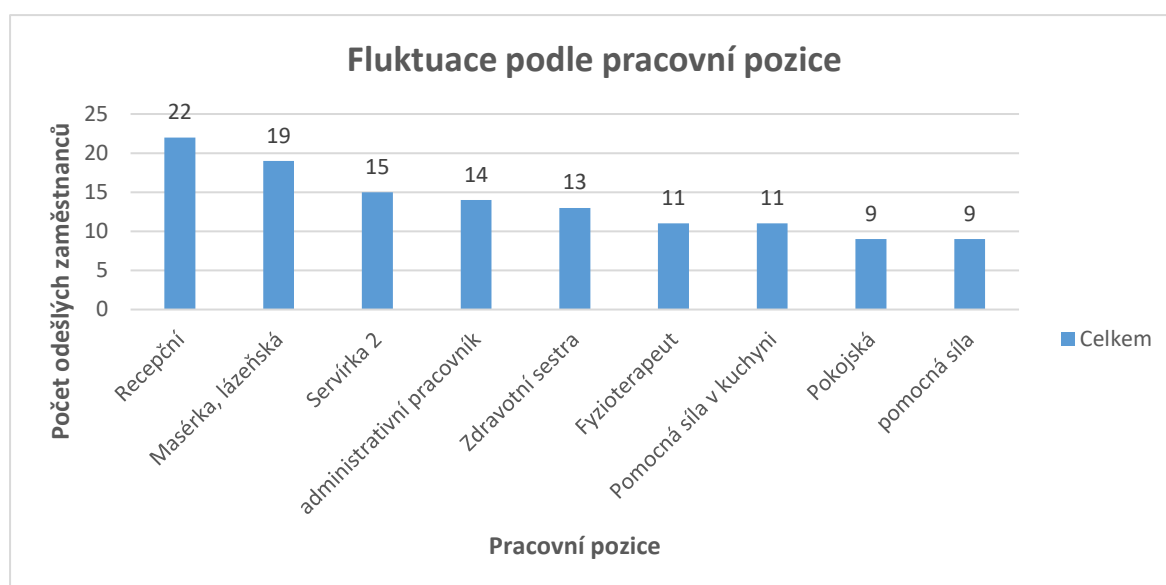
U *generace baby boomers* je tato tendence také rostoucí, avšak je to z toho důvodu, že většina zaměstnanců odchází do důchodu.

U *generace Z* je v roce 2016 značná nárůst tendence fluktuace. Jedná se především o pozice recepční, kde se jednalo o tři pozice na hlavní pracovní poměr a ostatní pozice na dohodu o provedení práce, jako je zahradník, servírka, pomocná síla, kuchař. Většina z nich odešla již po měsíci až po dvou měsících, v období od července do září, tudíž se dá předpokládat, že společnost potřebovala v co nejkratší době navýšit kapacitu personálu v hlavní sezóně, proto je zde vysoký nárůst odchodu zaměstnanců.

### 6.1.3 Fluktuace podle pracovní pozice

Následující graf (*Graf 8*) znázorňuje, na jaké pracovní pozice zaměstnanci nejvíce odcházejí, a to od roku 2012 do roku 2016.

*Graf 8 Fluktuace zaměstnanců podle pracovní pozice*



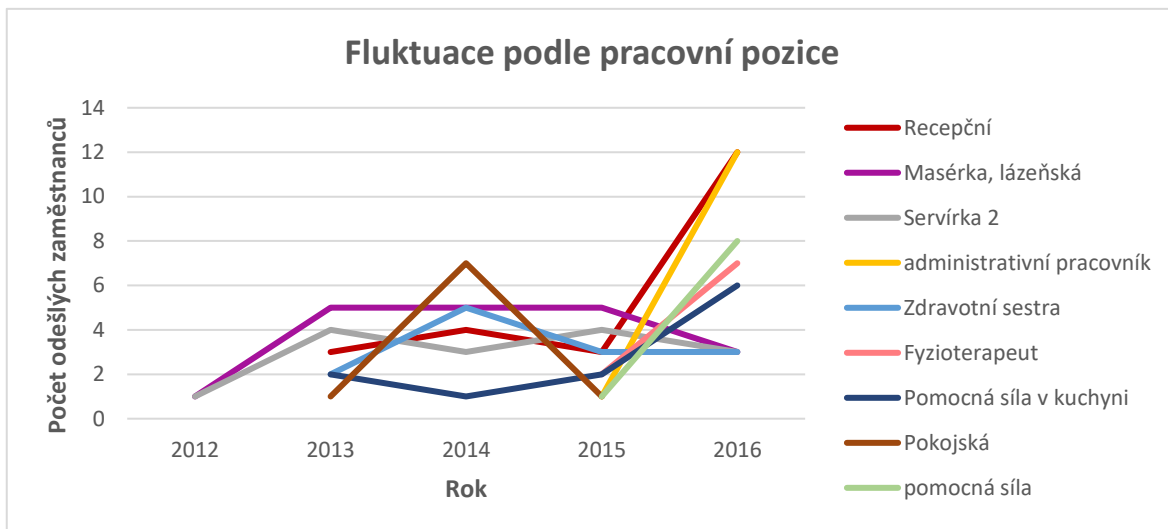
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce se obměňuje zaměstnanec na pozici recepční, masérky a servírky. Tento graf (viz *Graf 8*) tak může pomoci společnosti k tomu, aby si uvědomila, na jaké pracovní místo je třeba se zaměřit a snažit se tak snížit fluktuaci.

Oproti tomu následující graf (*Graf 9*) ukazuje flukтуаční tendenci na pozicích, které zaměstnanci nejvíce opouštějí.



Graf 9 Fluktuální tendence odchodu na jednotlivých pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože předchozí graf (viz Graf 8) říká, že nejvíce zaměstnanců odchází na pozicích recepční, masérky a servírky, tento graf ukazuje, že fluktuální tendence na pozici masérky klesá. Naopak pozice recepční od roku 2015 stále roste, stejně tak pozice administrativní pracovník.

Nejlepší výsledky ukazuje pozice pokojské, kde i přestože v roce 2013 vzrostl, v roce 2014 se fluktuace výrazně snížila a dá se předpokládat, že fluktuální tendence na této pozici bude klesat.

## 6.2 Strukturovaný rozhovor s manažery a jejich podřízenými pracovníky

Jeden z důvodů, proč se zaměstnanci rozhodnou odejít z organizace, jsou organizační příčiny, kde jsou jejich součástí i vedoucí pracovníci konkrétních zaměstnanců. Z toho důvodu se autorka rozhodla provést výzkum ve společnosti XY zaměřený na vedoucí pracovníky pomocí individuálního částečně standardizovaného rozhovoru.

Stejným způsobem byl proveden rozhovor s podřízenými zaměstnanci, kteří souhlasili s výzkumem. Výběr byl zcela náhodný, z každého oddělení se vždy vybral jeden nebo dva respondenti podle jejich souhlasu s prováděním rozhovoru.

Cílem tohoto rozhovoru je odpovědět na první hlavní výzkumný předpoklad: *Vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti.*

### **6.2.1 Výzkumný vzorek**

Výzkumu se zúčastnilo pět vedoucích z jednotlivých oddělení – vedoucí balneo provozu, vedoucí ubytování, vedoucí rehabilitace, vedoucí recepce a vedoucí stravování. Z důvodu objektivity odpovědí si vedoucí pracovníci nepřáli být jmenováni.

V případě podřízených pracovníků se zúčastnilo osm dobrovolných respondentů, každý z jiného oddělení.

Respondenti odpovídali na předem připravené otázky (viz *Příloha 1*), které slouží také jako otázky k zodpovězení výzkumného předpokladu.

Odpovědi vedoucích zaměstnanců bude následně ohodnoceno podle odpovědí podřízených zaměstnanců. Strukturované otázky pro podřízení pracovníci je součástí *Příloha 2*.

### **6.2.2 Vyhodnocení dat strukturovaného rozhovoru**

Tato kapitola se bude zabývat odpovědí jednotlivých respondentů a jejich následné vyhodnocení.

První otázka je zaměřena na to, zda vedoucí pracovníci vědí, jaká je spokojenost jejich zaměstnanců.

Z rozhovorů vyplynulo, že si všichni respondenti si myslí, že jsou jejich zaměstnanci spokojení. V porovnání s odpovědmi podřízených tyto výsledky sedí s odpovědmi sedmi respondentů. Jeden respondent z osmi respondentů odpověděl, že nemá na výběr.

Všech osm respondentů uvedlo, že se jim v organizaci nejvíce líbí kolektiv. Další důvody, proč se jim v organizaci líbí, uvedli respondenti odpovědi jako: být v kontaktu s lidmi, rodinný podnik a náplň práce.

V souvislosti se spokojeností byla také u podřízených zaměstnanců položena otázka týkající se vedoucího pracovníka a jejich vztahu k němu.

Vztah mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem všichni respondenti popsali jako kladný vztah. Hlavní vlastností svého vedoucího popsali respondenti vstřícnost. Dalšími vlastnostmi jsou: snaživost a férovost.

Na otázku č. 2, která zkoumala důvody odchodů zaměstnanců, uváděli vedoucí pracovníci hlavně finanční důvody. Dalšími důvody bylo zjištění zaměstnance, že se pro práci nehodí.

Na stejnou otázku odpovídali jejich podřízení zaměstnanci a sedm respondentů z osmi uvedli, že pokud by chtěli odejít ze zaměstnání, byly by to hlavně za lepším finančním ohodnocením. Jeden respondent uvedl, že v případě uvažování o odchodu by odešel za prací, která by ho bavila více.

V souvislosti s otázkou č. 2 byla položena otázka podřízeným zaměstnancům, co je drží ve společnosti, co je pro nich důležité.

Pět respondentů z osmi odpovědělo dobré vztahy v organizaci. Dalšími důvody byly náplň práce a dostupnost práce.

Otázka č. 3 zkoumala stížnosti podřízených u svých vedoucích pracovníků. Respondenti uvedli, že si podřízení pracovníci nejvíce stěžují na organizační věci týkající se klientů. Jeden z respondentů také uvedl, že stížnosti se většinou týká vztahu mezi zaměstnanci.

V souvislosti s touto otázkou bylo zaměstnancům položena otázka týkající se toho, co se jim v práci nelíbí.

Čtyři respondenti odpověděli, že jsou spokojení, tudíž není něco, co by se jim nelíbilo. Jeden respondent odpověděl, že se mu nelíbí práce o svátcích a o víkendu, kdy sice je za to možné si vybrat náhradní volno, ale z pohledu respondenta je to obtížné a mimojině také uvádí, že je to nespravedlivé vůči němu, jelikož vedoucí zaměstnanci o svátcích a sobotách pracovat nemusí. Jako další důvod uvedl respondent výši základní mzdy.

Další respondent uvedl, že se mu nelíbí přístup společnosti ke svým klientům, kde je dle respondenta vstřícnost pouze kvůli penězům.

Dva z osmi respondentů odpověděli, že se jim nelíbí finanční ohodnocení, které je málo vzhledem k vykonávané práci.

Otázka č. 4, která zkoumá vztah nadřízeného k novému zaměstnanci a jeho motivaci, představuje klíčovou otázku pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Podle autorky jsou odpovědi vedoucích pracovníků velmi znepokojující.

Podle odpovědí vedoucích pracovníků dva z nich nijak nemotivuje nového pracovníka v novém zaměstnání – důvodem je to, že podřízení zaměstnanci často vědí, do čeho jdou.

Jeden z pěti vedoucích pracovníků uvedlo, že neví, jak své podřízené motivuje.

Další dva vedoucí zaměstnanci uvedli, že nové zaměstnance motivuje mzdou, což představuje problém, jelikož zaměstnanci s mzdou nejsou spokojení. Jeden z vedoucích pracovníků se také zmínil o tom, že pro zaměstnance je *největší motivace finanční motivace*, což také nemusí být pravda.

### 6.2.3 Shrnutí výsledku strukturovaného rozhovoru

Strukturovaného rozhovoru, který byl proveden individuálně s každým z respondentů, se zúčastnili 5 vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení a 8 podřízených pracovníků, kteří byli vybráni zcela náhodně.

Strukturovaný rozhovor byl proveden za účelem zodpovězení hlavního výzkumného předpokladu, kterému se bude autorka dále zabývat v *kapitole 6.4*.

Cílem bylo tedy zjistit, zda vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci zaměstnanců. Předpokladem byla především problematika motivace podřízených zaměstnanců při vstupu do zaměstnání, a to z toho důvodu, že index stability společnosti výrazně klesá, tj. klesá tendence pracovníků zůstat v organizaci po delší dobu (viz *kapitola 6.1*).

První část rozhovoru se zaměřovala na to, zda vedoucí zaměstnanci znají své podřízené a zda se jejich názory shodují s názory podřízených – z toho důvodu byla provedena u každé otázky komparace odpovědí.

Vedoucí pracovníci byli kladně ohodnoceni autorkou, jelikož většina toho, co řekli, odpovídalo tomu, co řekli jejich podřízené, tudíž se dá předpokládat, že své podřízené zná velmi dobře.

Druhá část rozhovoru se zaměřila přímo na to, jak vedoucí pracovníci motivují nové zaměstnance.

Tato část rozhovoru nebyla tolik úspěšná jako první část a díky individuálního rozhovoru měla autorka také možnost sledovat reakce jednotlivých respondentů.

Na otázku, jak probíhá zavedení nového pracovníka do společnosti a jeho motivace, byla u většina vedoucích pracovníků upozorována značnou nejistotou, jak své zaměstnance motivují, přestože proces motivace představuje jeden z nejdůležitějších procesů v řízení zaměstnanců.

Touto problematikou se bude autorka dále zabývat v *kapitole 6.5*.

## 6.3 Dotazníkové šetření

Důležitým nástrojem pro výzkum představovalo dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na zjištění potenciální fluktuaci a vztahu zaměstnance vůči organizaci (viz *Příloha 3*).

Konstrukce dotazníku vycházelo jak z teoretických poznatků, tak z *Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*, který vydal Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí v roce 2007.

Dotazník má dvě části. Úvodní část dotazníku je věnována představení cíle dotazníku, k čemu dotazník slouží, ujištění o anonymitu a poděkování za vyplnění. Druhá část je věnována samotnému šetření. Dotazník obsahuje celkem jedenáct otázek, přičemž tři

otázky jsou věnovány pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta, tedy otázky identifikační, které slouží ke statistickému vyhodnocení výsledků. Osm zbylých otázek slouží ke zjištění potenciální fluktuace, zda zaměstnanec uvažuje o změně zaměstnání a jaký vztah má ke své organizaci, zda je jí loajální.

Dotazník obsahuje uzavřené otázky, kde od první otázky do páté otázky respondenti odpovídají na pěti-škálové otázky, které jsou od a do e. Odpověď a je *rozhodně souhlasím*, b je *spíše souhlasím*, c je *rozhodně nesouhlasím*, d je *spíše nesouhlasím* a e je *ani souhlas, ani nesouhlas*.

U otázky šest je čtyř-škálová otázka, u které a je *rozhodně ne*, b je *spíše ne*, c je určitě ano a d je *spíše ano*.

U otázky sedm si respondenti mohli vybrat z devíti možností a u poslední otázky ze dvou možností. Přičemž každá již zmíněná otázka měla svůj význam pro zkoumání určitých okolností ve společnosti.

Otázka jedna a tři zjišťují loajalitu zaměstnanců vůči své organizaci. Druhá otázka zjišťuje hodnocení organizace podle zaměstnanců. Čtvrtá až sedmá otázka zjišťuje potenciální fluktuaci, tj. kolik zaměstnanců uvažuje o odchodu ze společnosti. Osmá otázka zjišťuje angažovanost zaměstnance, zda má zaměstnanec rád svoji práci a je schopen udělat něco navíc pro svou organizaci.

Cílem dotazníkového šetření je odpovědět na následující dvě hlavní výzkumné předpoklady (VP2): *Potenciální fluktuace je ve firmě více než 30 %*. A na předpoklad (VP3): *Očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňují fluktuaci ve společnosti*.

### 6.3.1 Výzkumný vzorek

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 51 respondentů z celkových 58, což znamená, že byla 87,93 % návratnost.

Následující tabulka ukazuje výzkumný vzorek respondentů.

Tabulka 6 Výzkumný vzorek respondentů

Věkové rozhraní respondentů	15-25	26-35	36-50	51 a více
	15	10	17	9
Počet respondentů	Muž		Žena	
	14		37	
Dosažené vzdělání respondentů	Základní	Středoškolské	Vysokoškolské	Vyučený/á
	3	29	7	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníku se zúčastnilo 37 žen a 14 mužů, ve věku od 15 let do 51 let a více (Tabulka 6).

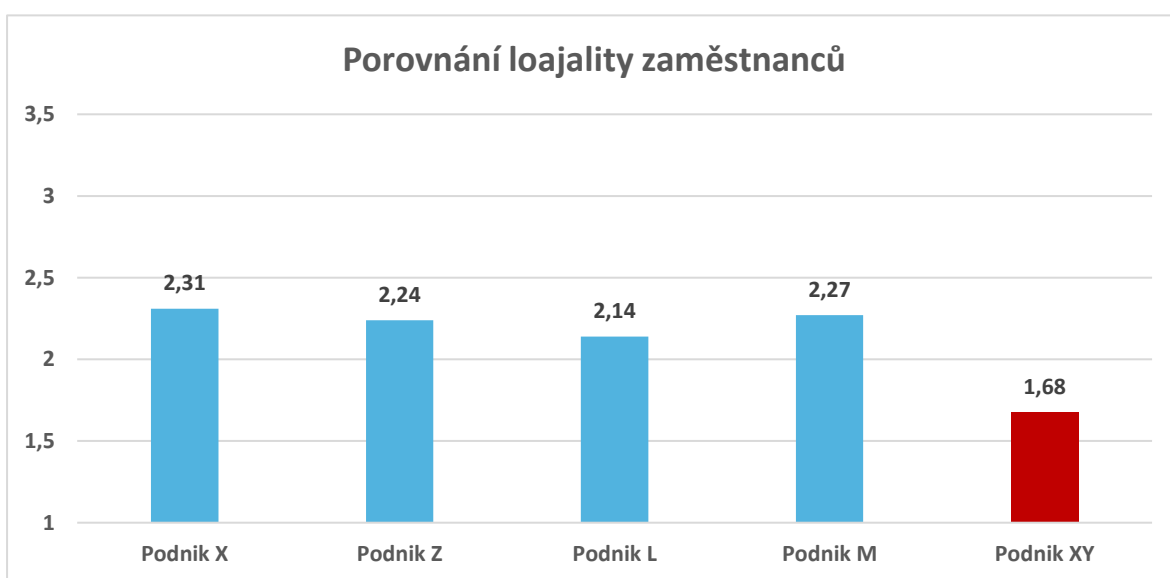
Tyto údaje slouží jako identifikační údaje.

### 6.3.2 Vyhodnocení dat dotazníkového šetření

K vyhodnocení loajality zaměstnanců, slouží v dotazníku otázka č. 1 a otázka č. 3 (viz Příloha 3).

K vyhodnocení míry loajality autorka použila návod obsažené v *Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* (2007, s. 49).

Graf 10 Porovnání loajality zaměstnanců



Zdroj: Přepracované pro vlastní potřeby dle VÚPS, 2007, s. 49

Na grafu 10 je kromě *podniku XY*, což představuje zkoumaná společnost, také podniky *X, Z, L a M*. Tyto podniky slouží jako modelové podniky a slouží k porovnání se zkoumanou společností.

Společnost *XY* má v porovnání s ostatními podniky výrazně menší hodnotu loajality – přičemž platí, že čím je nižší hodnota, tím více jsou zaměstnanci své organizace loajální.

Při hodnotě 1,68 tedy platí, že zaměstnanci jsou své organizaci spíše loajální.

V rámci loajality byla také zpracovaná otázka týkající se toho, zda loajální pracovníci jsou i pracovně aktivní, resp. jsou ochotni udělat něco více pro svou organizaci. K vyhodnocení tohoto jevu autorka použila otázku č. 1 a otázku č. 8.

Autorka rozdělila otázku č. 1 následovně: *Rozhodně ano a spíše ano* znamená *loajální, ani souhlas, ani nesouhlas* znamená *částečná loajalita a spíše ne a rozhodně ne* patří do neloajální.

Otázka č. 8 zkoumá to, zda pracovník dělá v práci jen to, co mu bylo nařízeno, či dělá více než musí ve prospěch své organizace (viz Tabulka 7).

Z vyhodnocení byly vyřazeny dvě otázky, na které respondenti neodpověděli (3,92 %).

Tabulka 7 Porovnání loajality a aktivity

Pracovní angažovanost	Doporučení firmy ostatním				Celkový součet
	Rozhodně souhlasí	Spíše souhlasí	Ani souhlas, ani ne	Spíše ne-souhlasí	
	Loajální		Částečně loajální	Neloajální	
Neodpověděl	3,92 %		0,00 %	0,00 %	3,92 %
Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.	19,61 %		5,88 %	0,00 %	25,49 %
Ve prospěch zaměstnance dělám výrazně více, než bych musel/a.	62,74 %		3,92 %	3,92 %	70,59 %
<b>Celkový součet</b>	<b>86,27 %</b>		<b>9,80 %</b>	<b>3,92 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Loajální zaměstnanci, kteří jsou ve své firmě aktivní, tzv. dělají v její prospěch více než musí, představují spokojené zaměstnance (viz *Tabulka 7*). Tito zaměstnanci jsou motivovaní, a chtějí vydržet ve společnosti co nejdelší dobu. Takových zaměstnanců je ve společnosti 62,74 %, což je většinové číslo. Společnost by se měla snažit o to, aby měla co nejvíce takových zaměstnanců.

Loajální zaměstnanci, kteří ale pro svou firmu dělají jen to, co je nezbytně nutné, představují zaměstnance, kteří chtějí „hlavně klid“. Jsou to takoví zaměstnanci, kteří dělají jen to, co musí a vlastní aktivitu příliš nevyvíjí. Zpravidla nechtějí svou organizaci opustit, a proto by firma měla tyto zaměstnance identifikovat a více je motivovat k vlastní aktivitě. Ve firmě představují 19,61 % podíl, což je již alarmující číslo.

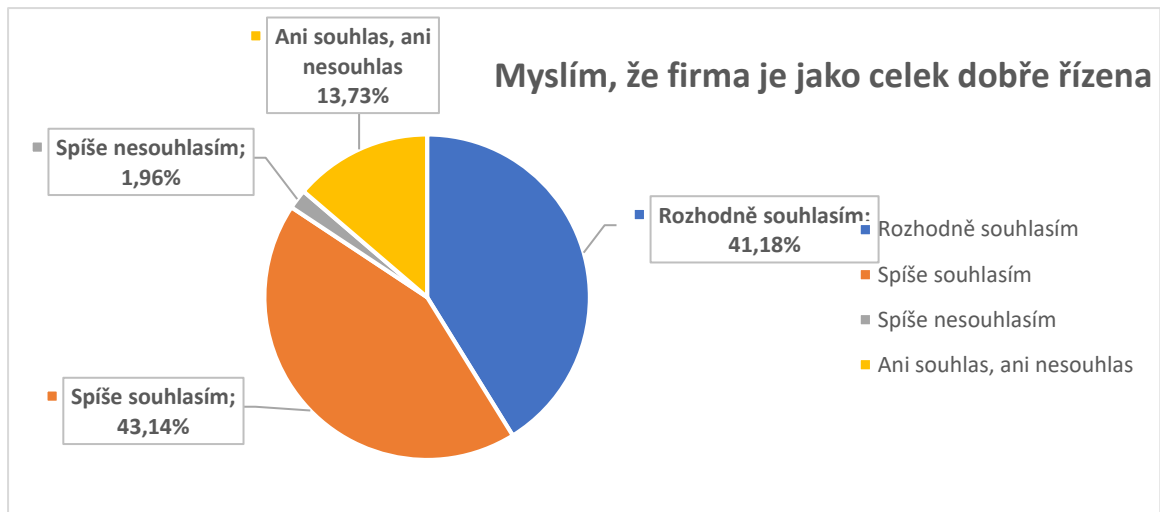
Neloajální zaměstnanci, kteří pro svou firmu dělají více, než musí, představují nedoocnění zaměstnanci. Jsou motivovaní, dělají, co mohou, přesto by firmu nedoporučili ostatním. Znamená to, že tito zaměstnanci jsou méně spokojení a pokud se tato situace nezmění, hrozí, že odejdou ze společnosti. Jejich podíl je v organizaci 3,92 %. Přestože to není vysoké číslo, firma by se měla snažit tento podíl zaměstnanců co nejvíce minimalizovat.

To stejné platí také pro zaměstnance, kteří jsou sice částečně loajální, ale ve prospěch firmy dělají více, než musí (3,92 %) nebo jsou pasivní (5,88 %).

Ve společnosti je pozitivním jevem především to, že zde nejsou nespokojení zaměstnanci, kteří jsou jak pasivní, tak neloajální.

Otázka č. 2 hodnotí organizaci podle zaměstnanců.

Graf 11 Hodnocení organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 11, značná většina zaměstnanců si myslí, že je firma dobře řízena. Pouze 1,96 % s tvrzením nesouhlasím.

Otázka č. 6 zjišťuje, zda zaměstnanci usilují o odchodu ze zaměstnání.

Graf 12 Úvahy o odchodu ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 12, celkem 47 % zaměstnanců rozhodně neuvažují o odchodu z organizace.

O odchodu ze společnosti uvažují 8 % zaměstnanců. Společnost by se měla tyto zaměstnance identifikovat a případně se na ně zaměřit s motivací nebo sestavit předem takové scénáře, aby dopady na společnost nebyly veliké.

Společnost by se také měla zaměřit na 43 % zaměstnanců, kteří odpověděli *spíše ne*. Tato odpověď není stoprocentní, a proto by mohla také znamenat, že pokud se zaměstnanci naskytne určité příležitosti, mohou o změně uvažovat. Společnost by měla tuto skupinu více motivovat.



V souvislosti s otázkou č. 6 byla rozpracována otázka č. 7 (viz *graf 13*), která zjišťovala, jak dlouho by chtěli zaměstnanci setrvat ve společnosti, pokud by organizace splňovala jejich očekávání.

*Graf 13 Doba setrvání ve společnosti při splnění očekávání*



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje *graf 13*, nejvíce zaměstnanců by zůstalo přes 10 let (37,3 %). Na druhém místě je to 5 až 6 let (17,6 %). Lidi, kteří by odešli do 1 roku nebo přes 1 rok je 5,9 %.

Následující tabulka (*tabulka 7*) zkoumá souvislosti mezi dobou setrvání v organizaci a tím, zda zaměstnanci uvažují o odchodu z organizace.

*Tabulka 8 Souvislosti mezi splněním očekávání a doba setrvání ve společnosti*

Doba setrvání ve společnosti	Úvahy o odchodu ze společnosti					Celkem
	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	Neodpověděl	
Do 1 roku		1				1
1 rok				2		2
2 roky			1	3		4
3 roky	1			6		7
4 roky			1	3	1	5
5 – 6 let		4		5		9
7 – 8				2		2
9 – 10 let		2				2
10 let a více		17	1	1		19
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>51</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky (*tabulka 8*), jeden zaměstnanec, přestože odpověděl, že neuvažuje o odchodu ze zaměstnání, má v plánu odejít do jednoho roku. Jedná se o respondenta, kterému je přes 51 let – dá se tak předpokládat, že odchází do důchodu. Pět zaměstnanců ve věku od 15 do 25 let, kteří uvažují o odchodu za 1 rok nebo za 2 roky, čtyři z nich odpověděli, že spíše neuvažují o odchodu ze společnosti. Potvrzuje to i tvrzení autorky (viz *graf 12*), že by se společnost měla také zaměřit na ty, kteří o odchodu spíše neuvažují.

U odchodu zaměstnanců je především problém, pokud odejde zaměstnanec, který ve společnosti pracuje v delším časovém horizontu (viz *tabulka 8*).

*Tabulka 9 Srovnání věkového rozhraní s dobou setrvání u společnosti*

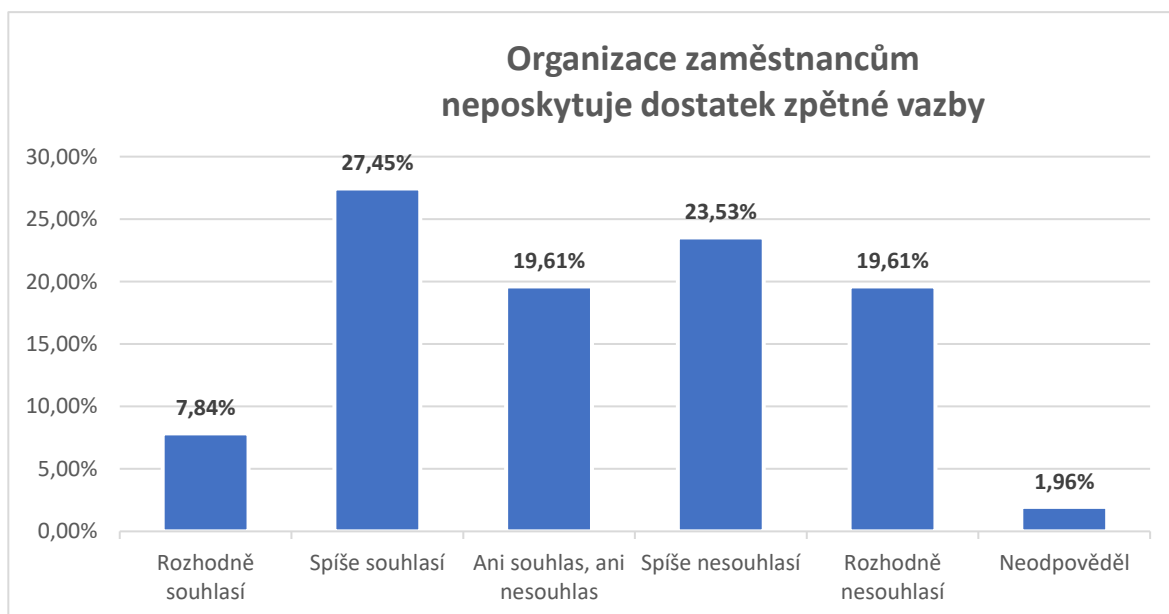
Věkové rozhraní zaměstnanců	Doba setrvání u společnosti			Celkový součet zaměstnanců
	5 – 6	7 – 8	9 – 10	
26 – 35 let	5	1		6
36 – 50 let	3		1	4
51 let a více	1	1	1	3
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje *tabulka 9*, respondenti ve věku 26 – 35 let uvažují o odchodu po 5 – 6 letech ve společnosti (5 zaměstnanců), a po 7 – 8 letech (1 zaměstnanec). Pro společnost jsou tyto předpoklady velmi nežádoucí. Nejenomže se znehodnotí náklady, které vložila do zaměstnance, ale společnost také může přijít o své know-how nebo to může mít také dopad na loajalitu zaměstnanců ve společnosti.

Jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z organizace, je nedostatek zpětné vazby. Z toho důvodu se otázka č. 5 zaměřuje na to, zda si zaměstnanci myslí, že jim společnost poskytuje dostatek zpětné vazby (*graf 14*).

*Graf 14 Analýza zpětné vazby (Vlastní zpracování)*



Zdroj: Vlastní zpracování

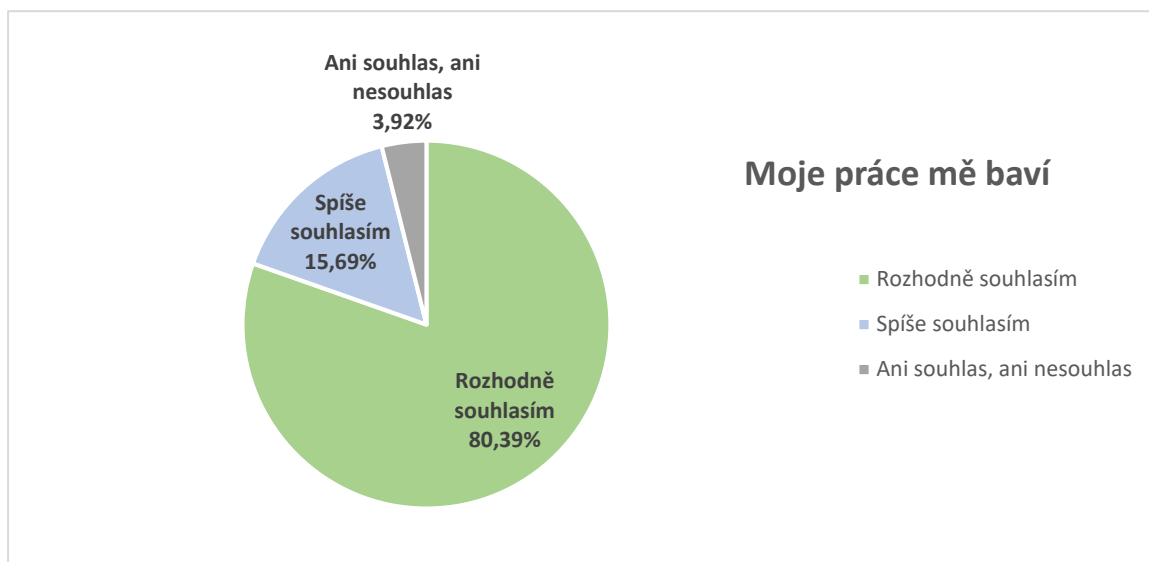
Jak ukazuje *graf 14*, zpětná vazba ve společnosti je dle zaměstnanců nedostačující.

Zpětná vazba je velmi důležitá a organizace by tuto skutečnost měla napravit.

Pokud zaměstnanec dělá to, co ho baví, to znamená, že společnost dokázala odhalit jeho potřeby a rozmístit ho na takovém pracovním místě, kde se využije jeho potenciál – pak se riziko fluktuace výrazně zmenšuje.

Z toho důvodu se otázka č. 4 zaměřuje na to, zda se zaměstnancům ve své práci líbí a dělá to, co ho baví (viz graf 15).

Graf 15 Analýza spokojenosti s prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu (graf 15) je zřejmé, že společnost nemá na svých pracovních místech ty, kteří nejsou spokojeni se svou pracovní pozicí. Pouze 3,92 % respondentů odpovědělo, že s tvrzením „Moje práce mě baví“ ani souhlasí, ani nesouhlasí.

V porovnání s tím, kolik zaměstnanců chce odejít, přestože ho práce baví, ukazuje následující tabulka (viz tabulka 10).

Tabulka 10 Souvislost mezi spokojeností s prací a odchodem ze zaměstnání

Baví mě práce	Uvažování o změně zaměstnání					Celkový součet
	Neodpověděl	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	
Rozhodně souhlasím	1,96 %	0,00 %	47,06 %	1,96 %	29,41 %	80,39 %
Spíše souhlasím	0,00 %	1,96 %	0,00 %	1,96 %	11,76 %	15,69 %
Ani souhlas, ani nesouhlas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,96 %	1,96 %	3,92 %
<b>Celkový součet</b>	1,96 %	1,96 %	47,06 %	5,88 %	43,14 %	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z *tabulky 10* je vidět, že 5,88 % respondentů vyhovuje jejich práce, ale přesto uvažují o změně zaměstnání. Avšak toto číslo není alarmující, jedná se o relativně malý podíl zaměstnanců.

### **6.3.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Během dotazníkového šetření bylo ve společnosti rozdáno 58 dotazníků a vrátilo se jich celkem 51, což představuje 87,93 % návratnost.

Dotazníku se zúčastnilo 37 žen a 14 mužů ve věku od 15-25 (15 respondentů), 26-35 let (10 respondentů), 36-50 let (17 respondentů) a 51 let a více (9 respondentů).

Cílem dotazníkového šetření je odpovědět na dvě hlavní výzkumné předpoklady.

Při analýze dotazníkového šetření se zjistilo, že přestože je loajalita zaměstnanců ve společnosti značně vysoká, ve firmě je až 19,61 % zaměstnanců, kteří jsou neaktivní – tj. jsou sice své firmě loajální, ale ve firmě dělají jen to, co musí a svou vlastní aktivitu neradi vyvíjí. Společnost by měla minimalizovat počet takových zaměstnanců a snažit se je více motivovat k tomu, aby zvyšovali svou výkonnost.

Dalším problémem společnosti může být odchody zaměstnanců, kteří chtějí opustit své zaměstnání po 5-6 letech zaměstnání. Pro společnost to může znamenat navyšování nákladů za odcházejícího zaměstnance, ztráta know-how a s tím vším také souvisí odcizení zaměstnanců, kteří nepodávají požadovaný pracovní výkon.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že společnost by se měla zaměřit více na podávání zpětné vazby svým zaměstnancům.

Zpětná vazba podává organizaci informaci o vizích a misích společnosti, ale také to, co se od zaměstnance očekává, jak úspěšně plní své úkoly a pomáhá zaměstnanci uvědomit si reálné situace ve společnosti. Z toho důvodu by se měla organizace zaměřit na tyto problémy a snažit se je vyřešit.

## 6.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

Cílem výzkumu ve společnosti bylo zodpovědět na tři hlavní výzkumné předpoklady (VP):

1. Vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti.
2. Potenciální fluktuace je ve firmě více než 30 %.
3. Očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňují fluktuaci ve společnosti.

### *VP1: Vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti.*

Jeden z důležitých předpokladů vedoucího zaměstnance je umět motivovat své podřízené.

V první části strukturovaného rozhovoru (viz kapitola 6.2) se zjišťovalo, zda to, co si vedoucí pracovníci myslí, se shoduje názorem svých podřízených. Tato část byla hodnocena jako kladná a vztah nadřízeného a podřízeného je potvrzeno i tím, jak podřízení zaměstnanci popisují své nadřízené.

V druhé části se analyzovalo motivace podřízených zaměstnanců při vstupu do zaměstnání. Autorka vybrala tento fakt především kvůli tomu, že klesá tendence pracovníků zůstat v organizaci po delší dobu, tj. více než jeden rok (viz kapitola 6.1). Tudíž se dá předpokládat, že možná chyba nastává již při adaptaci nového pracovníka.

Z odpovědí vedoucích zaměstnanců u strukturovaného rozhovoru (viz kapitola 6.2) vyvozuje autorka závěr, že vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti, a to při motivaci zaměstnanců.

Výzkumný předpoklad se potvrdil.

### *VP2: Potenciální fluktuace je ve firmě více než 30 %.*

Potenciální fluktuace je předpoklad, že zaměstnanec uvažuje o odchodu ze společnosti. Z analýzy dotazníkového šetření (viz kapitola 6.3) vyplynulo, že o odchod uvažují 8 % zaměstnanců. Tento podíl zaměstnanců vzhledem k oboru podnikání společnosti je relativně malý.

Výzkumný předpoklad se v tomto případě nepotvrdil.

### *VP3: Očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňují fluktuaci ve společnosti.*

Určitý vliv na fluktuaci zaměstnanců má splnění očekávání zaměstnanců. Přestože 8 % zaměstnanců uvažují o odchodu ze společnosti, ale pokud organizace splní jejich očekávání, 1,96 % zaměstnanců je ochotné zůstat v organizaci přes 10 let, 1,96 % zaměstnanců je ochoten zůstat 4 roky a zbytek je ochoten zůstat 2 roky a 3 roky.

Na těchto číslech je vidět, že společnost může ovlivnit rozhodnutí zaměstnance opustit organizaci a zabránit tak negativním důsledkům s tím spojené.

Zpětná vazba představuje ve společnosti velkým problémem. 35,32 % respondentů odpovědělo, že společnost neposkytuje dostatek zpětné vazby. Přičemž z 8 % zaměstnanců, kteří uvažují o odchodu, 4 % z nich souhlasí s tím, že společnost neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu.

Z toho důvodu zpětná vazba má značný vliv na fluktuaci.

Výzkumný předpoklad se tedy potvrdil, očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňuje fluktuaci ve společnosti.

## **6.5 Shrnutí výsledků a navrhovaná opatření**

Z výsledku analýzy společnosti XY vyplývá, že fluktuace ve společnosti je značně vysoká a v posledním roce také vzrostla. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, že společnost se zabývá lázeňstvím a v době sezónnosti společnost najímá více zaměstnanců, kteří konají práci buď na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce. Přesto je nutné míru fluktuaci snížit, a proto bylo ve společnosti XY provedeny výzkumy – a to pomocí strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

Na základě provedených výzkumů ve společnosti jeví jako problémové oblasti motivace zaměstnanců a poskytnutí zpětné vazby.

Na problematiku zpětné vazby souhlasí 35,32 % zaměstnanců (viz *graf 14*), proto je nutné se na tento problém zaměřit. Pro vyřešení tohoto problému je nutné nejprve uvědomit vedoucí pracovníky o důležitosti poskytnutí zpětné vazby.

Společnost XY se velmi snaží o to, aby měla přátelské firemní prostředí, kde je zaměstnanec mezi dobrým kolektivem a je v práci rád, což je také jedním z konkurenčních výhod společnosti. Avšak přílišné zavedení této kultury může vést také k tomu, že vedoucí zaměstnanec se obává konfliktu se zaměstnanci kvůli možnému narušení mezilidských vztahů v organizaci a z toho důvodu nemusí zaměstnanci poskytnout takovou zpětnou vazbu, která by pro něj byla přínosná a zvýšila jeho produktivitu.

Vedoucí zaměstnanec by si měl uvědomit, že zpětná vazba se poskytuje během celého roku. Chybou je to v případě, pokud se zpětná vazba poskytuje jen při pravidelném ročním ohodnocení výkonu zaměstnance. V takovém případě při udělení negativní zpětné vazby ztrácí svou důvěryhodnost a zaměstnanec se může cítit jako nespravedlivě ohodnocen.

Dalším krokem k vyřešení tohoto problému je možné sestavení plánu zlepšení výkonnosti zaměstnance a úkolem vedoucího zaměstnance je dbát na to, aby byl plán dokončen. Pokud by zaměstnanec dlouhodobě podával slabý výkon, vedoucí zaměstnanec se svým podřízeným se mohou dohodnout na tom, že mu bude jeho vedoucí poskytovat např. pravidelné týdenní zpětnou vazbu o tom, jak si vedl.

Zpětná vazba kromě výkonnosti zaměstnance také zvyšuje důvěru mezi zaměstnancem a společností, a tím si společnost také upevní svou firemní kulturu.

Dalším významným problémem ve společnosti XY je motivace zaměstnanců. Jak vyplývá ze strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky (viz kapitola 7.2), většina manažerů své pracovníky nijak nemotivuje nebo si myslí, že finanční ohodnocení je tou největší motivací pro zaměstnance, přestože si zaměstnanci hlavně stěžují na finanční ohodnocení.

Finanční odměna je důležitá, avšak většina zaměstnanců ocení i nefinanční odměnu – tj. například uznání, podpora při zvládnání náročných životních situací, dodatková dovolená nebo také veřejná pochvala na nástěnce v pracovním prostoru nebo na webové stránce společnosti.

Schopnosti motivovat zaměstnance je důležitá především proto, že předchází problémům jako je vysoká fluktuace, pracovní absence nebo nízká pracovní výkonnost.

Jedním z řešení, jak tomuto problému předejít, je nabídnout vedoucím pracovníkům praktický nácvik motivačních dovedností. K tomu se využívá metody jako je například případová studie, kdy při tréninku je účastník povinen vytvořit určité motivační řešení pro určitou reálnou situaci, hraní rolí, kdy například účastník na modelovém příkladu provádí motivační rozhovor nebo různá outdoorová cvičení pro posílení týmové spolupráce.

Tyto metody kromě naučení vedoucího pracovníka, jak motivovat ostatní, také přináší řada dalších výhod – posílení zvyklosti otevřené komunikace, potlačení negativních postojů vedoucího pracovníka nebo také posílení důvěry ve schopnosti svých zaměstnanců.

Další problémovou oblastí společnosti XY je skutečnost, že značná část zaměstnanců chtějí setrvat ve společnosti 3 – 6 let (viz tabulka 8). Jedná se většinou o věkovou kategorii mezi 26 – 35 let (viz tabulka 9).

Tato skutečnost je pro společnost problémové především v tom, že pokud zaměstnanec odejde ze společnosti po delší době, společnost nejenom ztratí náklady, které investoval do zaměstnance, ale také, jak již bylo zmíněno, know-how společnosti nebo problematika odcizení zaměstnanců.

Pokud zaměstnanec uvažuje o odchodu ze společnosti, odcizí se jí ještě dlouho předtím, než se rozhodne odejít – takový zaměstnanec představuje pro firmu hrozbu v tom, že ztratí své tržby v případě, pokud je zaměstnanec ve styku s klienty. Dále může také krást, což podle slov určitých vedoucích zaměstnanců se již několik stalo. Také může demotivovat ostatní zaměstnance, kteří následkem toho mohou ztrácet na produktivitě nebo se také rozhodnout fluktuovat.

Vedení společnosti by se tak měla také více zaměřit na motivaci svých zaměstnanců a zjistit, co zaměstnanci chtějí a co od společnosti očekávají – provést tzv. plán stabilizace zaměstnanců. Toho se společnost může docílit tím, že provede výzkum mezi za-

městnanci formou dotazníkového šetření formou otevřených otázek, které je dle autorky v tomto případě nejjednodušším řešením – je finančně nenáročný a je především anonymní, kdy díky tomu mohou být zaměstnanci více upřímní.

Další opatření, které je třeba zavést, je již při nabírání nového zaměstnance a jeho uvedení do firmy. Při nabírání nových zaměstnanců by měla společnost umožnit kandidátům reálný pohled na to, jak práce ve společnosti vypadá, co se od nich bude očekávat a jaké mají možnosti. Zamezí se tak možnost, že zaměstnanec po určité době odejde s důvodem, že se pro práci nehodí (viz kapitola 6. 2. 2).

Další problémem ve společnosti XY je fakt, že společnost neprovádí výstupní rozhovor s odcházejícími zaměstnanci. Toto zjištění přišlo na základě konzultace se zástupcem ředitele během provádění výzkumu ve společnosti. A protože firma XY má vysokou míru fluktuace (viz kapitola 6.1), neměla by podcenit tuto metodu snížení fluktuace.

Cílem je provádět s dobrovolně odcházejícími zaměstnanci výstupní pohovor – zjistit, proč zaměstnanec odchází, zda se jedná o sezónní fluktuaci či je pracovník nespokojený s konkrétním jevem ve společnosti.

Autorka v tomto případě firmě doporučuje mít nezávislého a vyškoleného pracovníka, který by tento výstupní rozhovor vedl. Toto opatření je z důvodu uvedení pravých důvodů pracovníka.



## 7 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vydefinovat fluktuace a následně zanalyzovat problematiku fluktuace ve vybrané firmě.

Pro splnění cílů využila autorka odbornou literaturu pro vydefinování základních pojmů týkající se fluktuace a jejích důsledků a následně pomocí metody strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření autorka analyzovala problematiku fluktuace ve společnosti XY.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – v první části se autorka zabývala fluktuací, její rozdělení, příčiny a důsledky. Dále se autorka zaměřovala také na metody měření fluktuace a tím, jak snížit fluktuaci, pokud ve firmě fluktuace překračuje doporučenou hodnotu.

V praktické části autorka na základě získaných znalostí z teoretické části zanalyzovala fluktuaci ve společnosti XY v jednotlivých letech. Dále byly využity metody strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření k zodpovězení výzkumných otázek, které autorka pro svůj vlastní výzkum stanovila.

V rámci analýzy fluktuace ve společnosti stanovila autorka tři výzkumné předpoklady na základě znalostí z teoretické části.

První výzkumný předpoklad byl sestaven z důvodu klesající indexu stability ve společnosti XY, kdy pracovníci více opouštěli své pracovní místo do jednoho roku. Autorka předpokládala, že za tento jev mohou především vedoucí zaměstnanci a jejich špatnou motivací, proto první výzkumnou předpovědí zněla – *vedoucí pracovníci ovlivňují fluktuaci ve společnosti*.

Další výzkumný předpoklad – *potenciální fluktuace je ve firmě více než 30 %* – byl sestaven z důvodu vysoké fluktuace ve společnosti.

Třetí výzkumný předpoklad – *očekávání zaměstnanců a zpětná vazba ovlivňují fluktuaci ve společnosti* – byl sestaven na základě teoretických poznatků, kde mezi nejčastějšími příčinami odchodů zaměstnanců patří nesplněné očekávání a nedostatek koučování a zpětné vazby.

Ve výzkumu se potvrdily dvě výzkumné předpoklady, jeden byl vyvrácen, a to konkrétně předpoklad související s potenciální fluktuací.

Na základě zanalyzovaných výsledků autorka navrhla několik doporučení pro společnost XY – poskytovat více zpětné vazby a v případě potřeby sestavení plánu zvýšení výkonosti, praktický nácvik motivačních dovedností pro vedoucí zaměstnance, sestavení plánu stabilizace zaměstnanců a provádění výstupních rozhovorů.

Závěrem této bakalářské práce lze tedy říci, že fluktuace představuje jedno z rizikových oblastí společnosti XY a společnost by se měla touto problematikou zabývat. Společnost by se také měla zaměřit na své vedoucí pracovníky, kteří jsou do určité míry příčinami odchodu zaměstnanců, a to především v oblasti motivace svých podřízených.

# Seznam použité literatury

## MONOGRAFIE

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. **ARMSTRONG, M.** *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. **BARTOŇKOVÁ, H.** *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. **BEDNÁŘ, V.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
6. **BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
7. **BLISS, W.G.** *Calculating the costs of employee turnover.* *Westchester County Business Journal*, 2001, vol. 1, no. 1. ISSN 2328-3696
8. **BRANHAM, L.** *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
9. **DAŇKOVÁ, M.** *Koučování: kdy, jak a proč.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.
10. **DEDOUCHOVÁ, M.** *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
11. **DISMAN, M.** *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
12. **DISMAN, M.** *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-2460-0139-7.
13. **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
14. **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
15. **DYTRT, Z.** *Etika v podnikatelském prostředí.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
16. **EU a Evropská KOMISE.** *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení.* Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 92-894-7917-5.
17. **FAERBER, Y., Ch. STÖWE.** *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
18. **HORALÍKOVÁ, M.; ZUZÁK, R.** *Talenty v podnikové praxi.* Praha: Credit, 2005. ISBN 80-213-1292-0.
19. **HORSKÁ, V.** *Koučování ve školní praxi.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
20. **HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

21. **JOHNOVÁ, R.** *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
22. **KEŘKOVSKÝ, M., O. VALSA.** *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.
23. **KOCIANOVÁ, R.** *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
24. **KOCIANOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
25. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
26. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.
27. **KOUBEK, J.** *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
28. **KOZEL, R.** *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.
29. **KŘIVOHLAVÝ, J.** *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
30. **KUNZ, V.** *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
31. **KUTNOHORSKÁ, J.** *Výzkum v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
32. **LINHART J.; M. PETRUSEK; A. VODÁKOVÁ; H. MAŘÍKOVÁ.** *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
33. **MAYEROVÁ, M.** *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
34. **MLÁDKOVÁ, L.** *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 8071793108.
35. **NIERMEYER, R., M. SEYFFERT.** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
36. **NOVOTNÝ, P., N. BOSNIČOVÁ, J. BŘENKOVÁ, et al.** *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
37. **NOVÝ, I.; A. SURYNEK.** *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
38. **SEDLÁKOVÁ, R.** *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
39. **SEITL, M.** *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.
40. **SCHEIN, E. H.** *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie (Orbis).
41. **STÝBLO, J.** *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

42. SUCHÝ, J., P. PAPÁNEK; P. NÁHLOVSKÝ. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5868-8.
43. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
44. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
45. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
46. ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
47. ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
48. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
49. TURNER. *Measuring turnover: A review of traditional measurement methods and development of measurement techniques based on survival analysis*, 2010. Academy of Marketing Studies Journal. Xavier University.
50. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
51. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
52. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
53. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.
54. VOBOŘILOVÁ, J. *Duševní hygiena a stres*. Praha: České vysoké učení technické, 2015. ISBN 978-80-01-05724-7.
55. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
56. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
57. ZUZÁK, R.; M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. **Abbot, L.** *New Insights That May Make You Rethink How You Recruit Millennials*. In: *LinkedIn* [online]. Microsoft, 2016. [vid. 25.01.2017]. Dostupné z: [https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/hiring-millennials/2016/new-insights-that-may-make-you-rethink-how-you-recruit-millennials?utm\\_source=feedblitz&utm\\_medium=FeedBlitzEmail&utm\\_content=946764&utm\\_campaign=0](https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/hiring-millennials/2016/new-insights-that-may-make-you-rethink-how-you-recruit-millennials?utm_source=feedblitz&utm_medium=FeedBlitzEmail&utm_content=946764&utm_campaign=0)

2. BIRČÁK, A. *Největší chyba při motivaci lidí*. In: edunews.cz [online]. *Education, s.r.o.*, 2016 [vit. 15.03.2017]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-779/nejvetsi-chyba-pri-motivaci-lidi>
3. BLESSINGWHITE. *Employee Engagement Research Report Update – Jan 2013*. In: blessing.com [online]. BlessingWhite, 2013. [vit. 12.02.2017]. Dostupné z: <http://blessingwhite.com/research-report/2013/01/01/employee-engagement-research-report-update-jan-2013/>
4. Český statistický úřad. *Setrvání u jednoho zaměstnavatele nemusí být výhodou*. In: Czso.cz [online]. Český statistický úřad, 2007. [vit. 26.01.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568939/311108a17.pdf/149aafa6-ad54-445d-a7cf-a8e4b8f41e5d?version=1.0>
5. ČTK. *V práci končíme nejčastěji po roce nebo šesti letech. Déle než 15 let vydrží pětina lidí*. In: Aktuálně.cz [online]. *Economia, a.s.*, 2016. [vit. 25.01.2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcasteji-po-roce-nebo-sesti-letech-dele-ne/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/?redirected=1494906531>
6. ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. In: pmf-studovna [online]. *People Management Forum*, 2008. [vit. 10.03.2017]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/fluktuace-diagnoza-a-lecba/>
7. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. *Psychosociální rizika a stres při práci*. In: osha.europe.eu [online]. *Agentura Evropské unie*, 2017. [vit. 25.02.2017]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>
8. HRforum. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti*. In: Hrforum.cz [online]. *People Management Forum*, 2010. [vit. 29.01.2017]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>
9. Jazyková agentura Skřivánek. *Co přináší vzdělávání zaměstnancům zaměstnavatelům?* In: karieraweb.cz [online]. *Economia, a.s.*, 2009. [vit. 18.04.2017]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>
10. JERSÁKOVÁ, V. *Když kuře poučuje slepici*. In: HRkavarna [online]. *LMC, s.r.o.*, 2016. [vit. 29.01.2017]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/generace-souboj-nebo-spoluprace/kdyz-kure-poucuje-slepici/#.WRvfNNLyhaR>
11. MYNÁŘOVÁ, T. *Průtokový ohříváč? Mladí Češi mění práci stále rychleji*. In: Finmag [online]. *Vlnas*, 2016. [vit. 25.04.2017]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/kaleidoskop/315870-prutokovy-ohrivac-mladi-cesi-meni-praci-stale-rychleji>
12. Novinky.cz. *Firmy posilují vlastní kulturu*. In: novinky.cz [online]. *Borgis, a.s.*, 2015 [vit. 16.03.2017]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/376401-firmy-posiluji-vlastni-kulturu.html>
13. Oracle. *Oracle Simply Talent: A Western European Perspective*. In: oracle.com [online]. *Oracle Corporation*, 2015. [vit. 12.03.2017]. Dostupné z: [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf)

14. **POZDNIČEK, V.** *Spokojený zaměstnanec – spravedlivě hodnocený a ohodnocený?* In: HRnews [online]. VITERA, a.s., 2016. [vit. 16.03.2017]. Dostupné z: <https://www.hr-news.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spokojeny-zamestnanec-spravedlive-hodnoceny-a-ohodnoceny-id-2831242>
15. **Reiße, Ch.** *Fluctuation. Personaler* [online]. 2008. [vit. 26.01.2017]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
16. **SPOUSTA, M.** *Tři základní chyby v motivování lidí.* In: spoustaenergie.cz [online]. SparkTECH, s.r.o., 2016. [vit. 20.04.2017]. Dostupné z: [http://www.spoustaenergie.cz/wp-content/uploads/2016/10/201603\\_TriChybyVMotivovani-lidi\\_HRforumpdf.pdf](http://www.spoustaenergie.cz/wp-content/uploads/2016/10/201603_TriChybyVMotivovani-lidi_HRforumpdf.pdf)
17. **STÝBLO, J.** *Vhodný zaměstnanec pro práci nebo do organizace?* In: účetní kavárna [online]. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2005. [vit. 30.03.2017]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1045v1021-vhodny-zamestnanec-pro-praci-nebo-do-organizace/>
18. **ŠIMÁKOVÁ, M.** *Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat.* In: iDNES.cz [online]. MARFA, a.s., 2017. [vit. 30.04.2017]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328\\_112137\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328_112137_podnikani_kho)
19. **TREZOVA, L.** *Jak přemýšlí generace Y o práci a zaměstnání. Část 3.* In: LinkedIn [online]. Microsoft, 2016. [vit. 29.01.2017]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/co-si-mysl%C3%AD-generace-y-o-pr%C3%A1ci-zam%C4%Bstn%C3%A1n%C3%AD-lucia-trezova>
20. **URBAN, J.** *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců.* In: Mzdová praxe [online]. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2008. [vit. 15.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
21. **URBAN, J.** *Jak úspěšně motivovat.* In: Mzdová praxe [online]. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2008. [vit. 15.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
22. **URBANEC, P., J. CVRČEK.** *Je manažer zodpovědný za výkon svých pracovníků?* In: impulzy.cz [online]. S radostí k úspěchu, s.r.o., 2015. [vit. 16.03.2017]. Dostupné z: <http://www.impulzy.cz/je-manazer-zodpovedny-za-vykon-svych-pracovniku/>
23. **URBANOVÁ, E.** *Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě firmy?* In: worktest.cz [online]. Assessment, s.r.o., 2016 [cit. 16.03.2017]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>
24. **Wincott People.** *Tisková zpráva.* In: Docs.google.com [online]. Wincott People, a.s. [vit. 20.02.2017]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1egEbUaf-csoP81D6s2SPk4lfdmvj-aqSM9YXShBxI80A/edit/>

## BAKALÁŘKÉ, DIPLOMOVÉ A DISERTAČNÍ PRÁCE

1. **HLOUŠKOVÁ, V.** *Komunikace a lidské zdroje*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.
2. **LINHARTOVÁ, L.** *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Disertační práce (Ing). Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
3. **NOSEK, M.** *Stabilizace zaměstnanců*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.
4. **PUDIL, M.** *Síla organizační kultury a fluktuace pracovníků v organizaci*. Brno, 2014. Diplomová práce (Bc.) Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.



# **Seznam interních dokumentů**

1. Provozní směrnice č. Ú11
2. Výroční zpráva 2015
3. Přehled zaměstnanců v Excelu

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Zjednodušená organizační struktura.....	41
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele v roce 2016.....	8
Tabulka 2 Očekávání mezi manažeri generace baby boomers, generace X a generace Y.....	15
Tabulka 3 Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	44
Tabulka 4 Míra odchodů zaměstnanců v jednotlivých letech.....	45
Tabulka 5 Index stability zaměstnanců v jednotlivých letech.....	47
Tabulka 6 Výzkumný vzorek respondentů.....	56
Tabulka 7 Porovnání loajality a aktivity.....	58
Tabulka 8 Souvislosti mezi splněním očekávání a doba setrvání ve společnosti.....	60
Tabulka 9 Srovnání věkového rozhraní s dobou setrvání u společnosti.....	61
Tabulka 10 Souvislost mezi spokojeností s prací a odchodem ze zaměstnání.....	62

# Seznam grafů

Graf 1 Doba zaměstnání u jednoho zaměstnavatele.....	7
Graf 2 Rozdělení odchodu zaměstnanců dle pracovního poměru v jednotlivých letech .....	46
Graf 3 Stabilizační tendence zaměstnanců.....	47
Graf 4 Analýza fluktuace zaměstnanců dle pohlaví.....	48
Graf 5 Flukтуаční tendence podle pohlaví.....	49
Graf 6 Analýza fluktuace podle generace .....	50
Graf 7 Flukтуаční tendence mezi generacemi.....	50
Graf 8 Fluktuace zaměstnanců podle pracovní pozice .....	51
Graf 9 Flukтуаční tendence odchodu na jednotlivých pracovních pozic .....	52
Graf 10 Porovnání loajality zaměstnanců .....	57
Graf 11 Hodnocení organizace.....	59
Graf 12 Úvahy o odchodu ze zaměstnání.....	59
Graf 13 Doba setrvání ve společnosti při splnění očekávání.....	60
Graf 14 Analýza zpětné vazby (Vlastní zpracování).....	61
Graf 15 Analýza spokojenosti s prací.....	62

# Seznam příloh

Příloha 1 Seznam otázek pro vedoucí zaměstnance ke strukturovanému rozhovoru .....	81
Příloha 2 Seznam otázek pro podřízení zaměstnanci ke strukturovanému rozhovoru .....	82
Příloha 3 Dotazníkové šetření .....	83

# **Příloha 1 – Seznam otázek pro vedoucí zaměstnance**

## Seznam otázek

1. Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojení?
2. Pokud zaměstnanec odejde ze společnosti, jaké jsou hlavní důvody, které uvádí?
3. Jak podporujete nového zaměstnance v organizaci? Jak ho motivuje?
4. Na co si hlavní stěžují Vaši zaměstnanci?

# **Příloha 2 – Seznam otázek pro podřízené zaměstnance**

## **Seznam otázek**

1. S čím jste v organizaci spokojeni, co se Vám líbí?
2. S čím nejste spokojeni, co se Vám nelíbí?
3. Co Vás drží ve společnosti? Co je pro Vás důležité?
4. Jaké by mohly být důvody vedoucí k Vašemu odchodu?
5. Jste spokojen/a s výší Vaší základní mzdy?
6. Považujete bonusový systém za dobře nastavený – motivující?
7. Jste spokojen/a se vztahy, které máte se svými spolupracovníky?
8. Jste spokojen/a se vztahy, které máte se svými nadřízenými?
  - a. Jak byste ho popsal/a?

# Příloha 3 - Dotazník

## DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

Dovolte mi se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění vztahu zaměstnance k organizaci.

Dotazník je zcela anonymní a všechny Vámi poskytnuté údaje budou následně vypracovány pro mou bakalářskou práci.

V jednotlivých otázkách prosím o zaškrtnutí **pouze jedné odpovědi, která Vás nejvíce vystihuje.**

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

### 1. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

### 2. Věk

- a. 15 – 25
- b. 26 – 35
- c. 36 – 50
- d. 51 a více

### 3. Vzdělání

- a. základní
- b. středoškolské
- c. vysokoškolské
- d. vyučený/á

### 1. Doporučil/a bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Rozhodně nesouhlasím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Ani souhlas, ani nesouhlas

### 2. Myslím, že firma jako celek je dobře řízená.

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Rozhodně nesouhlasím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Ani souhlas, ani nesouhlas

### 3. Jsem hrdý/á, že pracuji pro naši organizaci.

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Rozhodně nesouhlasím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Ani souhlas, ani nesouhlas

### 4. Moje práce mě baví.

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Rozhodně nesouhlasím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Ani souhlas, ani nesouhlas

### 5. Myslím si, že organizace/firma mi neposkytuje dostatek zpětné vazby.

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Rozhodně nesouhlasím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Ani souhlas, ani nesouhlas

### 6. Uvažujete o změně zaměstnání?

- a. Rozhodně ne
- b. Spíše ne
- c. Určitě ano
- d. Spíše ano

### 7. Pokud by firma/organizace splňovala Vaše očekávání, jak dlouho byste chtěl/a nadále setrvat v současné firmě/organizaci?

- a. Do jednoho roku
- b. 1 rok
- c. 2 roky
- d. 3 roky
- e. 4 roky
- f. 5 – 6 let
- g. 7 – 8 let
- h. 9 – 10 let
- i. 10 a více let

### 8. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

- a. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a.
- b. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Oanh Nguyenová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis