

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Fluktuace zaměstnanců v podniku „Cukrárna U Kačenky“

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBA (MĚSÍC/ROK)

06/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Natálie Benczová/PEMBC02

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. 4. 2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je poskytnout majitelce podniku „Cukrárna U Kačenky“ návrh opatření ke snížení fluktuace na základě výsledků z výzkumných šetření. Dílčím cílem je identifikace hlavních příčin fluktuace ve zkoumaném podniku. Dojde také k výpočtům míry fluktuace za všechny roky existence podniku, aby bylo možné určit, zda se jedná o vysokou či nízkou fluktuaci.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce vznikla na základě komparace a rešerše odborných zdrojů jako jsou odborné články, odborné publikace nebo odborné práce zaměřené na téma fluktuace, personální řízení nebo management. Praktická část práce vznikala na základě využití komparace, srovnávání a dedukce dat a informací, které byly získány z kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum proběhl formou elektronického dotazníku, který byl zaslán všem bývalým i současným pracovníkům cukrárny. Dotazník byl rozelaán 45 respondentům a jeho návratnost činila 71 %, kdy odpovědělo 32 pracovníků. Kvalitativní výzkum byl proveden polostrukturovaným rozhovorem s majitelkou podniku.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z kvalitativního a kvantitativního výzkumu vyplynulo, že fluktuace v podniku je velice vysoká, jak ukázal výpočet míry fluktuace za jednotlivé roky existence. Z rozhovoru s majitelkou podniku bylo zjištěno, že nástroje stabilizace využívá ve velmi malé míře. Z elektronického dotazníku bylo zjištěno, že nejčastější příčiny odchodu pracovníků z podniku byly: jednání zaměstnavatele, etika firmy, čistota pracovního prostředí, finanční ohodnocení za práci a nemožnost ponechat si spropitné, většinu pracovníků tvořili brigádníci, pracovní podmínky.

4. Závěry a doporučení:

Majitelce byla navržena opatření pro snížení míry fluktuace v jejím podniku. Navrhlo se tedy, aby majitelka zavedla využití vstupních pohovorů, které eliminují nevhodné pracovníky. Hlavním důvodem vysoké fluktuace byl vysoký počet brigádníků, kteří studují na středních školách a po dokončení studia odchází na vysoké školy nebo do zaměstnání. Dále zavedení výstupních pohovorů, které přináší užitečné informace o důvodech a příčinách odchodu pracovníka. Dále aby byla správným manažerem a nastudovala si publikace, které radí, jak se jako manažer chovat. Je vhodné zvážít nabídnutí konkurenceschopného finančního ohodnocení, které motivuje pracovníky k setrvání v podniku. Dále by se majitelka měla zaměřit na finanční či nefinanční odměňování pracovníků, která povedou opět ke spokojenosti pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace, personální řízení, management, nespokojenost zaměstnanců, negativní a pozitivní fluktuace, příčiny fluktuace, nástroje stabilizace, Cukrárna U Kačenky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the bachelor's thesis is to provide the owner of the company "Cukrárna U Kačenky" with a proposal for measures to reduce turnover based on the results of research investigations. The partial goal is to identify the main causes of turnover in the investigated company. There will also be turnover rate calculations for all the years of the business's existence to determine whether it is high or low turnover.

2. Research methods:

The theoretical part of the work was created on the basis of comparison and research of professional sources such as professional articles, professional publications or professional works focused on the topic of turnover, personnel management or management. The practical part of the work was based on the use of comparison, comparison and deduction of data and information obtained from qualitative and quantitative research. Quantitative research was carried out in the form of an electronic questionnaire, which was sent to all former and current employees of the confectionery. The questionnaire was distributed to 45 respondents and its return rate was 71 %, when 32 workers responded. Qualitative research was conducted through a semi-structured interview with the owner of the business.

3. Result of research:

The qualitative and quantitative research showed that turnover in the company is very high, as shown by the calculation of the turnover rate for individual years of existence. From the interview with the owner of the business was found that she uses stabilization tools to a very small extent. From the electronic questionnaires was found out that the most common reasons for workers leaving the company were: actions of the employer, company ethics, cleanliness of the work environment, financial remuneration for work and the impossibility of keeping tips, the majority of workers were part-time workers, working conditions.

4. Conclusions and recommendation:

Measures were proposed to the owner to reduce the turnover rate in her company. It was therefore suggested that the owner introduce the use of entrance interviews, which eliminate unsuitable workers. The main reason for the high turnover was the high number of part-timers who study at secondary schools and go to universities or work after completing their studies. Furthermore, the introduction of exit interviews, which bring useful information about the reasons and causes of the employee's departure. Furthermore, to be a good manager and study publications that advise how to behave as a manager. It is advisable to consider offering a competitive salary that motivates workers to stay with the company. Furthermore, the owner should focus on financial or non-financial remuneration of workers, which will again lead to worker satisfaction.

KEYWORDS

Fluctuation, personnel management, management, employee dissatisfaction, negative and positive fluctuation, causes of fluctuation, stabilization tools, Cukrárna U Kačenky.

JEL CLASSIFICATION

L29 Firm Objectives, Organization, and Behavior
M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation
M51 Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Natálie Benczová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Fluktuace zaměstnanců v podniku „Cukrárna U Kačenky“
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Fluktuace zaměstnanců2.2 Nástroje stabilizace2.3 Fluktuace jako důsledek demotivace zaměstnanců2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Popis současné úrovně fluktuace a používání nástrojů stabilizace3.3 Výzkumné šetření3.4 Shrnutí výsledků a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-9995-2.• HOM, P. W., ALLEN, D. G., GRIFFETH, R. W. <i>Employee retention and turnover: Why employees stay or leave</i>. New York: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-50379-3.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do: 30. 11. 2022• Zpracování teoretické části do: 28. 2. 2023• Zpracování výsledků do: 15. 4. 2023• Finální verze do: 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 16. 11. 2022

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=IC/
10393535
Datum: 2022.11.16 16:44:
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Fluktuace zaměstnanců	2
2.1.1	Výpočet fluktuace	3
2.1.2	Pozitivní stránka fluktuace	3
2.1.3	Negativní stránka fluktuace	4
2.1.4	Důvody setrvání v práci	4
2.1.5	Důvody odchodu zaměstnanců z firmy	5
2.2	Nástroje stabilizace	7
2.2.1	Opatření k omezení fluktuace	7
2.2.2	Taktiky k zastavení fluktuace	10
2.3	Fluktuace jako důsledek demotivace zaměstnanců	11
2.3.1	Typy motivace	11
2.3.2	Teorie motivace	11
2.4	Metodika práce	14
3	Analytická část práce	16
3.1	Představení podniku	16
3.1.1	Údaje o Cukrárně U Kačenky	17
3.2	Popis vývoje fluktuace a používání nástrojů stabilizace	17
3.2.1	Vývoj fluktuace v podniku	18
3.3	Výzkumné šetření	20
3.3.1	Kvantitativní výzkum	21
3.3.2	Kvalitativní výzkum	35
3.4	Shrnutí výsledků a doporučení	36
4	Závěr	41
	Literatura	42
	Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled fluktuace v podniku za roky 2015-2022	18
Tabulka 2 Doporučení pro nápravu nedostatků, které byly příčiny odchodu pracovníků	37
Tabulka 3 Výpis nabídnutých stabilizačních nástrojů	39

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj fluktuace v podniku za roky 2015-2022	20
Graf 2 Co Vás motivovalo ucházet se o práci v Cukrárně U Kačenky?	21
Graf 3 Jak přibližně dlouho v cukrárně pracujete/jste pracoval(a)?	23
Graf 4 V jakém roce jste do firmy nastoupil(a)?	24
Graf 5 V jakém roce jste firmu opustil/a?	25
Graf 6 Jaké benefity firma například nabízela/nabízí?	26
Graf 7 Jaké vztahy panovaly/panují mezi zaměstnanci na pracovišti?	27
Graf 8 Jaký vztah jste měl(a)/máte se zaměstnavatelem?	28
Graf 9 Jaká Vám byla/je poskytována v cukrárně péče o zaměstnance?	29
Graf 10 Co se Vám ve firmě líbilo/líbí?	30
Graf 11 Co se Vám ve firmě naopak nelíbilo/nelíbí?	31
Graf 12 Co si myslíte o finančním ohodnocení za Vámi odváděnou práci?	32
Graf 13 Nastoupil/a byste do této firmy znovu?	33
Graf 14 Jaký byl Váš důvod k odchodu z firmy?	34

1 Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na fluktuaci v Cukrárně U Kačenky, která se nachází ve východních Čechách, přesněji ve městě Ústí nad Orlicí. V úvodu práce je nutné uvést, že se zde bude hovořit o cukrárně pro lepší orientaci jako o firmě, protože charakter subjektu k tomu gramaticky svádí. Ve skutečnosti ale tato firma podniká pod hlavičkou osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), kde podnikatelem je Kateřina Tesaříková. V cukrárně majitelka často řešila problém s odchodem zaměstnanců a kvůli tomuto jevu musela stále hledat novou pracovní sílu, což pro ni bylo vyčerpávající činností.

Práce si bere za cíl najít možné příčiny fluktuace v Cukrárně U Kačenky a najít vhodné doporučení a možnosti, jak přítomnou fluktuaci omezit. Nejdříve bude vypočítána míra fluktuace v dané firmě, aby se mohl určit stupeň její výše. Díky těmto datům se bude moci práce odvíjet dále, a to do hloubky reálných příčin odchodu zaměstnanců, kteří zde pracovali. O odpovědi bývalých zaměstnanců se postará elektronický dotazník, kde budou kladeny otázky tak, aby odevzdal anonymní výpovědi respondentů o jejich odchodu. Na základě těchto odpovědí bude moci, díky nabytým vědomostem, být sestaven balíček rad a doporučení, jak zaměstnance udržet v organizaci a jak omezit tamnější fluktuaci pracovníků.

Fluktuaci ve firmě je důležité sledovat a snažit se ji udržet v přijatelné míře a snažit se ji zavčas korigovat. Pokud tak management nebo zaměstnavatel neudělá, může docházet k negativní fluktuaci, která bývá nákladná a omezuje efektivitu práce. Zaškolování, hledání potenciálních pracovníků, odchod talentů, i takové náklady s sebou fluktuace nese. Hledání nové síly způsobuje zpomalování chodu firmy a snižuje tak její efektivnost. Z tohoto důvodu by se měla fluktuace ve firmě měřit a sledovat, aby mohl podnik prosperovat a nemusel se zdržovat zbytečnými překážkami.

Práce si dává za hlavní cíl **navrhnout opatření ke snížení fluktuace ve vybraném podniku**. Dílčím cílem bude **identifikace hlavních příčin fluktuace**.

První pasáž tvoří teoretická část, kde dochází ke komparaci a rešerši zdrojů, které se zabývají problematikou fluktuace. Vysvětlí se zde samotný pojem fluktuace a budou zde zmíněné oblasti s ní spjaté jako je například její výpočet, techniky pro její omezení atd. V další části bude představena metodika práce, kde bude uvedeno, jak se pracovalo při výzkumu, který má odhalit příčiny odchodu zaměstnanců ze zkoumaného podniku. Na základě výpočtů míry fluktuace za jednotlivé roky existence podniku tak bude možné pozorovat vývoj fluktuace za roky 2015-2022. Z výsledků bude možné určit, zda se podnik potýká s vysokou či s nízkou mírou fluktuace. K dosažení stanovených cílů bude použita kombinace výzkumných metod – kvantitativní a kvalitativní výzkum. Výzkumné šetření představí odpovědi zaměstnanců, na jejichž základě budou navržena opatření ke snížení míry fluktuace. Dojde i k pohovoru s majitelkou, kde sdělí využívané stabilizační nástroje pro zmírnění fluktuace v jejím podniku. Díky tomu lze zjistit, zda jsou využívané stabilizační nástroje účinné v praxi v porovnání s výsledky počtů míry fluktuace v podniku.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část pojednává o termínu fluktuace a vysvětluje pojmy, které se s tímto tématem pojí. Dále seznamuje s výpočtem míry fluktuace v podniku. Uvádí také možné příčiny fluktuace zaměstnanců v podniku a nabízí relevantní řešení tohoto problému. Obsahem teoretické části je i soubor stabilizátorů a doporučení, které jsou určeny pro manažery nebo pro vedoucí firem. Díky nim se pak mohou pokusit snížit fluktuaci zaměstnanců ve firmě na přijatelnou hodnotu.

2.1 Fluktuace zaměstnanců

Je nutné uvést na pravou míru, že fluktuace se objevuje v každé firmě a do určité míry se jí nedá vyhnout (Branham, 2004, s. 9). S autorem souhlasí Gregorová (2022) a uvádí, že fluktuace je přirozenou součástí každé firmy. Dodává, že je dokonce i do jisté míry prospěšná.

Optimální hodnota firemní fluktuace zaměstnanců by se měla pohybovat mezi pěti až sedmi procenty (Gregorová, 2022). Nadále autorka tvrdí, že pokud firemní fluktuace činí dvacet procent a více, jedná se o vysokou míru fluktuace. Konstatuje, že by se firma měla zaměřit na důvody odchodu svých zaměstnanců a zabývat se jimi více do hloubky, a to z důvodu, aby mohla v budoucnu tomuto procentuálnímu nárůstu odchodů čelit a snižovat ho.

Rambousková (2019, s. 10) uvádí tři druhy fluktuace:

- Přirozená – úmrtí zaměstnance, odchod zaměstnance do důchodu, mateřská či rodičovská dovolená, zdravotní důvody a další.
- Vnitřní, v rámci podniku – povýšení zaměstnanců, převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici, přeřazení zaměstnance na nižší pracovní pozici.
- Mimo podnik – všechny odchody, které souvisí s ukončením pracovního poměru zaměstnance, který poté nastupuje do jiné organizace.

Přirozená fluktuace ve firmě tvoří pro představu pouze 5 % a spadá sem například odchod do důchodu, nemoc, vzdálenost (Branham, 2009, s. 39). S autorem souhlasí i Abelson (1987) in Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 7) a dodávají, že důvody odchodu zaměstnanců, které zaměstnavatelé nemohou ovlivnit, jsou například zdravotní postižení, úmrtí, stěhování rodiny, pečovatelská péče pro blízkého. Branham (2009, s. 39) uvádí, že uvedeným důvodům se nedá úplně čelit či se jim vyhnout. Ovšem ze zbylých 95 % se najde až 70 % důvodů, které manažer nebo zaměstnavatel ovlivnit dokáže. Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 7) dále upřesňují, že vyhnutelnými důvody odchodu zaměstnanců je například lepší plat nebo podmínky v jiné firmě.

2.1.1 Výpočet fluktuace

Gregorová (2022) tvrdí, že nejčastěji využívaným vzorcem pro výpočet fluktuace v praxi je „Procentuální míra odchodu“. Postup řešení, které uvádí autorka, je následující. Nejprve je nutno zjistit průměrný počet zaměstnanců v roce, ve kterém se bude počítat procentuální výsledek zkoumané fluktuace. Na tento výsledek se přijde tím, že se sečte počáteční stav zaměstnanců na počátku měřeného roku a konečný stav zaměstnanců na konci měřeného roku. Ze součtu těchto dvou hodnot vyplyne výsledek, který je ještě nutno vydělit dvěma. Tímto postupem vyjde výsledek průměrného počtu zaměstnanců ve firmě za zkoumaný rok.

Výpočet průměrného počtu zaměstnanců za vybraný rok (Gregorová, 2022):

$$\frac{\text{počáteční stav počtu zaměstnanců} + \text{konečný stav počtu zaměstnanců}}{2} = \text{průměrný počet zaměstnanců za daný rok} \quad (1)$$

Gregorová, 2022 pokračuje ve výpočtu míry fluktuace tím, že vypočte míru odchodu zaměstnanců. Míru odchodu dostane tím, že vezme počet odchozích zaměstnanců za zkoumaný rok a vydělí ho průměrným počtem zaměstnanců za daný rok. Vzniklý výsledek se následně vynásobí číslem sto.

Výpočet míry odchodu zaměstnanců (Gregorová, 2022):

$$\frac{\text{Počet odchozích}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100 = \text{míra odchodu zaměstnanců} \quad (2)$$

Seznámení se s výpočtem průměrného počtu zaměstnanců za vybraný rok a s výpočtem míry odchodu zaměstnanců dále pomůže při početních operacích provedených pro zjištění konkrétní míry fluktuace ve zkoumaném podniku, které proběhne v analytické části práce.

2.1.2 Pozitivní stránka fluktuace

Branham (2004, s. 9) uvádí, že fluktuaci je do jisté míry velmi složité úplně odvrátit a zamezit jí. Proto autor doporučuje určit zaměstnance, kteří jsou v určitých směrech užiteční nebo prospěšní pro firmu. S tvrzením souhlasí i Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 6) a říkají, že pozitivem je, že firma přijde o nevykonné a nevyhovující zaměstnance, kteří jsou neefektivní pracovníci. Branham (2004, s. 9) proto radí, aby o talenty bylo pečováno a aby jim byla věnována pozornost. Jsou totiž velmi důležití a klíčoví pro danou firmu, a právě o tyto zaměstnance firma chce přijít nejméně.

Podle Gregorové (2022) přináší zdravá fluktuace firmě prosperitu díky inovacím, které dokážou zajistit rozvoj společnosti. Manažeři by měli být v pozoru, pokud u některých zaměstnanců dochází ke stagnaci, která může ohrozit chod firmy a snížit její růst (Branham, 2004, s. 9). Autor tedy doporučuje, aby v tomto případě fluktuaci vyvolali sami a zbavili se tím budoucí hrozby.

Vykonávané pracovní činnosti mohou být velice často stereotypní a může docházet ke stavům, kdy se zaměstnanec nudí a nepřináší mu tak pocit užitečnosti jeho práce (Bartošová, 2022, s. 37). Dodává, že příchod nového pracovníka přinese do pracovního prostředí jinou atmosféru a nový pohled na práci. Bartošová (2022, s. 37) zmiňuje, že stálí pracovníci po příchodu nového člena týmu budou práci brát mnohem vážněji a budou k práci více motivovaní. Doplňuje, že je tomu tak z důvodu, že přítomní zaměstnanci budou brát novou pracovní posilu v určitém ohledu jako konkurenci a v jistém slova smyslu, hrozbu.

2.1.3 Negativní stránka fluktuace

Zvýšená míra fluktuace přináší firmě mnoho nepříjemností, s kterými jsou spjaté náklady. Náklady nevznikají pro firmu jen z hlediska finančního, ale i po časového (Al-Suraihi, Siti, Ibranhim, 2021, s. 4). Dále vysvětlují, že pokud jde o náklady fluktuace, nejčastěji se jedná o náklady spojené s náborem nových pracovníků, náklady na vyškolení, náklady na rekvalifikaci pracovníků, rozvoj a mnoho dalších. Nyirendová (2018) s výše zmíněnými autory souhlasí a dodává, že školení nových zaměstnanců stojí peníze, ale samozřejmě i čas, který mohl být věnován na jiné a významější účely. Branham (2004, s. 10) vidí jako nepříjemnost to, že kvůli fluktuaci často dochází k redukci zisků. Dále zmiňuje například potravinářský průmysl, kde je vysoký zájem o produkty a služby, tudíž by mělo docházet k ziskům, ale je tomu právě naopak. Popisuje, že hlavním důvodem toho problému je nedostatečné kladení důrazu nadřazených na udržení zaměstnanců. Vysvětlit si danou situaci lze tím, že pokud z firmy odejdou talenty, jejich zaškolení přinese nejen náklady, ale i časový skluz, a tím firma přichází o zisky, dodává.

Problémem nemusí být pouze náklady. Dalším negativním vlivem se může stát samotná pověst firmy. (Krupová, 2011, s. 27) Na vině se podílí spousta aspektů. Autorka píše, že pokud odejde z firmy větší počet zaměstnanců, může docházet ke zpomalení výrobních procesů. Je tomu tak z důvodu, protože práce, která náležela bývalým zaměstnancům, nyní připadla na zbylé zaměstnance a práce tak trvá mnohem déle. Dále uvádí, že přenášení pracovních povinností bývalých zaměstnanců má dopady nejen na zákazníky, jako je delší čekací lhůta, ale i na samotné zaměstnance. Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 9) navazují na Krupovou tím, že pověst firmy se dá zhoršit tak, že větší počet zaměstnanců odejde ke konkurenci a bude jí sděleno fungování a interní záležitosti firmy.

2.1.4 Důvody setrvání v práci

Existuje mnoho důvodů, proč lidé setrvávají v práci. Potřeby a důvody se dají shrnout do tří hlavních bodů, z kterých když se vytvoří trojúhelník, uvnitř něj vznikne těžiště všech těchto tří důvodů. (Bednář, 2018, s. 15)

Bednář (2018, s. 15) uvádí následující tři důvody, proč lidé setrvávají na pracovní pozici:

- Protože potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze).
- Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem).
- Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch.

Pokud vznikne touha nebo myšlenka odejít ze stávající práce, nejčastěji to bývá z důvodu nedostatku nějakého z těchto zmíněných prvků. (Bednář, 2018, s. 16) Dále upozorňuje, že každý jedinec, má své vlastní těžiště trojúhelníku někde jinde.

Absolonová (2008, s. 21) doplňuje autora o další důvody, kterými jsou zaměstnanci motivováni. Autorka práce tvrdí, že pokud má člověk v hlavě nastaveno, že práce je místo, kde si plní své cíle, bude ve své práci podávat mnohem vyšší výkon, aniž by si to uvědomoval. Urban (2012, s. 18) ale oponuje tak, že i přes toto nastavení v hlavě má každý člověk své limity. Upřesňuje, že kvalitu práce různých jedinců může ovlivňovat pracovní tempo, postoje nebo také i osobní rysy.

Absolonová (2008, s. 21) uvádí následující zdroje motivace:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty;
- ideály.

Tyto aspekty jsou pro jedince důležité a díky nim se zvyšuje jejich efektivita a produktivita práce jedince (Absolonová, 2008, s. 21). Al-Suraihi, Siti, Ibranhim (2021, s. 3) souhlasí s autorkou textu a doplňují, že soulad těchto aspektů vede ke spokojenosti pracovníka, ale i zaměstnavatele.

2.1.5 Důvody odchodu zaměstnanců z firmy

Spíše než přesné určení důvodů, je nutné vysvětlit, jak k takovému popudu pro samotný odchod člověk dojde. Důvod k odchodu není jednorázovým učiněním, ale nejdříve musí dojít k určitému sledu událostí nebo myšlenek v hlavě jedince (Branham, 2009, s. 24). Autor dále uvádí, že před samotným opuštěním firmy dochází k procesu odcizení, kdy se jedinec přestane ztotožňovat s cíly a chodem firmy. Toto odcizení se může projevat například, jak uvádí autor, pozdními příchody, negativitou vůči práci a pracovnímu prostředí nebo dokonce i absentismem. S autorem souhlasí i Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 8), že zaměstnanci rádi volí absentismus na pracovišti, místo toho, aby museli setrvávat na aversivním pracovišti a snižovali tím tak svou spokojenost. Je důležité si uvědomit, že toto chování není přirozené a že souvisí s nějakou přelomovou událostí, která toto chování zapříčinila (Branham, 2009, s. 24). „*Odcházející zaměstnanci tyto události často označují termínem, poslední kapka*“ (Branham, 2009, s. 26)

Branham (2009, s. 27) přidává výzkum dr. Thomase Leea, kde přišel na tyto důvody odcizení zaměstnanců:

- Většina případů dobrovolné fluktuace je zapříčiněna šokující událostí.
- Pouze malá část zaměstnanců začne přemýšlet o odchodu kvůli platu.
- Kolem 20 % zaměstnanců odchází, i když nemají sehnané náhradní místo práce.
- Brigádníci odcházejí většinou bez zdlouhavého přemýšlení po utrpění určitého šoku.
- Nadaní zaměstnanci se stále poohlíží po práci a chodí na pohovory, kvůli ověření si své pozice na trhu nebo pro záložní plán.
- Další zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání po utrpění osobního šoku, který nijak nesouvisí s danou firmou.
- Pokud jsou výstupní pohovory špatně strukturovány nebo se manažerům nepodaří rozmluvit odcházejícího zaměstnance, nikdy se manažeři nebo zaměstnavatelé nedozvědí pravou příčinu odchodu dotyčné osoby z firmy.

Pokud se manažer nebo zaměstnavatel zeptá zaměstnance, jaký je jeho důvod k odchodu z firmy, nejpravděpodobněji by mu odpověděl, že je tomu tak z důvodu lepší nabídky nebo lepšího finančního ohodnocení (Bednář, 2018, s. 16). Autor ale upozorňuje, že tomu tak ve většině případů není a je pod touto odpovědí skrytý jiný důvod nebo složitější komplex důvodů. S autorovým tvrzením se ztotožňuje i Branham (2009, s. 17) který ho doplňuje tím, že kvůli odpovědím souvisejícím s platem si tak mylně vyšší vedení myslí, že nabízený plat je opravdu nízký. SearchForce (2016) potvrzuje tvrzení obou autorů a provedl na tuto problematiku výzkum. Zúčastnilo se ho 125 respondentů, kteří měli uvést 5 hlavních důvodů jejich odchodu. Plat se opravdu nedostal na první příčky, jak se shodli i předchozí autoři. Bednář (2018, s. 16) odkazuje na zmíněný trojúhelník tvořený třemi potřebami člověka, které ho drží v práci. Pokud je nějaká potřeba nenaplněvaná, dochází k nerovnováze, a to vede k nespokojenosti pracovníka. Bednář (2018, s. 24) vysvětluje, že pokud pracovník opravdu odchází kvůli platu, je tomu z důvodu nerovnováhy těžiště trojúhelníku anebo je finanční ohodnocení pod hranicí jeho minimálních potřeb.

Výsledky výzkumu SearchForce (2016) přináší šest hlavních důvodů odchodu zaměstnanců:

- manažeři nebyli kompetentní;
- komunikace ve firmě nefungovala;
- v práci se mi nedostávalo uznání;
- chyběla mi perspektiva osobního a/nebo profesního rozvoje;
- neztotožňovala(a) jsem se s kulturou a s hodnotami společnosti;
- chyběla mi podpora nadřízených.

Existuje další řada možností odchodu zaměstnanců z firmy a mezi ně se řadí například stres, bezpečnost práce, byrokracie a další (SearchForce, 2016). Je důležité nepodceňovat komunikaci a věnovat pozornost chování zaměstnanců, dodává. Branham (2009, s. 25) navazuje, že pokud dochází ke špatné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, může dojít k nedorozumění, a to může dále vést ke sporům. SearchForce (2016) tedy doporučuje, aby manažeři nebo zaměstnavatelé nebrali své zaměstnance jen jako pracovní sílu, ale jako partnery, díky kterým může daná firma růst a prosperovat. Velkou chybou manažerů je, že si velmi chybně ve spoustě případů myslí, že zaměstnanci odchází pouze kvůli nevyhovujícímu platu (Katcher, Snyder, 2009, s. 197). Pracovníky pak tedy ignorují s myšlenkou, že chtějí přidat na platu, i když jim o peníze vlastně ani tak úplně nejde, dodávají.

Branham (2009, s. 32) uvádí, že lidé začínají přemýšlet o odchodu, pokud není naplněna nějaká z těchto potřeb:

- potřeba důvěry;
- potřeba naděje;
- potřeba ocenění;
- potřeba cítit se kompetentní.

Branham (2009, s. 32) upřesňuje, že zaměstnanci vyžadují od manažerů nebo zaměstnavatelů upřímnost, komunikaci a spravedlivost, což se pojí s potřebou důvěry. Dále říká, že potřebují věřit v jejich možnost rozvíjet se a vzdělávat se, a tím se tak přiblížit k možnosti povýšení na lepší pracovní místo. S tímto tvrzením souvisí potřeba naděje. SearchForce (2016) podporuje tvrzení autora a sděluje, že ve výzkumu opravdu nejvíce panují tyto zmíněné potřeby. Dalším důležitým požadavkem zaměstnanců je pocit být potřebný v dané firmě (Branham, 2009 s. 32). Pokud budou podávat požadovaný výkon a budou plnit správně zadané úkoly, očekávají i relevantní ocenění za jejich vynaloženou energii a výkon, říká autor. To se pojí s potřebou ocenění. Potřebu cítit se kompetentní vysvětluje Branham (2009, s. 32) tím, že pracovníci touží po úkolech, které pro ně budou do určité míry výzva, chtějí se zlepšovat a vylepšovat své znalosti a dovednosti. Díky tomu se jim bude dařit překonávat překážky a dokážou využívat kvalifikovaně své dovednosti, za což dostanou relevantní ohodnocení, dodává autor. Na jeho straně stojí i Armstrong, Taylor (2017, s. 194), kteří uvádí, že úspěch je velkým motivátorem zaměstnanců pro výkon v práci.

Branham (2009, s. 40) dále nabízí sedm skrytých důvodů odchodu pracovníků z firmy:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
- nedostatečné koučování a zpětná vazba;
- příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování;
- pocit nedocení a neuznání;
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

S výše uvedenými skrytými důvody souhlasí i SearchForce (2016), které zveřejnilo výsledky jejich výzkumu a odpovědi sedí nebo se podobají výše zmíněným důvodům odchodu podle Branham (2009, s. 40).

2.2 Nástroje stabilizace

Nástroje stabilizace jsou rady, tipy a techniky, které napomáhají k odstranění nežádoucího stavu a v této práci budou přesněji sloužit k odstranění nebo omezení fluktuace v podniku.

2.2.1 Opatření k omezení fluktuace

„I zdánlivě rozhodnutý zaměstnanec může své rozhodnutí změnit, pokud dostane smysluplnou možnost, pokud uvidí vůli z naší strany něco pro něj udělat.“ (Bednář, 2018, s. 64)

Bednář (2018, s. 65) uvádí tyto tři strategie pro zvrácení rozhodnutí zaměstnance odejít:

- krátkodobé překlenutí a podpora motivace zůstat;
- vytvoření střednědobého cíle s citelnou výhodou;
- nabídka zajištění změny a pokračování ve spolupráci.

Důvodem odchodu lidí z firmy bývají ve velké většině hlavně nadřizení (SearchForce, 2016). Autor dále uvádí, že by se tedy nadřizení měli nejdříve zeptat sami sebe, zda dostatečně komunikují se svými zaměstnanci, a zda je dostatečně oceňují a vysvětlují jim zadanou práci. Vedení by nemělo myslet zastaralým způsobem myšlení, že zaměstnance si nemůžeme udržet napořád, ale mělo by se zaměřit na to, proč nebylo schopné zaměstnance udržet v podniku (Branham, 2009, s. 21).

Pokud se vedoucí rozhodnou přijmout opatření k omezení fluktuace, měli by své úsilí zaměřit hlavně na talenty a zaměstnance, o které chtějí přijít nejméně. (Branham, 2004, s. 23) Pokud chce vedení předejít odchodu zaměstnanců, mělo by se zaměřit na jejich chování, které pro ně může být výstražným znamením (Branham, 2009, s 24). Je přínosné zmínit zlaté pravidlo, kterým by se měli nadřizení řídit: „Jednej s ostatními tak, jak by si to oni sami přáli“ (Branham, 2004, s. 23).

Branham (2004, s. 23) uvádí tyto postupy udržení si zaměstnanců ve firmě:

- buďte společností, pro kterou lidé chtějí pracovat;
- v první řadě vyberte ty pravé lidi;
- dejte jim pocit dobrého startu;
- ved'te je a odměňujte za dodržování závazků.

Branham (2004, s. 23-24) vysvětluje, že pokud nadřizení ve firmě vybudují báječnou firemní kulturu, bude se pozitivně prezentovat a bude podporovat své zaměstnance, je to chování, které je atraktivní pro potenciální zaměstnance. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 35) říkají, že je důležité lidské zdroje plánovat, a to nejen v krátkém časovém horizontu, ale i v tom delším. Dodávají, že tak firma bude moci efektivněji fungovat a jednodušeji se dostávat ke stanoveným cílům. Branham (2004, s. 24) uvádí, že by se firma měla zaměřit na pečlivé výběrové řízení, před kterým by si měla definovat ideálního pracovníka a vymežit si, jaké vlastnosti a dovednosti by měl splňovat. Řádnou přípravou vstupního pohovoru a vymezením si požadovaných dovedností, dovede nadřizený efektivněji a správněji nalézt potenciálního zaměstnance, který bude mít přínos pro firmu. Firma by se měla pokusit o to, aby nový zaměstnanec pocítoval příjemné pocity z nového pracovního místa. Měla by se mu dostavit pomoc, začlenění do kolektivu, zaškolení a dostatečná komunikace s nadřizenými, dodává. S autorem souhlasí i Halbrštát (2018), který dodává, že nejvíce rizikové období, kdy je vysoká šance na odchod nového zaměstnance, je zkušební doba. Radí, aby docházelo k větší motivaci a komunikaci ze strany vyššího vedení. Práce manažera spočívá také hlavně v řízení lidských zdrojů, a proto by měl zaměstnance vést ke svému růstu v práci, být jim nápomocný a dostatečně úkoly vysvětlovat (Branham, 2004, s. 24). Za správné plnění těchto úkolů by měl manažer ocenit zaměstnance za odvedenou práci a následně ho relevantně odměnit. Urban (2010, s. 102) zdůrazňuje, aby se vedení nebálo odměňovat a chválit. Vysvětluje totiž, že mnoho manažerů bere situaci tak, že pokud nekritizují, tak je to automaticky pochvala. Někteří manažeři se dokonce bojí, že přílišným chválením může pracovníka „zkazit“.

Branham (2009, s. 58) radí, že by se nadřízení měli zaměřit na přijímané zaměstnance anebo kandidáty zájímající se o pracovní místo a poskytnout jim realistický pohled na pracovní místo. Co se týče zájemců o místo, mělo by jim být umožněno nahlédnout do náplně pracovního dne, aby se snížilo riziko překvapení, říká. Dále by si měli nadřízení hlídat, aby většinu jejich pracovního týmu netvořili pouze brigádníci a pracovníci na částečný pracovní úvazek, protože je u nich větší riziko odchodu, uvádí. Je to z důvodu, že pokud utrpí první šok, bez váhání opustí pracovní místo, protože nejsou s firmou více svázání (Branham, 2009, s. 27). Pokud se firma rozhodne hledat zaměstnance na pracovní pozici, měla by tak učinit nejdříve z vnitřních zdrojů firmy, které tvoří zaměstnanci, jenž v této firmě již pracují (Krčková, 2008, s. 11).

Krčková (2008, s. 11) doplňuje, že pracovníci z vnitřních zdrojů jsou lépe seznámeni s kulturou daného podniku a jsou řádně školeni pro jeho prospěch. Doporučuje tedy shánět talenty nejdříve uvnitř firmy, protože zaškolení na dané pracovní místo pro firmu nebude takovým časovým a finančním nákladem, jako kdyby se dělal nábor pracovníků z vnějších zdrojů. Al-Suraihi, Siti, Ibranhim (2021, s. 4) potvrzují slova autorky a vysvětlují, že nábor, zaučování a zvýšená kontrola pracovníků, která je nutná při výběru jedinců z externích zdrojů, jsou opravdu nákladné akce. Pokud chce firma najít správný talent na dané pracovní místo, nadřízení by se měli zaměřit hlavně na strukturu přijímacích pohovorů a provádět je tak s každým potenciálním pracovníkem (Branham, 2009, s. 81-82). Říká také, že by nadřízení měli delegovat správné činnosti a úkoly na pracovníky, aby firma docílila větší motivace a pocit potřeby pracovníka ve firmě.

Branham (2009, s. 128-129) tvrdí, že dalším bodem, který dokáže udržet zaměstnance ve firmě, je povědomí o možném kariérním růstu nebo o povýšení na vyšší pracovní pozici. Radí tedy poskytovat kurzy nebo koučingy v osobnostním a kariérním růstu zaměstnanců. Je také důležité upřesnit požadované dovednosti k možnosti kariérního postupu, aby měl pracovník možnost se na tyto požadavky připravit a více se na ně zaměřit (Branham, 2009, s. 129).

Pokud se chtějí nadřízení pokusit omezit fluktuaci, měli by se také zaměřit na oceňování zaměstnanců (Branham, 2009, s. 159). Dále uvádí, že by měl zaměstnavatel nabídnout konkurenceschopný plat, který bude odrážet přidanou hodnotu. Stanovený plat by se měl také monitorovat, aby správně odpovídal vykonané práci a byl spravedlivý, dodává. Bednář (2018, s. 16) ale oponuje a připomíná, že ve většině případů důvodem odchodu není plat, pokud není pod hranicí minimálních potřeb jedince.

Pro pracovníky je velmi důležitý osobní život a volný čas, díky kterému pak mnohem lépe zvládají stres vznikající v pracovním prostředí. Branham (2009, s. 190) radí, aby firma zavedla takové pracovní prostředí, aby v něm panovala harmonie a příjemné vztahy mezi zaměstnanci, díky čemuž by se tak mohli těšit do práce. Pokud nadřízení budou podporovat radost a přiměřenou zábavu ve firmě, podpoří tím pozitivní pohled zaměstnanců na firmu samotnou, dodává autor. Toto tvrzení zastává i samotný Bednář (2018, s. 15), který odkazuje na těžiště trojúhelníku, kde právě jedna jeho hrana tvoří „vztahy zaměstnanců“.

Posledním důležitým aspektem pro spokojenost zaměstnanců ve firmě je také důvěra ve vyšší vedení firmy. Branham (2009, s. 207) říká, že by měla být srozumitelně formulována vize firmy a uskutečnitelné plány, jak k ní dojít. Vysvětluje, že pokud nadřízení jasně, srozumitelně a pozitivně podají plán, jak postupně plnit podcíle a cíle, zaměstnanci budou mít větší víru ve své nadřízené. SearchForce (2016) na autora navazuje svým výzkumem, kde největším problémem hrála víra ve vyšší vedení. Doporučuje tedy také, aby podnik přesvědčoval pracovníky o platnosti své strategie a o plnění nastavených cílů. SearchForce (2016) dále doplňuje, že se jednalo hlavně o nekompetentní chování, špatnou komunikaci a nezájem ze strany vedení, co přimělo pracovníky odejít.

2.2.2 Taktiky k zastavení fluktuace

Pokud by byla zaměstnancům firmy položena otázka, co by se dalo v dané firmě změnit nebo zlepšit, nespíše by nejčastější odpovědí byla odpověď „komunikace vedení“. (Bednář, 2018, s. 84) Autor dále poukazuje na to, že by vedení mělo být blíž k lidem a dostatečně jim dávat najevo, že zaměstnancům naslouchají a pomáhají jim. S problémem komunikace souhlasí i SearchForce (2016), kdy dotazovaní respondenti zmiňovali komunikaci jako hlavní problém, který je donutil k odchodu. Nejlepším řešením pro tento problém je skupinové setkání vedení a zaměstnanců firmy, kde se setká co největší počet zaměstnanců tváří tvář managementu nebo zaměstnavateli (Bednář, 2018, s. 84). Probrat by se zde měla strategie, postup v zadaných úkolech a vize samotného vedení, dostat slovo by ale měli i samotní pracovníci a nechat je vyslovit i jejich názor a pohled na danou věc, uvádí autor. Doporučuje vedení, aby se při zpozorování nespokojenosti věnovalo pracovníkům právě i na pracovišti a projevílo tak svůj zájem a všímavost. Hom, Allen, Griffeth (2019, s. 8) upozorňují, že pokud už vedení zjišťuje absentismus pracovníků, znamená to, že zde daní jedinci nejsou spokojeni.

Další možnost, která dokáže značně ovlivnit odchod zaměstnanců z dané firmy je využití „navrátilců“ (Bednář, 2018, s. 89-90). Jedná se o osoby, které odešly z firmy, ale zjistily, že měly nasazené růžové brýle ohledně jiné firmy nebo konkurence, vysvětluje autor. Dodává, že pokud se k nám vrátí tyto osoby, měla by toho organizace využít ve svůj prospěch a dát to navědomí ostatním pracovníkům. Nejlepší forma je ta, kdy samotný navrátilce vypráví svým kolegům o pozitivěch v této firmě, protože pracovníci nejvíce věří informacím a zkušenostem svých kolegů, vysvětluje.

Posledním krokem, jak je možné pokusit se zastavit odchod pracovníků z firmy, je velká a pozitivní změna na pracovišti, kdy se vedení bude v jejich očích zdát starostlivější (Bednář, 2018, s. 95-96). Musí se ale týkat především pracoviště nebo pracovního prostředí firmy, dodává. Nejlépe by se mělo jednat o naplnění kolektivního přání zaměstnanců, o kterém dlouho snili a vyžadovali danou změnu, doporučuje autor.

2.3 Fluktuace jako důsledek demotivace zaměstnanců

Motivace je směr chování, ale i faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong, Taylor, 2017, s. 192). Dále říkají, že lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že daný postup povede k dosažení cíle a dále i odměny, která uspokojí jejich potřeby. Arnold et al. (1991) in Armstrong, Taylor (2017, s. 192) uvádí, že se motivace vztahuje k vnitřním faktorům, které podněcují jednání, a k vnějším faktorům, které působí jako podněty k jednání. Palíšková, Legnerová, Strítěský (2021, s. 43) uvádí, že rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že motivace je většinou vedena srdcem, kdežto stimulace má pohnutku spíše v hlavě.

2.3.1 Typy motivace

Armstrong, Taylor (2017, s. 192) upřesňují, že jsou dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se v jedinci odehrává, když je přesvědčen, že jeho práce je důležitá, zajímavá a je pro něj výzvou, dodávají. Má tak pocit, že je možné svobodně jednat. Lze ji také popsat jako motivace samotnou prací, kterou vykonává, upřesňují dále autoři textu. Má totiž pocit, že má příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a má tedy prostor pro jejich využití. Bednář (2018, s. 15) souhlasí s autory textu a vysvětluje, že tyto potřeby se nacházejí na jedné ze tří hran jím zmiňovaného trojúhelníku. Katz (1964) in Armstrong, Taylor (2017, s. 192) říká, že vnitřní motivaci může ovlivnit například i vzhled pracovního prostředí, kde zaměstnanci pracují.

Pink (2009) in Armstrong, Taylor (2017, s. 192) uvádí, že manažeři mohou podniknout tyto tři kroky k tomu, aby zlepšili motivaci pracovníků:

- Povzbuzovat lidi, aby si stanovili vlastní rozvrh práce a zaměřili se na to, jak danou práci udělat, a ne na to, jak se dělá.
- Pomáhat lidem identifikovat určité kroky, které mohou zlepšovat a ptát se jich, zda pocítují nějaké pokroky.
- Při zadávání pokynů je dobré vysvětlit proč se to dělat a jak to dělat.

Armstrong, Taylor (2017, s. 192-193) uvádějí, že vnější motivace nastává v případě, že je cílem lidí motivovat. Do vnější motivace spadají odměny, kterými může být vyšší plat, povýšení anebo pochvala, ale i tresty jako je například kritika nebo zadržení platu, dodávají. Branham (2004, s. 24) také uvádí, že by měli být pracovníci náležitě odměňováni, díky čemuž může vedení omezit fluktuaci. Vnější motivátory často mívají silný a okamžitý účinek, ale zato většinou netrvá moc dlouho (Armstrong, Taylor, 2017, s. 193).

2.3.2 Teorie motivace

Armstrong, Taylor (2017, s. 193) uvádí, že teorie motivace vysvětlují způsoby, kterými se vnitřní a vnější motivace odehrává. Autoři udávají, že na počátku 20. století zastánci vědeckého managementu přispěli teorií instrumentality a dále doplňují, že v polovině tohoto století vstoupili behaviorální vědci do oblasti vědeckého managementu a začali rozvíjet teorii motivace obsahu nebo potřeb.

První motivační teorií je **Teorie instrumentality**. Teorie říká, že nejlepším nástrojem, kterým je možné utvářet chování, je odměna a trest (Armstrong, Tylor, 2017, s. 193). Autoři píšou, že teorie předpokládá, že lidé budou motivováni, pokud odměny a tresty budou vázány na jejich pracovní výkon. Teorie prý poskytuje zdůvodnění pro odměňování peněžními prostředky, ale autoři tvrdí, že tento přístup odměňování za výkon je chybné. Teorie také neuznává řadu lidských potřeb a je stavěna na systému vnějších kontrol, dodávají.

Druhou motivační teorií je **Teorie potřeb**. Jejím cílem bylo identifikovat faktory spojené s motivací (Armstrong, Taylor, 2017, s. 193). Teorie je založena na myšlence, že pokud není naplněna některá z potřeb, vytváří v člověku napětí, vysvětlují.

Armstrong, Taylor (2017, s. 193-195) uvádí tuto klasifikaci potřeb:

- Maslowova hierarchie potřeb;
- Alderferova teorie;
- McClellandova teorie;
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 52-56) doplňují ještě o tyto motivační teorie:

- McGregorova teorie XY;
- Vroomova teorie očekávání;
- Heckhausenova teorie úspěchu.

Maslowova teorie navrhuje 5 hlavních potřeb, které se obecně vztahují na lidi a jsou stavěny hierarchicky (Armstrong, Taylor, 2017, s. 193-194). Základnu hierarchického trojúhelníku tvoří fyziologické potřeby a dále pokračuje pocit bezpečí, sociální potřeby, pocit úcty a na vrcholu se nachází seberealizace, upřesňují. Autoři doplňují, že pokud je uspokojena nižší potřeba, jedinec se snaží uspokojit potřebu vyšší, která se stává dominantní.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 53-54) navazují na tvrzení Armstronga, Taylora (2017, s. 193-194), že pokud jde o pracovní motivaci, fyziologickými potřebami se pro člověka stává pracovní prostředí a jistota příjmu. To znamená, že pokud nedojde k plnění nebo uspokojení těchto potřeb, může dojít k demotivaci zaměstnance, a to může vést k odchodu ze zaměstnání. Autoři dále doplňují, že v pracovní motivaci se za pocit bezpečí dá přiřadit jistota pracovního místa. Třetí příčku obsazují společenské potřeby jako je například potřeba patřit do nějakého kolektivu nebo být součástí značky a pracovat pro ni, doplňují. S autory tak v tomto ohledu souhlasí i Bednář (2018, s. 15), kdy opět odkazuje na hranu trojúhelníku, kde hrají potřebu lidské vztahy. Autoři upozorňují, že pokud dojde k tomu, že se jedinec nebude ztotožňovat se značkou a nebude se mu líbit, jak značka vystupuje, může docházet opět k demotivaci. SearchForce (2016) souhlasí a upřesňuje, že neztotožnění se s firmou je dalším důvodem odchodu zaměstnanců, jak ukazuje jejich výzkum. Předposlední příčkou je potřeba uznání. Autoři textu vysvětlují, že jedinec potřebuje jak pochvalu a ocenění od ostatních, tak ale i sebeuznání. Pokud tedy manažeři nedostatečně chválí za správně provedenou práci, dochází opět k demotivaci a možnosti odchodu pracovníka z firmy, upozorňují. Poslední a nejvyšší příčku tvoří seberealizace člověka, která podle Armstronga, Taylora (2017, s. 193) nemůže být ve většině případů naplněna na sto procent z důvodu, že člověk chce stále víc. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 54) vysvětlují, že se v pracovní motivaci jedná o využití znalostí a dovedností a jejich stálé rozvíjení.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 54) sdělují, že Maslowova teorie byla velmi často kritizována za to, že potřeby na vyšších úrovních se mohou měnit člověk od člověka, protože je každý jedinec individualita. „*Maslowova teorie pomáhá manažerům si uvědomit, že pokud nebudou splněny potřeby na nižších úrovních, nelze zaměstnance motivovat nabídkou motivačních prvků z vyšších úrovní.*“ (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 54)

Elderferova teorie seznamuje se třemi primárními potřebami (Armstrong, Taylor, 2017, s. 194). První potřebou jsou existenční potřeby. Autor doplňuje příklady těchto potřeb, kterými je například hlad a žízeň z hlediska lidských faktorů a z hlediska pracovního prostředí to může být například plat nebo pracovní podmínky. Sděljuje, že druhou potřebou jsou potřeby vztahu, které se týkají toho, že jedinec není samostatně fungující jednotka, ale potřebuje být součástí kolektivu, který ho přijme, pochopí ho a do určité věci ho bude i ovlivňovat. Pokud některá z těchto potřeb není dodržena, opět může docházet k demotivaci a tím pak odchodu pracovníků z firmy.

McClellandova teorie vychází ze studií manažerů a McClelland tak mohl identifikovat tři potřeby (Armstrong, Taylor, 2017, s. 194). První potřebou podle autora teorie je potřeba úspěchu, dodávají. Autoři seznamují s druhou potřebou, kterou je potřeba afinity, která znamená potřebu mít přátelské a vřelé vztahy s ostatními s čímž by souhlasil opět Bednář (2018, s. 15) na základě trojúhelníku. Poslední potřebou je potřeba moci, kterou autoři definují jako potřebu ovládat nebo ovlivňovat lidi. Jak tomu bylo i u předešlých teorií, i zde platí, že pokud nebude naplněna některá z potřeb, může docházet k demotivaci a dále odchodu lidí z firmy.

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází z Herzbergova výzkumu na inženýrech, kteří byli dotazováni na to, proč se v práci cítí dobře nebo špatně (Armstrong, Taylor, 2017, s. 195). Z výzkumu zjistil, že existují dva faktory, které ovlivňují pocity spokojenosti a nespokojenosti pracovníků, dodávají autoři. Těmito faktory, jak dále uvádějí, jsou faktory hygienické a motivátory. Hygienické faktory jsou velice důležité pro to, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni, protože jejich neuspokojováním dochází i k nespokojenosti v práci (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2017, s. 54). Autoři dodávají, že mezi příklady hygienických faktorů v praxi patří plat, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, ... Tedy většina faktorů, které ovlivňují nadřazení firmy. Motivátory proudí z vnitřní motivace jedince a zvyšují tak jeho pracovní výkon, upřesňují. K motivátorům by se dal řadit úspěch, uznání nebo také povýšení.

McGregorova teorie XY je založená na dvou přístupech vedení lidí, které se zaměřují na přístup práce a subjektivní předpoklady (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 55). Teorie X je direktivní styl používaný u lidí, kteří mají nízkou motivaci k práci a mají k ní negativní přístup. Tyto jedince je nutné stále kontrolovat, kvůli jejich nechuti k práci, uvádí autoři. Teorie Y ukazuje demokratický styl vedení, kdy jsou zaměstnanci zainteresováni do práce a mají na ni pozitivní pohled, sdělují. Dále radí, že těmto jedincům je vhodné delegovat úkoly a nechávat jim volnou ruku v řešení úkolů, protože díky tomu je udrží nadřazený stále namotivované. Je tedy vhodné si stanovit talenty, o které firma chce přijít nejméně a těm věnovat větší pozornost a rozvíjet jejich talent, s čímž souhlasí i Branham (2004, s. 23) a doporučuje zaměřit pozornost na tyto nadané a nepostradatelné jedince.

Vroomova teorie očekávání je stavěna na tom, že člověk je motivován díky budoucímu vnitřnímu očekávání, na základě, kterého jedinec dále jedná (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 56). Očekávání se skládá ze tří prvků jako je valence, instrumentalita a očekávání, dodávají. Autoři vysvětlují, že valence je takzvaný cíl, kterého chce jedinec dosáhnout a motivuje ho k výkonu. Instrumentalita vysvětluje fakt, že cíl je vybrán jedincem tak, aby pro něj byl reálný konec a možnost jeho splnění. Očekávání autoři vysvětlují, že se jedná o hodnotu, která je jedincem očekávána za splnění vytyčeného cíle. „Pro jednotlivce to znamená, že čím vyšší je pravděpodobnost splnění náročného a zajímavého úkolu, tím vyšší úsilí k jeho naplnění vynaloží.“ (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 56)

Podle Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021, s. 56) **Heckhausenova teorie úspěchu** je spojená s výkonovou motivací, ve které hraje roli potřeba úspěchu a potřeba vyvarování se neúspěchu. V této teorii hraje roli individualita jedince a jak velké má znalosti a dovednosti pro plnění úkolů, vysvětlují autoři textu. Jedinec totiž sám vyhodnocuje, jaké úkoly udělá a jaké jsou pro něj jednoduché pro plnění, aby se vyhnul neúspěchu. Dále vyhodnotí úkoly, které plnit nebude, aby se mu nestalo, že úkol nebude podle jeho nebo cizích představ a bude tak vystaven vlastnímu neúspěchu, tvrdí autoři.

Je tedy jasné, že pokud dojde k nenaplnění potřeb jedince, kdy jejich pořadí je vždy velice subjektivní záležitost, může docházet k demotivaci. Po dlouhodobém vystavení nenaplnování těchto potřeb jedince může dojít ke ztrátě chuti pracovat dále v daném podniku, a to dále vede k odchodu pracovníka z podniku.

2.4 Metodika práce

Teoreticko-metodologická část práce vychází z rešerše odborné literatury a jednotlivé zdroje jsou mezi sebou srovnávány. Zdrojem sekundárních dat byly převážně odborné publikace, články a odborné práce, které se zabývají problémem fluktuace, řízením lidských zdrojů nebo také managementem. Použité odborné publikace byly nalezeny pomocí využití klíčových slov ve vyhledávání elektronické databáze knih Národní knihovny České republiky. Klíčovými slovy byla fluktuace, personální řízení, management a nespokojenost zaměstnanců.

V bakalářské práci se nachází dva typy dat, kterými jsou data primární a data sekundární. Data sekundární se vyskytují v hojném počtu v teoretické části práce, ale najdou se i v části analytické. Primární data budou k dispozici po uskutečnění výzkumu řešeného problému.

K dosažení stanovených cílů práce byla použita kombinace několika výzkumných metod, což umožnilo získat dostatek vhodných informací. Jednalo se o tyto výzkumné metody: srovnání teorie s praxí, kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum formou dotazníkové šetření. Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, jaké stabilizační nástroje podnik využívá k tomu, aby omezil fluktuaci pracovníků. Kvantitativní metoda bude provedena dotazníkovým šetřením pomocí internetového dotazníku. Zkoumaným vzorkem jsou všichni jak bývalí, tak i přítomní zaměstnanci cukrárny. Z dotazníku by měly vyplynout informace, které představují příčiny odchodu pracovníků. Dále by měl přinést i odpovědi na to, zda se majitelce daří omezovat fluktuaci používanými nástroji stabilizace a zjistit tak, zda jsou účinné.

Pro určení výše míry fluktuace ve zkoumaném podniku budou využita interní data. Přesněji roky příchodů a odchodů jednotlivých pracovníků za celou dobu existence podniku. Data poskytla majitelka podniku. Výpočty budou provedeny v aplikaci Numbers, kde se poskytnutá a zjištěná data zapisovala do vytvořené tabulky. Díky výsledkům z výpočtů míry fluktuace bude možné určit, zda se jedná o vysokou či nízkou fluktuaci podniku.

Respondenti byli seznámeni s tím, že jejich odpovědi budou shromažďovány a uchovány pro účely bakalářské práce. Na začátku elektronického dotazníku vytvořeného v Google Forms je uvedeno, že se jedná o anonymní dotazník.

Kvantitativní výzkum by měl odhalit, jaké jsou příčiny odchodu pracovníků z podniku. Na většinu z těchto otázek měl respondent možnost vybírat z navrhovaných odpovědí, kde jich mohl většinou zvolit více, ale mohl vyjádřit i svůj subjektivní názor a pohled, pokud klikl na možnost „jiné“. V určitých otázkách jako je například otázka 8., mohl respondent vybírat na číselné stupnici od jedné do pěti, kdy jedna je nejlepší a pět nejhorší. Celý tento dotazník byl vytvořen v Google Forms a spolu s nabízenými odpověďmi ho najde čtenář v přílohách této práce. Aby mohlo dojít ke grafické úpravě odpovědí, zpracovala se data dotazníků do grafů vytvořených v Microsoft Excel. Dotazník byl rozeslán 45 respondentům, kteří představují všechny současné a bývalé pracovníky podniku. Dotazníků se vrátilo zpět 32 a návratnost tedy zaokrouhleně činila 71 %.

Kvalitativní výzkum probíhal v prostorách Cukrárny U Kačenky. Majitelka odpovídala na otázky, které měly přinést informace o využívání stabilizačních nástrojů v podniku. Celý rozhovor byl nahráván a paní Tesaříková s nahráváním souhlasila. Rozhovor proběhl dne 17. 4. 2023 ve městě Ústí nad Orlicí.

K vyhodnocení dat kvantitativního výzkumu byla využita metoda výpočtu absolutní a relativní četnosti. Absolutní četnost udává počet respondentů, kteří zvolili danou odpověď v dotazníku. Relativní četnost pak udává, jaký je podíl počtu respondentů, kteří zvolili danou odpověď, na celkovém počtu zúčastněných respondentů, který se udává v procentech.

Použité vzorce:

1. Vzorec pro výpočet průměrného počtu zaměstnanců v podniku za daný rok, podle (Gregorová, 2022):

$$\frac{\text{počáteční stav počtu zaměstnanců} + \text{konečný stav počtu zaměstnanců}}{2} = \text{průměrný počet zaměstnanců za daný rok}$$

2. Výpočet míry fluktuace za daný rok, podle (Gregorová, 2022):

$$\frac{\text{Počet odchozích}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100 = \text{míra odchodu zaměstnanců}$$

3. Výpočet relativní četnosti prvku:

$$\frac{\text{Počet jednotek s danou hodnotou znaku}}{\text{Počet jednotek statistického souboru}} \times 100 = \text{relativní četnost}$$

3 Analytická část práce

V této části práce je nejdříve stručně charakterizován vybraný podnik. Poté je uveden vývoj fluktuace v podniku, a to v letech 2015-2022. Z polostrukturovaného rozhovoru s majitelkou vyplyne, jaké jsou využívány stabilizační nástroje, sloužící pro snížení nežádoucích odchodů pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření ukážou, jaké jsou nejčastější příčiny odchodu pracovníků ze zkoumaného podniku. Z výsledků výzkumných šetření budou shrnuty nejčastější příčiny fluktuace a na jejich základě bude vytvořen návrh doporučení na snížení nežádoucích odchodů zaměstnanců.

3.1 Představení podniku

Zkoumaným subjektem je podnik „Cukrárna U Kačenky“, je název pouze reklamním názvem nebo značkou a z formálního a právního hlediska je zkoumaným subjektem osoba samostatně výdělečně činná, Kateřina Tesaříková. Jedná se tedy o OSVČ, ale v této práci se pro lepší orientaci bude používat slovo „podnik“ nebo „firma“. Kateřina je zodpovědná za vedení podniku, ale i za přípravu a pečení sortimentu k prodeji.

Cukrárna se nachází ve východních Čechách, přesněji v centru okresního města Ústí nad Orlicí. Otevření cukrárny proběhlo 18. 4. 2015, ale fluktuace v podniku se začne počítat až od roku 2016, kdy začali do podniku vstupovat zaměstnanci a v podniku nebyla pouze jeho majitelka a její kamarádka. V podniku najdeme méně než 25 zaměstnanců, tudíž se řadí do malých podniků. Zaměstnavatelem a držitelem oprávnění pro podnikání je již zmíněná Kateřina Tesaříková. Její práva a povinnosti upravuje Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. *„Živnost je dle živnostenského zákona soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.“* (Jake&James, 2023) Kateřina Tesaříková má schválenou ohlašovací řemeslnou živnost a díky ní může provádět své podnikání právě v této oblasti.

Předmětem podnikání je výroba zákusků, jejich prodej a nabídka služeb pro zákazníky. Co se týče sortimentu na prodej, v nabídce jsou zákusky a chlebičky, které se ručně vyrábějí ve výrobně, situované v zadní části cukrárny. Jako v každé cukrárně zde najdeme například výběr ze spousty druhů káv, zmrzlin, teplých nealkoholických/alkoholických nápojů, studených nealkoholických nápojů, ale i například čerstvých ovocných nápojů. Podnik dále nabízí služby jako jsou zákusky a dorty na objednávku anebo catering pro narozeninové oslavy nebo catering pro svatby.

V prostoru cukrárny se v zadní části nachází výrobní místnost, kde jsou vyráběny všechny nabízené zákusky a chlebičky. V přední části je situována prodejní plocha s vitrínami a přípravné plochy pro kávu a další občerstvení. Samozřejmě je zde i prostor oddělený od prodejní a přípravné plochy, která slouží pro zákazníky, kde mohou posedět a vychutnat si objednané občerstvení. Na této ploše se nachází 6 stolů s 20 místy k sezení. V zadní části jsou skryty toalety pro návštěvníky cukrárny, kde je k dispozici i přebalovací pult pro děti.

Majitelka poskytla interní informace, data a možnost komunikace s ní, ale i se zaměstnanci cukrárny. Z interních spisů, které byly poskytnuty k výzkumu, bylo možné zjistit roky nástupu a výstupu z podniku jednotlivých pracovníků. Dále bylo také možné zjistit, zda jsou pracovníci v podniku vázáni pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem. Došlo ke zjištění, že v podniku pracovali pouze 4 pracovníci na hlavní pracovní poměr za celou dobu existence podniku. Dále pak 3 pracovníci na zkrácený pracovní úvazek a zbylých 38 pracovníků pak pouze na dohodu o provedení práce. Zjištěná data a výsledky výzkumu poslouží majitelce jako zpětná vazba bývalých, ale i přítomných zaměstnanců a jako podněty pro provedení určitých změn jak ve firmě, tak i v jejím chování.

3.1.1 Údaje o Cukrárně U Kačenky

V této podkapitole se nachází jednoduše a přehledně shrnuté informace o Cukrárně U Kačenky. Slouží pro lepší orientaci v kapitole „Představení podniku“ a dodává detailnější informace o firmě, které byly vyčteny z internetových stránek „Portál živnostenského podnikání“.

Jméno a příjmení OSVČ: Kateřina Tesaříková

Sídlo firmy: Ústí nad Orlicí, Na Pláni 1528

Identifikační číslo: 67461760

Daňové identifikační číslo: CZ7656283492 Fyzická osoba

Živnostenské oprávnění č. 1: Hostinská činnost; ohlašovací řemeslná živnost; platná od 13. 2. 2015

Živnostenské oprávnění č. 2: Pekařství, cukrářství; ohlašovací řemeslná živnost; platná od 13. 2. 2015

3.2 Popis vývoje fluktuace a používání nástrojů stabilizace

Pro zjištění míry fluktuace je nutné provést výpočty fluktuace za jednotlivé roky existence podniku Cukrárna U Kačenky. Data nástupů a odchodů pracovníků z podniku byly u všech zaměstnanců byly získány anonymně z interních dat, které poskytla samotná majitelka. Z těchto údajů bylo možné zjistit, že v cukrárně za celou její existenci pracovalo 45 pracovníků. Fluktuace se nepočítala za rok 2023, protože k výpočtu by nebyly k dispozici potřebné údaje, například počet zaměstnanců na konci roku.

3.2.1 Vývoj fluktuace v podniku

Pro výpočet míry fluktuace v podniku za jednotlivé roky jeho existence byly použity vzorečky pro výpočet průměrného počtu zaměstnanců za vybraný rok a pro výpočet míry odchodu zaměstnanců (viz strana 3). Je nutné připomenout, že roky příchodu a odchodu jednotlivých zaměstnanců z podniku, byly zjištěny z interních dokumentů, které poskytla majitelka.

Tabulka 1 Přehled fluktuace v podniku za roky 2015-2022

	Počet zaměstnanců na počátku roku	Počet zaměstnanců na konci roku	Celkový počet zaměstnanců za daný rok	Počet odchozích zaměstnanců	Průměrný počet zaměstnanců za daný rok	Míra fluktuace v procentech
Rok 2015	2	2	2	0	2	0
Rok 2016	2	6	9	3	4	75
Rok 2017	6	9	11	2	7,5	27
Rok 2018	9	6	15	9	7,5	120
Rok 2019	6	8	15	7	7	100
Rok 2020	8	6	9	3	7	43
Rok 2021	6	9	14	5	7,5	67
Rok 2022	9	5	15	10	7	143

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet průměrného počtu zaměstnanců za zkoumaný rok 2015

Výpočet probíhal v následujících bodech:

- Počáteční stav počtu zaměstnanců + konečný stav počtu zaměstnanců $\rightarrow (2 + 2 = 4)$.
- Součet počátečního a konečného stavu zaměstnanců / 2 $\rightarrow (4 / 2 = 2)$.
- Výsledek 2, který vyšel ve druhém bodě, je průměrný počet zaměstnanců za daný rok.

Výpočet míry odchodů zaměstnanců za rok 2015 (v %)

Výpočet probíhal v následujících bodech:

- Počet odchozích / průměrný počet zaměstnanců $\rightarrow (0 / 2 = 0)$.
- Podíl počtu odchozích a průměrného počtu zaměstnanců * 100 $\rightarrow (0 * 100 = 0)$.
- Výsledek 0, který vyšel ve druhém bodě, je míra odchodů zaměstnanců v %.

Vysvětlení zmíněných symbolů:

+ plus

/ děleno

* krát

Výše je podrobně popsán postup řešení Tabulky 1, kde počet zaměstnanců na počátku roku a počty zaměstnanců na konci roku byly zjištěny z interních dokumentů poskytnuté zkoumanou firmou. Celkové počty zaměstnanců za daný rok a počty odchozích zaměstnanců byly zjištěny na základě analýzy jednotlivých pracovníků v interním zdroji, podle roku jejich nástupu a odchodu z firmy. Zjišťovalo se, kolik zaměstnanců pracovalo v podniku za celý zkoumaný rok a kolik jich v daný rok zároveň odešlo. Díky shromáždění dat ze zmíněných informací o pracovnících, bylo možné dojít k výpočtu průměrného počtu zaměstnanců za zkoumaný rok a k výpočtu míry odchodu zaměstnanců za zkoumaný rok.

V roce 2016 je možné pozorovat, že k počátečním 2 pracovníkům během roku nastoupilo do podniku dalších 7. Podnik byl schopen přijmout velký objem pracovníků, což zapříčinilo růst fluktuace. Během roku stihli odejít 3 zaměstnanci, a tudíž na konci roku v podniku zbylo 6 pracovníků. Jak uvádí Gregorová (2022), pokud fluktuace v podniku činí více jak 20 %, značí to vysokou míru fluktuace. Druhý rok existence podniku tedy do firmy přináší vysokou fluktuaci, která dosahuje 75 %. Majitelka vysvětluje navýšení počtu nových pracovníků tím, že chod cukrárny nebyl možný pouze ve dvou pracovnících. Podnik potřebuje minimálně 1 cukrářku a 2 pracovníky na pozici obsluhy.

Do firmy během roku 2017 přišlo dalších 5 pracovníků. Lze ale pozorovat v Tabulce 1, že během zkoumaného roku odešli pouze 2 zaměstnanci a na konci roku jich zde zbývá 9. Klesá tedy počet odchozích pracovníků oproti roku minulému. Výsledná míra fluktuace za rok 2017 činí 27 %. Je nutno zdůraznit, že se stále jedná o vysokou fluktuaci. Jelikož z cukrárny odešli pouze 2 pracovníci z celkových 11, fluktuace se oproti předešlému roku rapidně snížila.

Rok 2018 značí, že do podniku nastoupilo 6 nováčků. Počet všech zaměstnaných dosáhl počtu 15 a je zatím nejvyšší za všechny předešlé roky. Co je také nejvyšší v tomto roce, je počet odchozích zaměstnanců. Odešlo celkem 9 lidí. Z počtu 15 pracovníků zbylo na konci roku pouhých 6. Opět, jako v předešlých letech, se jedná o velmi vysokou fluktuaci. V roce 2018 dosáhla 120 % a je prvním rokem, kdy míra přesáhla 100 %. Majitelka vysvětluje situaci tím, že v rocích 2015-2018 v podniku pracoval velký počet studentů. Velká část z nich v tomto roce maturovala a odešla na vysoké školy do větších měst. Rozhodla se prý tedy zavést vstupní pohovory, které měly za cíl výběr vhodných kandidátů.

V roce 2019 nastoupilo do podniku 9 nových pracovníků, což je nejvyšší počet nově přijatých pracovníků za uplynulé roky. V podniku pracovalo tento rok celkem 15 zaměstnanců stejně jako v tom minulém. K odchodu z podniku došlo u 7 pracovníků, což je o dva méně, než v roce 2018 a snižuje se tedy fluktuace na přesných 100 %. Opět se podnik pohybuje ve velice vysokých mírách fluktuace. Majitelka říká, že kvůli odchodu většího množství pracovníků v roce 2018 musela shánět pracovníky nové, kteří by zastali práci odchozích. Proto došlo v tomto roce k vysokému nárůstu nově přijatých jedinců. Dodává ještě, že kvůli pandemii byla nucena část pracovníků propustit, protože by pro ni bylo velké množství pracovníků finanční přítěží. Majitelka upřesňuje, že kvůli pandemii došlo ke snížení zisků.

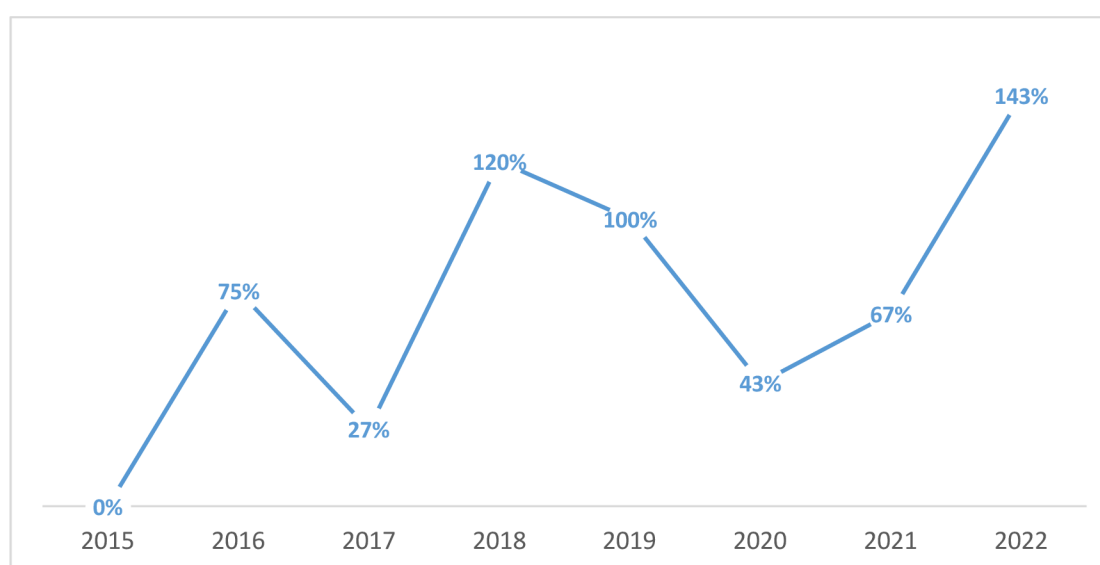
V roce 2020 lze pozorovat vysoké snížení počtu pracovníků a celkový počet pracovníků klesl na 9. V tomto roce je velmi nízký počet odchozích zaměstnanců z firmy. Pouze 3 pracovníci. Díky nízkému odchodu jedinců se fluktuace ve firmě snížila o polovinu oproti minulému roku. I přes to, že je fluktuace stále vysoká, dosahuje nyní 43 %. Majitelka obhájí výsledky míry fluktuace tím, že finanční problémy způsobené pandemií stále trvaly, a proto do podniku nevstupovalo větší množství nových pracovníků. I přesto že zájemců o práci bylo spousty, majitelka neměla finanční prostředky pro přijetí nové pracovní síly.

V roce 2021 opět stoupl celkový počet zaměstnanců na číslo 14, udává Tabulka 1. Číslo se ale nijak rapidně nezměnila oproti předešlému zkoumanému roku 2020. Odešlo o 2 zaměstnance více, a to zvýšilo míru fluktuace v podniku na 67 %. Jako v případech výše, i teď se podnik potýká s vysokou mírou fluktuace. Opatření a nařízení spojené s pandemií začaly ustávat a majitelka byla schopna opět nabrat nové pracovníky.

Posledním zkoumaným rokem je rok 2022, který ukazuje opět vysoká čísla. Lze si povšimnout, že za tento rok v podniku pracovalo opět 15 pracovníků. Co je ale zajímavé, počet odchozích pracovníků je za všechny roky existence podniku nejvyšší a dosahuje čísla 10. Logicky je tedy jasné, že v tento rok bude míra fluktuace naměřena ve velmi vysokých číslech. Po provedení početních operací vyšel výsledek, který ukazuje míru fluktuace 143 %. To je zatím nejvyšší procentuální míra odchodů pracovníků za všechny zkoumané roky. Majitelka opět odkazuje na odchod dalších maturantů z podniku. Jak si lze všimnout k velkému počtu odchodů došlo i v roce 2018, kdy z podniku odešli pracovníci opět kvůli dokončení střední školy. Rozmezí vysokých odchodů (2018-2022) sedí i s délkou studia středních škol.

Jak je možné vidět v Tabulce 1, situace se v podniku rok od roku nijak nelepší. Pro lepší orientaci je vhodné uvést shrnutí celkových výsledků z početních operací a lépe je srovnat. K tomu poslouží Graf 1, který seznamuje s vývojem fluktuace podniku za roky 2015-2022.

Graf 1 Vývoj fluktuace v podniku za roky 2015-2022



Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 1 lze pozorovat, že do roku 2018 míra fluktuace ve firmě kolísala. I tak je nutno říci, že se firma potýká s velice vysokou fluktuací, pokud se pomine rok 2015, kdy byla nulová. Po roce 2018, který byl druhým nejvyšším rokem odchodů pracovníků z firmy, začíná křivka míry fluktuace opět klesat až do roku 2020, kdy spadla na 43 %. Od tohoto roku začala křivka opět nabírat na vzestupu až do posledního možného zkoumaného roku 2022, kdy také křivka dosáhla svého vrcholu a míra fluktuace zde činí 143 %. Nejnižší míru fluktuace je možné zaznamenat v roce 2017 (27 %) a nejvyšší míru fluktuace, jak už bylo zmíněno, v roce 2022 (143 %).

3.3 Výzkumné šetření

Výzkumná šetření jsou v práci provedena kvalitativním i kvantitativním výzkumem. V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé otázky pokládané v elektronickém dotazníku na bývalé i přítomné pracovníky Cukrárny U Kačenky. V rozhovoru bude zachycen pohled majitelky podniku, kde zodpoví kladené otázky.

Dotazník pro bývalé i přítomné zaměstnance byl zaslán v elektronické formě všem pracovníkům. Dotazník byl vytvořen v Google Forms, kde je vytvoření dotazníků jednoduché a přehledné pro obě strany. Odpovědi dotazovaných osob jsou anonymní a ve většině otázek bylo možné zaškrtnout více odpovědí nebo také přidat svou vlastní odpověď. Dokument byl rozeslán 45 respondentům, tedy všem pracovníkům, kteří kdy v podniku pracovali, nebo pracují. Návratnost dotazníků nebyla tak vysoká, jak byla očekávána, odpovědi se vrátilo pouze 32. Vyjádřeno v procentech by tedy návratnost dotazníků činila zaokrouhleně 71 %. Odpovědi měli možnost respondenti odesílat od 9. 3. – 14. 4. 2023. Ze 45 respondentů bylo dohromady 9 cukrářů a 36 pracovníků obsluhy. V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé otázky kladené v elektronickém dotazníku.

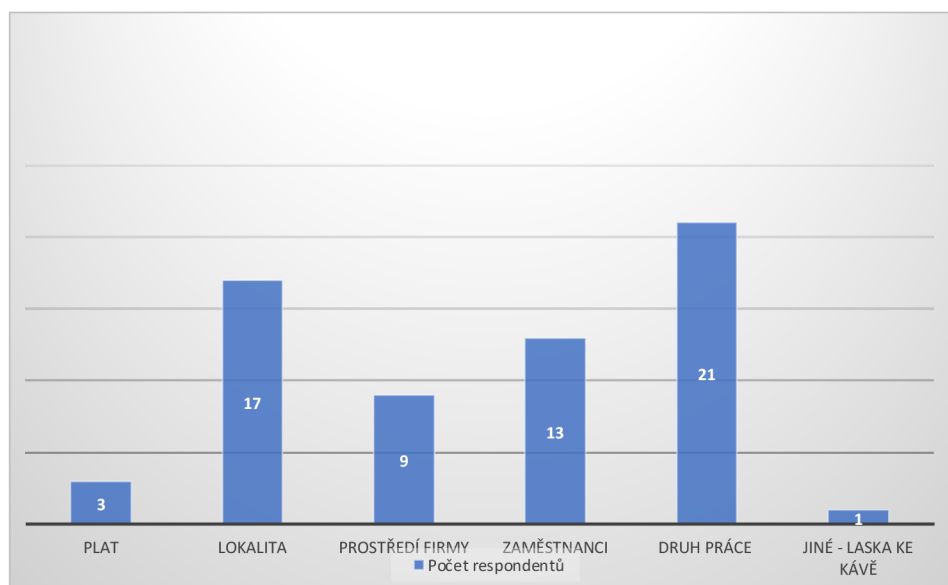
3.3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum přinese odpovědi, které jsou klíčové pro určení příčin nežádoucích odchodů z podniku. Na základě zjištěných příčin bude možné představit doporučení pro snížení fluktuace v podniku.

Otázka 1. - Co Vás motivovalo ucházet se o práci v Cukrárně U Kačenky?

Otázka byla položena respondentům z toho důvodu, aby bylo možné zjistit, jaký byl důvod, který je donutil ucházet se právě v této firmě o práci. Díky odpovědím dotazovaných osob je tak možné zjistit, co na firmě vidí potencionální zaměstnanci jako lákadlo pro jejich případné pracovní místo. Těchto poznatků lze využít pro nábor nových pracovníků nebo pro vytyčení hlavních předností firmy.

Graf 2 Co Vás motivovalo ucházet se o práci v Cukrárně U Kačenky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vyčíst z Grafu 2, nejčastější motivací pro ucházení se o pracovní místo v cukrárně byl druh práce a jeho četnost činí 21. Je tedy zřejmé, že zaměstnancům se líbilo a líbí práce s lidmi a kavárenské prostředí. Tuto odpověď zvolila necelá polovina tázaných respondentů. Firma by tedy měla využít atraktivitu druhu práce, kterou nabízí a udržovat si ty zaměstnance, které naplňuje práce v tomto odvětví. Branham (2009, s. 40) říká, že pracovníci odcházejí z pracovních pozic z důvodu nesouladu jeho osoby a pracovního místa nebo pokud pracovní místo nenaplní jeho očekávání.

Otázka 2. - Jaké okruhy otázek byly pokládány při přijímacím pohovoru?

Tato otázka byla otevřená a respondenti tak měli možnost napsat svými slovy, jak vypadal přijímací pohovor. Cílem této otázky je zjistit, zda je přijímací pohovor u každého potencionálního zaměstnance stejný, zda je nějak strukturovaný a také, jestli jsou otázky přínosné a relevantní. Pokud je vstupní pohovor dobře sestavený, dokáže dotazující zjistit, zda se jedná o talent, který firma hledá. Díky tomu také dokáže rozeznat, zda je pracovník vhodný na danou pracovní pozici a dokáže tím tak z části předejít možnému odchodu pracovníka.

Odpovědi všech respondentů budou uvedeny v Příloze 2 této práce. Zde budou shrnuty nejčastější odpovědi, které byly v dotazníku uvedeny. Je možné vyčíst, že se pohovor ve většině případů odehrával v prostorách cukrárny, kde byla navozena příjemná atmosféra. Další část tvořily pohovory, které byly provedeny přes mobilní telefon a komunikace tudíž nebyla osobní. Poslední možností, která zde byla uváděna je ta, že se žádný pohovor nekonal a daný člověk byl přijat ihned bez jakýchkoliv informací o něm. Tato tvrzení tedy vyvrací odpověď majitelky podniku, která v rozhovoru uvedla, že jako stabilizační nástroj využívá vstupní pohovor. Respondenti, kteří odpověděli, že žádný vstupní pohovor neprobíhal nemohli být seznámeni s chodem organizace a nevěděli tedy, co je v budoucí práci čeká. Z výpovědí se dalo zjistit, že v každém pohovoru zazněly buď jiné otázky, než v těch předešlých anebo naopak byly vypuštěny otázky, které byly pokládány v jiných pohovorech.

Při vstupním pohovoru, jak uvádějí respondenti, majitelka podniku uvedla výši finančního ohodnocení, náplň práce a časové rozmezí výkonu práce.

Zde je výpis otázek, které zazněly vždy alespoň v jednom z konaných pohovorů:

- Jaký je věk potencionálního pracovníka?
- Jaká je časová flexibilita jedince?
- Jaké jsou jeho předešlé zkušenosti?
- Vlastní jedinec potravinářský průkaz?
- Proč se jedinec uchází o práci právě v daném podniku?

Otázka 3. - Pracoval/a jste/pracujete na pozici cukráře nebo obsluhy?

Jak už bylo zmíněno, dotazník byl zaslán všem bývalým, ale i současným pracovníkům, kterých za celou existenci podniku bylo dohromady 45. Výsledky však ukazují, že dotazník vyplnila pouze jedna cukrářka i přes to, že byl rozeslán všem devíti. Ostatních 31 respondentů tedy byli pracovníci obsluhy, kteří byli mnohem ochotnější vyjádřit se k chodu cukrárny. I přesto, že většina z cukrářek odepsala, že dotazník vyplní, bohužel se tak ale nestalo. Důvodem je tedy možnost, že už nechtějí být s firmou nijak spjatí.

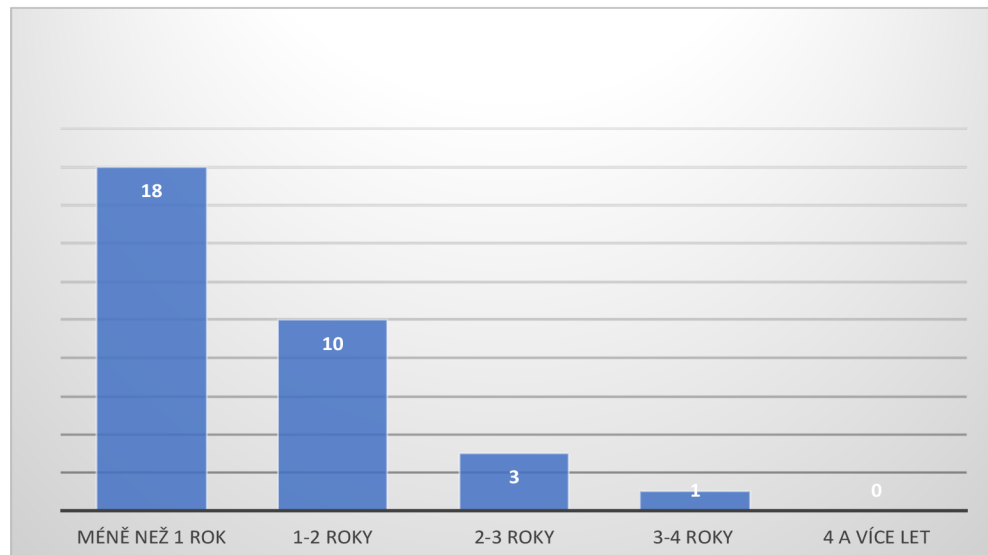
Komentář majitelky k výsledkům:

Nízká návratnost dotazníku ze strany cukrářek je podle majitelky nejspíše zapříčiněno tím, že vztahy mezi nimi při odchodu z firmy nebyly příliš pozitivní.

Otázka 4. - Jak přibližně dlouho v cukrárně pracujete/jste pracoval(a)?

Otázka byla v dotazníku kladena z toho důvodu, aby bylo možné zjistit, v jakém časovém intervalu pracovníci odcházejí. Díky grafu pod textem je možné přehledně sledovat, jak dlouho pracovníci setrvali na pracovní pozici ve firmě.

Graf 3 Jak přibližně dlouho v cukrárně pracujete/jste pracoval(a)?



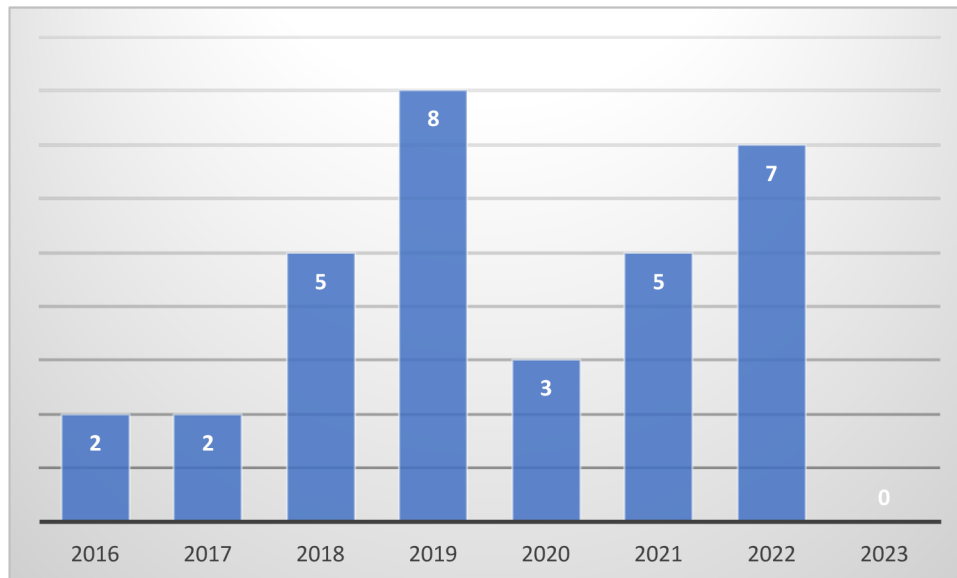
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět v Grafu 3, nejvíce pracovníků opustilo firmu již v prvním roce, kdy do firmy nastoupili. Přesněji se tedy jedná o 18 jedinců, kteří v podniku nevydrželi ani jeden rok. Relativní četnost těchto jedinců je 56,3 % a jde o nadpoloviční část respondentů, kteří vyplnili dotazník. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů jsou pracovníci, kteří v podniku pracovali 1-2 roky. Jejich relativní četnost činí 31,3 %. Pouze jediný respondent uvedl, že ve firmě setrvává již 3-4 roky a podle interních záznamů, ke kterým byl díky majitelce získán přístup, se jedná o pracovníka, který zde pracuje na pracovní smlouvu. Nejedná se tedy o brigádníka. Branham (2004, s. 10) uvádí, že v potravinářském průmyslu dochází k fluktuaci zaměstnanců často z důvodu, že vedení podniku nemá zájem o řešení problému a raději ho přehlíží. Dodává, že by bylo vhodnější, aby se v podniku zavedly změny a zjistila se daná příčina častých odchodů.

Otázka 5. - V jakém roce jste do firmy nastoupil(a)?

Pomocí zobrazení výsledků dané otázky je možné zjistit, jak narůstal nebo klesal počet nových zaměstnanců cukrárny. Díky tomu je také mnohem jednodušší sledovat kolísání počtů pracovníků během existence podniku.

Graf 4 V jakém roce jste do firmy nastoupil(a)?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst ze zobrazení výsledků Grafu 4, počet nově příchozích narůstal od roku 2016 do roku 2019, kdy jeho četnost činila 8 pracovníků. Po tomto roce se nárůst pracovníků razantně snížil a v roce 2020 nastoupili pouze 3 pracovníci. Z komentáře majitelky podniku, který poskytla při interpretaci výsledků, je zřejmé, že kvůli pandemii musela propustit v roce 2019 část pracovníků. Jednala tak z důvodu finančních problémů vzniklých s následky pandemie. S postupem let a rozvolňování vládních nařízení začal opět stoupat počet nově příchozích jedinců.

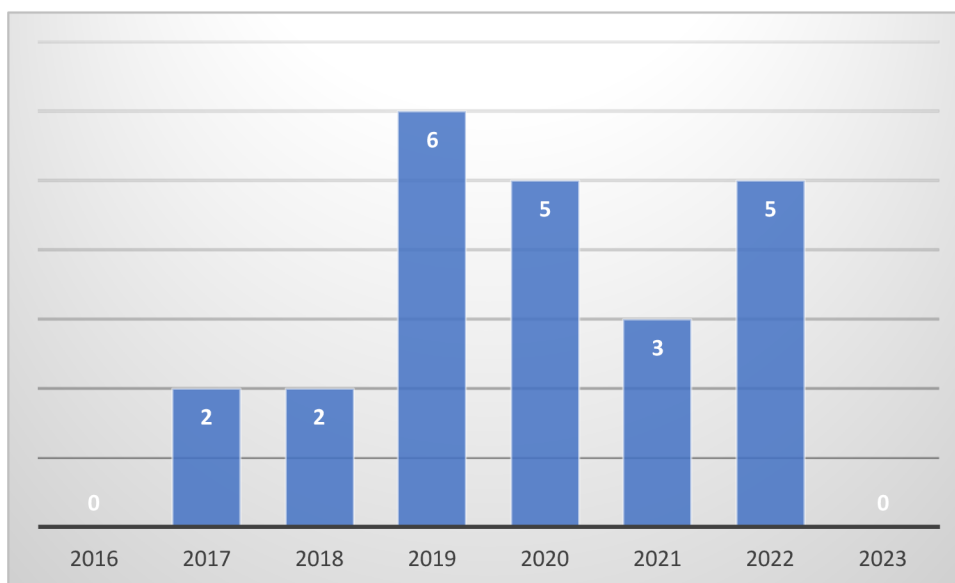
Komentář majitelky k výsledku:

Podnik byl v této době dočasně uzavřen a poté fungoval pouze jako výdejní okénko. Nebylo tedy zapotřebí takového počtu zaměstnanců, protože by zatěžovali finančně podnik.

Otázka 6. - V jakém roce jste firmu opustil/a? (Otázka pouze pro bývalé zaměstnance)

Pokud by se porovnály Grafy 4 a 5, lze v obou zahlédnout, že rok 2019 byl vrcholem příchodů nových zaměstnanců do firmy, ale zároveň i vrcholem odchodů pracovníků. Jak už bylo zmíněno výše, od roku 2019 byl podnik značně ovlivněn pandemií, což výrazně ovlivnilo i fluktuaci.

Graf 5 V jakém roce jste firmu opustil/a?



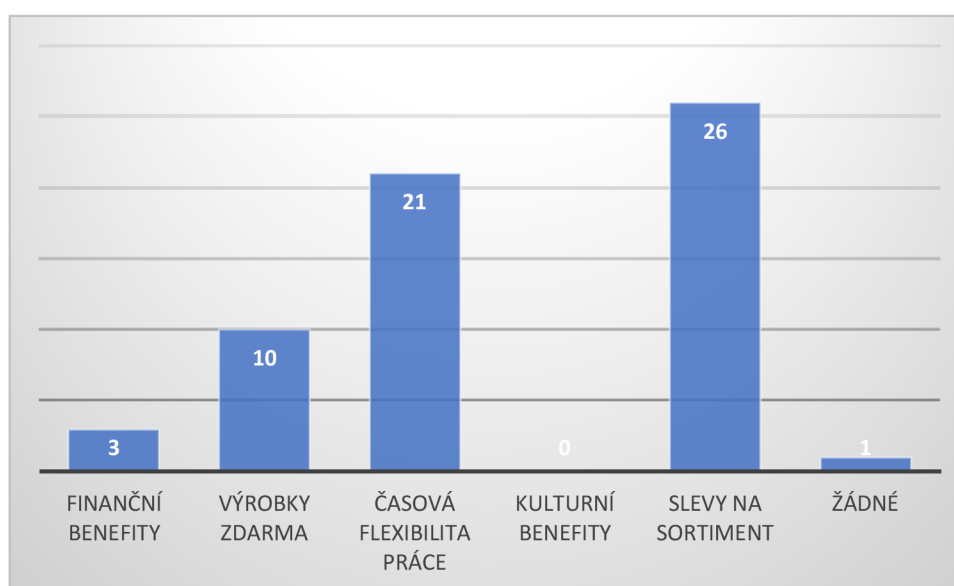
Zdroj: Vlastní zpracování

Je vhodné se vrátit zpět k výpočtům fluktuace za jednotlivé roky existence podniku a srovnat data z výpovědí respondentů s daty z interních zdrojů poskytnutých majitelkou. Zmíněná data uvádí roky příchodu a odchodu jedince z podniku. Výsledky elektronického dotazníku zobrazují nejvyšší odchod v roce 2019 s četností 6 a v roce 2022 s četností 5, jak zobrazuje Graf 5. Výpočet fluktuace za rok 2019 opravdu zobrazil vysokou fluktuaci, ale ještě vyšší byla podle propočtů v roce 2018, kdy dovršila 120 % (viz strana 18, Tabulka 1). Stává se tak druhou nejvyšší fluktuací po roce 2022. V roce 2022 dovršila fluktuace až 143 %.

Otázka 7. - Jaké benefity firma například nabízela/nabízí?

Sedmá otázka kladená respondentům měla za cíl získat informace o odměňování a zjistit tak, co berou zaměstnanci podniku jako benefit. Finančním benefitem jsou myšleny peněžní odměny od majitele nebo například možnost ponechání si spropitného od zákazníků. Výrobky zdarma jsou myšleny například zákusky, káva nebo chlebičky. Pod časovou flexibilitou je možné si představit plánování směn dle vlastního rozvrhu a volného času jedince. Jak je zaměstnancům známo, cukrárna často vyrábí dorty jako sponzorský dar na různé kulturní akce. Kulturním benefitem tedy byla myšlena možnost výhodnějšího nebo volného vstupu na podobné akce. Slevami na sortiment míří výzkum opět na nabízené zákusky, chlebičky nebo nápoje.

Graf 6 Jaké benefity firma například nabízela/nabízí?



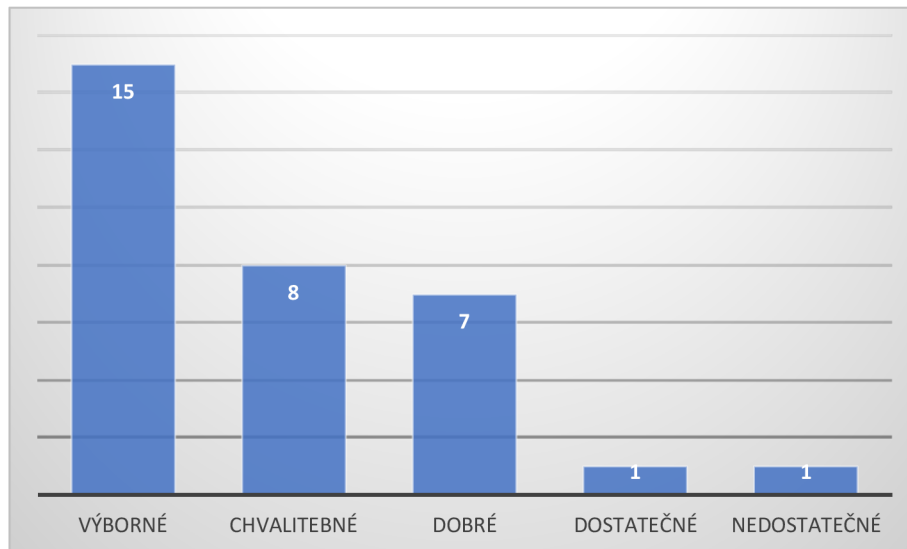
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí respondentů na otázku ohledně nabízených benefitů byla časová flexibilita práce a slevy na sortiment cukrárny, jak ukazuje Graf 6. Zaměstnanci podniku si tedy těchto dvou benefitů všimají nejvíce. Je si jich vědomo přes 20 pracovníků. Četnost slev na sortiment činí 26. Druhým nejsledovanějším benefitem je časová flexibilita práce, kde její četnost činí 21. Branham (2009, s. 32) uvádí, že pokud zaměstnanec vynaloží nějakou sílu a odvede požadovaný výkon správně a pozitivně, vyžaduje za to určité ocenění, které může mít různé formy. Dále uvádí, že pokud tomu tak dlouhodobě nebude, může to mít za následek odchod zaměstnance z firmy.

Otázka 8. - Jaké vztahy panovaly/panují mezi zaměstnanci na pracovišti?

Pro zjištění příčin fluktuace je nutné zjistit i stav kvality vztahů na pracovišti. Otázka má tedy za cíl zjistit, jaké vztahy panují mezi zaměstnanci. Vztahy v tomto sektoru jsou velice důležité, protože pracovníci spolu tráví čas na pracovišti a pokud vztahy mezi nimi nejsou na dobré rovině, mohlo by to snížit efektivitu práce nebo odchod pracovníků.

Graf 7 Jaké vztahy panovaly/panují mezi zaměstnanci na pracovišti?



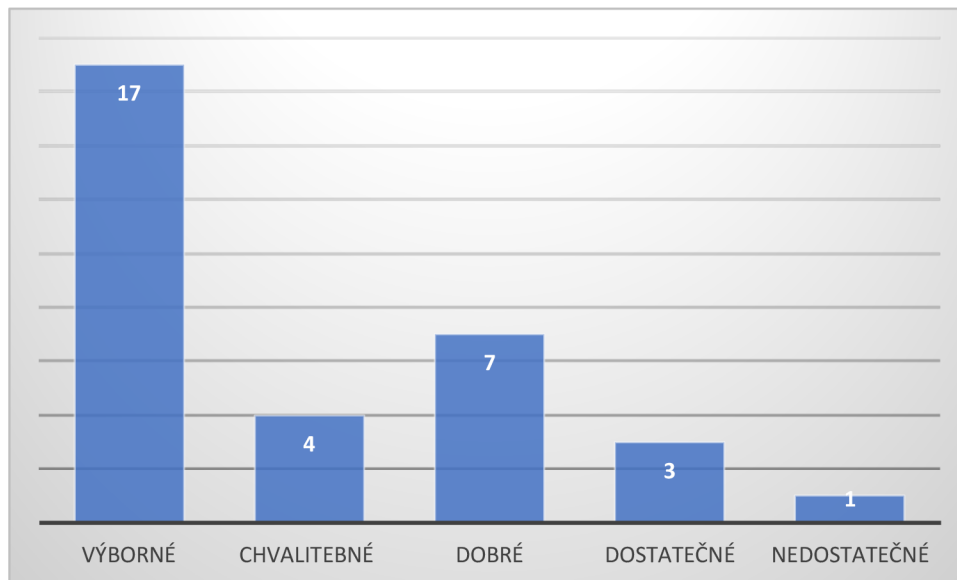
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 zobrazuje stupnici vztahů mezi zaměstnanci od jedné do pěti, kdy jedna jsou vztahy výborné a pět jsou vztahy nedostatečné (špatné). Jak lze vyčíst, převládají spíše pozitivní vztahy mezi zaměstnanci. Nejčastější odpovědí byly vztahy výborné, kdy jejich četnost činí 15 a relativní četnost 46,9%. Chvalitebné vztahy mezi pracovníky dosahují četnosti 8 a s četností 7 disponují vztahy dobré.

Otázka 9. - Jaký vztah jste měl(a)/máte se zaměstnavatelem?

Právě špatné vztahy se zaměstnavatelem a celkově s vyšším vedením podniku může být možnou příčinou fluktuace zaměstnanců v podniku. Branham (2009, s. 40) uvádí, že pokud zaměstnanec ztrácí důvěru ve vedení nebo zjišťuje jeho nekompetentnost a špatnou zpětnou vazbu, může dojít ke ztrátě zájmu nadále setrvávat v daném podniku.

Graf 8 Jaký vztah jste měl(a)/máte se zaměstnavatelem?



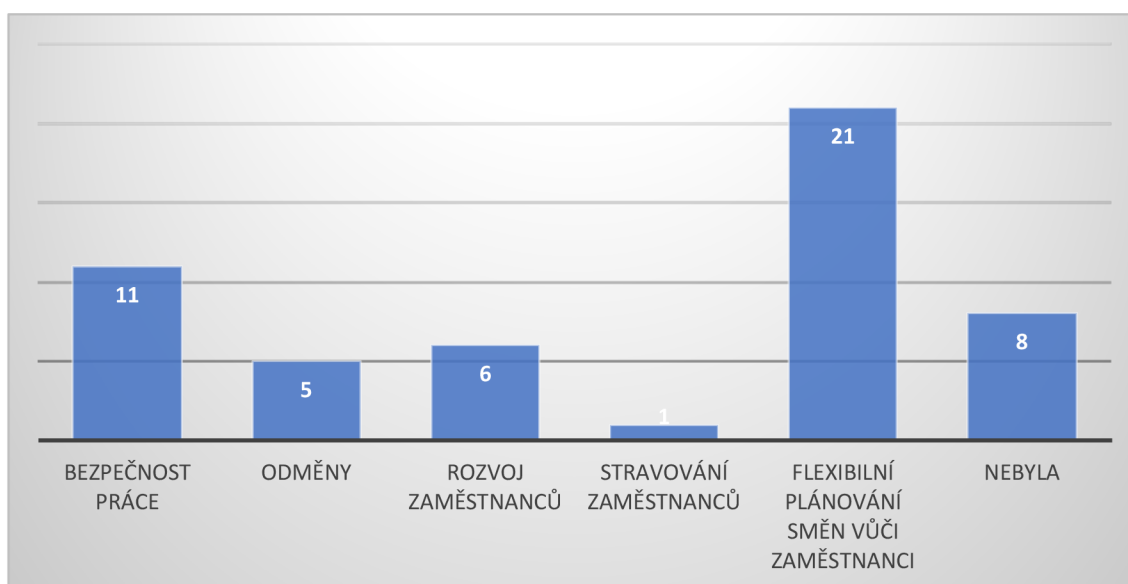
Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako Graf 7, i Graf 8 je stavěn na stejném principu odpovědí. „Výborné“ zobrazuje vztahy na jedničku a „nedostatečné“ zobrazuje vztahy za pět, tedy špatné. Zobrazené výsledky ale ukazují na fakt, že vztahy se zaměstnavatelem, byly spíše pozitivní. Graf ukazuje nadpoloviční účast odpovědí „výborné“ a jejich četnost činí 17 a relativní četnost 53, 1 %. To značí pozitivní vztah zaměstnanců a zaměstnavatele. Druhou nejpočetnější skupinou odpovědí jsou „dobré“ vztahy, kdy tuto odpověď zvolilo 7 dotazujících. Těchto výsledků by měla majitelka využít ve svůj prospěch a zdravé vztahy dále udržovat na pozitivní linii.

Otázka 10. - Jaká Vám byla/je poskytována v cukrárně péče o zaměstnance?

Péče o zaměstnance je pro zaměstnavatele povinná a je upravena v Zákoníku práce, kde je přesněji popsáno, co vše zahrnuje. Zaměstnavatel by měl při využití daných způsobů péče o zaměstnance jednat tak, aby se všemi bylo nakládáno a jednáno rovně. (ppropo.mpsv.cz, 2023) Bezpečnost práce je v podniku opět povinná ze zákona, a proto je uvedena i zde v dotazníku. Je tomu z důvodu, aby bylo možné ověřit, zda si jsou zaměstnanci vědomí toho, že jim je poskytována a zda je bezpečnost práce opravdu v tomto podniku poskytována. Ppropo.mpsv.cz (2023) uvádí, že odměny nejsou ze zákona povinné, naopak jsou zcela dobrovolné. Rozvojem zaměstnanců je například zaškolení nebo zvyšování kvalifikace pracovníků. Autor uvádí, že při nástupu zaměstnance, který nemá kvalifikaci k dané práci, je zaměstnavatel povinen mu tuto kvalifikaci poskytnout, a to na jeho náklady. Co se týče položky „stravování zaměstnanců“ je nutné uvést, že zaměstnavatel nemá povinnost zajistit stravu, ale pouze zajistit prostory nebo vybavení k tomu, aby si zaměstnanci mohli obstarat stravu, upozorňuje zdroj. Při nahlédnutí do kolektivu cukrárny bylo možné zjistit, že většina pracovníků jsou brigádníci. Proto byla zvolena položka „flexibilní plánování směn vůči zaměstnancům“, aby bylo možné zjistit, zda mají zaměstnanci možnost plánovat si směny a konzultovat je se zaměstnavatelem, který je oprávněný tyto směny spravovat. Co se týče položky „nebyla“, byla přidána pro zaměstnance, kteří vidí nedostatky ve výše zmíněných položkách.

Graf 9 Jaká Vám byla/je poskytována v cukrárně péče o zaměstnance?



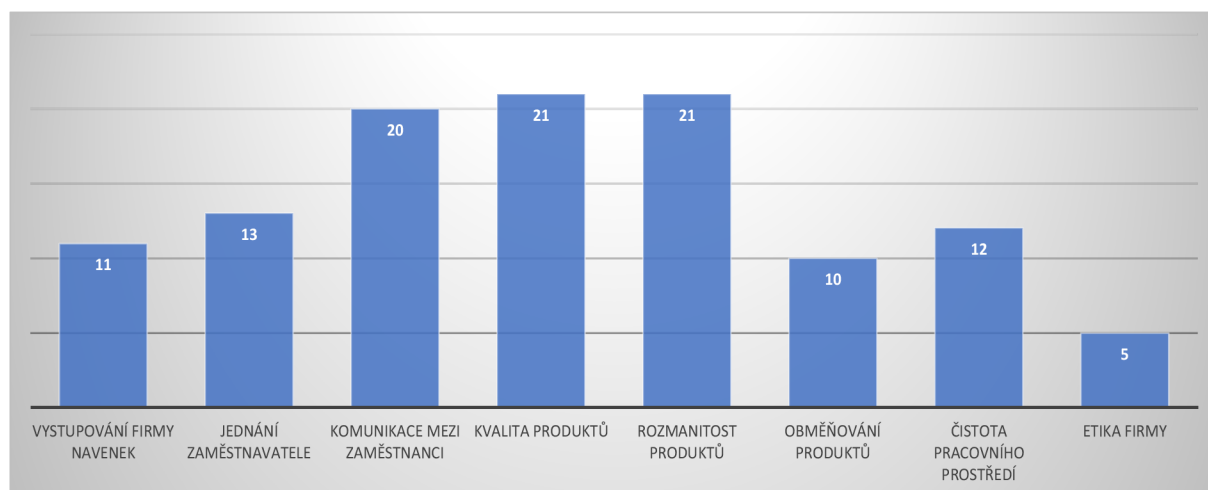
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné z Grafu 9 vyčíst, nejčastěji zmiňovanou odpovědí je „flexibilní plánování směn vůči zaměstnancům“, kdy ji zvolilo celkem 21 respondentů. Co je zajímavé, celkem 8 respondentů si myslí, že jsou nedostatky v péči o zaměstnance. To by bylo na místě změnit. Pouze jeden respondent je spokojený s poskytnutím stravovacích možností, které podnik nabízí. Při neuspokojení fyziologických potřeb na první příčce pyramidy, může docházet ke znepokojení pracovníka, a to ho může vést k ukončení pracovního poměru. (Armstrong, Taylor, 2017, s. 193-194) Je vhodné si všimnout, že většina položek grafu disponuje nízkými počty, což může značit nedostatečnou péči o zaměstnance, která by byla vhodná v podniku zlepšit.

Otázka 11. - Co se Vám ve firmě líbilo/líbí?

Tato otázka má přinést zpětnou vazbu pracovníků zaměstnavateli. Z jejich odpovědí je tak možné sestavit balíček silných stránek podniku, které by měl využít ve svůj prospěch. Díky zjištění hlavních položek, které přináší pozitivní pohled zaměstnanců, bude možné rozeznat silné pilíře podniku a více jim věnovat pozornost. Je dobré je budovat, udržovat a posilovat jejich hodnotu, což může pomoci k tomu, aby byl podnik v očích pracovníků příjemným prostředím, do kterého nechodí s negativním rozpoložením.

Graf 10 Co se Vám ve firmě líbilo/líbí?



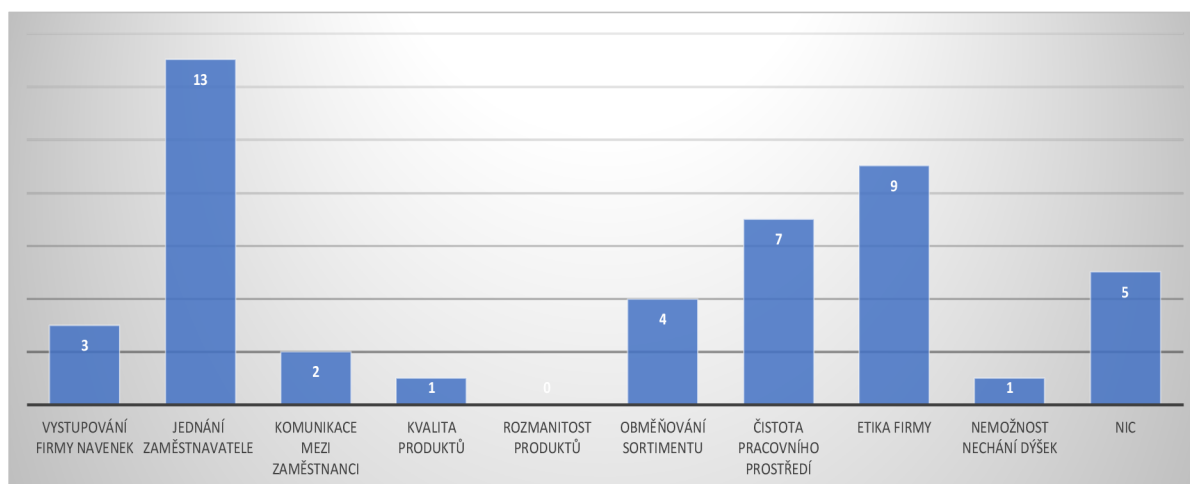
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zastoupené položky v Grafu 10 jsou kvalita produktů (21 respondentů), rozmanitost produktů (21 respondentů) a komunikace mezi zaměstnanci (20 respondentů). Těchto tří pilířů by se měla majitelka držet a zakládat si na nich. Spokojenost zaměstnanců z části ovlivňuje i spokojenost zákazníků. Je tedy vhodné, aby se stále udržovala kvalita produktů a docházelo k jejich časté a řádné kontrole. Dále, jak lze vidět, je účinné udržovat rozmanitost produktů, kdy si zákazník může vybírat ze široké škály nabízených produktů. Třetí nejvyšší položkou je dobrá komunikace mezi zaměstnanci. Z výsledků vyplývá, že si jsou pracovníci nápomocní a jsou schopni předávat si efektivně informace.

Otázka 12. - Co se Vám ve firmě naopak nelíbilo/nelíbí?

Výpovědi respondentů k této otázce jsou klíčové k rozuzlení chyb, kterých se dopustil majitel firmy v očích svých podřízených. Po prezentaci výsledků výzkumu tak bude schopný identifikovat body a oblasti, kterým by měl věnovat větší pozornost než doteď. Pokud se mu podaří chyby postupně snižovat a odstraňovat, dojde ke zlepšení situace v podniku. Jestliže se zaměstnanci budou cítit dobře, nebudou mít důvod odcházet z podniku.

Graf 11 Co se Vám ve firmě naopak nelíbilo/nelíbí?



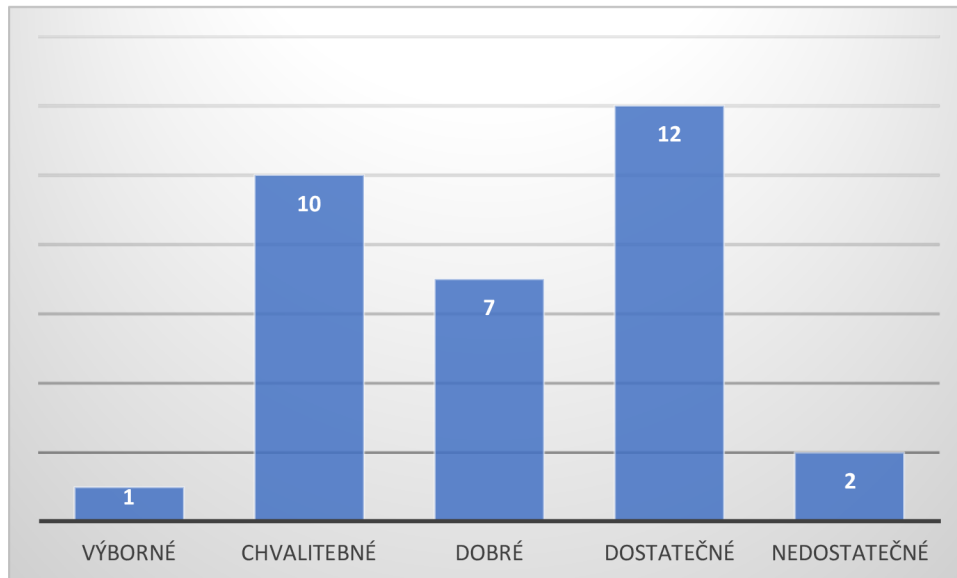
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze posoudit zpětnou vazbu respondentů v Grafu 11, největší problém, který zaměstnanci vnímají, je jednání zaměstnavatele firmy. Tuto odpověď zvolilo 13 respondentů. Etika firmy, zastoupená 9 respondenty, je dalším negativem, který je pro pracovníky zřetelný. Tyto dvě položky jsou spolu úzce spjaty a tvoří tedy mezi sebou spojitost ve zkoumané problematice. Uvedené problémy by měly být jednoduché změnit nebo vylepšit, protože se týkají přímo samotné majitelky podniku. Stačí tedy, aby přehodnotila své chování a promluvila si se zaměstnanci, co přesně jim vadí a co by rádi změnili v jejím chování. Branham (2009, s. 40) uvádí, že pracovníci často fluktuují z důvodu ztráty důvěry ve vyšší vedení. Je tedy opravdu vhodné s chováním pracovat a jednat kompetentně. S četností 7 vyšla odpověď „čistota pracovního prostředí“, kterou by bylo vhodné začít řešit. Dále je nutné uvést, že 5 respondentů přidalo do výběru i položku „nic“, kde sdělují, že nemají žádné negativní komentáře. Další přidanou položkou je „nemožnost nechání dýšek“, které se pojí s odměňováním zaměstnanců.

Otázka 13. - Co si myslíte o finančním ohodnocení za Vámi odváděnou práci?

Otázkou zaměřenou na spokojenost výše finančního ohodnocení by se mělo dojít k odpovědi, zda je finanční ohodnocení práce dostatečné pro pracovníky. Je nutné uvést, že člověk neodejde z práce pouze kvůli nízkému finančnímu ohodnocení, ale spíše jde o nespokojení jeho osobních potřeb. (Bednář, 2018, s. 16) Výši je ale nutné zjistit z toho důvodu, aby se odpovědi na všechny kladené otázky daly porovnat s grafem příčin odchodů pracovníků z podniku.

Graf 12 Co si myslíte o finančním ohodnocení za Vámi odváděnou práci?



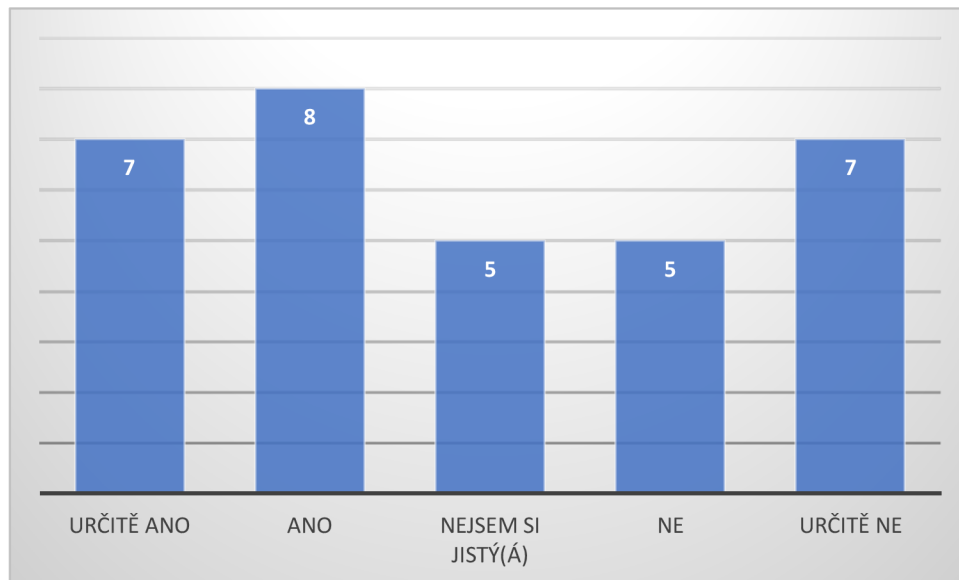
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v Grafu 12, pouze 1 z respondentů je spokojen s finančním ohodnocením, který podnik nabízí. Relativní četnost této odpovědi činí 3, 1 %. Nejčastěji zvolenou známkou bylo číslo 4, které se rozhodlo zaškrtnout 12 respondentů s relativní četností 37, 5 %. Číslo 4 značí spíše nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením, které firma nabízí. Druhou nejpočetnější příčku obsadilo 10 respondentů. Zvolili chvalitebné hodnocení, tedy známku číslo 2. Ti jsou naopak s penězi spíše spokojeni a není tedy pro ně prioritou, kvůli níž by opustili své pracovní místo.

Otázka 14. - Nastoupil/a byste do této firmy znovu?

Díky výpovědím na kladenou otázku je možné zjistit, do jaké míry jsou nebo byli zaměstnanci spokojeni ve zkoumaném podniku. Výsledky pak pomohou s dalšími postupy, které by měla majitelka podniknout při daných výsledcích dotazníku. Pokud dojde ke změně a použije účinné nástroje, mohly by se odpovědi změnit k lepším.

Graf 13 Nastoupil/a byste do této firmy znovu?



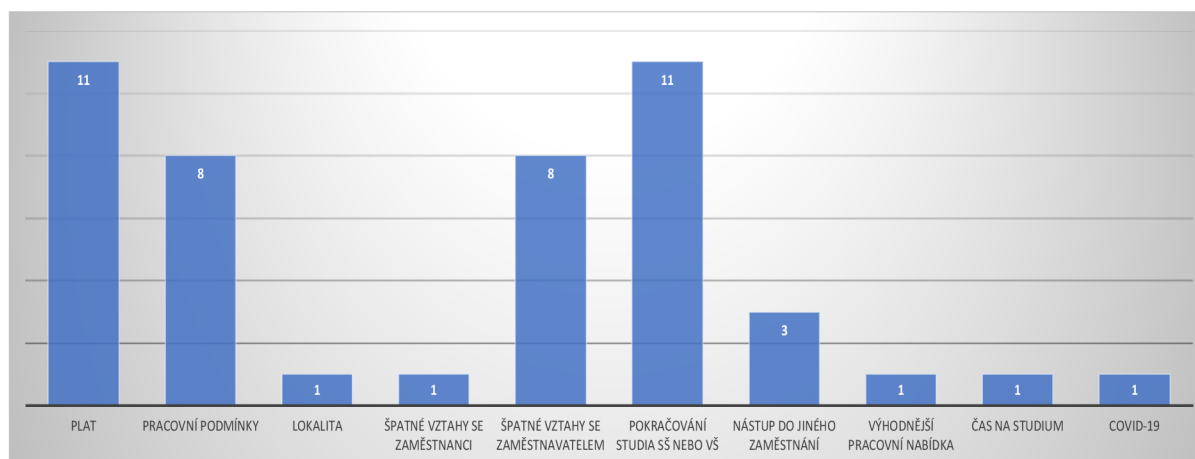
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 13 lze pozorovat, že jednotlivé pilíře si jsou velice podobné. Větší zastoupení respondentů spíše panuje na straně levé, kde se nachází odpovědi jako je „určitě ano“ (7 respondentů) a „ano“ (8 respondentů). Další 5 respondentů si není jistých, zda by do této firmy chtěli nastoupit znovu. I přesto, že větší část odpověděla kladně na tázanou otázku, stále jsou docela vysoká čísla i v pravé části, kde jsou odpovědi „ne“ (četnost 5) a „určitě ne“ (četnost 7). Je tedy důležité, aby se majitelka zaměřila na předchozí výpovědi svých bývalých i stávajících pracovníků a pokusila se provést změny, které by mohly ovlivnit v budoucnu toto hlasování k lepším výsledkům. Lepší výsledky může pomoci aplikace navržených opatření a rad pro snížení nežádoucích odchodů pracovníků.

Otázka 15. - Jaký byl Váš důvod k odchodu z firmy?

Aby mohlo být možné sestavit soubor příčin fluktuace zaměstnanců v Cukrárně U Kačenky, je dobré zjistit důvody, proč daní zaměstnanci opustili pracovní místo. Tato otázka byla kladena opět pouze bývalým zaměstnancům firmy.

Graf 14 Jaký byl Váš důvod k odchodu z firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze pozorovat v Grafu 14, dvě nejčastější odpovědi byly příčky „plat“ (v tomto podniku spíše mzda) a „pokračování studia SŠ nebo VŠ“, které měly stejné číselné zastoupení v odpovědích, a to s četností 11. Další dvě nejčastěji zvolené příčky, které měly opět shodný počet odpovědí jsou „pracovní podmínky“ a „špatné vztahy se zaměstnavatelem“ s četností 8. Dalším důvodem se 3 respondenty je důvod odchodu „nástup do jiného zaměstnání“. Ostatní zbylé příčky jsou zvoleny vždy pouze jedním respondentem a těmi jsou: lokalita, výhodnější pracovní nabídka, čas na studium a COVID-19.

Otázky 16., 17. a 18. - Jaké je Vaše pohlaví? Kolik Vám bylo let, když jste pracoval(a) v cukrárně? A Bydlel(a) jste v Ústí nad Orlicí, když jste pracoval(a) v cukrárně?

Otázky 16. – 18. jsou otázky demografické, které mají za cíl roztrždit respondenty do skupin. Bude tak možné pozorovat, jací lidé odpověděli na zadané otázky v dotazníku. Je ale nutné uvést, že neslouží k využití v tomto výzkumu a jsou čistě jen pro orientační přehled. Proto byly tedy umístěny na konec dotazníku, kam patří, pokud neslouží k výzkumu.

Jaké je Vaše pohlaví?

Respondenti měli možnost výběru ze 3 odpovědí. Muž, žena nebo jiné pohlaví, které nabízí odpověď pro jedince, kteří se řadí do jiných genderových skupin. Bylo zde vytvořeno z důvodu, aby nedocházelo k diskriminaci nebo netolerování LGBT skupin. Z odpovědí je možné zjistit, že dotazník vyplnilo 28 žen, 2 muži a 2 jedinci, kteří se zařazují do jiných genderových skupin. Lze tedy usoudit, že v podniku pracují převážně ženy.

Kolik Vám bylo let, když jste pracoval(a) v cukrárně?

Díky kladené otázce bylo možné zjistit, v jakém věkovém rozmezí jednotliví respondenti pracovali ve zkoumané firmě. Nabízené odpovědi byly od sebe vždy ve čtyřletém rozpětí. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou bylo 15 pracovníků v rozmezí 15-18 let. Druhou příčku obsadilo 12 pracovníků ve věku 19-22 let. Na třetím místě najdeme 3 zaměstnance, jejichž věk nepřesáhl 23-26 let. Pouze 2 respondenti zvolili odpověď 27-30 let. Příčku 31 a více let neobsadil ani jeden respondent.

Bydlel(a) jste v Ústí nad Orlicí, když jste pracoval(a) v cukrárně?

Otázka měla za cíl napovědět, kolik podnik zaměstnával dojíždějících zaměstnanců a zjistit, díky předešlým otázkám, zda to byl jeden z důvodů fluktuace. Z výsledků je jasné, že počet dojíždějících a počet zdejších pracovníků je velice blízký. V Ústí nad Orlicí bydlí 17 zaměstnanců a dojíždí 15 zaměstnanců. Jak lze ale pozorovat v Grafu 13, důvod „lokalita“ zaškrtl pouze jediný respondent.

3.3.2 Kvalitativní výzkum

Odpovědi na kladené otázky v rozhovoru poslouží k tomu, aby bylo možné zjistit pohled majitelky na problematiku nežádoucích odchodů pracovníků z její firmy. Dále má za cíl zjistit, jaké stabilizační nástroje majitelka používá k omezení fluktuace v jejím podniku.

Jaká je vize cukrárny?

Majitelka podniku odpovídá, že vizí jejího podniku je, aby zákazníci pochopili, že při koupi jejich zákusků nehraje roli cena, ale spíše to, jak zákusek vypadá, a hlavně jaká je jeho kvalita. Vysvětluje také, že by ráda docílila toho, aby bylo o cukrárně známo, že vyrábí čerstvé zákusky a hlebičky, které jsou připravovány pouze z kvalitních potravin.

Jak jste doted' řešila fluktuaci ve Vaší firmě?

Paní Tesaříková uvádí, že jediné řešení, které dosud prováděla, aby ovlivnila fluktuaci v podniku je to, že při vstupním pohovoru zjišťuje, zda je potenciální pracovník schopný se ve firmě udržet v delším časovém horizontu. Kromě pohovoru prý fluktuaci nijak zásadně v podniku neřešila.

Jaké používáte stabilizační nástroje k omezení fluktuace?

Majitelka opět odkazuje na vstupní pohovor s potenciálním pracovníkem, kde se pokouší zjistit očekávání jedince. Také se mu snaží nastínit i své požadavky, které by měl po nástupu do podniku začít plnit. Dalším nástrojem uvádí benefity, které nabízí svým zaměstnancům. Těmi jsou prý například slevy na sortiment jako jsou chlebičky, káva nebo zákusky.

Jaké jsou podle Vás 3 hlavní důvody odchodu zaměstnanců z podniku?

Prvním hlavním důvodem, kterým si je majitelka podniku vědomá, je mzda, která byla prý velmi často zmiňována při výstupu jedince z podniku. Druhým důvodem uvedla odchod pracovníků z firmy z důvodu přestupu jedinců ze středních škol na školy vysoké, které se nachází mimo město Ústí nad Orlicí. Posledním zmíněným důvodem bylo neporozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy se buď dotyčné strany nepohodly nebo nebyla majitelka spokojena s jejich odvedenou prací a pracovník nebyl schopný snést kritiku ze strany nadřízeného.

Co jste udělala pro to, aby už k těmto třem důvodům nedocházelo?

Paní Tesaříková říká, že myslí, že po finanční stránce odměnila své pracovníky tak, aby byli spokojeni s finančním ohodnocením za jejich vykonanou práci. Dále uvádí, že se pokusila zlepšit komunikaci se svými pracovníky. Ptá se na jejich očekávání, pokud se jim něco nelíbí, nebo se snaží komunikaci se svými zaměstnanci se snaží vést v přátelském duchu. Dále se snaží více komunikovat s jedinci, kteří mají pesymistický pohled na práci v cukrárně.

V čem vidíte silné a slabé stránky cukrárny?

Za silné stránky podniku by zaměstnavatelka uvedla kvalitu nabízených produktů; dále příjemné prostory, které zaměstnanci udržují v čistotě; dále je prý vhodné zmínit nabízený servis, který poskytují zákazníkům, kdy pracovníci podniku vydávají své maximum a v poslední řadě by prý zmínila vycházení vstříc zákazníkům při objednávkách dortů nebo cateringu tak, aby byla poptávaná strana co nejvíce spokojená.

Co by chtěla majitelka změnit a vylepšit ve svém podniku je rozšíření sortimentu. Uvedla, že už na tomto úkolu pracuje a přináší nově do podnikové nabídky možnost snídaní. Nově jsou nabízeny jogurty s granolou nebo obložené chleby s pomazánkami, které jsou v různých variantách.

Jak vypadá výstupní pohovor a jaké otázky jsou při něm kladeny?

Zaměstnavatelka přiznává, že žádnou evidenci výstupních pohovorů nevede. Upřesnila jen, že pokud se pracovník rozhodne pro odchod z podniku, dochází pouze k debatě mezi čtyřma očima, kde se probere proč chce daný jedinec odejít a jakými kroky se bude dále postupovat k provedení výstupu z podniku.

3.4 Shrnutí výsledků a doporučení

V analytické části práce došlo k výpočtům míry fluktuace. Výsledky početních operací, které měly odhalit míru fluktuace v podniku, ukázaly, že míra odchodů je opravdu vysoká v každém roce jeho existence. Několikrát dokonce míra fluktuace přesáhla 100 %, přesněji v roce 2018, 2019 a 2022. Nejvyšší míra fluktuace byla naměřena v roce 2022, kdy činila vysokých 143 %. S nejnižší mírou fluktuace se firma potýkala v roce 2015, když byl podnik otevřen a míra odchodů činila 0 %. Díky možnosti zjistit míru odchodu pracovníků za jednotlivé roky je tak možné zjistit, že se podnik potýká každý rok s velmi vysokou mírou fluktuace, kterou je vhodné začít řešit relevantními nástroji stabilizace.

V druhém kroku došlo k setkání s majitelkou podniku, Kateřinou Tesaříkovou, kde se interpretovaly výsledky ze zkoumání příčin odchodů pracovníků z jejího podniku. K výsledkům se došlo pomocí elektronického dotazníku, který byl rozeslán všem bývalým i současným pracovníkům cukrárny. Byla také seznámena s výsledky výpočtů míry fluktuace za všechny roky existence podniku. Majitelka souhlasila s nabízeným nápravným řešením, jak fluktuaci v podniku omezit, aby mohl podnik začít prosperovat a efektivněji fungovat.

Po interpretaci výsledků se konal polostrukturovaný rozhovor s majitelkou podniku. Měl za cíl přinést odpověď na otázku týkající se použití stabilizačních nástrojů a řešení fluktuace v podniku. Z výsledků rozhovoru vyplynulo, že se majitelka doposud nezabývala výší a problémem fluktuace v její cukrárně. Neměla tedy ani přehled o tom, jak moc vysoká je, natož v jakých číslech se pohybuje. Používaným stabilizačním nástrojem v podniku jsou například nabízené benefity, jako jsou slevy na sortiment. Dalším využívaným nástrojem je vstupní pohovor, který má za cíl filtrovat potenciální zaměstnance tak, aby nedocházelo k situacím, jako je brzký odchod, nespokojenost pracovníka na pracovní pozici, jiné očekávání nebo i nespokojenost se mzdou.

Kvantitativní výzkum měl přinést výsledky příčin fluktuace zaměstnanců v podniku, aby bylo možné sestavit balíček nápravných opatření a návrhů, které by měla majitelka podniku aplikovat do praxe. Je nutné uvést, že dotazníkové šetření má své limity a kvůli 71% návratnosti jsou nějaké odpovědi zkreslené a není vhodné je brát jako stoprocentní důkaz pravdivosti výsledků, protože neodpovědělo všech 100 % oslovených respondentů.

Tabulka 9 zobrazuje nejčastější příčiny odchodu pracovníků z podniku. Tyto informace jsou klíčové pro sestavení řady doporučení ke snížení fluktuace v podniku. Z odpovědí respondentů tak bylo možné sestavit soubor problémů a příčin, které vedly k opuštění firmy některými zaměstnanci.

Tabulka 2 Doporučení pro nápravu nedostatků, které byly příčiny odchodu pracovníků

Slabé stránky	Doporučení pro nápravu
Jednání zaměstnavatele	Nastudovat publikace o managementu; navštívit workshopy na téma management; zaměřit se na své jednání a snažit se ho korigovat; zeptat se zaměstnanců, co se jim konkrétně na chování nelíbí.
Etika firmy	Nastudovat informace o etice podnikání; opět se zaměřit na sebe sama a ujasnit si stanovené hodnoty a principy chování; doporučení se zaměřit na pravdivost informací vůči zákazníkům a ekologické chování podniku.
Čistota pracovního prostředí	Klást důraz na kontrolu čistoty pracovního prostředí; pravidelnější "generální" úklidy; návrh úklidového rozvrhu na každý den v týdnu, kdy se v daný den uklidí i "něco navíc", než při klasickém denním úklidu.
Finanční ohodnocení za práci a nemožnost si nechávat dýška	Zjistit své finanční možnosti a pokusit se vymyslet, jak finanční ohodnocení nebo benefity vylepšit; vymyslet strategii, jak navýšit zisky a čím přilákat nové potenciální zákazníky.
Většinu pracovníků tvoří studenti, kteří po vystudování školy odchází z podniku (brigádníci)	Pokusit se nestavět podnik pouze na brigádnících; hledat potenciální zaměstnance, kteří stojí o pracovní úvazek na delší časový horizont; shánět pracovníky, kteří jsou zapálení do tohoto druhu práce.
Pracovní podmínky	Jelikož nebyly podmínky více specifikovány, je lepší se opět spojit se zaměstnanci a zjistit, co přesně by rádi změnili a co se jim konkrétně nelíbí.

Zdroj: Vlastní zpracování

Často zmiňovaným důvodem odchodu z podniku bylo jednání zaměstnavatele, jak ukazuje Graf 14. Odpovědělo tak přesně 8 respondentů. Je ale vhodné upozornit, že v Grafu 8 lze zpozorovat, že vztahy se zaměstnavatelem hodnotí 17 respondentů, jako výborné. Graf 11 ještě sděluje, že 13 pracovníkům podniku se nelíbí jednání zaměstnavatele. Zaměstnavatel tedy možná udržuje pozitivní a kamarádské vztahy na pracovišti, ale jeho negativním projevem je jednání v určitých situacích, jak uvádí respondenti. Doporučením je tedy studium publikací nebo návštěva vhodných workshopů, které jsou zaměřené na management, a tedy i správné a relevantní chování nadřízeného. Velmi efektivní je i například skupinové sezení, kde nadřízený dokáže přiznat nebo připustit, že jeho chování není vždy adekvátní. Navrhne tedy, aby pracovníci buď anonymně na papír nebo neanonymně ústně popsali, co konkrétně se jim nelíbí a co by rádi na jeho chování vylepšili.

Z Grafu 11 je patrné, že 9 respondentů není spokojeno s etikou firmy, která je opět možnou příčinou odchodu pracovníků. Je tedy vhodné si nastudovat informace o etice v podnikání. I přesto že je etika v podnikání pouze doporučena a není povinná. Pro lepší vystupování firmy nejen navenek, ale i interně, je to velmi účinný krok vpřed. Doporučením je tedy zaměřeni se na nastavené hodnoty a postoje. Dále je vhodné šíření pravdivých informací jak pracovníkům, tak i zákazníkům. V poslední řadě je účinné stavět se za ekologické smýšlení a chování podniku.

Graf 11 napovídá, že 7 pracovníků není spokojeno s čistotou pracovního prostředí, což může být další možnou příčinou fluktuace. S tímto tvrzením souhlasí i Graf 14, kde 8 pracovníků odpovědělo, že důvodem odchodu z firmy byly pracovní podmínky, do kterých patří právě i čistota pracoviště. Lze tedy doporučit nastavit lepší úklidový řád podniku. Majitelka by tedy měla začít klást větší důraz na úklid podniku a zavést častější kontroly čistoty. Bylo by vhodné zařadit i častější „generální úklidy“, kdy se uklidí místa, která se neuklízí každý den. Další možností je zavedení uklízacího rozvrhu. Zde bude jasně a podrobně stanoveno, co se každý den má uklidit.

Graf 14 zobrazuje u kolika pracovníků byla důvodem odchodu výše platu, v tomto podniku spíše mzdy. Položku zaškrtno 11 dotazovaných a má tedy nejvyšší zastoupení. S problémem se pojí i Graf 12, který ukazuje, že pracovníci spíše nejsou spokojeni s finančním ohodnocením za odváděnou práci. Bylo by vhodné, kdyby majitelka zjistila své finanční možnosti a pokusila se vymyslet, jak finanční ohodnocení vylepšit nebo zda by nebylo vhodné využití některých finančních benefitů, kterými je například spropitné. Pokud nejsou finanční možnosti vysoké, bylo by ideální vymyslet strategii, jak přilákat potenciální zákazníky a tím tak navýšit zisky podniku.

Jak bylo možné z interních dat poskytnutých majitelkou zjistit, v podniku většinu pracovníků tvořili hlavně brigádníci na dohodu o provedení práce. Nevýhodou je, jak uvádí Branham (2009, s. 27), že po utrpení prvního šoku brigádníci odchází bez dlouhého rozmýšlení z toho důvodu, že je v podniku nic nedrží. Graf 14 ukazuje, že 11 pracovníků odešlo kvůli pokračování ve studiu, které je donutilo opustit tento podnik. Další 3 zaměstnanci po škole nastoupili do jiného zaměstnání, jak ukazuje opět Graf 14. Nyní se v podniku najde pouze 1 pracovník na hlavní pracovní poměr a ostatní část tvoří brigádníci. Bylo by tedy vhodné zvážit výhody a nevýhody vysokého počtu přijmutých brigádníků. Pro podnik je to určitě levnější varianta, ale z dlouhodobého hlediska je určitě neudržitelná. Podnik by tedy měl myslet v dlouhodobém časovém horizontu a lidské zroje začít plánovat.

Pracovní podmínky, s kterými nejsou pracovníci spokojeni, se pojí i s popisovanou čistotou pracovního prostředí. Jelikož jsou pracovní podmínky široké téma, které nebylo více specifikované, bylo by vhodné, aby majitelka podniku při skupinovém sezení opět navrhla sdělení konkrétních návrhů pro vylepšení těchto podmínek. Návrhy mohou být opět buď anonymní nebo neanonymní, kdy záleží na rozhodnutí samotného jedince.

Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo, že stabilizační nástroje majitelky nejsou dostatečně funkční natolik, aby razatněji omezily flukvacii v její firmě. Je tedy vhodné představit soubor nabízených stabilizačních nástrojů, které by měly pomoci ke zlepšení stavu v podniku. Pokud je majitelka vhodně aplikuje, dojde k pozitivní změně, která ovlivní jak pracovníky, tak i majitelku podniku. Níže se nachází Tabulka 10, která seznamuje s doporučenými technikami, vybranými právě pro zkoumaný podnik.

Tabulka 3 Výpis nabídnutých stabilizačních nástrojů

Stabilizační nástroje	Popis funkce daného nástroje
Začít využívat vstupní pohovor u každého potenciálního pracovníka	Zaměřit se na výběr správných a přínosných otázek, které mohou hodně o člověku vypovědět; strukturovat otázky tak, aby bylo možné odhalit talenty, které firma hledá; využití eliminačních otázek, které vyřadí nechtěné jedince.
Být správným manažerem	Pracovníci by se v podniku měli cítit příjemně a ne jen jako pracující stroj, a proto by měla majitelka vhodně komunikovat, odměňovat a chválit, být oporou, správně vést, kontrolovat a být kompetentní.
Nabídnutí konkurenceschopného platu	Plat pracovníků by měl odrážet přidanou hodnotu; je vhodné aby byl plat spravedlivý pro všechny pracovníky a měl by správně odpovídat vykonané práci.
Využít pozitiv odměňování pracovníků	Pracovníci by ocenili ponechání si dýšek od spokojených zákazníků; je vhodné vymyslet více odměn v různém rozsahu a podobách, které dokážou jedince motivovat.
Začít aplikovat výstupní pohovor	Zavést využívání výstupního pohovoru, kde je opět nutné klást správné otázky, aby bylo možné dojít k opravdovému příčinám odchodu pracovníka. Tyto informace pomohou nadřízenému s řešením nedostatků a s lepší informovaností.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ovlivnění fluktuace je vhodné využívat u každého potenciálního pracovníka vstupní pohovor. Díky němu je totiž možné zjistit, zda je kandidát vhodným pracovníkem pro dané pracovní místo a zda má vlastnosti a schopnosti, které podnik hledá. Při kladení správných a užitečných otázek pak majitelka dokáže dopředu filtrovat vhodné a nevhodné pracovníky. Je tedy přínosné, aby majitelka definovala ideálního pracovníka a podle těchto kritérií pak strukturovala celý vstupní pohovor.

Pokud se mají pracovníci cítit ve firmě příjemně a užiteční, je potřeba, aby se tak k nim choval i jejich nadřízený. Je nutné, aby vyšší vedení pracovníky vedlo a vysvětlovalo jim požadované úkony, aby mohlo docházet ke správnému plnění úkolů. Je vhodné, aby si majitelka uvědomila, že pracovníci nejsou jen pouhé stroje, ale lidi, kteří mají své limity, a proto by měla vhodně komunikovat, být empatická, pomáhat a být pro ně oporou. Zaměstnanci potřebují chválit a odměňovat, aby cítili, že jsou ve firmě potřební a že je nadřízený spokojený s jejich pracovním výkonem. Budou mít pak pocit, že je nadřízený nebere jako samozřejmost.

Aby byli zaměstnanci spokojeni se svou mzdou, neměl by být nižší než jejich hranice minimálních potřeb. K seznámení se s finančním ohodnocením by mělo dojít při vstupním pohovoru s potenciálním pracovníkem. K tomuto tématu se totiž mají možnost vyjádřit obě strany a je díky tomu možné diskutovat o pevné vyší budoucí mzdy zaměstnance. Je ale nutné, aby byla mzda spravedlivá pro všechny pracovníky a aby správně odpovídal vykonané práci jedinců. Finanční ohodnocení by totiž mělo odrážet i přidanou hodnotu.

Pro zvýšení motivace jedince k práci jsou rozhodně jednou z možností odměny. Jak již bylo zmíněno výše, není ideální, aby se zaměstnanci cítili jako pracující stroje bez duše. Ke spokojenosti pracovníka zajisté napomůžou benefity, které jsou nad rámec finančního ohodnocení. Benefity mohou být finančního či nefinančního rázu. Podle výpovědí respondentů z Grafu 6 lze usoudit, že v podniku existují benefity týkající se slev na sortiment nebo možnost konzumace zdarma. Mezi odměny patří i pochvala od samotného vedení podniku. Aby se pracovníci cítili docenění, je vhodné je za správně odvedenou práci chválit a dávat jim najevo, že si jejich přítomnosti v podniku vážíte.

Z pohovoru s majitelkou podniku bylo zjištěno, že při odchodu pracovníka z podniku není nikdy prováděn výstupní pohovor. Může se zdát, že je to ztráta času a zbytečnost, ale je tomu právě naopak. Může přinést velmi zásadní a užitečné informace. Důležitá je opět správná struktura pohovoru a výběr správných otázek. Je nutné otázky vybírat tak, aby bylo možné získat pravdivé odpovědi, aby majitel nedostal pouze důvod odchodu, ale i příčiny, které ho k odchodu vedly. Díky výpovědím z výstupního pohovoru si může majitel vzít ponaučení a bude moci začít s nápravnými a eliminačními kroky.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala výzkumem příčin fluktuace zaměstnanců v podniku Cukrárna U Kačenky. Díky výsledkům výzkumu bylo možné navrhnout nápravné opatření ke snížení fluktuace a splnit tím tak hlavní cíl práce. V teoretické části docházelo k rešerši a komparaci zdrojů, které byly zaměřeny na zkoumané téma. Výzkumné šetření se zabývalo konkrétními příčinami a důvody odchodu pracovníků z daného podniku. Hlavním cílem bylo sestavení nápravných kroků a doporučení, které povedou ke snížení fluktuace. Dílčím cílem bylo zjistit, jaké příčiny vedly pracovníky podniku k odchodu z Cukrárny U Kačenky. K určení výše míry fluktuace bylo nutné využít vzorce, které jsou představeny v teoretické části práce. Aby mohlo dojít ke splnění stanovených cílů, bylo vhodné využít kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

K výpočtu míry fluktuace v podniku byly využity interní data podniku, kde bylo možné vyčíst roky příchodů a odchodů pracovníků. Tato data byla potřebná pro početní operace sloužící k výpočtu dané míry fluktuace za jednotlivé roky. Výsledky výpočtů byly sepsány do Tabulky 1, kde bylo možné sledovat, jak se počet pracovníků měnil během zkoumaných roků.

Kvantitativní výzkum byl proveden elektronickým dotazníkovým šetřením, kde respondenty zastupovali všichni bývalí a současní pracovníci podniku. Dohromady se jednalo o 45 respondentů, kterým byl zmiňovaný dotazník zaslán. Měl za cíl zjistit příčiny odchodu pracovníků a nedostatky, které k odchodu mohly přispět. Návratnost dotazníku činila 71 % a odpovědělo 32 respondentů. Výsledky z kvantitativního výzkumu byly přvedeny do grafů, které sloužily k přehlednějšímu zobrazení výsledků, a tím bylo jednodušší sledovat četnosti odpovědí. Vyhodnocení výsledků bylo prováděno metodou výpočtu absolutních a relativních četností. Na základě grafů tak bylo možné zjistit slabé stránky podniku a možné příčiny odchodu pracovníků z podniku.

Kvalitativní výzkum proběhl na základě polostrukturovaného pohovoru s majitelkou podniku. Cílem bylo zjistit, zda používá stabilizační nástroje k omezení fluktuace v jejím podniku. Z výpovědi bylo možné zjistit používané nástroje a jejich způsob provedení v praxi. Dále majitelka konkretizovala, co by ve firmě ráda zlepšila a co je jejím budoucím cílem.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu tak bylo možné data srovnat a předat majitelce soubor doporučení k nápravě nedostatků, které vedly k odchodu pracovníků. Doporučením bylo zlepšení manažerských dovedností a jednání zaměstnavatele. Dalším návrhem byla aplikace vstupního a výstupního pohovoru na každého jedince. Vstupní pohovor dokáže eliminovat přijetí nevhodného pracovníka, který pro podnik nebude přínosný. Vstupní pohovor dokáže vyfiltrovat kandidáty tak, aby se zamezilo přijímání velkého počtu brigádníků, kteří po ukončení školy podnik opustí. Z výsledků bylo totiž patrné, že je to jeden z hlavních důvodů, proč zaměstnanci odcházeli. Výstupní pohovor dokáže přinést přínosné informace, pro možné návrhy k nápravě či změny v podniku, aby v budoucnu nedocházelo k opuštění firmy potřebnými talenty. Další radou bylo častější odměňování pracovníků, které je možné zavést jak po finanční, tak i nefinanční stránce. Finančním odměněním zaměstnance může být například možnost ponechání si spropitné, které poskytují spokojení zákazníci. Nepeněžním odměněním může být pochvala a prokázání vděčnosti majitele za správné plnění úkolů. Tím je tak možné namotivovat pracovníky k setrvání v podniku a dát jim důvod být šťastný na své pracovní pozici. Posledním vhodným nástrojem je mzda, která odráží přidanou hodnotu. Je vhodné zvážit finanční možnosti majitelky podniku a promyslet vhodnou strategii, jak přilákat nové zákazníky, díky kterým podnik získá finanční prostředky ke konkurenceschopné mzdě pro své zaměstnance.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 97880-271-9995-2.

BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

HOM, P. W., ALLEN, D. G., GRIFFETH, R. W. *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. New York: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-50379-3.

KATCHER, B. L. a A. SNYDER, 2009. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1922-8.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBAN, J., 2012 *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje

ABSOLONOVÁ, L., *Motivace pracovní činnosti a kvalita pracovního života v hospodářské organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2008. Vedoucí práce doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová CSc.

BARTOŠOVÁ, H., *Důsledky fluktuace v konkrétní organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, 2022. Vedoucí práce doc. Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

KRČKOVÁ, E., *Metody a nástroje stabilizace klíčových pracovníků ve špičkových organizacích*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. Vedoucí práce prof. Ing. Jiří Kleibl, CSc.

KRUPOVÁ, P., *Dopady fluktuace zaměstnanců na podnik*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2011. Vedoucí práce Ing. Ivana Jašková.

RAMBOUSKOVÁ, K., *Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické, 2019. Vedoucí práce Ing. Klára Šimonová.

6 hlavních důvodů, proč dávají zaměstnanci výpověď. In: SearchForce: Bringing the Right People on Board [online]. 21. 3. 2016 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/vysledky-pruzkumu-zjistili-jsme-hlavni-duvody-proc-davaji-zamestnanci-vypoved/>.

AL-SURAIHI, W. a A. SITI a I. IBRAHIM, 2021. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*. 6(3), 1–10. DOI: 10.24018/ejbmr.2021.6.3.893.

GREGOROVÁ, M., Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snižování. LinkedIn [online]. 2023, 3. 10. 2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/pro%C4%8D-m%C4%9B%C5%99it-m%C3%ADru-fluktuace-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-na-co-se-pro-jej%C3%AD-gregorov%C3%A1>.

HALBRŠTÁT, J., Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců.: Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. In: Ekonom: Logistika [online]. Economia, 2023, 13. 6. 2018 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>.

NYIREDOVÁ, R., Jak a proč předcházet fluktuaci. In: TCC online [online]. TCC online, 2023, 21. 11. 2018 [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/nezarazene/rozalie-nyirendova-jak-a-proc-predchazet-fluktuaci/>.

Péče o zaměstnance. In: Příručka: pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XIpeceozamestnance>.

Seznam příloh

Příloha 1 Elektronická verze dotazníku	I
Příloha 2 Otázky ve vstupním pohovoru	IX
Příloha 3 Přepis rozhovoru s majitelkou podniku	XI

Přílohy

Příloha 1 Elektronická verze dotazníku

Sekce 1 z 4

Pohled bývalého/stávajícího zaměstnance na chod firmy Cukrárna U Kačenky

Milí respondenti, moje jméno je Natálie Benczová a tento dotazník slouží jako praktická část k mé bakalářské práci s názvem „Fluktuace zaměstnanců v Cukrárně U Kačenky“. Cílem mé bakalářské práce je zjistit důvody a příčiny fluktuace zaměstnanců, právě v této cukrárně.

Vaše výpovědi jsou anonymní a otázky jsou stejné jak pro stávající, tak i pro bývalé zaměstnance cukrárny. Ráda bych upozornila na to, že u některých otázek můžete zaškrtnout i více odpovědí nebo je doplnit o nějakou svou specifickou odpověď. Otázky budou zaměřeny na váš osobní pohled na samotný chod cukrárny.

Předem všem děkuji za váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku!

Název obrázku



Po sekci 1 Pokračovat na další sekci

Jaké okruhy otázek byly pokládány při přijímacím pohovoru? *

Před přijetím na pracovní pozici dělá/dělala majitelka cukrárny přijímací pohovor. Popište prosím, jak Váš pohovor probíhal a jaké otázky v něm byly pokládány.

Text dlouhé odpovědi

Co Vás motivovalo ucházet se o práci v Cukrárně U Kačenky? *

- Plat
- Lokalita
- Prostředí firmy
- Zaměstnanci
- Druh práce
- Jiná...

Pracoval/a jste/pracujete na pozici cukráře nebo obsluhy? *

- Cukrář
- Obsluha

Jak přibližně dlouho v cukrárně pracujete/jste pracoval(a)? *

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- 3 - 4 roky
- 4 a více let

V jakém roce jste do firmy nastoupil(a)? *

- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023

V jakém roce jste firmu opustil/a? (Otázka pouze pro bývalé zaměstnance)

- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023

Sekce 3 z 4

Hodnocení firmy



V této části se Vás budu ptát na chod firmy a Váš pohled na samotnou cukrárnu.

Jaké benefity firma například nabízela/nabízí? *

- Finanční benefity
- Výrobky zdarma
- Časová flexibilita práce
- Kulturní benefity
- Slevy na sortiment
- Jiná...

Jaké vztahy panovaly/panují mezi zaměstnanci na pracovišti? *

	1	2	3	4	5	
Velmi dobré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi špatné

Jaký vztah jste měl(a)/máte se zaměstnavatelem? *

	1	2	3	4	5	
Velmi dobré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi špatné

Jaká Vám byla/je poskytována v cukrárně péče o zaměstnance? *

- Bezpečnost práce
- Odměny
- Rozvoj zaměstnanců
- Stravování zaměstnanců
- Flexibilní plánování směn vůči zaměstnanci
- Nebyla
- Jiná...

Co se Vám ve firmě líbilo/libí? *

Co vidíte jako její silné stránky atd.

- Vystupování značky/firmy navenek i interně
- Jednání zaměstnavatele
- Komunikace mezi zaměstnanci
- Kvalita produktů
- Rozmanitost produktů
- Obměňování produktů
- Čistota pracovního prostředí
- Etika firmy
- Jiná...

Co se Vám ve firmě naopak nelíbilo/nelíbí? *

Co vidíte jako její slabé stránky atd.

- Vystupování značky/firmy navenek i interně
- Jednání zaměstnavatele
- Komunikace mezi zaměstnanci
- Kvalita produktů
- Rozmanitost produktů
- Obměňování sortimentu
- Čistota pracovního prostředí
- Etika firmy
- Jiná...

Co si myslíte o finančním ohodnocení za Vámi odváděnou práci? *

1 2 3 4 5

Byl(a) jsem velmi spokojen(á) Byl(a) jsem velmi nespokojen(á)

Nastoupil/a byste do této firmy znovu? *

1 2 3 4 5

Určitě ano Určitě ne

Jaký byl Váš důvod k odchodu z firmy?

Otázka pouze pro bývalé zaměstnance!

- Pracovní podmínky
- Lokalita
- Špatné vztahy se zaměstnanci
- Špatné vztahy se zaměstnavatelem
- Pokračování studia SŠ nebo VŠ v jiném městě
- Jiná...

Doplňující údaje



A zde už jen pár drobností na konec.

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
- Žena
- Jiné

Kolik Vám bylo let, když jste pracoval(a) v cukrárně? *

Pokud zde stále pracujete, uveďte Váš nynější věk.

- 15 - 18 let
- 19 - 22let
- 23 - 26 let
- 27 - 30 let
- 31 a více let

Bydlel(a) jste v Ústí nad Orlicí, když jste pracoval(a) v cukrárně ? *

Pokud stále pracujete v cukrárně, bydlíte v Ústí nad Orlicí?

- Ano
- Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Otázky ve vstupním pohovoru

Ohledně času, kdy bych mohl docházet a také ohledně mých zkušeností a schopností například práce s kávovarem

ano, osobní údaje, jaké brigády jsme měli/máme

Pohovor neprobíhal. Byla jsem přijata na základě zkušeností z minulosti.

Telefonní hovor - otázka, zda mám s obsluhou cukrárny nějaké zkušenosti

Pracovní zkušenosti, motivace, plat

Při přijímacím pohovoru mi byly pokládány otázky týkající se časové flexibility, praxe v oboru a nejbližšího možného dne nástupu.

Paní vedoucí se me ptala na casovou flexibilitu a vysvětlila podstatu prace

Paní majitelka si mě pozvala do cukrárny a zeptala se, kolik mi je let, kam chodím na školu, v kolikátém ročníku jsem. Ptala se myslím i na to, jestli mám s prací nějaké zkušenosti. Celý rozhovor byl milý, trval asi 5 minut.

Otázky na praxi v oboru

Zda mám nějaké zkušenosti, jak často a jaké dny můžu pracovat (proč tam chci pracovat - nejsem si jistá, jestli si tohle pamatuji správně)

Zda mám zkušenosti s tímto druhem práce, jakou finanční odměnu požaduji.
A moje pracovní flexibilita.

zda mám potravinářský průkaz

Pohovor probíhal ve velmi uvolněném a přátelském duchu. Otázky byly pokládány profesionálně, ale mile, spíše vše probíhalo formou vřelého rozhovoru. Otázky směřovaly převážně ke zkušenostem s úkony, kterým bylo potřeba vyhovět a časovým možnostem.

Jen ze zda umím péct,že ji cukrarka odešla a že tam jednu ma a neni sni spokojená byla jsem přijmuta na 4 hod ale dělala jsem více ale na plwtu to poznat nebylo spíše jsem mela zaplaceno jen za 4 hod a to jsme byly domluvené že víkendy dělat nebudu a stejně sobotu nebo svátek vyzadovala

Pohovor probíhal ve velmi příjemné atmosféře, otázky si bohužel nepamatuji

jestli me bavi prace s lidmi, jak casto jsem schopna chodit

Nepamatuji se

Neprobehl

Žádné

Rovnou jsem se zaučovala, asi bych to shrnula jako milý popovídání o mně - jak to mám s časem, kde studuji, proč jsem chtěla na brigádu zrovna sem

Rovnou jsem se zaučovala, asi bych to shrnula jako milý popovídání o mně - jak to mám s časem, kde studuji, proč jsem chtěla na brigádu zrovna sem

Jakou studuji školu, kolik mi je, jak se jmenuji, jestli mám nějaké předchozí zkušenosti a jestli vlastním potravinářský průkaz

neměla jsem přijímací pohovor

Nebyl pohovor, znama znala majitelku, pry nekoho schani, pri prvnim setkani jsme se rovnou domlouvali na nasledovnou praci

časová flexibilita, bývalé zkušenosti

Důvod ucházení o tuto práci.Vztah k pracování s lidmi.

Otázky se týkaly spíše mých časových možností a zkušeností

Zdroj: Výsledky dotazníků v Google Forms

Příloha 3 Přepis rozhovoru s majitelkou podniku

Jaká je vize a mise cukrárny?

„Chtěla jsem dosáhnout toho, aby lidé pochopili, že zákusek by měl být čerstvý a měl by hezky vypadat. Neměla by být také rozhodující cena, ale hlavně kvalita. Chci, aby se lidé naučili jíst zákusky, které jsou kvalitní, i když dražší.“

Jak jste doteď řešila fluktuaci ve Vaší firmě?

„Snažila jsem se spíše zajistit lidi tak, aby tu mohli být dlouhodoběji. To znamená, abych přijímal lidi, kteří jsou například na škole na začátku studia – abych věděla, že na škole budou delší dobu. Je to z toho důvodu, abych měla jisté to, že když už je nějak zaučím, tak abych věděla, že tu setrvají delší čas. To je ale asi vše v tomto směru.“

Jaké používáte stabilizační nástroje k omezení fluktuace?

„Využívám například vstupní pohovor, abych věděla, co od práce čekají potenciální pracovníci, a aby věděli zase oni, co očekávám já. Jsem si nyní vědoma, že prvotní rozhovor je určitě důležitý. Poté se snažím vylepšovat finanční ohodnocení pracovníků anebo používám nějaké výhody. To znamená například slevy na zákusky nebo na kávu.“

Jaké jsou podle Vás 3 hlavní důvody odchodu zaměstnanců z podniku?

„O tom, že nebyli nějakí pracovníci s platem, vím. Poté si myslím, že to bylo právě z důvodu, že pracovníci odcházeli ze středních škol na školy vysoké. Další možností bylo, že odcházeli do jiné práce nebo se odstěhovali. Myslím si, že tyto důvody mohly být jedny z těch hlavních důvodů. Anebo také mohlo dojít k nepochopení mezi námi, že já jsem nebyla například spokojená s prací a bohužel to ta dotyčná osoba nedokázala pobrat.“

Co jste udělala pro to, aby už k těmto třem důvodům nedocházelo?

„Myslím si, že jsem se finančně postarala o to, aby byli finančně spokojenější. Snažila jsem se více s nimi komunikovat, protože teď už vím, že je komunikace velmi důležitá. Zajímalo mě, proč nejdou pracovat a proč mají problém chodit do práce o víkend.“

V čem vidíte silné a slabé stránky cukrárny?

„Co se týče silných stránek, myslím si, že máme velmi kvalitní výrobky. Snažíme se zákazníkům maximálně vyjít vstříc například při objednávce dortů na zakázku. Máme také velmi kvalitní servis, tím myslím hlavně obsluhu. Naši pracovníci opravdu dělají maximální práci. Máme také hezké pracovní prostředí, staráme se o toto prostředí, aby tu bylo pracovníkům i zákazníkům příjemně. A teď tedy ty slabší stránky. Myslím si, že by to chtělo větší sortiment v rozšíření ho o více slaných výrobků, zavedení snídaní pro zákazníky, které se snažím teď trochu rozbihat.“

Jak vypadá výstupní pohovor a jaké otázky jsou při něm kladeny?

„Zatím jsem si žádnou evidenci nevedla. Většinou k tomu ale dochází, když mi dotyčný sdělí, že musí z podniku odejít a probereme tu situaci, proč vlastně musí odejít. Pobavíme se o té celé situaci, abychom se nerozházeli ve zlém.“

Proč byla fluktuace v podniku nejvyšší v roce 2018, 2019 a 2022?

„V roce 2018 odešla velná většina pracovníků z důvodu maturit na jejich středních školách, kdy po dokončení školy odešli na vysoké školy do větších měst. V roce 2019 podnik zasáhly důsledky pandemie, kdy jsem neměla finanční prostředky na zaplacení všech přítomných zaměstnanců a byla jsem nucena velkou část z nich propustit. A v roce 2022 tomu opět bylo z důvodu maturit na středních školách, kdy se děl stejný postup jako v roce 2018.“



Fluktuace zaměstnanců v podniku „Cukrárna U Kačenky“

Natálie Benczová, PEMBC02

Řešená problematika

úvod

Hlavním cílem práce je návrh opatření ke snížení fluktuace v podniku. Dílčím cílem je identifikace hlavních příčin fluktuace. Dojde i k výpočtům míry fluktuace za roky 2015-2022.

problém

V Cukrárně U Kačenky docházelo k častým odchodům pracovníků, což je pro podnik zátěží a nákladem. Dojde tedy k představení opatření, které mají za cíl snížit fluktuaci.

přístup

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu dojde k identifikaci hlavních příčin odchodů a následně dojde k představení návrhu na snížení míry odchodů.

Postup řešení

zdroj

V práci lze najít odborné publikace, odborné články či odborné práce, které se zabývají zkoumanou problematikou fluktuace, personálním řízením nebo managementem.

Vysoká škola ekonomie a managementu

získávání

Pro splnění cílů práce bylo využito kvalitativního výzkumu na základě strukturovaného rozhovoru a kvantitativního výzkumu s využitím elektronického dotazníku.

zpracování

Výsledky kvantitativního výzkumu byly převedeny do sloupcových grafů. Na jejich vyhodnocení byla využita metoda výpočtu četností a relativních četností.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že míra fluktuace v podniku je opravdu vysoká.

→ Pokud majitelka využije nabídnutých nápravných opatření, situace v podniku by se měla zlepšovat.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

→ Fluktuace se pohybuje ve velmi vysokých číslech.

→ Majitelka nepoužívá dostatek stabilizačních nástrojů.

→ Hlavní příčinou odchodů je výše mzdy a velký počet zaměstnaných brigádníků, kteří po dokončení studia odchází z podniku na vysoké školy.

Výsledky práce – tabulka s nejčastějšími příčinami odchodu

Slabé stránky	Doporučení pro nápravu
Jednání zaměstnavatele	Nastudovat publikace o managementu; navštívit workshopy na téma management; zaměřit se na své jednání a snažit se ho korigovat; zeptat se zaměstnanců, co se jim konkrétně na chování nelíbí.
Etika firmy	Nastudovat informace o etice podnikání; opět se zaměřit na sebe sama a ujasnit si stanovené hodnoty a principy chování; doporučení se zaměřit na pravdivost informací vůči zákazníkům a ekologické chování podniku.
Čistota pracovního prostředí	Klást důraz na kontrolu čistoty pracovního prostředí; pravidelnější “generální” úklidy; návrh úklidového rozvrhu na každý den v týdnu, kdy se v daný den uklidí i “něco navíc”, než při klasickém denním úklidu.
Finanční ohodnocení za práci a nemožnost si nechávat dýška	Zjistit své finanční možnosti a pokusit se vymyslet, jak finanční ohodnocení nebo benefity vylepšit; vymyslet strategii, jak navýšit zisky a čím přilákat nové potenciální zákazníky.
Většinu pracovníků tvoří studenti, kteří po vystudování školy odchází z podniku (brigádníci)	Pokusit se nestavět podnik pouze na brigádnících; hledat potenciální zaměstnance, kteří stojí o pracovní úvazek na delší časový horizont; shánět pracovníky, kteří jsou zapálení do tohoto druhu práce.
Pracovní podmínky	Jelikož nebyly podmínky více specifikovány, je lepší se opět spojit se zaměstnanci a zjistit, co přesně by rádi změnili a co se jim konkrétního nelíbí.

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit, aby majitelka podniku začala aplikovat nabízené nápravné opatření ke snížení fluktuace.



1. Podnik bude efektivněji fungovat a nemusí se zaobírat hledáním nových pracovníků.



2. Aplikace řady doporučení v praxi povede ke snížení fluktuace v podniku.



3. Nepřijímat pouze brigádníky, ale dát přednost spíše jedincům, kteří budou ochotní nastoupit na hlavní pracovní úvazek.

Závěr



Práce přinesla řadu řešení, jak fluktuaci v podniku snížit.



Řešením je tedy aplikace těchto nástrojů ke snížení fluktuace v praxi.



Majitelka nepoužívala dostatečné množství nástrojů stabilizace. Po interpretaci výsledků pochopila, že bude vhodné využít nabízených rad a doporučení.

DEKUI ZA POZORNOST

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU