

**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

Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen 2023/červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jakub Heřman/PEMBC02

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, 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: 24.04.2023, 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

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit stav a příčiny fluktuace, a jak může fluktuace zaměstnanců ovlivňovat chod organizace. Na základě dosažených výsledků se bude formulovat doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce vycházela z odborných publikací a z vhodných internetových zdrojů. Metodikou práce bylo zvoleno dotazníkové šetření ve vybrané společnosti. Bylo rozesláno 50 dotazníků v papírové podobě a 24 jich bylo vyplněno (návratnost 48 %), v elektronické podobě jich bylo rozesláno 300 a nazpět se vrátilo 85 (návratnost 28,33 %). Dotazníky byly dvojího typu – pro manažery a pro řadové dělníky. Otázky byly převážně uzavřené s několika možnými odpověďmi. Celkem bylo vyplněno 58 dotazníků od manažerů a 51 dotazníků od řadových zaměstnanců.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkové šetření vyšlo několik zajímavých hodnot. Výzkum potvrdil vysokou fluktuaci ve zvolené firmě. A na základě těchto výsledků z tohoto šetření bylo možné určit hlavní příčiny vysoké fluktuace. Je zřejmé, že problém nebyl pouze jeden, ale jednalo se o souhrn více problémů najednou, které vedly v konečném důsledku ke stavu, který nyní ve společnosti je. Mezi hlavní příčiny fluktuace lze zařadit špatný systém získávání a výběru pracovníků, nedostatečné množství odměn, horší komunikace ve firmě a (zejména od řadových zaměstnanců) nepřiznání, a jisté nepochopení, vážnosti problému s fluktuací.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo firmě uděleno doporučení, jakým by měla do budoucna postupovat, chce-li se vyvarovat vysoké fluktuaci. Je nutné co nejdříve zajistit si dostatečný počet pracovníků, v tomto případě výpomocí externí firmy (outsourcing), jelikož okolnosti (malý počet zájemců) firmě nedovolí, aby situaci zvládla sama. Zajistit hromadné vzdělávání v problematice fluktuace a o problémech, které tím pro společnost vznikají. Začít důkladněji dělat výstupní pohovory, aby sami pracovníci slyšeli od odcházejících zaměstnanců jejich důvody odchodu. Zlepšit firemní komunikaci, zavést hodnocení 360°, tak aby i řadový zaměstnanec se mohl vyjádřit k problémům ve společnosti. Zatraktivnit systém odměňování (zvýšit pevnou složku platu) a odstranit nechtěné benefity. Místo těchto benefitů nabízet zaměstnancům mimořádné peněžní odměny za nadstandartně vykonanou práci, za přivedení nového zaměstnance, zavedení 13 platu, ...

## KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace, Odměňování, Motivace, Stimulace, Outsourcing

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The goal of the bachelor's thesis is to find out the condition and causes of fluctuations and how fluctuations of employees can affect the operation of the organization. Recommendations will be formulated based on the results achieved.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the work was based on professional publications and suitable internet sources. The methodology of the work was a questionnaire survey in a selected company. A total of 50 questionnaires were sent out in paper form and 24 were completed (return rate 48%), 300 were sent out in electronic form and 85 were returned (return rate 28.33%). The questionnaires were of two types – for managers and for ordinary workers. The questions were mostly closed with several possible answers. A total of 58 questionnaires were filled out by managers and 51 questionnaires were filled out by ordinary workers.

### 3. Result of research:

Several interesting values emerged from the results of the questionnaire survey. The research confirmed high turnover in the selected company. And based on these results from this investigation, it was possible to determine the main causes of high turnover. It is clear that the problem was not just one, but a combination of several problems at once, which ultimately led to the state that society is in now. Among the main causes of turnover can be included a bad system of recruitment and selection of workers, insufficient amount of rewards, worse communication in the company and (especially from ordinary workers) non-recognition and certain misunderstanding of the seriousness of the turnover problem.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the questionnaire survey, the company was given a recommendation on how it should proceed in the future if it wants to avoid high turnover. It is necessary to secure a sufficient number of workers as soon as possible, in this case with the help of an external company (outsourcing) since the circumstances (a small number of interested parties) do not allow the company to handle the situation alone. To ensure mass education in the issue of turnover and the problems that this creates for society. Start conducting exit interviews more thoroughly so that workers themselves hear from departing employees their reasons for leaving. Improve company communication, introduce 360° evaluation, so that even ordinary employees can comment on problems in the company. Make the remuneration system more attractive (increase the fixed salary component) and remove unwanted benefits. Instead of these benefits, offer employees extraordinary cash rewards for above-standard work, for bringing in a new employee, introducing 13th salary, ...

## KEYWORDS

Fluctuation, Remuneration, Motivation, Stimulation, Outsourcing

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

M 12 – Personnel Management; Executives; Executive Compensation

M 14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

M 51 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jakub Heřman
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko – metodologická část:<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Management fluktuace</li><li>2.2 Členění fluktuace</li><li>2.3 Příčiny vysoké fluktuace</li><li>2.4 Negativní dopady fluktuace</li><li>2.5 Měření fluktuace</li><li>2.6 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část:<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika organizace</li><li>3.2 Rozbor současného stavu</li><li>3.3 Výzkum a vyhodnocení</li><li>3.4 Návrhy a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.</p> <p>CHAPMAN, G., WHITE, P. The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People. Chicago: Northfield Publishing, 2019. 433 s. ISBN 978-0-8024-6176-6.</p> <p>JENKINS-SCOTT, J. 7 tajemství odpovědného vedení lidí. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2021. 176 s. ISBN 978-80-271-1711-6.</p> <p>PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.</p>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 25.09.2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 15.01.2023</li><li>• Zpracování výsledků do 20.02.2023</li><li>• Finální verze do 01.05.2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 2.8.2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

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,  
s. g=MilanŽák, serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2022.08.02 18:20:57  
+02'00'

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko- metodologická část práce .....	3
2.1 Management fluktuace .....	3
2.1.1 Způsoby odměňování zaměstnanců .....	4
2.1.2 Motivace, demotivace, stimulace .....	5
2.2 Členění fluktuace .....	7
2.3 Příčiny vysoké fluktuace .....	8
2.3.1 Vnější příčiny .....	9
2.3.2 Vnitřní příčiny .....	9
2.4 Negativní dopady fluktuace .....	12
2.5 Měření fluktuace .....	14
2.6 Metodika práce .....	16
3 Praktická část práce .....	18
3.1 Charakteristika organizace .....	18
3.2 Rozbor současného stavu .....	19
3.3 Výzkum a vyhodnocení .....	20
3.3.1 Manažerské dotazníkové šetření .....	20
3.3.2 Dotazníkového výsledky od řadových zaměstnanců .....	29
3.3.3 Shmutí výsledků .....	32
3.4 Návrhy doporučení .....	33
4 Závěr .....	37
Literatura .....	39
Přílohy .....	I

## Seznam grafů:

Graf 1. Příčiny vysoké fluktuace .....	21
Graf 2. Problémové procesy .....	24
Graf 3. Konkurence jako hlavní důvod fluktuace? .....	25
Graf 4. Kroky k zmírnění fluktuace .....	26
Graf 5. Adekvátnost řešení konfliktů .....	30
Graf 6. Vnímání fluktuace .....	31

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce je Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci. Problém fluktuace, zejména její dopady, je v praktické části rozebírán na zvolené firmě. Samozřejmě je zde řeč i o aktuálním stavu a problémech spojených s fluktuací pro tuto společnost.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stav a zjistit příčiny fluktuace. Na základě dosažených výsledků se jako dílčí cíl formuluje doporučení pro danou organizaci, jakými způsoby by mohla fluktuaci snížit.

Obecně management fluktuace zaměstnanců je jeden z neklíčovějších faktorů každé společnosti. V předešlých letech byl především kapitál, určité znalosti a know-how považováno za konkurenční výhodu. Nyní je úspěch celé společnosti závislý na zvolených zaměstnancích, především na udržení kvalitních zaměstnanců. Tato situace nastala v důsledku velkého množství firem na trhu a tím vzniklé vyšší nabídky oproti menší poptávce po pracovnících. I proto nastávají situace, kdy zaměstnanci svého postavení ve firmách využívají ve svůj prospěch. Jsou si vědomi své důležitosti pro podnik a mnohdy se neostýchají požádat o zvýšení platu či jiných benefitů. Úkolem každé společnosti by proto mělo být udržení klíčových zaměstnanců a pokud možno zajištění minimální fluktuace. Nebo takové fluktuace, která je pro podnik únosná.

Management fluktuace zaměstnanců je tedy v dnešní době velmi řešené téma. Jak bylo zmíněno výše, nedostatek zaměstnanců není hlavním problémem, alespoň ne pro tuto bakalářskou práci. Mnohem více se tato práce zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců z pohledu vedení firmy, tedy jejího managementu. V této bakalářské práci jsou rozebrány metody, kterými by společnost mohla zmírnit fluktuaci. Jsou zde i nastíněny výhody a nevýhody fluktuace a jak ji lze měřit. Nejdůležitějším poznáním je fakt, že fluktuace byla, je a bude součástí každého podniku, buď v malé anebo ve větší míře. Důležité je, jak podnik dokáže fluktuaci zvládat anebo jak alespoň částečně dokáže podřídit celou svojí vizi a strategii do budoucna tak, aby neohrozili chod podniku. Ruku v ruce s fluktuací jde stimulace a motivace zaměstnanců. V práci je vysvětleno, jakým způsobem si udržet kvalitní zaměstnance, a to nejen tím nejjednodušším způsobem, tedy finančními odměnami. Je totiž zásadní pro dlouhodobou spolupráci mezi podnikem a zaměstnanci, aby lidé, kteří zde pracují, byli šťastní a spokojení s prací, kterou vykonávají. Důležitost je také kladena na work-life balance. Právě poměr mezi prací a soukromým životem je mnohdy velmi nevyvážený. Firmy často po svých zaměstnancích chtějí ty nejlepší výkony, ale to i na úkor jejich mimopracovních aktivit a je zřejmé, že tento model není dlouhodobě udržitelný a i tímto stylem vedení svých podřízených se ve firmách zvyšuje fluktuace.

Nejdříve následuje teoretická část, kde jsou tyto problémy rozebrány do větších detailů a jsou zaměřeny více obecněji. Informace, které tato práce používá, vycházejí zejména od známých osobností ze světa především HR, kteří na základě svých dlouholetých zkušeností napsali své publikace. Vycházejí i z věcných internetových zdrojů.

Poté následuje metodická část, která je do detailu věnována popisu použitých metod a postupů, jakými se získaly výsledky výzkumu, který byl prováděn ve zvolené společnosti.

Po nastínění těchto metod se práce věnuje samotnému zpracování získaných odpovědí a stanovení výsledků celého průzkumu. A následnému zhodnocení, jakým způsobem se tato firma podle respondentů (v této oblasti) prezentuje. Bude dáno i doporučení, jakým způsobem by se společnost měla ubírat do budoucna a co by mohla zlepšit. Celá tato kapitola je věnována vybrané společnosti. V této části je dopodrobna rozebrána oblast, ve které tato firma podniká a určité úskalí, co tento předmět podnikání přináší.



Důraz je kladen i na to, jakým způsobem tento podnik zvládl a stále zvládá situaci, která se nyní děje a dotýká se každého jiného podnikatele.

Poslední částí této bakalářské práce je závěr, kde se zrekapituluje celá práce, celá problematika fluktuace. Jsou zde shrnuty výsledky práce a hlavní doporučení pro zvolenou firmu. Zkrátka zde dochází k celkovému shrnutí toho, co bylo nového zjištěno v praktické části této bakalářské práce.

## 2 Teoreticko- metodologická část práce

Tato část bakalářské práce se věnuje zejména teorii spjaté s managementem fluktuace zaměstnanců. A jaké dopady může fluktuace mít na chod celé společnosti. Jsou zde porovnány názory různých autorů mezi sebou, kteří jsou v této problematice výrazně zainteresovaní. Jedná se zejména o autory, kteří v tomto odvětví pracují a velmi často jejich publikace vycházejí z jejich zkušeností, které za svůj život nabyli. Ovšem kromě věcí, ve kterých se autoři ztotožňují, jsou zde zmíněny i jejich rozpory mezi pohledy na určitou problematiku.

### 2.1 Management fluktuace

Podnikatel.cz (2021) popisují fluktuaci tak, že samotný pojem fluktuace pochází z latinského slova fluctuare, význam tohoto slova je pohyb sem a tam. Tento zdroj popisuje fluktuaci tak, že ji přirovnává k situaci, kdy jsme například na moři jako tzv. příliv a odliv. Zkratka fluktuace nám ukazuje, jak moc se lidé ve firmách střídají a mění (Podnikatel.cz, 2021). Vnoučková (2013, s. 13) s tímto vysvětlením souhlasí a popisuje ho podobnými slovy, navíc tento popis doplňuje oblastí, ve které se toto slovo nejvíce využívá. Slovo fluktuace se především používá v přírodních vědách a bylo také později převzato do managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013, s. 13). Lochmannová (2016, s. 69) dodává, že fluktuace má velký dopad na chod celé společnosti a může dojít až k ohrožení celé firmy, a to zejména v momentě, kdy se fluktuace stane nezvladatelnou a začnou odcházet i vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou pro firmu mnohdy klíčoví.

A samotný pojem management je vysvětlován jako proces, díky kterému by podnik měl směřovat ke svým cílům (Ekonomie-ucetnictvi.cz). Armstrong s Taylorem (2015, s. 47) pro úplnost doplňují definici smatného řízení lidských zdrojů, kde uvádí, že se jedná o strategický přístup k rozvíjení udržení a celkovému uspokojování pracovníků v organizaci.

A jestli je v dnešní době fluktuace problém, o tom není sporu. Jelikož je extrémní nedostatek lidí, a to takřka všude (Bednář, 2018, s. 11). Dále autor dodává, že se tento problém často řeší přenášením většího množství práce na stávající zaměstnance, otázkou ovšem je, jak dlouho se dá tento model vydržet. Anebo se dá podle stejného autora docílit menší fluktuace tzv. „dovozem“ pracovní síly ze zahraničí, nejčastěji z východní Evropy anebo tak, že se jednotlivé firmy mezi sebou doslova přetahují o své zaměstnance. Práce přesčas se stala nedílnou součástí našich životů. Lochmannová (2016, s. 103) udává, že vysoké procento světového obyvatelstva (téměř „90 %“) pracuje nejméně „dvě hodiny“ (týdně) přesčas. Také se tato autorka zmiňuje o tzv. „syndromu vyhoření“, který hrozí lidem, kteří dlouhodobě pracují více jak 15 hodin týdně přesčas. Zároveň dodává, že tento syndrom může potkat až 10% populace v ČR (Lochmannová, 2016, s. 103).

Ze zmíněných definic a velkých shod mnoha autorů při pohledu na problém fluktuace je zřejmé, že je nutné se zaměřit především na samotný management fluktuace. Tedy naučit podnik starat se o své zaměstnance tak, aby byli spokojeni a neměli nutkání hledat si nové zaměstnání. Klíčem k úspěchu v této době je, pokud možno udržet si své zaměstnance a dále je rozvíjet.

Pod slovním spojením – podnik si musí udržet své zaměstnance, je podnikem vnímán určitý leader, manažer anebo všeobecně řídící osoba. Leadership se poprvé objevil v 80. letech minulého století, kdy byl definován jako proces ovlivňování ostatních zaměstnanců (Jarošová a kolektiv, 2016, s. 26). A podle Eriksona (2018, s. 319) právě lídři či vedoucí pracovníci nejvíce ovlivňují úroveň fluktuace ve firmách. Existuje spousta situací, proč právě manžer či leader je hlavní důvod, proč lidé opouštějí organizaci (autor).

### 2.1.1 Způsoby odměňování zaměstnanců

Jednou (pro mnohé) z nejdůležitějších informací, které může organizace poskytnout svým pracovníkům, je sdělení, jakými způsoby a podle jakých kritérií jsou odměňováni (Vnoučková, 2013, s. 70). V této části práce bude řeč, jak o peněžním, tak o nepeněžním odměňování.

Vnoučková (2013, s. 70) k tomuto tématu říká, že se stalo jedním z nejhlavnějších bodů v procesu rozhodování zaměstnanců, zda zůstat anebo firmu opustit. Způsobů odměňování je celá řada (Armstrong, Taylor, 2015, s. 248). Autoři zmiňují ve svém díle například výše odměn podle „výkonu“, podle „úrovně poskytnutých služeb“, „týmové“, atd. Lochmannová (2016, str. 80) dodává důležitost výše odměn a to sice, že výše odměn za vykonanou práci by měla záležet na skutečnosti, jakou hodnotu pro nás daný pracovník vytváří.

Existuje peněžní a nepeněžní odměňování (Vnoučková, 2013, s. 187). Typ peněžního odměňování patří mezi ty nejsnadnější (ovšem ne nejlevnější) způsoby. A samozřejmě že tato oblast má svá pravidla. Vnoučková (2013, s. 187) zařadila způsoby a výše odměňování mezi sedm faktorů, které nejvíce ovlivňují odchodovost zaměstnanců. V této fázi (hodnocení, odměňování) by se měl ukázat pravý lídr, který své lidi zná a ví, co na každého platí, a to více či méně. Lídr je osoba, která by měla umět vytvářet pevné „mocenské“ vztahy, které nestojí pouze na síle peněz (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kolektiv, 2016, s. 33). Erikson (2018, s. 13) dodává, že by správný lídr, potažmo celé odvětví leadershipu, mělo být založeno na vědomí, že jak nadřízený tak podřízený rozumí důležitosti vycházet spolu v zájemné harmonii.

Pro rozhodnutí zaměstnance, zda setrvat či odejít ze společnosti, není vždy pouze podstatné, jak velkou odměnu dostává, ale jakým způsobem ji dostává, za jakých podmínek a jak mu je celý proces odměňování vysvětlován (Bednář, 2018, s. 29). Vnoučková (2013, s. 131) dodává, že důvodem fluktuace je i situace, kdy finanční odměna neodpovídá odvedenému výkonu (a to v situacích, kdy je buď podhodnocená, ale i dokonce i když je nadhodnocená). Urban (2017, s. 116) s předchozím tvrzením plně souhlasí a ve své publikaci tento jev označuje jako tzv. „*vnitřní spravedlnost*“ v odměňování.

Podle Bednáře (2018, s. 29) je systém, jakým se hodnotí a motivují zaměstnanci „*páteří*“ každé organizace. A Plamínek (2018, s. 72) k tomuto tématu také přidává svůj pohled na věc, a to sice, že pevná složka odměny za práci náleží „*lidským zdrojům*“, přičemž si je společnost kupuje v potřebném množství a očekávané kvalitě, jedná se o hodnotu, která je stálá. Tento stejný autor také říká, že „*lidský výkon*“ zaměstnavatelé odměňují jako pohyblivou složku odměny, protože se tento výkon může rychle a velmi významně v čase měnit. Pro firmu je vhodné, aby na tyto změny mohla také rychle reagovat (autor). Existuje celá řada rozdělení mezd, ale asi nejzajímavější je mzda, která je zaměřena na každého zaměstnance individuálně (Urban, 2017, s. 116). Tento autor dodává k jeho výroku širokou škálu pozitiv, které působí na oceňovaného. Umět strategicky uvažovat nad výší odměny často přináší spousta výhod do budoucna, zejména správná aplikovanost dokáže snížit fluktuaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 825).

Pořád je zde ale jeden velký problém, i když nabídneme pro nás správnému zaměstnanci, tou správnou cestou, vyšší finanční ohodnocení, tak i přesto si ho nemusíme udržet. Jelikož tento způsob odměňování má pouze tzv. „*přispívací účinek*“, zkrátka žádná odměna nemusí být natolik silná a přesvědčivá pro každého zaměstnance, ale přinejmenším ho může přinutit alespoň nad touto situací více přemýšlet (Bednář, 2018, s. 30).

Jak již bylo zmíněno neexistují pouze finanční odměny, existují i odměny, které mohou být pro spousta lidí více atraktivní než „*pouhé*“ zvyšování mzdy či platu. Vnoučková (2013, s. 70) hovoří o moderním pojetí odměňování.

Autorka doplňuje, že sem například patří „*povyšování, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (často nepeněžní)*“. Tyto výhody často ani nebývají spjaty s odměňováním za odvedenou práci ale čistě z důvodu, kdy firma chce, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni (autor). Armstrong a Taylor (2015, s. 442) ve svém díle zmiňují i určité typy nepeněžních odměn. Nejčastěji z jejich strany zaznívá slovo uznání, které může být publikováno formálně při zvláštních příležitostech anebo neformálně například během každodenních pracovních aktivit (autor). Odměny by měly zvyšovat angažovanost zaměstnanců ve firmě (Armstrong, Taylor, 2015, s. 248). Jarošová a kolektiv (2016, s. 57) toto tvrzení potvrzují, ba přidávají oblasti, které odměňování výrazně ovlivňuje, patří sem atributy, jak peněžní, tak nepeněžní, které zvyšují pracovní spokojenost, ale koneckonců i tu životní, tzv. „well-being“ (Jarošová a kolektiv, 2016, s. 57). Pozitivní vliv odměn v souvislosti s nižší fluktuací není nutné více zdůrazňovat.

### 2.1.2 Motivace, demotivace, stimulece

Fluktuace může být ovlivněna nástroji jako jsou motivace anebo stimulece (Lochmannová, 2016, s. 85). Při správném použití těchto nástrojů se firmy mohou vyvarovat problémů spjatých se zvýšenou odchodovostí klíčových zaměstnanců a problémů nabírání úplně nových lidí a jejich opětovné zaškolování. Urban (2017, s. 12) definuje motivaci (zejména pracovní) jako proces, při kterém se za správného využívání snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnanců.

Motivace je bezpochyby složitější a časově náročnější oproti stimulaci. Má často dlouhodobou účinnost. Jestliže chceme motivaci využívat, je nutné znát své lidi, na které chceme motivaci použít. Různí lidé potřebují pro uspokojení svých potřeb různé motivy, využití odlišných nástrojů motivace (Plamínek, 2018, s. 87). Lochmannová (2016, s. 67) k tomuto tématu také přidává své vysvětlení pojmu motivace, a to sice, že se jedná o jakési „*vnitřní hnací síly člověka*“. Armstrong s Taylorem (2015, s. 304) připomínají znepokojující výzkum, který uvádí, že každý zaměstnanec je jen pár minut od rozhodnutí podat výpověď a „*150 hodin*“ od rozhodnutí přejít za lepší nabídkou ke konkurenci.

Bylo zmíněno, že se jedná o časově náročný proces, jelikož potřebujeme čas na poznání svých podřízených a být pozorní a všímaví v komunikaci s těmito jedinci. Právě možná proto se spousta manažerů nechce do motivace pouštět, protože nemají dostatek času nebo si čas na své zaměstnance nechťejí udělat. A pokud se už manažeři do motivace pouštějí tak ve chvíli, kdy zcela nemají dostatečné množství informací o daném pracovníkovi a dopadá to fiaskem. Správnou motivací si zajišťujeme naše zaměstnance do budoucna a tím předcházíme zvýšené fluktuaci. Bělohávek (2016, s. 160) se více o problematice, jak a na jakého zaměstnance použít určitý styl motivování, věnuje ve své knize Jak vybrat správného člověka na správné místo. Tento autor v této knize zmiňuje například tzv. „*adaptabilní vedení*“, tedy přístup manažerů by neměl být ke všem zaměstnancům monotóní, ale měl by rozpoznávat, jaký styl motivace je právě vhodné využít.

Ovšem Bělohávek (2016, s. 160) následně říká, že spousta manažerů má svůj styl motivování, ke kterému ráda tíhne a tento styl více či méně využívá ve všech situacích.

Jenkins – Scott (2021, s. 76) se zmiňuje o ještě jedné podstatné věci, a to je umění oddělit emoce od prostého rozumu, jelikož emoce mohou výrazně ovlivnit naše rozhodování, jednání a motivování svých podřízených. Tato situace může vyústit v situaci, kdy je vedoucí pracovník plný negativních emocí a při rozhovoru s podřízeným není stoprocentně objektivní a řekne věci, které nemusí mít žádoucí efekt (autor). I těmito událostmi se zvyšuje fluktuace. A jak tedy správně motivovat? Plamínek (2018, s. 88) k problematice motivace zmiňuje situace, kdy samotné úlohy nebo zadané úkoly mohou motivovat.

Autor ovšem dále připomíná, že se samozřejmě nesmí zapomínat, že mohou motivovat i důsledky splnění či nesplnění takových úkolů. V návaznosti na toto téma Chapman a White (2019, s. 34) dodávají, že pro zaměstnance je nejdůležitější, aby cítil, že manažer má skutečný zájem o spolupráci se svými podřízenými. Urban (2017, s. 13) se motivaci ve své publikaci věnuje rozsáhleji a připomíná, že by se především v tomto směru nemělo zapomínat na základní hierarchické třídění potřeb podle Maslowa. Autor dodává, že pokud chceme dosáhnout lepších pracovních výsledků, měli bychom v návaznosti na Maslowovu teorii potřeb začít nejdříve u potřeb základních. Je všeobecně známo, že mezi základní potřeby spadají potřeby zejména fyziologické a sociální.

Podle Plamínka (2018, s. 88) existují čtyři základní podmínky, které motivace musí splňovat. Patří sem srozumitelnost pro člověka, který daný úkol vykonává, musí být dosažitelné, individuálně zadané a obtížné s přihlédnutím na schopnosti samotného vykonavatele. Není vhodné a ani žádoucí, aby byl jeden úkol v rámci motivace zadán celé skupině zaměstnanců (autor). Někteří zaměstnanci potřebují mít před sebou neustále nějaké výzvy, nesnáší jednotvárnost. Naopak jiným lidem stačí pouze pochvala nebo nějaké jiné ocenění. Existuje i tzv. McGregorova teorie lidského chování a motivace, která se dělí na teorii X a teorii Y. Lochmannová (2016, s. 67) přidává k těmto teoriím podrobnější vysvětlení, a to sice, že teorie X zobrazuje zaměstnance, kteří neradi pracují, tudíž je nutné motivovat formou donucení, a to buď odměnami, nebo trestem. Teorie Y naopak vyobrazuje zaměstnance jako poctivé lidi, kteří se práce nebojí, ba je i pro ně naplňující, motivací pro takové lidi může být povýšení, větší „volnost“ v práci, přenesení větší odpovědnosti na takové pracovníky atd. (autor).

Každý z nás je jiný a jedinečný, a to platí i o motivaci, případně odměně za odvedenou práci. „*Psychologický účinek malého ocenění a velkého daru je téměř totožný. Proto je lepší ocenit méně, ale častěji*“ (Bednář, 2018, s. 75). Jedná-li se o motivaci pracovního týmu, určitě každého případný týmový úspěch potěší, jsou-li si lidé v týmu blízcí a rozumějí si. Navíc tento úspěch dokáže daný kolektiv „stmelit“ ještě více.

Ovšem všeho moc škodí a motivace není výjimkou. Nejvíce problematické pro většinu manažerů je odlišovat motivaci od manipulace. Motivace se zaměřuje na zájmy motivovaného, ale manipulaci tyto zájmy a potřeby nebere v potaz, ba je i poškozují (Plamínek, 2018, s. 88). Urban (2017, s. 92) doplňuje tvrzení Plamínka o fakt, že manipulace je mnohdy spojena s přehnaným nátlakem na motivovaného. K zaměňování (buď vědomého, či nevědomého) dochází nejvíce ve vyjednávání, a to zejména v situacích, kdy jsme například v časovém stresu (autor). Občas v těchto situacích dochází k tomu, kdy vyjednávače (nebo manažera) – zejména nezkušeného – ovládnou emoce a on není schopný racionálně uvažovat. Začne využívat manipulativní techniky, nebo dokonce výhrůžky, oproti planované taktice.

Podle Urbana (2017, s. 26) existují kromě pozitivní formy motivace i motivace negativní, která využívá například sankce. Autor dodává, že tento způsob motivace se zejména využívá chceme-li zamezit určitému negativnímu jednání (např.: opuštění společnosti) ze strany zaměstnance.

Na paměti je také dobré mít fakt, že zaměstnanci nemusí být neustále motivováni a také neustále nebývají. Nesnažit se za každou cenu motivovat podřízeného, který má například nějaké rodinné problémy, proto může nastat situace, kdy nemusí vykonávat maximální výkon. V tomto momentě by měla motivace opačný význam. A tím opačným významem je tzv. demotivace, ta znamená ztrátu zájmu o práci či ztrátu motivu (Lochmannová, 2016, s. 69). Lochmannová dodává, že demotivace má celou řadu negativních dopadů, a to od zvýšené fluktuace až po zničení pověsti celé organizace („*demotivace – demoralizace – fluktuace*“). V závěru této kapitoly je nutné zmínit popis základního pravidla, které z motivace vychází, a to sice, že lidé se na pracovišti chovají tak, jak je vedoucí odměňuje anebo sankcuje (Urban, 2017, s. 26).

Prostá stimulace je jednoduchá, je založená na faktu, že něco svým pracovníkům dáváme, ať už se jedná o peníze, jídlo, pití a jiné hodnoty, má to za důsledek to, že lidé poté vykonávají věci, které potřebujeme (Plamínek, 2018, s. 88). Lochmannová (2016, s. 68) dodává, že se jedná o „*podněty*“, které vyvolávají změny v „*motivaci člověka*“. Jedná se tedy o snadnější, ale nákladnější způsob, jak si udržet své zaměstnance. Většina firem (pokud má k tomu prostředky) tuto formu „udržení“ zaměstnanců ráda využívá. Stimulaci je vhodné využít v situaci, kdy nemáme dostatek času, a to zejména u zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni, že společnost opustí. Právě tyto lidi může určitý stimul přesvědčit, aby ve firmě zůstali. Finanční prostředky, nejlépe jednorázové ve formě benefitů, bonusů, či 13. platu mají mnohdy tento přesvědčovací účinek. Ovšem za předpokladu, když se společnost dozví, že její konkurence nabízí za práci vyšší finanční ohodnocení na stejné nebo obdobné pozici, tak se zvýšením finančních odměn firma nevyhne, chce-li si tedy udržet své pracovníky (Bednář, 2018, s. 83).

Nevýhod u stimulace je pochopitelně mnohem více. Za největší nevýhodu se dá považovat krátkodobý účinek. Lidé sice dostanou větší množství peněz, ale co bude následovat dále? Stimulace je spojena s očekáváním a pro firmu tímto vzniká problém do budoucna, kdy bude muset neustále zvyšovat a zvyšovat mzdy anebo různé benefity či jiný druh odměn. Tudiž, jak Bednář (2018, s. 83) ve své publikaci zmiňuje, pokud zabráníme vyšší odchodovosti zaměstnancům navýšením mezd, tak je nezbytné, abychom tento krok podpořili dalšími protiflukuačními opatřeními, jinak se tento problém objeví znovu.

V případě neúspěšného zvládnutí stimulace či motivace je odchod zaměstnanců (dříve či později) nevyhnutelný. Za těchto okolností je nutné mít pevně nastavené principy a okolnosti, za kterých zaměstnanec společnost opustí (Armstrong, Taylor, 2015 s. 312). Autoři doplňují toto tvrzení o nutnosti postupovat při propouštění zaměstnanců spravedlivě.

## 2.2 Členění fluktuace

Podle Podnikatel.cz (2021) se fluktuace může dělit na „*žádoucí a nežádoucí*“. A také na „*dobrovolnou a nedobrovolnou*“ (hn.cz, 2013). Vnoučková (2013, s. 13) zase naopak fluktuaci člení podle „*článku Reißer (2008)*“, kde je rozdělení fluktuace na tři druhy: „*přirozená, v rámci organizace, ven z organizace.*“

Nyní se jednotlivé členění obou zdrojů více rozebere Podle serveru Podnikatel.cz (2021) a Hospodářských novin (2013) se nejprve tato práce zaměří na častější rozdělení a to sice: žádoucí x nežádoucí, dobrovolná x nedobrovolná

- „**Žádoucí**“ – jak už z názvu vyplývá, jedná se o pozitivní jev. Jedná se zejména o nově přichozí zaměstnance, kteří určitým způsobem předají svoje vědomosti, svoje know-how ostatním spolupracovníkům ve firmě a tím je pomáhají se zkvalitňovat (pruvodcepodnikanim.cz, 2021) (Dyrt, 2006, s. 19).
- „**Nežádoucí**“ – jedná se o negativní jev. Firma v žádném případě nechce dosahovat tohoto stavu, kdy jí odcházejí schopní a kvalitní zaměstnanci, které by si chtěla dlouhodobě držet (praceamzda.cz, 2017).
- „**Dobrovolná**“ – dobrovolná fluktuace znamená, že se jedná o odchod zaměstnance či většího počtu zaměstnanců, kteří se sami od sebe rozhodli opustit firmu (Podnikatel.cz, 2021). Spadá sem i ukončení pracovního poměru dohodou (Lochmannová, 2016, s. 98). Vznikají tak pochopitelně společnosti problémy ve formě shánění nových pracovníků na danou pozici anebo přetěžování současných pracovníků.

Společnost se snaží zamezit dobrovolné fluktuaci zejména v momentě, kdy jim hrozí zvýšení nákladů nebo snížení výkonu celé firmy (hn.cz, 2013)

- „**Nedobrovolná**“ – jedná se o opak dobrovolné. Tudiž zaměstnanci opustili společnost ne na bázi vlastního rozhodnutí, ale rozhodnutím společnosti. Jedná se o výpověď, která byla podána ze strany vedení (Lochmannová, 2016, s. 98). Dochází k ní zpravidla po nástupu nového zaměstnance, nejčastěji do konce prvního roku (hn.cz, 2013).

Rozebráno bude samozřejmě i členění podle Vnoučkové (2013, s. 13):

- „**Přirozená**“ – přirozenou fluktuací se myslí fluktuace, která není nijak podnikem ovlivnitelná. Patří sem zejména smrt zaměstnance, úraz (anebo vážná nemoc), která znemožňuje vykonávat dosavadní práci, odchod do důchody atd (Vnoučková, 2013, s. 13).
- „**V rámci organizace**“ – pro mnohé tato fluktuace není brána jako skutečná fluktuace. Jelikož zaměstnanec reálně společnost neopouští, ale pouze změní místo nebo postavení v organizaci. Příkladem je povýšení, přeřazení na jiné pracovní místo nebo třeba na jinou pobočku dané firmy atd (Vnoučková, 2013, s. 13).
- „**Ven z organizace**“ – tato fluktuace je firmou ovlivnitelná. Typické pro tuto formu členění je, že firma se službami a prací některých svých zaměstnanců je natolik nespokojená, že dochází k dání výpovědi těmto jedincům (Vnoučková, 2013, s. 13). Autorka dodává, že tito lidé si logicky hledají zaměstnání v jiných, většinou typově nebo zaměřením stejných firmách.

Obecně ke všem těmto formám členění fluktuace lze dodat podstatnou věc, a to sice, že všechny tyto formy jsou přirozené a každý podnik se s nimi více či méně potýká. Fluktuace je součástí každého podniku, důležité je, aby nepřerostla v neřešitelný problém (Ruso a spol, 2021). Je také důležitá pro rozvoj celé společnosti (zdroj).

### 2.3 Příčiny vysoké fluktuace

Bednář (2018, s. 15), aby mohl říci jaké jsou příčiny vysoké fluktuace, říká, že je nutné si stanovit určité pilíře a body, které zaměstnance v práci naopak drží. Nezaobírá se nějakými složitými definicemi, ale velice jednoduše a trefně zmiňuje tři základní důvody, proč lidé chodí do práce. (autor) Konkrétně Bednář (2018, s. 15) zmiňuje potřebu

- „peněz“, bez kterých by se nikdo z nás neobešel,
- být v kolektivu, ovšem v kolektivu lidí, se kterými se cítíme dobře a
- poslední potřebou je zmíněn chtič, být platný, přinášet (buď někomu jinému nebo sobě samému) prospěch, něco v životě dokázat.

Jediné slovo, které charakterizuje tyto výroky, je slovo motivace. Bez motivace mít se lépe, mít finanční prostředky na důstojný život, být v životě platný, by se nic v našich životech nestalo (hn.cz, 2013). Ale o motivaci už bylo řečeno dost.

Vnoučková (2013, s. 19) přidává své rozdělení příčin fluktuace a to podle „článku *Reiße* (2008), *na vnitřní a vnější*. “ Kdy do vnějších jsou zařazeny příčiny, které jsou způsobeny mimo firmu (autor). Patří sem např.: jaká je míra nezaměstnanosti, jaké je uplatnění v určitém segmentu, jaké je tržní ocenění, jak velký zájem je o danou pozici a další (autor). A mezi vnitřní Vnoučková (2013, s. 19) zařadila problémy spjaté s prostředím uvnitř organizace jako např.: spolupracovníci, pracovní prostředí, seskupení pracovních týmů, pracovní doba a další.

### 2.3.1 Vnější příčiny

Fluktuace nemusí být vždy způsobena špatným vedením zaměstnanců, malým finančním ohodnocením nebo malou motivovaností pracovníků (Ruso a spol, 2021). Může být způsobena i vlivy, které jsou podnikem takřka neovlivnitelné. Budou zde vyjmenovány pouze ty nejhlavnější vnější příčiny, se kterými se dá v praxi setkat.

- **Přírodní katastrofy a pandemie** – zejména přírodní katastrofy způsobují škody za stovky miliard dolarů (tyden.cz, 2016) Spíše ovlivňují chod podniku jako celku. Při takových událostech, kdy dochází i k zničení výrobních hal podniků anebo jiných hmotných statků, se fluktuace řeší až následně, nejdříve se samozřejmě řeší přednější záležitosti. Organizace v těchto chvílích využívá finanční prostředky do „důležitějších“ projektů. To, že celý svět bude světkem pandemie, si uměl představit asi málokdo z nás. Obavy o bezpečnost nás všech přinutila lidi jinak přemýšlet nad životem (ekonom.cz, 2023). A mnohé podniky po celém světě si vyzkoušely, jak tyto neovlivnitelné události mohou ovlivnit chod každého podniku. A zvýšená míra fluktuace byla bohužel neodmyslitelnou součástí této krize. I když se spousta firem snažila své lidi udržet, jak to jen šlo. Prioritou se pro lidi začíná po této zkušenosti stávat kariéra a celková radost z práce (ekonom.cz, 2023).
- **Ekonomická situace** – ať už se jedná o ekonomickou situaci státu či pouze určitého odvětví, negativní výsledky jsou také důvodem zvýšené fluktuace. Češi jsou všeobecně citliví na změny a obzvláště ty ekonomické (ekonom.cz, 2023).
- **Atraktivnost povolání a náročnost** – s tímto tématem je úzce spojen pojem rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 584). Zejména pro mladší generace atraktivnost hraje značnou roli v jejich rozhodování. Některé profese v dnešní době, zejména profese dělnické, nelákají takové množství mladých lidí, jak tomu bylo dříve. I proto se dlouhou dobu mluví o větší automatizaci některých odvětví (logistika.ekonom.cz, 2022). Proto zejména v těchto „neatraktivních“ zaměstnáních bývá fluktuace obrovský problém, když bereme v potaz aktuální zájem o tyto profese (hn.cz, 2018).
- **Míra nezaměstnanosti** – „v březnu 2016 byla v ČR míra nezaměstnanosti 4,1 %“, to znamená nejnižší v celé Evropské unii (Lochmannová, 2016, s. 104). A podle deníku E15.cz (2022) je v ČR i po pandemii stále nejnižší nezaměstnanost z celé EU, a to konkrétně „2,3 % a i takové Německo má 2,9 %“. Dá se říci, že čím nižší míra nezaměstnanosti, tím je pro firmy důležitější, aby si své lidi udržely, jelikož při ztrátě zaměstnanců se velmi obtížně shánějí noví a hlavně kvalitní. Tudíž Bednář (2018, s. 11) v tomto ohledu pojmenovává fluktuaci zaměstnanců jako tzv. „začarovaný kruh“.

### 2.3.2 Vnitřní příčiny

Tyto příčiny budou rozbrány více do detailu, jelikož jsou firmou ovlivnitelné a je důležité je znát. Minimálně z důvodu určení, proč lidé odcházejí a následného zavedení opatření, jak se dá proti těmto skutečnostem bránit anebo jak jim předcházet do budoucna. Každá firma by měla být za své zaměstnance zodpovědná a zejména v této době si jich nadmíru vážit.

- **Finance a benefity** – problémem je, že i často sami zaměstnanci nevědí, co chtějí (Bednář, 2018, s. 16). Ano, jak autor dodává, často si zaměstnanci myslí, že vyšší finanční ohodnocení je to, co chtějí, ale mnohdy se jedná o tzv. „přirozenou odpověď“. Proto je mnohdy velmi složité, zejména pro personalisty, udržet zaměstnance, když ani oni sami neví, co by vyžadovali.



Bednář (2018, s. 17) rozděluje finanční odměny do tří kategorií, a to sice „nejnižší částka“ (která je pro pracovníka natolik motivující, aby pracoval, ovšem je-li mu nabídnuta vyšší částka v jiné firmě, odejde), „srovnatelný plat“ (je srovnatelný tomu, který dostávají ostatní zaměstnanci ve stejném odvětví), „motivační plat“ (jedná se o nadstandartní ohodnocení a je uděleno zejména schopným pracovníkům, v kterých to vyvolává potřebu, že musí svému zaměstnavateli něco splatit). Poté je samozřejmě ještě rozdělení na pevnou složku platu a pohyblivou, ale o tom již byla řeč dříve, kde to krásně vysvětloval Plamínek (2018, s. 72). Vesměs každá firma by měla mít svoje strategie odměňování, které by měly být přehledné a snadno pochopitelné. Když tímto firmy nedisponují, má to za vliv zvýšenou fluktuaci, jelikož zaměstnanci chtějí vědět, jaký budou pobírat plat, případně jakými skutečnostmi si mohou zvýšit svojí pohyblivou složku. Armstrong a Taylor (2015, s. 442) zmiňují k tématu odměňování důležitý bod, kterým jsou benefity a zaměstnanecké výhody. Tyto benefity zvyšují pohodu zaměstnanců a tvoří významnou součást celkové odměny (autoři). Samozřejmostí by mělo být doplácení přesčasů, práce ve ztížených podmínkách, o víkendech nebo třeba v nočních hodinách. Všechny tyto formy jsou ukotveny v Zákoníku práce a manažeři a majitelé si jsou toho zcela vědomi. Konkrétně se jedná o „zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a doplňků“, kde je například přesně vysvětlena práce přesčas, kde její podmínkou, aby šlo o práci přesčas musí „zaměstnavatel dát příkaz“ a toto nařízení by mělo být pouze výjimečné – „s výjimkami 8 hodin týdně, nejvýše však 150 hodin ročně“ (Šíma, Suk, 2019, s. 236). Ale i přesto dochází k situacím, kdy bývá problém tyto zákonem garantované doplatky po svém nadřazeném vymáhat. Stane-li se to jednou zřejmě to nebude důvod k opuštění společnosti, ale opakuje-li se to neustále dokola, kdy vám vedoucí nechťejí doplácet například práci o víkendech, musíte s nimi v tomto ohledu řešit spory, tak pro mnohé je to impuls opustit společnost.

- **Pracovní prostředí a pracovní kolektiv** – pokud je pracovní prostředí ve firmách vyhovující také dost napomáhá k malé odchodovosti zaměstnanců (performia.cz, 2023). Bezpečnost práce se může zdát jako samozřejmost, ale ve všech firmách to také tak nemusí být. Zařízení využívané při práci, jeho stáří a funkčnost se některým zaměstnancům nemusí líbit a už to pro někoho taková maličkost může být důvod k opuštění firmy. Důležitost musí být kladena také na správnou organizaci pracovního prostředí (performia.cz, 2023). Kolektiv, v jakém zaměstnanci pracují, je klíčový, málokdo by se těšil do práce, kdyby věděl, že si s jeho kolegy nebude mít, co říct anebo že si s nimi nerozumí. Ovšem podle Bednáře (2018, s. 20) je sice kolektiv v práci důležitý a dlouhodobý nesoulad mezi spolupracovníky vede k vysoké fluktuaci, ale zároveň nemusí mít vždy pozitivní dopad na produktivitu firmy. Spousta zaměstnanců jsou přizpůsobiví svému okolí, a to, jak pilně pracuje kolega, tak pracuje celý tým. A pokud tedy se nacházíme v týmu, kde je sice dobrá atmosféra, ale poněkud ne až takové zapálení pro práci, měla by si firma toho být vědoma a snažit se s tímto stavem něco udělat. (autor)
- **Nesoulad mezi představami zaměstnance a společnosti** – nesoulad mezi zaměstnancem a společností anebo naopak se často projevuje až v momentě, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce (Ruso, 2021). Tyto nesoulady lze snadno odstranit, a to zejména správnou komunikací (performia.cz, 2023). Anebo stane-li se něco neočekávaného – změna majitele nebo vedoucího, změna vize společnosti, ... Nemělo by se stávat, že by zaměstnanec nebyl informován o záměrech firmy do budoucna, ale realita je mnohdy jiná. Případně, jak dodává Vnoučková (2013, s. 19), společnost se ve svém podnikání začne pouštět do nelegálních anebo neetických věcí, popřípadě je zaměstnanec požádán, aby tyto věci vykonal. Ale může se stát i opačná situace, kdy zaměstnanec sám jedná neeticky bez vědomí společnosti.

- **Diskriminace na pracovišti** – zaměstnanec je vydírán, a to buď ze strany jeho kolegů – tedy mobbing anebo dokonce nadřízených – tedy bossing (jenprace.cz, 2022). Může docházet k rasové diskriminaci anebo sexuálnímu zneužívání (Vnoučková, 2013, s. 19). Toto všechno se na pracoviště pochopitelně může stát a v tomto bodě je odchod nevyhnutelný, i když je zákonem jakákoliv diskriminace zakázána (jenprace.cz, 2022). Jsou ale i takové typy lidí anebo situace, kdy odchod není tím nejjednodušším. V tomto momentě se zaměstnanec dostává do nepříjemných situací a mnohdy není schopný se sám z tohoto „kruhu“ dostat ven.
- **Hlavní příčiny fluktuace na straně zaměstnavatele** – manažer není schopný celkově vést své lidi (Erikson, 2018, s. 15). Není schopný sestavit správný tým, kde by si pracovníci rozuměli, není schopný jasně formulovat cíle, kterých má být dosaženo (zdroj). Často přenechává rozhodování na jiných, není opravdový lídr. Máme samozřejmě celou řadu způsobů vedení lidí, různé styly, jako například autokratický, byrokratický, liberální atd (Barták, 2023, s. 23). A pokud se daný tým naučí se svým vedoucím správně pracovat a budou se navzájem uznávat, tak zvýšená fluktuace nemusí být vyústěním této, pro někoho zvláštní (možná nepřijatelné), situace.
- **Zvýšená fluktuace zapříčiněná zaměstnanci** – i samotní zaměstnanci často mívají svůj podíl na zvýšené fluktuaci firmy. Zaměstnanec může například zdědit nějaký větší obnos peněz anebo vyhrát (např.: v loterii), tudíž po této události už nemá chuť nadále pracovat (Vnoučková, 2013, s. 19). Může se jednat o situaci, kdy nejsou ochotni odvádět v práci spolehlivé výsledky, a to je zapříčiněno mnohdy nedostatečnou motivací, malým finančním ohodnocením anebo měli jinou představu o práci, kterou budou vykonávat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 228). Nemají v práci úspěch, může to být pro ně demotivující do další práce (autoři). Novým neefektivním přístupem zaměstnanců k práci se nazývá tzv. „*quiet quitting*“ (archiv.hn.cz, 2023). Je to situace, kdy se zaměstnanec rozhodne dělat v práci úplné minimum, které vychází z jeho pracovní smlouvy (zdroj).

Vnoučková (2013, s. 121) shrnuje podle ní ty nejhlavnější příčiny fluktuace do několika stran, ale dá se říci, že s výše zmíněným souhlasí. Autorka tedy své příčiny dělí na několik faktorů,

- na faktor „*kulturní*“, kde popisuje, jak může dané pracovní prostředí ovlivnit míru fluktuace,
- na faktor „*komunikační*“, kdy důležitost informací, které jsou zejména pracovníkům podávány, jsou pro setrvání klíčové,
- na faktor, který popisuje sounáležitost mezi ostatními kolegy a vedením,
- dále následují faktory, které spolu úzce souvisí, a to sice faktory zaměřené na možnosti karierního růstu zaměstnance a pracovní jistotu, která samozřejmě souvisí s „*odměňováním*“.

Byly zde shrnuty základní vnitřní a vnější příčiny fluktuace ve firmách. Mnohdy platí, že příčina není jen jedna, ale že se jedná o souhrn několika typů příčin. Nelze tedy s jistotou říct, když víme, že lidé odcházejí z důvodu malého finančního ohodnocení, že by za předpokladu zvýšení finanční odměny byli šťastnější. Existují ovšem tzv. hodnotící pohovory, které slouží k zjištění problémů druhé strany, vedou se formou dialogů ve vztahu hodnotitel a hodnocený (Lochmannová, 2016, s. 76). Velmi efektivní bývá i tzv. „*hodnocení 360 °*“ (Lochmannová, 2016, s. 75).

Jedná se o hodnocení jedince pomocí „*vícezdrojové zpětné vazby*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 407) Jedná se o hodnocení ze strany vedoucích, podřízených, ale i spolupracovníků (autoři).

V dnešní době, kdy se každá firma snaží vypadat atraktivně a zaujmout potencionální pracovníky, rozhodují maličkosti. Lidé se stali vybíraví, protože vědí, že je o jejich služby veliký zájem. A mnohdy sebemenší problém ve firmě považují za natolik fatální, že se rozhodnou opustit společnost. Nikdo z nás neumí říct, jak dlouho tento trend bude trvat. Bednář (2018, s. 97) má podobný názor jako většina manažerů či personalistů, a to takový, že pro zaměstnance by mělo být přednější zůstat ve společnosti, kde to znají. V zaměstnání, kde vědí, co od svých kolegů, vedení, nadřízených očekávat, než se vzdát těchto jistot „*za vidinou nejistých benefitů*“ (autor).

## 2.4 Negativní dopady fluktuace

Negativních dopadů fluktuace je na organizaci celá řada. A je to pochopitelné, že v případě zvýšené odchodovosti vašich zaměstnanců se firmy často dostávají do pozic, které jsou nezáviduhodné. Vnoučková (2013, s. 22) jako jeden z hlavních negativních dopadů, které fluktuace vyvolává, zmiňuje zásah do finančního kapitálu společnosti. Server pruvodcepodnikanim.cz (2021) dokonce uvádí, kolik taková náhrada za daného pracovníka stojí. Je to okolo „šesti až devíti měsíčních platů“ (zdroj). A další internetový server Podnikatel.cz (2021) se v této souvislosti zejména zmiňuje o vynaložených nákladech organizace, které jsou spjaté s opětovným nabíráním zaměstnanců. Vnoučková (2013, s. 23) doplňuje tato slova o rozsáhlejší popis nákladů, které je nutné na odchod a následný příchod zaměstnanců zajistit. Náklady spojené s náborem nových zaměstnanců a s jejich zaškolením, popř. poskytnutí kurzů, seminářů, ... (Podnikatel.cz, 2021). Zaměříme-li se na zvýšené náklady, které jsou nutné vynaložit při odchodu zaměstnanců, nelze opomenout pojem outplacement. V případě větších firem a zejména v případě propouštění většího počtu zaměstnanců se tento proces hojně využívá. Lochmannová (2016, s. 100) ve své publikaci pojem outplacement vysvětluje jako proces, při kterém se organizace snaží snížit negativní dopady zejména na propouštěné zaměstnance. Armstrong a Taylor (2015, s. 312) doplňují hlavní benefity, které outplacement nabízí, například: vyhledávání pracovních míst, sestavování životopisů, ukázka technik, jak zvládnout pohovor atd. Outplacement může být zajišťován buď ze strany dané firmy anebo firma může využívat služby externistů (Lochmannová, 2016, s. 100).

Zvýšená fluktuace má často negativní dopady na ostatní zaměstnance. A právě outplacement, jak se většina autorů shoduje, může alespoň částečně tyto dopady zmírnit. Vědomí, že v případě opuštění zaměstnání, firma disponuje tímto programem, je pro většinu zaměstnanců pozitivní. Ale i přes tuto skutečnost fluktuace působí na ostatní zaměstnance negativně. Zejména fluktuace dopadá na morálku a celkovou pracovní produktivitu ostatních zaměstnanců (pruvodcepodnikanim.cz, 2021).

Snížená morálka anebo snížená produktivita pracovníků je také velice často způsobena skutečností, že s odcházejícími zaměstnanci odchází i jejich know-how a vědomí určitých pracovních postupů (Podnikatel.cz, 2021). Ztrátou know-how vznikají i problémy pro celou společnost, zejména tím, že ztrácí konkurenční výhodu na trhu (zdroj). A server pruvodcepodnikanim.cz (2021) zmiňuje v souvislosti se ztrátou know-how zajímavá čísla, kdy při najmutí nového pracovníka je doba, než se vše naučí a bude pro firmu dostatečně produktivní až neuvěřitelné dva roky. Samozřejmě není zde počítána doba, než vůbec nějakého spolehlivého a celkově vhodného pracovníka společnost nalezne.

Internetové zdroje Podnikatel.cz (2021) i pruvodcepodniknim.cz (2021) stejně zahrnují mezi negativní dopady zvýšené fluktuace na firmu problémy administrativního rázu. Tento problém nebývá až zase tak často ve spojitosti s fluktuací zmiňován, je často opomíjen. Negativní dopady ale rozhoň má. Vnoučková (2013, s. 23) jako administrativní náklady vyjmenovává například dokumenty (vyplňovány organizací), které jsou spojeny, jak s lidmi odcházejícími, tak s lidmi přicházejícími.

Podnikatel.cz (2021) zmiňuje náklady, které jsou spíše časové podstaty. Nutnost komunikace s příslušnými úřady – odhlášení, popř. přihlášení pracovníků – výmaz z tzv. „*mzdových systémů*“ a další (zdroj). Nutností je vzdělávání, adaptace, zaškolování nových lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304). Do dopadů administrativní povahy lze zahrnout i takové věci jako je zajištění firemního oblečení (Podnikatel.cz). Objednání a koupě nového firemního oblečení určeného pro nové zaměstnance (zdroj). Pro někoho se může zdát jako nepatrná překážka, ale i tato věc zajisté nějakou námahu způsobí, a to zejména námahu časovou. Oblečení bylo uvedeno pouze jako příklad, ale existuje celá řada dalších materiálových nákladů, které lze zahrnout jako negativní dopad fluktuace.

Mezi další negativní prvek (způsobený fluktuací) patří ztráty pracovního výkonu, a to buď u odcházejících zaměstnanců, nových zaměstnanců anebo mezery mezi odcházejícím a novým zaměstnancem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304). Vysokou fluktuací dochází i ke ztrátě zákazníků. Děje se to zejména při fluktuaci v obchodním oddělení, kdy často každý zaměstnanec „*má*“ svého zákazníka (a nezáleží na tom, jestli se jedná o jednotlivce nebo firmu) a o něho se stará. Zpravidla po odchodu zaměstnance se tento zákazník přidělí jinému „*obchodákovi*“, se kterým obchod může pokračovat anebo také může ztroskotat. Podle serveru Podnikatel.cz (2021) není také neobvyklou situací, kdy dochází k přetáhnutí těchto zákazníků právě do nové firmy, kam zaměstnanec nastupuje. Vnoučková (2013, s. 24) v souvislosti se ztrátou zákazníků udává dodatečné náklady, které pro firmu vznikají. Zejména je řeč o nákladech spojených se ztrátou tržeb. Ztráta, která tímto zaměstnavateli vznikla, by se dala za určitých okolností i právně vymáhat. Ovšem moc často se to nestává. Právně vymahatelný by tento ušlý zisk mohl být v případě, kdy zaměstnanec cíleně svým chováním připravil organizaci o možný zisk (fbadvokati.cz, 2016).

Jako příklad se hojně používá situace, kdy zaměstnanec z nějakého důvodu do práce už nepříjde (zdroj). Šíma a Suk (2019, s. 197) popisují konkrétně ušlý zisk jako ztrátu, která je majetkové povahy. Příklad ušlého zisku by mohl být případ, kdy zaměstnanec řídí firemní automobil, který je k vykonání podnikání nezbytný a nabourá ho (autoři).

Při zvýšené fluktuaci dochází (zejména krátkodobě) k přetěžování stávajících zaměstnanců, tedy vznikají tím problémy s přesčasy. V momentě, kdy zaměstnanec odchází v situaci, kdy za něj není náhrada, vzniká tím pro organizaci problém. Mimo faktu, že jeho práce musí být nahrazena ostatními kolegy (tedy problém přesčasů), odchází-li pracovník – často z vyšších pozic – je nutné dodatečné přeškolení stávajících lidí. Bez tohoto přeškolení, by tato pozice mnohdy nemohla být vůbec vykonávána. A podle Vnoučkové (2013, s. 24) se dalším nákladům v této souvislosti nevyhneme. Jednak vynaložené peněžní náklady na přeškolení, tak samozřejmě časové (autor).

Doted' zde byly vyjmenovány negativní dopady, které v souvislosti s fluktuací napadnou většinu lidí. Je zde ale ještě jeden (možná ten nejhlavnější) negativní dopad, který s fluktuací stoprocentně souvisí. Při velké a až extrémní fluktuaci si podniky mnohdy nedělají těžkou hlavu s několika odcházejícími zákazníky firmy ani s problémy s firemním oblečením. Zajímá je něco mnohem důležitějšího. Zaměřují se v těchto situacích hlavně na finanční zdraví celého podniku. Je nutné mít v hlavách alespoň přibližnou kalkulaci všech nákladů, které bude nutné zaplatit.

A při opravdu velké a náhlé fluktuaci se musí brát v potaz náklady na každé opuštěné místo (Vnoučková, 2013, s. 23). A komparovat všechny možnosti, jak udržet chod celého podniku mezi sebou. V souvislosti s těmito až existenčními problémy dochází často i k zhoršení kvality nabízeného zboží anebo služeb (Podnikatel.cz, 2021).

Negativní dopady zcela určitě přebijí ty pozitivní. A pokud jste váhali s tím, jestli je možné v důsledku fluktuace hledat něco pozitivního, tak ano i tato stinná část má svá pozitiva.

Server Podnikatel.cz (2021) je zaměřen spíše na negativa při fluktuaci, ale Vnoučková (2013, s. 146) se ve své publikace snaží najít alespoň nějaké dobré dopady fluktuace. Odcházející zaměstanci si z této (často životní) změny jako pozitiva odnášejí chuť zlepšovat se a rozvíjet svoje schopnosti (autor). Toto samozřejmě nelze říct o všech zaměstnancích. Závisí na spoustě faktorů, jak lidé vnímají odchod z práce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 307). Mezi ty nejzákladnější lze zahrnout faktory související s vykonávanou prací a faktory spojené se samotnou osobou (zdroj). Pozitiv je ještě více a fluktuace má schopnost poukázat na některé procesy, které jsou například špatně řízeny. Nutnost starat se o své lidi, ale stále zůstává, zejména by podnik měl vyvíjet snahu udržet si kvalitní zaměstnance (pruvodcepodnikanim.cz, 2021). Jak bylo zmíněno na začátku této práce, kdy Bendář (2018, s. 11) tyto slova potvrzuje a varuje před celorepublikovým problémem nedostatku zaměstnanců.

## 2.5 Měření fluktuace

Každá organizace by měla být schopná si umět vypočítat, jak velké fluktuaci právě čelí. A zároveň umět z těchto výsledků rozpoznat, zda procento fluktuace není už příliš velké. Každopádně výsledek, ke kterému se společnost dopracuje, nemusí být vždy stoprocentně směrodatný, jelikož každá firma je schopna přijmout odlišné procento fluktuace. Vnoučková (2013, s. 21) se zmiňuje o faktu, že přesná hranice, kdy je už fluktuace vysoká, neexistuje. I když toto tvrzení si částečně protirečí s tvzením internetových serverů Podnikatel.cz (2021) a pruvodcepodnikanim.cz (2021), kteří shodně jmenují „5-7 %“ jako optimální. Zároveň ale dodávají, že tyto procenta nemusí být směrodatné pro každou společnost a pro každou dobu (zdroje). Podle Vnoučkové (2013, s. 22) záleží na trhu, ve kterém organizace podniká a na skutečnostech, jak složité je si potencionální zaměstnance sehnat. Odchody pracovníků je nutné v organizacích měřit, zejména z důvodu, aby společnost mohla předpovídat budoucí ztráty a alespoň částečně se umět na toto období připravit (Armstrong, Taylor, 2015, s. 301).

Vnoučková (2013, s. 22) připomíná, že mohou nastat dvě situace na trhu. Situace první znázorňuje vyšší fluktuaci pouze na místech s nižší kvalifikací a situace druhá naopak znamená fluktuaci specializovaných jedinců ve firmě (autor). Logicky by z této situace mělo vyplývat, že při fluktuaci, která zásáhne „vyšší posty“ ve firmě, jsou následky daleko horší. Reality bývá ale mnohdy opačná, zkrátka na oboru podnikání záleží. Jak uvádí server pruvodcepodnikanim.cz (2021) nejvyšší procenta fluktuace jsou dlouhodobě v „zemědělství, gastornomii, ...“. Důvod je zřejmý, jedná se o obrovské obory podnikání, ve kterém podniká nespočet firem. Tudíž právě tito zaměstnanci mají příležitosti, kam mohou fluktuovat. Naopak nejnižší procenta fluktuace jsou ve státní správě, konkrétně „hasiči, policie, státní úředníci“ (Vnoučková, 2013, s. 22). Konkurence v těchto oborech (z pohledu firem) často nebývá natolik vysoká, aby si právě tito lidé svého zaměstnavatele vybírali. Region, ve které organizace podniká, také hraje svou roli (Vnoučková, 2013 s. 22). Je rozdíl, když si sháníte zaměstnance v regionu s vysokou nezaměstnaností oproti regionu, kde je nezaměstnanost na úplném minimum (autor).

Samotné vzorce výpočtu fluktuace jsou uvedeny v publikaci od Vnoučkové (2013, s. 26) a v publikaci od Armstronga a Taylora (2015, s. 301). Obě tyto publikace se v základních dvou vzorcích na výpočet fluktuace a stability shodují.

Vzorce vypadají následovně:

$$\text{"míra fluktuace"} = \frac{\text{počet změn pracovních poměrů odehrané za sledované období (rok)}}{\text{průměrný počet daných pracovníků ve sledovaném období}} \times 100$$

$$\text{"míra stability"} = \frac{\text{celkový počet pracovníků na stejné pozici v organizaci (alespoň rok)}}{\text{celkový počet pracovníků na stejné pozici v organizaci (před rokem)}} \times 100$$

Tyto vzorce se používají ve většině firem, jedná se o vzorce základní. Mimo těchto vzorců si organizace stanovují vlastní postupy, jak fluktuaci zjistit. Berou v potaz další faktory, které dosazují do vzorců. Vnoučková (2013, s. 27) tyto další vzorce také zmiňuje a vychází z článku Reiß (2008):

$$\text{"míra fluktuace"} = \frac{\text{počet odchodů za určité období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100$$

Armstrong a Taylor (2015, s. 301) popisují stejný vzorec. Vnoučková (2013, s. 27) navíc popisuje ve své publikaci i jiné vzorce, ale všechny jsou si vesměs velmi podobné.

Z těchto vzorců je krásně patrné, jaký je ve firmě trend odchodovosti (Armstrong a Taylor 2015, s. 301). Autoři ale upozorňují i na fakt, že je sice tento vzorec jednoduchý, ale může být zavádějící. Umět si vymezit faktory, které při výpočtu jsou relevantní, je velice důležité (Vnoučková, 2013, s. 27). Autorka zmiňuje nepodstatu zahrnovat do výpočtu zaměstnance, kteří odešli ze zdravotních důvodů atd. Anebo se také často uvádí, že tento výpočet je nutné brát s nadhledem v situaci, kdy dochází k hromadnému propouštění. Hromadné propouštění Lochmannová (2016, s. 99) vysvětluje jako proces, kdy dochází k rozvázání pracovního poměru s větším počtem lidí, kde důsledek nemusí ani tak moc souviset s propouštěnou osobou. V posledních letech jsme toto mohli vidět při pandemii, kde k hromadnému propouštění docházelo, a to hlavně v oborech, které byly touto situací nejvíce ovlivněny (Podnikatel.cz, 2021). Sledovat konkurenci, a to zejména, která se nám polohou nachází nejbližší, se vyplatí (Vnoučková, 2013, s. 27). Zejména z důvodu našeho porovnání, jak si v tomto ohledu společnost stojí (autor). A pravidelné měření fluktuace by pro organizace nemělo být žádné tabu.

## 2.6 Metodika práce

Metodika této bakalářské práce byla realizována formou dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Největší zajímavostí dotazníku této bakalářské práce je skutečnost, že byly použity dva dotazníky. První dotazník byl rozsáhlejší a byl zaměřen na zaměstnance vykonávající vedoucí činnost a samozřejmě i počet respondentů byl větší. Druhý dotazník byl určen řadovým zaměstnancům a počet otázek byl o poznání menší.

Dotazníky se stávají ze třech částí. Jako první část je zmíněn krátký popis toho, o jaký dotazník se jedná, co je jeho účelem, jsou zde zmíněny i jaké typy otázek se v dotaznících objevují a krátké seznámení se s tématem. V druhé části se v dotaznících nachází samotné otázky. A v poslední třetí části je poděkování všem respondentům za jeho vyplnění.

Jednotlivé dotazníky jsou konstruovány tak, aby se z odpovědí na dané otázky dalo určit s jak moc závažnou fluktuací se daná organizace potýká. A zároveň jsou vedeny k určení problémů, proč se tato situace děje. Převažují zde otázky zaměřené na skutečnosti, jak se tohoto stavu docílilo a zároveň se z otázek, ale samozřejmě i jejich odpovědí, dá vyčíst, jestli organizace podstupuje nutné kroky ke zmírnění fluktuace. Dotazníky byly v dané organizaci rozdány osobně, ale i elektronicky za účelem efektivnějšího vyplnění ze strany respondentů.

Nejprve bylo rozdáno pět dotazníků náhodným lidem ve společnosti, a to jak manažerům, tak řadovým dělníkům. Tento postup byl využit zejména za účelem zjištění srozumitelnosti otázek a celkového pochopení dotazníku. Zmíněný proces přinesl tížený efekt, dotazník byl pro všechny tázané srozumitelný.

Tato kombinovaná forma dotazníků byla zvolena také na základě doporučení využít internetové servery (zejména Vyplňto.cz), které Vnoučková (2013, s. 208) doporučuje. Čas, který respondenti měli na jeho vyplnění nebyl nijak časově omezen. A to z důvodu poděkování touto cestou všem respondentům, kteří byli ochotni tento dotazník vyplnit a věnovat mu svůj čas. Jak bylo zmíněno, dotazníky byly do společnosti doručeny osobně/elektronicky jednomu z vedoucích pracovníků, který je dále předával. Nejednalo se o klasické předávání tzv. „z ruky na ruku“, ale dotazníky byly umístěny do společenské místnosti, kde si je kdokoliv mohl vzít. Dotazník (první) k této bakalářské práci se dostal do rukou vedoucích pracovníků a lidem vykonávající obdobnou činnost. Samozřejmě tento dotazník nebyl směřován osobám v organizaci, kteří nemají, co dočinění s fluktuací a ani nebyli s to k jeho vyplnění. Ovšem, co se týče zvolených respondentů (kromě osob nekompetentních k vyplnění tohoto dotazníku), nebyly vyloučeny žádné skupiny. Respondenti nebyli pouze jednoho pohlaví a nebylo také cíleno pouze na zaměstnance, kteří pracují na plný úvazek. Dotazníky byly dostupné pro všechny, tzn. pro OSVČ, zaměstnance pracující na částečný nebo zkrácený pracovní úvazek atd. Dotazník (druhý) byl zvoleným respondentům předán stejnou cestou jako dotazník první.

Dotazník se nezaobýval zbytečnými zdlouhavými otázkami, které s tématem management fluktuace nemají žádnou souvislost. Naopak jsou zde otázky jasně formulované s jasnými odpověďmi. Otázky byly formou multiple-choice, tedy otázky s několika odpověďmi, objevil se zde i zanedbatelný počet otevřených otázek. Tento systém jasných otázek i odpovědí měl za cíl zefektivnit celkově dosažené výsledky. Což se také stalo. Následné statistické vyhodnocení nebylo oproti samotné tvorbě dotazníků složitým procesem. Statistické vyhodnocování probíhalo u každé dotazníkové otázky.

Došlo tedy k statistickému vyhodnocení a následně byly nejzásadnější otázky a jejich odpovědi shrnuty. Byla použita metoda (zejména sloupcových) grafů, které byly vlastnoručně vytvořeny. A skutečností, že byly vypracovány dva již zmíněné dotazníky, jak pro vedoucí pracovníky, tak pro řadové zaměstnance, bylo o to jednodušší vyhodnotit výsledky. Po vyhodnocení všech výsledků z každé jednotlivé otázky vzešlo i závěrečné doporučení pro danou organizaci, co by pro zmírnění fluktuace pravděpodobně měla dělat.

Co se týče celkové návratnosti odevzdaných dotazníků, tak se to nedá úplně snadno zjistit. Jak bylo zmíněno papírové podoby byly k dispozici ve společenské místnosti pro všechny zaměstnance. A elektronická podoba, putovala od jednoho vedoucího ke všem pracovníkům ve firmě. Tudíž 50 dotazníků bylo do firmy umístěno v papírové podobě, sečteme-li oba dotazníky dohromady a bylo jich vyplněno 24, návratnost byla 48 %. Elektronických bylo rozesláno okolo 300 a celkově se nazpět vrátilo 85 vyplněných dotazníků.

Návratnost byla tedy 28,33 %, ovšem je nutné podotknout, že ne všichni lidé, kterým byl dotazník doručen, byli schopni tento dotazník vyplnit. V celkovém počtu rozeslaných dotazníků je tedy i spousta zaměstnanců, kteří dotazník ani nemohli vyplnit, protože zkrátka nemají kompetence k jeho vyplnění.

Problém se zajištěním anonymity nenastal. V elektronické formě nebylo možné zjistit, jaký člověk, jaký dotazník odeslal. A papírová forma byla k dispozici ve společných prostorách, zejména pro lidi, kteří nebyli schopni vyplnit elektronickou verzi, ba je pro tyto osoby snazší vyplňovat dotazníky takto.

Tato práce si naformulovala 2 výzkumné předpoklady, které budou následně vyhodnoceny na základě výzkumu. Konkrétně se jednalo o tyto 2 výzkumné otázky: Proč podle respondentů dochází k vysoké fluktuaci? Jaké jsou hlavní příčiny, popřípadě řešení tohoto problému?



### 3 Praktická část práce

V praktické části už je řeč o konkrétní firmě. Stručné představení společnosti a rozebírání jejich problémů spojených s fluktuací. Dochází k rozboru současného stavu, který ve firmě nyní je. Následuje rozbor dotazníkového šetření, resp. zejména odpovědí, které v této části práce dominují. Z odpovědí na uvedené otázky je realizováno vyhodnocení a jsou navržnuta potencionální protiopatření, která by mohla zmírnit fluktuaci v této společnosti.

#### 3.1 Charakteristika organizace

Společnost Zoeller Systems je německá firma, která má pobočky na třech různých kontinentech, a to sice Evropa, Amerika, Afrika (zoeller.cz, 2022). Od roku 1997 funguje jediná česká pobočka, která se nachází v Říčanech u Prahy (Zoeller Systems, 2022a). Tedy takřka na perfektním místě, co se týče dostupnosti jak pro zaměstnance tak pro zákazníky. Blízkost železnice a dálnice předchází tvrzení velmi podporuje. V okolí se nachází řada velkých firem, které zde také provozují svoje podnikání. Hlavní činností této organizace je výroba mechanismů pro zvedání a vyklápění nádob na komunální odpad (Zoeller Systems, 2022a). U nás je tento mechanismus především znám pod názvem vyklápěče (zoeller.cz, 2022). Zoeller Systems jsou ve svém oboru uznávanou společností. Není tedy náhodou, že pokrývají přes 80 % českého a slovenského trhu v prodeji vyklápěčů (zoeller.cz, 2022). A to vše i přes problémy s fluktuací, jak by se asi společnost vyvíjela, kdyby nemusela neustále zaškolovat nové kolegy? Ve výrobě se nezanedbá žádná maličkost a vše je vyráběno precizně a podle platných norem „ČSN EN ISO 9001“ (Zoeller Systems, 2022a). Velkou výhodou této dominance na trhu s vyklápěči je možnost zaměstnávat nejlepší lidi v daném oboru. Bohužel je jich nedostatek, společnost klade poměrně tvrdé nároky na každého zaměstnance. Talentovaní lidé se v dnešní době těžko shánějí, proto má společnost dopodrobna vypracované a neustále aktualizované směrnice týkající se péče o lidské zdroje. Firma se snaží předcházet nedostatku zaměstnanců a 1x ročně si stanoví personální plán na příští období (Zoeller Systems, 2022b). Veškeré plánování samozřejmě podléhá momentálním potřebám firmy (zdroj).

A ani na udržitelné zdroje se zde nezapomíná, Zoeller Systems je držitelem certifikátu „ČSN EN ISO 14001“ (Zoeller Systems, 2022a). Tento certifikát je důkazem enviromentálně zaměřeného managementu firmy (zdroj).

Skutečnost, že firma i přes problémy prospějuje, je už samotná existence říčanské pobočky přes 25 let a samozřejmě dominantní postavení na tuzemském trhu. K expandaci prostě muselo dojít a dochází k ní neustále. Firma začínala s jednou výrobní halou a nyní disponuje dokonce čtyřmi výrobními halami, kde pracuje přes 300 zaměstnanců (Zoeller Systems, 2022a). Vše nasvědčuje tomu, že se společnost bude rozvíjet i do budoucna, pokud samozřejmě nebude brzděna vysokou fluktuací. Je sice pravdou, že pandemie rozvoj trochu přibrzdila, ale nikoliv zastavila.

Určité směrnice ve firmě vyobrazují dopodrobna cíle společnosti do budoucna a hodnoty, kterých se pokusí dosáhnout (Zoeller Systems, 2022a). Mezi nejhlavnější cíle společnosti patří růst hodnoty podniku, vyšší ziskovost a nezapomíná se i na všelijaká plnění nutných legislativních předpisů (Zoeller Systems, 2022a). Jsou zde vyobrazeny i stanovené cíle pro zaměstnance a i pro ostatní stakeholdery (zdroj). Ovšem chce-li společnost do budoucna svých cílů dosáhnout, bude k tomu zapotřebí udržet si kvalitní zaměstnance ve firmě. Anebo dojde-li k odchodu klíčových pracovníků, neustále tyto lidi nahrazovat. Ovšem tento způsob není z finančního ani z časového hlediska dlouhodobě udržitelný.

Neblahý dopad by to jistě mělo i na kvalitu služeb a nabízeného zboží. Tím by celkové renomé podniku mohlo klesnout a dominance na tuzemském trhu by byla také ohrožena. I proto aby tato situace nenastala, má firma na každý proces spojený s lidskými zdroji dopodrobna vypracované směrnice. Jak plánovat popřípadě vybírat a zaškolovat až po odměňování a ukončování pracovního poměru (Zoeller Systems, 2022b).

Zoeller systems jsou důkazem toho, že když se chce, lze vše zvládnout i přes překážky, kterým musí každodenně čelit, umí s touto situací bojovat.

### **3.2 Rozbor současného stavu**

Rozbor současného stavu byl realizován především díky poskytnutí informací od jednoho ze zaměstnanců personálního oddělení společnosti Zoeller Systems. Tento nejmenovaný zaměstnanec poskytl této bakalářské práci řadu užitečných informací a zejména čísel a statistik o míře fluktuace za poslední roky (doslovný rozhovor je k nahlédnutí v příloze této bakalářské práce).

Pracovník společnosti zmínil, že průměrná míra fluktuace je ve světě okolo 6 %, přičemž v České republice je to okolo 15 %. Firma Zoeller Systems se nyní potýká s fluktuací převyšující 30 %. Tedy více jak s dvojnásobkem republikového průměru. V předešlých letech, podle stejného pracovníka, byla fluktuace o trochu nižší, kdy se pohybovala do 30 %, konkrétně okolo 27 %. Jako hlavní důvody převýšení 30% míry fluktuace v roce 2022 firma udává problémy spojené s válkou na Ukrajině, konkrétně problémy s rozsáhlými výpadkami dodávek surovin a materiálu potřebných k výrobě. I přes snahu udržet si své zaměstnance docházelo v tomto období k nucenému propouštění, které je ze strany firmy realizováno ve velmi malé míře. Odchodovost pracovníků je převážně zapříčiněna zaměstnanci samotnými, mnohonásobně převyšují dobrovolné odchody zaměstnanců nad výpověďmi ze strany společnosti. Pracovník dále dodává, že nejvyšší míra fluktuace je na méně kvalifikovaných pozicích, a to zejména na pozicích svářečů a pomocných dělníků ve výrobě.

Na otázku, proč je takto vysoká míra fluktuace zejména na těchto pozicích, zaměstnanec odpovídá: „Vzhledem ke skutečnostem, že od našich zaměstnanců vyžadujeme nadstandartní pracovní výkon a zároveň mimořádnou pečlivost ve všech pracovních ohledech, tak mnohdy tyto vlastnosti u potencionálních uchazečů nenalzáme.“ A podle slov tohoto zaměstnance dalším obrovským problémem je v dnešní době sehnat pracovníky podle zmíněných (a samozřejmě i jiných) parametrů. Nejenže je uchazečů (na všechny pozice) velmi málo, ale často se společnost setkává s případy, kdy již stávající dělníci si myslí, že by si za svůj výkon zasloužili větší ohodnocení. Takže nové pracovníky si musí firma často sama vyhledávat a je také potřeba nezapomínat i na stávající zaměstnance.

Personalista dodává, že k prosinci minulého roku společnost čítala 291 pracovníků a z tohoto počtu zde pracuje přes 40 brigádníků. Společnost by uvítala, kdyby těchto brigádníků bylo do budoucna méně, dokonce by si přála, aby tito lidé zde pracovali na stálé pracovní úvazky. Na druhou stranu zaměstnanec dodává, že v dnešní době jsou rádi za každého brigádníka, který je ochoten odvádět kvalitní práci.

Personalista se pokusil zamyslet, proč je fluktuace v této firmě tak velká oproti jiným konkurenčním společnostem. Zprvė dodává, že Zoeller Systems je ve svém oboru podnikání velmi dominantní, tudíž konkurence, která by dělala stejné nebo obdobné produkty (v takové míře), prakticky neexistuje. Zadruhé se společnost dostala do situace, kdy není žádnou výjimkou, že dochází k přetěžování současných pracovníků, kteří mnohdy nejsou schopni všem svým povinnostem dostát. Společnost klade na své zaměstnance velké nároky, přičemž v jiných společnostech se zaměstnanci zabývají pouze svou vlastní činností, tak v Zoeller Systems musí zaměstnanec mnohdy zástavat práci za dva až tři jiné pracovníky. Ovšem moc možností, jak z této situace ven není. Firma neustále expanduje a nutně potřebuje nové pracovníky. Bez nových zaměstnanců hrozí, že se expandace nepovede a firma začne na trhu ztrácet.

I proto pracovník společnosti uvítal, že se tato bakalářská práce zaměřuje poněkud na citlivé téma, na fluktuaci v Zoeller Systems a doufá, že z dotazníkového šetření, které bylo provedeno na pracovnících, se bude moct dát určit, které kroky je nutné podstoupit pro snížení fluktuace.

### 3.3 Výzkum a vyhodnocení

Výzkum probíhal formou dotazníků, které byly ve firmě rozdány v papírové, potažmo rozeslány v elektronické podobě. Účelem těchto dotazníků mělo být získat adekvátní odpovědi na otázky zaměřené na fluktuaci. Na základě těchto odpovědí mělo být zpracováno závěrečné vyhodnocení a ukázání na hlavní důvody vysoké fluktuace. Nyní budou nastíněny všechny odpovědi z obou dotazníků a ty nejhlavnější budou rezebrány více do hloubky.

Nejprve se zaměříme na dotazníky, které byly určeny zejména manažerům a vrcholovému managementu, v tomto případě je nutné připomenout, že celkový počet respondentů (u tohoto typu dotazníků) byl 58. Přičemž více jak 90 % tázaných využilo elektronickou formu, konkrétně 52 osob.

#### 3.3.1 Manažerské dotazníkové šetření

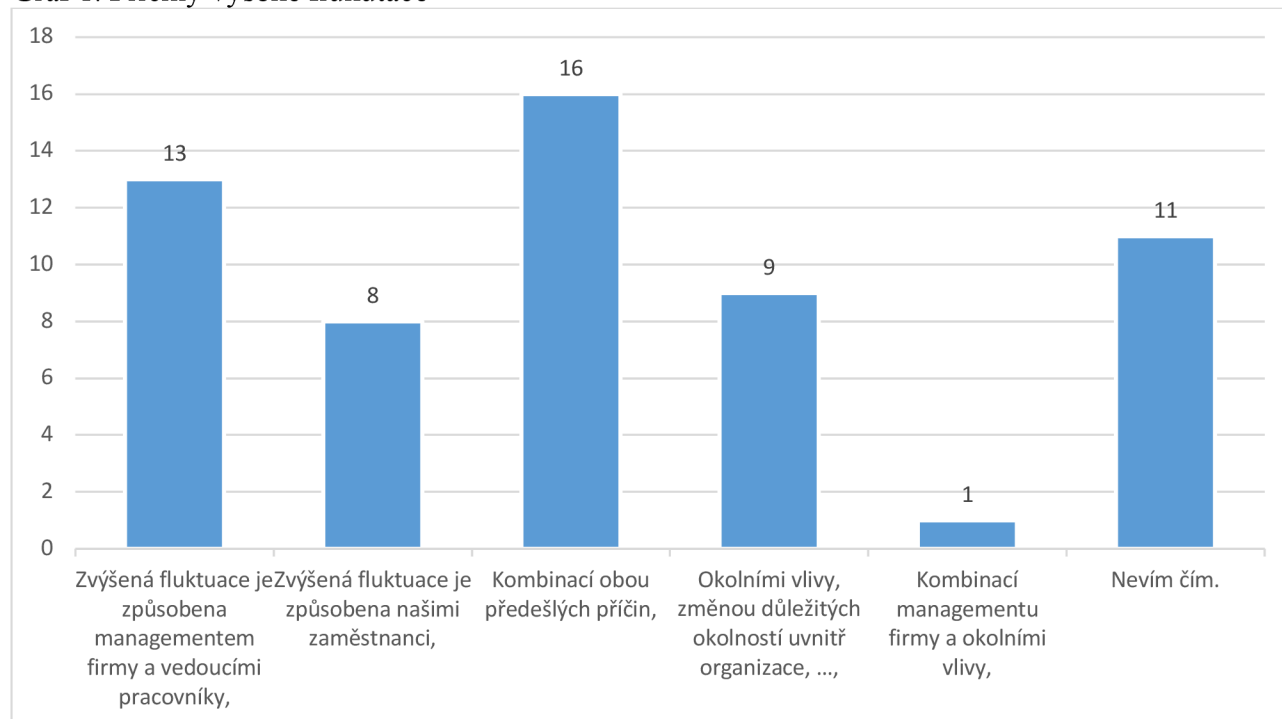
Tento typ dotazníků byl určen pouze manažerům a vedoucím pracovníkům.

**Otázka č. 1:** Slyšeli jste někdy termín fluktuace zaměstnanců? Cílem této otázky bylo zjistit, zda dotazovaní vědí, co samotný pojem fluktuace znamená. Velká většina respondentů, konkrétně 35 osob (60 %), odpověděla ano a přesně vědí, co to znamená, 11 osob (19 %) odpověděla ano, ale nevybavují si jeho význam, pouze 4 osoby (7 %) odpověděly, že tento pojem neznají a zbylých 8 osob (14 %) si není jisto. To znamená, že pojem fluktuace je pro většinu dotazovaných známou věcí (viz graf v příloze).

**Otázka č. 2:** Jaký význam může podle Vás mít fluktuace zaměstnanců na tak velkou organizaci jako je Zoeller Systems? Pro 53 (90 %) osob má fluktuace negativní dopady a pouze jeden dotázaný (2 %) zaškrtl možnost pozitivní. Zbylé 3 osoby (5 %) označily možnost negativní, ale i pozitivní, kdy záleží na okolnostech. Ze slovních odpovědí, které přesně negativní věci to jsou, byl nejčastěji zmiňován problém s opakovaným zaškolováním nových lidí a odchod zkušeností u odcházejících pracovníků. Graf této otázky je znázorněn v příloze.

**U 3 otázky** Otázka je zaměřena na příčiny vysoké fluktuace v Zoeller Systems podle jejich pracovníků (Jaké mohou být podle Vás příčiny vysoké fluktuace ve vaší firmě?). Odpovědi graficky znázorňuje graf č. 1.

Graf 1. Příčiny vysoké fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

Z tohoto sloupcového grafu číslo 1 vyplývá, že dohromady celkem 37 osob považuje za hlavní příčiny vysoké fluktuace buď samotný management firmy anebo její zaměstnance (nebo obojí). Konkrétně 13 (22 %) osob se přiklání k tvrzení, že je fluktuace způsobena managementem firmy, 8 osob (14 %) dává vinu zaměstnancům (zejména řadovým) a 16 osob (28 %) považuje za příčinu fluktuace obě předchozí možnosti. Z těchto odpovědí lze odvodit, že by samotný problém neměl být způsoben okolními vlivy, kdy tuto možnost označilo 9 osob (15 %). A 11 osob (19 %) si nevybralo ani jednu z předchozích možností, tudíž označily, že neví. Proč takto značný počet respondentů považuje za hlavní příčinu fluktuace management firmy? Pro některé to může být z důvodu malého množství nabízených benefitů anebo malé mzdy. Potažmo mohou být důvody ve špatné komunikaci s vedením anebo dokonce v žádné komunikaci.

V návaznosti na předchozí otázku, byla stanovena **otázka č. 4**, která se ptala: Které z vnitřních příčin zvýšené fluktuace jsou u Vás problém? 12 osob (11 %) dává vinu vedoucím osobám a jejich vedení, 25 osob (24 %) se přiklání k možnosti špatné komunikace od vedoucích, 28 osob (26 %) se domnívá, že je fluktuace způsobena malými odměnami. Špatné pracovní prostředí označilo 13 osob (12 %), nesprávnou firmení kulturu 16 osob (15 %) a 12 pracovníků (11 %) označilo možnost, že work – life balance je špatně vyvážený. Jeden člověk (1 %) z neznámých důvodů zaškrtl možnost nevím (viz graf v příloze). Z odpovědí se nedá jednoznačně určit hlavní vnitřní příčiny fluktuace, ale odměny (resp. jejich výše) a špatná komunikace budou hrát v této problematice značnou roli.

Další **otázka č. 5** se zaměřuje na možnost zvýšené fluktuace zapříčiněné nečekanými událostmi, které v organizaci nastaly (Dá se vysoká míra fluktuace přičíst nějakým nečekaným událostem, které nastaly uvnitř organizace? Popř. které události by to mohly být?). Většina lidí si není jistá, zda může mít nějaká událost natolik silný efekt, kterým by se fluktuace zvýšila, a proto 32 osob (57 %) zaškrtno možnost nevim. Druhé počtově největší zastoupení odpovědí měla odpověď: Ne, nedá, kdy tuto možnost zaškrtno 14 osob (25 %). 4 osoby (7 %) označily možnost ano, změna managementu. Taktéž 4 osoby (7 %) se rozhodli pro možnost ano, méně kvalitní podmínky oproti konkurenci. A pouze 2 osoby (4 %) si myslí, že to může mít alespoň částečný vliv (viz graf v příloze). Tento problém nebude tedy ten hlavní, který zvyšuje fluktuaci.

Následující **otázka č. 6** byla nepovinná. Pokud jste si jisti, že znáte hlavní důvody fluktuace, řekněte, zda děláte nějaké kroky, pro zlepšení situace? Ano odpovědělo 8 osob (50 %), ne označilo 6 osob (37 %), a možnost nevim 2 osoby (13 %). Graf k této otázce je k nalezení v příloze této práce.

**Otázka č. 7:** Pokud znáte hlavní důvody fluktuace a neaplikujete žádné protiopatření proti tomu, vysvětlíte důvody proč? Mezi tři hlavní důvody, které pracovníci nejčastěji označovali, patří: časová náročnost – 12 osob (22 %), finanční náročnost – 11 osob (20 %), neochota řešit problém – 16 osob (29 %). 10 dotazovaných pracovníků (18 %) důvody fluktuace nezná, nemohli tedy říct důvody proč. 3 osoby (5 %) shodně napsaly, že řešení fluktuace není jejich problém, ovšem fluktuace by měla být řešena (byť v nepatrné míře) všemi pracovníky, zvlášť pokud se jedná o vedoucí. Fluktuace je řešena lepšími pracovními nabídkami, jedna osoba (2 %) uvedla tuto možnost. A zbylé 2 osoby (4 %) říkají, že se snaží proti fluktuaci bojovat, a to například tím, že mají kouče v jednotlivých úsecích (viz graf v příloze). Důvody fluktuace jsou pro většinu pracovníků známé, ale přesto, zejména první tři možnosti, znemožňují (anebo zpomalují) její řešení.

Po této otevřené otázce následovala **otázka č. 8**, která byla jasná a stručná: Po odchodu zaměstnanců zjišťujete důvody, proč tito lidé odešli? Nadpoloviční většina respondentů, 36 osob (62 %), odpovědělo ne. Zbylých 22 osob (38 %) odpovědělo ano. Všeobecně by měly být důvody odchodů pro firmu známy, aby se zamezilo dalším potencionálním odchodům. V tomto případě většina respondentů odpověděla, že důvody firma nezná (viz graf v příloze).

**Otázka č. 9:** Jaké jsou podle Vás hlavní negativní dopady fluktuace pro vaši firmu? Nadpoloviční většina všech dotazovaných, konkrétně 35 osob (34 %), označilo možnost: vzniká tím problém pro celou naši společnost (zejména shánění nových pracovníků). Má negativní vliv na morálku ostatních zaměstnanců označilo 16 osob (16 %), 22 osob (21 %) si stojí za tvrzením, že společnost bude muset vynaložit velké množství finančních prostředků k zvládnutí situace. Kvůli zvýšené fluktuaci začne společnost ztrácet, označilo 15 osob (15 %). Ztráta know-how považuje za problém 14 osob (14 %) a nikdo z dotazovaných nazaškrtnl možnost: je více pozitivních dopadů než negativních. Pro každého z nás je hlavní negativní dopad rozdílný, i proto si spousta respondentů nedokázala vybrat pouze jednu možnost a označila jich hned několik. Jisté ovšem je, že je podle pracovníků určitě více negativních dopadů než pozitivních. Detailnější je k této otázce graf, který se nachází v příloze.

Opakem předchozí otázky je **otázka č. 10**: Jaké jsou podle Vás pozitivní dopady fluktuace ve Vaší firmě? To, že fluktuace může odhalit skryté problémy, si myslí 22 tázaných osob (29 %), 11 osob (15 %) se přiklání k možnosti, že fluktuace skýtá nové příležitosti pro celý podnik. Zefektivnění celého pracovního procesu novým zaměstnancem označilo 13 osob (17 %). Trošku kontroverzní odpověď, že společnost bude mít méně zaměstnanců, označilo 7 osob (9 %). A 23 osob (30 %) se rozhodlo označit poslední možnost, a to sice, že žádné pozitivní dopady nejsou. Všechno má své plusy i mínusy a uvědomuje si to většina respondentů, ovšem přibývajících fluktuací se pozitiva postupně ztrácejí (viz graf v příloze).

Následující **otázka č. 11** se zaměřovala na výstupní pohovory s odcházejícími zaměstanci, resp. na důležitost těchto pohovorů (Je podle Vás dobré dělat výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci?). 21 tázaných (36 %) se přiklání k možnost: ano, můžeme zjistit problémy, o kterých jsme třeba ani netušili. Skoro stejný počet osob (20 (35 %)) se také přiklání k možnosti provádění těchto pohovorů, ale pouze za předpokladu, bude-li to odcházející pracovník chtít. A poslední možnost kladných odpovědí na výstupní pohovory je skutečnost, že si s danou osobou můžeme vyříkat potřebné věci, cílem by měl být odchod tzv. v dobrém, tuto možnost označilo 7 osob (12 %). Dohromady 10 osob (17 %) zastává teorii špatnosti (neúčinnosti) výstupních pohovorů (viz graf v příloze). Výstupní pohovory jsou brány jako jeden z nástrojů, jak zjistit důvody odchodů zaměstnanců. Je už na každém vedoucím, potažmo celé organizaci, zda chce tuto výhodu realizovat anebo se pokusí důvody zjistit jinými metodami. Pokud se ovšem naskytne možnost realizovat tyto pohovory, mohou firmě do budoucna velmi pomoci.

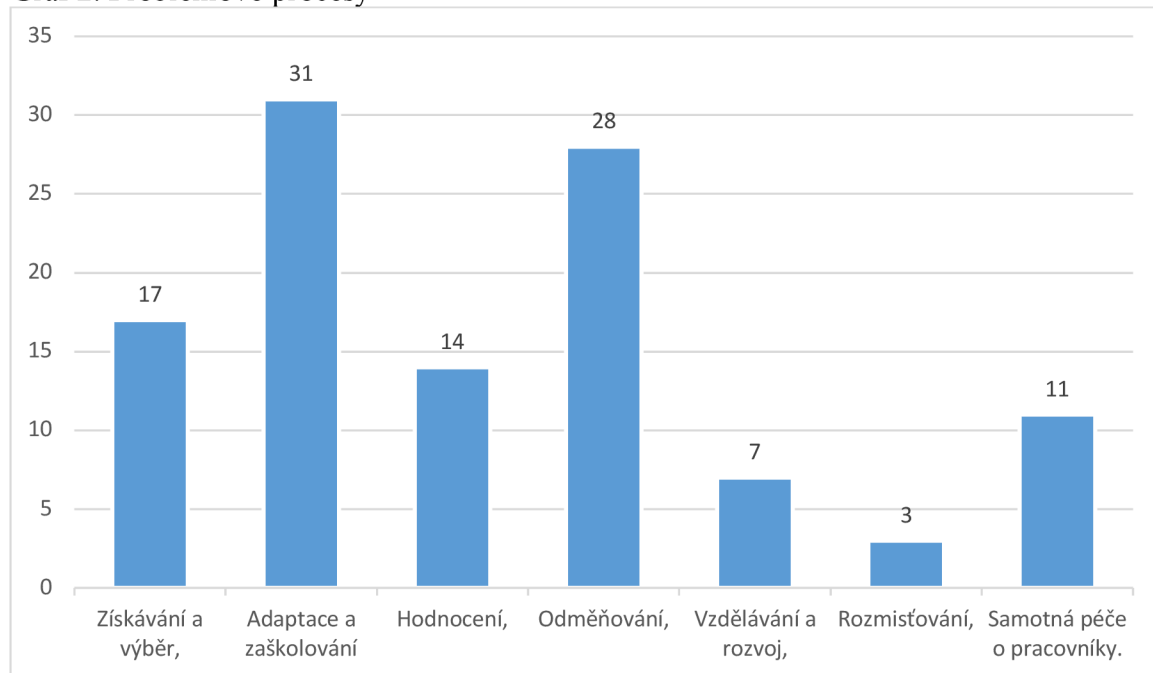
Návaznost **otázky č. 12** je zřejmá. Děláte výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci? Možnost ano, děláme označilo 10 osob (17 %). S odpovědí: ano, ale asi ne tak důkladně, jak by situace vyžadovala, se ztotožňuje 19 osob (33 %). Taktéž 19 osob (33 %) se přiklání k odpovědi: ne, neděláme. A mezi dotazovanými byli i tací, kteří nevidí důvody, proč by se měli výstupní pohovory vůbec dělat, konkrétně to bylo 10 osob (17 %) (viz graf v příloze). Velmi nejasný závěr vzešel z těchto odpovědí, kdy se respondenti nemohli shodnout na děláni, či nedělání výstupních pohovorů.

Velmi zajímavé zjištění vzešlo z **otázky č. 13**, kdy pracovníci odpovídali na otázku: Opouštějí zaměstnanci Vaši společnost spíše dobrovolně anebo jsou propouštěni? Z dotazovaných neoznačil možnost B (jsou propouštěni)! Osob, kterých označily možnost: nelze jednoznačně říct, která forma převažuje, bylo 32 (55 %). A zbylých 26 osob (45 %) tvrdí, že lidé odcházejí dobrovolně (viz graf v příloze). Z této otázky je zřejmé, že lidé nejsou propouštěni vedením společnosti (např.: z důvodu špatně odváděné práce), ale často bývají právě oni sami nespokojeni v práci. A oni sami se z vlastní vůle rozhodnou společnost opustit.

Jak se stavíte k zaměstnancům, kteří Vaši společnost opustili? Na tuto problematiku se ptá **otázka č. 14**. To, že se společnost o zaměstnance, kteří už odešli nijak nestará, dokládá fakt 37 hlasů (64 %) pro odpověď: nijak se o bývalé zaměstnance nestaráme. 14 tázaných osob (24 %) se přiklání k možnosti: snažíme se jako společnost být s těmito lidmi v kontaktu. Pouhých 5 osob (9 %) si myslí, že se těmito osobám neustále nabízí nové příležitosti ve firmě. A 2 osoby (3 %) z neznámých důvodů neví. Právě malý počet zaměstnanců, takřka na všech úrovních, by měl podniky dohánět k lepší péči o zaměstnance, kteří odešli. Alespoň udržování kontaktu by mělo být samozřejmostí. Někdy je to samozřejmě těžké, ale možnost mít potencionálně „kam šáhnout“, je velkou výhodou. Detailnější pohled na tuto otázku se nachází v přílohách ve formě grafu.

**Otázka č. 15: Které z procesů (získávání, výběr, adaptace, ...) považujete ve vaší společnosti za nejsložitější, ze kterého pramení problém s fluktuací?**

Graf 2. Problémové procesy



Zdroj: vlastní výzkum

Pomocí sloupcového grafu číslo 2 lze krásně vidět, které hlavní procesy jsou nejkritičtější. Jednoznačně nejvíce respondentů odpovědělo možnost: adaptace a zaškolování, konkrétně 31 osob (28 %). Je to zřejmé, nikomu se nechce dokola neustále zaškolovat nové lidi. Nejenže je to jak psychicky tak i finančně velmi náročné, ale zabírá to i velké množství času. 28 respondentů (25 %) považují odměňování za nejsložitější proces ve firmě. Ostatní odpovědi jsou oproti těmto dvěma hlavním ve značné menšině. Získávání a výběr obdrželo 17 hlasů (15 %), hodnocení 14 (13 %), vzdělávání a rozvoj 7 (6 %), rozmísťování 3 (3 %) a samotná péče o pracovníky 11 hlasů (10 %). Co způsobuje tak velké problémy v zaškolování zaměstnanců, aby to mělo značný dopad na fluktuaci?

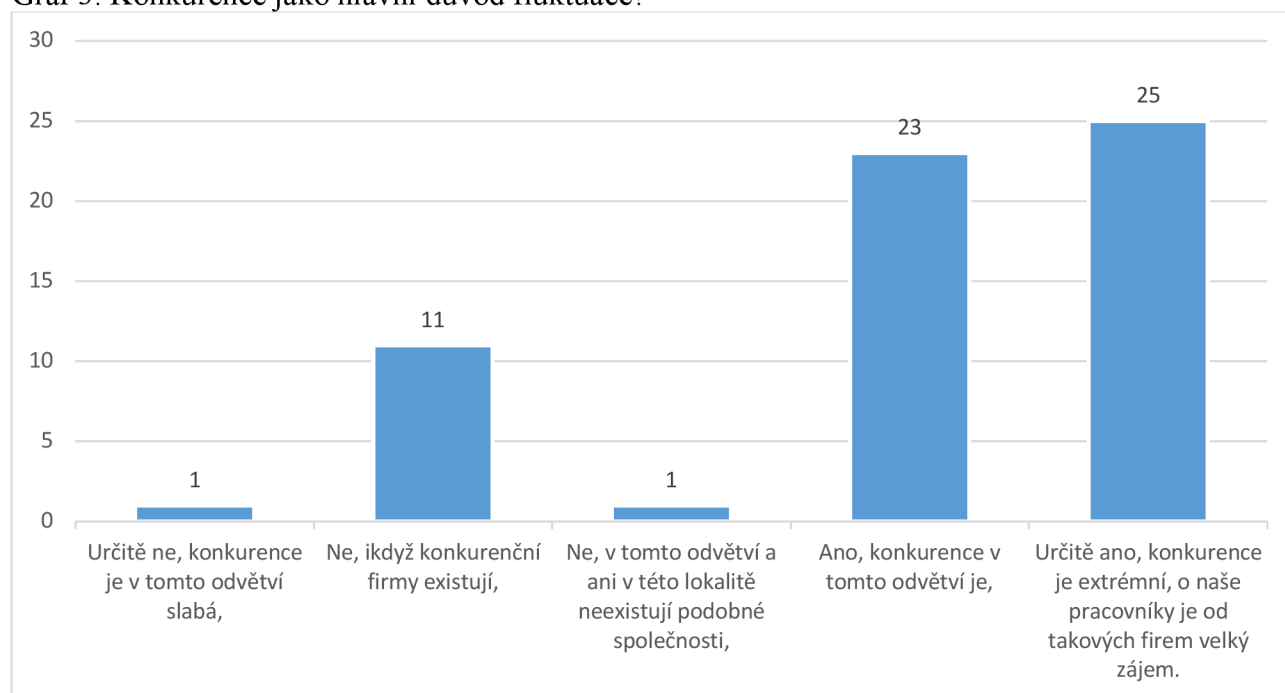
Další otázka byla zaměřena na konflikty, resp. **otázka č. 16** se ptala na to, jak jsou ve firmě převážně řešeny konflikty. Jakým způsobem jsou řešeny. Nejvíce hlasů dostala odpověď vyjednávání, konkrétně 19 hlasů (33 %). Přes třetí osobu neboli zprostředkovatele, odpovědělo 15 osob (26 %). Přenášení odpovědnosti – 12 osob (21 %), pasivně (neřešení konfliktů) 7 osob (12 %), 5 osob (8 %) se domnívá, že jsou konflikty řešeny násilím (nikoli fyzické). Konflikty je nutné neustále řešit, využívá-li firma metodu vyjednávání, je na správné cestě ke zmírnění fluktuace (viz graf v příloze).

Na vhodnosti řešení konfliktů byla zaměřena **otázka č. 17** (Je řešení konfliktů podle Vás adekvátní a má za následek zvýšenou fluktuaci?). To, že se konflikty řeší správně, si myslí 14 osob (24 %). O nesprávnosti řešení konfliktů je přesvědčeno 18 osob (31 %). A nejvíce respondentů (26 osob, 45 %) označili možnost B, tedy tyto osoby pocítují jistý nesouhlas s řešením konfliktů, ale vliv na zvýšenou fluktuaci to podle nich nemá (viz graf v příloze). Velmi vyrovnané počty odpovědí jsou důkazem toho, že ve společnosti není striktně dáno, jakými způsoby by se měli řešit konflikty, naopak lze z výsledků vyčíst, že není řešení vždy stejné.

**Otázka č. 18:** Zvýšila se v této firmě během pandemie fluktuace zaměstnanců? Podle mnohých dotazovaných tu návaznost je, konkrétně si to myslí 29 respondentů (50 %). To, že pandemie má spojitost s fluktuací si sice myslí 12 osob (21 %), ale zároveň tito lidé dodávají, že tento fakt nijak zvláště společnost nepocítila. Ne, nic se nezměnilo označilo 9 osob (15 %), 7 osob (12 %) napsalo, že ne, a to zejména z důvodu možnosti využívání Homeoffice. 1 osoba (2 %) z neznámých důvodů označila možnost nevím (viz graf v příloze). Pandemie má na fluktuaci určitě vliv, ale nebude to zřejmě ten hlavní důvod vysoké odchodovosti.

**Otázka č. 19: Je fluktuace této firmy zvyšována velkou konkurencí na trhu?**

Graf 3. Konkurence jako hlavní důvod fluktuace?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 3 lze vyčíst poncionální důvod fluktuace. Celkem 48 osob toto tvrzení potvrzuje! Konkrétně 23 osob (38 %) označilo: Ano, konkurence v tomto odvětví je. A možnost: Určitě ano, konkurence je extrémní, je obrovský zájem o naše pracovníky, označilo 25 osob (41 %). 11 respondentů (18 %) si myslí, že ne, a to i přes existenci konkurenčních firem. Po jednom hlasu (1,5 %) obdržely možnosti – určitě ne a ne, podobné firmy neexistují. Nicméně se dá z těchto dat vyčíst značnou spojitost mezi fluktuací a konkurencí, konkrétně konkurence firmy, podle mnohých dotazovaných, fluktuaci zvyšuje. Jak efektivně by měli firmy bojovat s konkurencí? To si musí každá firma stanovit sama, zjistit, jaké má dostupné prostředky a zjistit, co by mohlo fungovat.

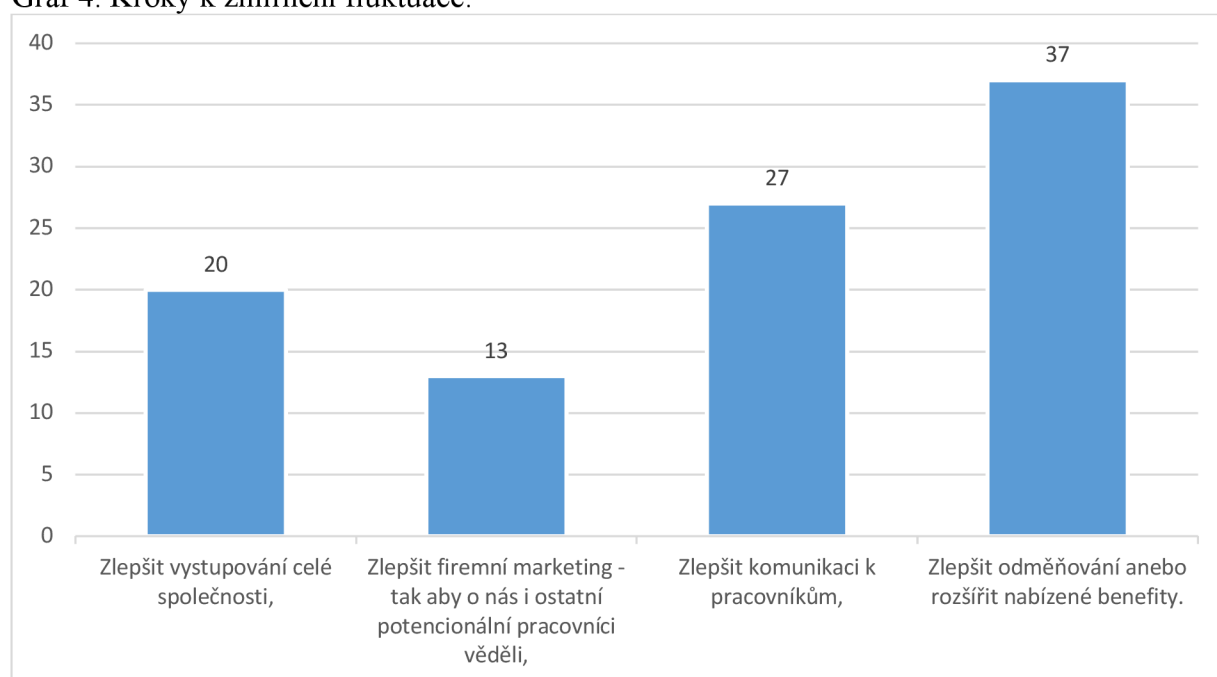
Ovlivňuje podle Vás vysoká míra fluktuace i ostatní zaměstnance této organizace? - **otázka č. 20.** Možnost – Ano, velmi – 21 osob (36 %), Ano, ale ne tolik – 23 osob (40 %), Ne, ovlivňuje to pouze vedení společnosti – 14 osob (24 %). Podle výsledků se dá určit, že fluktuace ovlivňuje celý podnik, a to od řadových zaměstnanců až po vedení společnosti. Graf k této otázce je v přílohách.



Následující **otázka č. 21**: Je podle Vás pro firmu Zoeller Systems možné dosáhnout toho, aby fluktuace úplně vymizela anebo zůstala jen v nepatrné míře, kdy to organizaci nijak neublíží? O možnostech tohoto provedení je přesvědčeno 22 osob (36 %), ovšem ale většina manažerů nebo vedoucích to nedokážou. 15 osob (25 %) si také myslí, že se to dá zrealizovat, ale je nutný změnit přístup některých vedoucích a manažerů (neustálé dohlížení, naslouchání jejich názorů, celková péče o zaměstnance. 11 osob (18 %) označilo možnost: Ne, nedá se to, zvláště v dnešní době. 13 respondentů (21 %) uvedlo, že se to také nedá udržet a podle těchto osob jsou hlavní problémy ve financích, které jsou nezbytné pro udržování zejména velkého počtu osob (viz graf v příloze). Podle mnohých se tedy tohoto stavu dá docílit, je ovšem nutné zapojení celého podniku do zmíněného procesu.

### Otázka č. 22: Co by Vám pomohlo zmírnit fluktuaci?

Graf 4. Kroky k zmírnění fluktuace.



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka byla jasně formulována. A ptala se na názory respondentů, jakými kroky by oni sami zmírnili fluktuaci, jak z grafu č.4 vyplývá. Samozřejmě, že velká část (37 osob – 38 %), odpověděla odměňování anebo rozšíření benefitů. To, že je fluktuace zvyšována kvůli špatné komunikaci, si myslí 27 (28 %) respondentů. Zlepšení firemního marketingu by podle 13 osob (13 %) také pomohlo zmírnit fluktuaci. A celkové zlepšení vystupování celé firmy označilo 20 osob (21 %). Můžeme těmto odpovědím ale doopravdy věřit? Je odměňování skutečně ze strany firmy slabší anebo respondenti zkrátka nevěděli, co jiného označit, tak dali nejpravděpodobnější odpověď?

Na výběr pracovníků, respektive jakými způsoby firma při něm postupuje (ve vztahu k fluktuaci), se zaměřila **otázka č. 23** (Jak postupujete při výběru nových pracovníků ve vztahu k jejich potenciální fluktuaci?). Odpověď s nejvíce hlasy přesně kopíruje momentální problém všech firem, totiž 22 osob (38 %) označilo možnost: Bereme většinu uchazečů z důvodu nedostatku zaměstnanců. 14 osob (24 %) označilo obdobnou odpověď, a to sice, že se jako společnost snaží své zaměstnance vybírat, ale okolnosti (malý počet zaměstnanců) jí to nedovolují.

Alespoň pečlivější výběr na vedoucí pozice potvrzuje 14 osob (24 %). A 9 dotazovaných (14 %) označilo, že jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni (viz graf v příloze). Problém s nedostatkem zaměstnanců je i v této společnosti, i proto proces výběru není vždy nejpečlivější.

Následující **otázka č. 24** se ptala na dobu, po kterou přetrvávají problémy s fluktuací (Jak dlouho problém se zvýšenou fluktuací přetrvává?). Jsou zde 2 zanedbatelné odpovědi, a to sice – méně než 6 měsíců – 0 osob (0 %), zvýšená fluktuace není – 1 osoba (2 %). 6 osob (10 %) si myslí, že délka fluktuace je více než 6 měsíců, ale méně jak rok. Nejvíce odpovědí dostala možnost C – více než rok, a to sice 26 osob (45 %). 25 osob (43 %) označilo možnost nevím. Důvodem tak velkého počtu u odpovědi nevím je zřejmě skutečnost, že tento dotazník byl přístupný i osobám, které jsou ve firmě pouze krátce a nemohou tak tušit, jak dlouho tyto problémy přetrvávají. Graf k této otázce je k nalezení v příloze.

**Otázka č. 25:** K fluktuaci dochází spíše u nových zaměstnanců anebo u starších a zkušenějších? 29 osob (50 %) říká, že zejména u nových pracovníků, a to ještě do konce jejich prvního roku od nástupu. 21 osob (36 %) odpovědělo také u nových pracovníků, ovšem kteří ve firmě nepracují déle jak 3 roky. Pracovníci, kteří jsou zde více jak 3 roky, ale méně než 10 let, označilo jako odpověď 8 osob (14 %). Nikdo neoznačil možnost – u pracovníků, kteří ve firmě pracují přes 10 let (viz graf v příloze). Všechny tyto problémy jsou provázané. Začíná to nedostatkem personálu, tedy málo pečlivým výběrem nových pracovníků, až po jejich pracovní „selhání“ a tím pádem zvýšenou fluktuaci.

Následující **otázka č. 26** bohužel nenabízí moc relevantní odpovědi. Ptá se na možnost zvýšené fluktuace pouze z jedné oblasti oproti ostatním (Je možné říct, že zaměstnanci z jednoho oddělení mají větší fluktuaci oproti ostatním oddělením?). Tuto skutečnost nemůže posoudit 33 osob (58 %). 20 osob (35 %) si myslí, že spíše ne, resp. fluktuace se týká celého podniku. 1 osoba (2 %) označila, že největší fluktuace je na dělnických pozicích a 3 osoby (5 %) označily možnost určitě ano. Fluktuace je celopodnikový problém (viz graf v příloze).

**Otázka č. 27** navazuje na předchozí otázku. Pokud si myslíte, že z určitého oddělení lidé odcházejí více v porovnání s ostatními, zkuste říct důvody proč? Tato otázka byla nepovinná, jelikož byla určena osobám, kteří se v předchozí otázce ztotožňují s tvrzením zvýšené fluktuace pouze na určitém oddělení. Proto pouze 10 osob na tuto otázku odpovědělo. 2 osoby (20 %) vidí důvody ve špatné komunikaci, 4 osoby (40 %) označily možnost: nezapadnutí do kolektivu. Nevím označily 2 osoby (20 %), lidé z jednoho oddělení neodcházejí více než z jiných – 2 osoby (20 %). Relevantnost této otázky je velmi slabá (viz graf v příloze).

Jak byste ohodnotili komunikaci a předávání informací ve firmě? – **otázka č. 28.** Respondenti mohli vybírat z pěti možností, které bylo stupnicové, obdobně jako známkování ve škole. Velmi dobrý – 1 osoba (2 %), dobrý – 19 osob (33 %), dostačující – 25 osob (43 %), podprůměrný – 13 osob (22 %), velmi slabý – 0 osob (0 %). Pro většinu manažerů je komunikace ve společnosti dostačující, zvýšená fluktuace není touto skutečností tedy výrazně zvyšována (viz graf v příloze).

Je ve Vaší firmě možnost karierního růstu, resp. možnost obdobných aktivit, jak by se mohli zaměstnanci zlepšovat a rozvíjet? Takto vypadala **otázka č. 29**. Jednalo se o otázku, kde pracovníci sami mohli psát konkrétní aktivity, které firma nabízí. Jednou z těchto aktivit bylo nabízení jazykový kurzů a ostatních různých školení, tuto možnost napsalo 15 osob (27 %). Systém postupu a vzdělávání považují 3 osoby (5 %) za způsob rozvíjení zaměstnanců. 4 osoby (7 %) se přiklání k možnosti existence těchto aktivit, ovšem dále tyto osoby jednotlivé typy nekonkretizují. Pro 33 osob (59 %) nejsou nabízené aktivity vhodné k jejich rozvoji, proto označili, že možnosti nejsou anebo je neoslovily. 1 osoba (2 %) z neznámých důvodů označila: nevím. Z odpovědí je patrné, že firma sice nabízí velké množství benefitů a mimofirmních aktivit, ovšem pro mnoho pracovníků jsou tyto benefity nezajímavé. Graf k této otázce je k naleznutí v příloze.

Kroky, které společnost podstupuje k udržení zaměstnanců, byly rozebrány v **otázce č. 30** (Co děláte jako společnost proto, abyste si udrželi své zaměstnance?). Společnost si myslí, konkrétně 34 osob (51 %), že nabízí řadu výhodných benefitů. Ovšem z předchozí otázky je zřejmé, že tyto benefity nejsou moc využívány. 18 osob (27 %) považuje srovnatelné a mnohdy lepší finanční ohodnocení oproti konkurenci jako správné kroky k udržení zaměstnanců. To, že celá společnost tvoří silný kolektiv, zmínilo 5 osob (8 %). Přítomnost kvalitních a vstřícných vedoucích – 5 osob (8 %). A 4 osoby (6 %) uvádějí, že společnost podstupuje velmi málo kroků k udržení svých zaměstnanců (viz graf v příloze). Z těchto odpovědí nelze jednoznačně určit, zda podstupované kroky stačí k udržení zaměstnanců ve společnosti.

Předposlední **otázka (č.31)** byla otevřená a pro spoustu dotazovaných se dá říct náročná. Jakým způsobem v rámci organizace probíhá management fluktuace? 1 osoba (2 %) zmínila speciální funkci, která ve firmě je, a to sice tzv. trenér ve výrobě, který slouží k podpoře nováčků. 2 osoby (4 %) uvedly, že se management snaží o shromažďování veškerých negativních podnětů od zaměstnanců a snaží se je řešit. 7 osob (14 %) zmínilo snahu o zvýšenou komunikaci s vedením společnosti. 1 osoba (2 %) uvedla, že management fluktuace neprobíhá vůbec. A 39 osob (78 %) si s touto otázkou zřejmě nevědělo rady, a proto označily, že neví (viz graf v příloze). Někteří zaměstnanci odpovědili dostatečně adekvátně, ale bohužel velký počet osob nedokázalo tyto způsoby definovat, ba se o to ani nepokusili.

A poslední **otázka** z prvního dotazníkového šetření (**č. 32**) byla věnována možnostem jak anebo čím zlepšit management fluktuace (Co by se dalo zlepšit na managementu fluktuace?). To, že by se mělo zapojit více lidí do tohoto problému, si myslí 3 osoby (6 %). Jako zlepšení 1 osoba (2 %) uvedla sběr dat od zaměstnanců. Zlepšení komunikace s vedením by uvítaly 2 osoby (4 %). To, že management fluktuace funguje dobře, si myslí 3 osoby (6 %). A 42 (82 %) dotazovaných nebylo schopno uvést žádná zlepšení, a proto napsali, že neví (viz graf v příloze). Z takto vysokého počtu odpovědí: nevím, se dá vyvodit, že dané pracovníky žádné zlepšení nenapadá anebo nejsou pro ně žádná zlepšení nutná.

### 3.3.2 Dotazníkového výsledky od řadových zaměstnanců

Tento typ dotazníků byl určen pouze řadovým zaměstnancům. Celkový počet respondentů z řad řadových zaměstnanců byl 51.

**Otázka č. 1** byla věnována, stejně jako u prvního dotazníku, samotnému pojmu fluktuace, zda dotazovaní tento pojem znají (Slyšeli jste někdy termín fluktuace zaměstnanců?). 29 osob (57 %) odpovědělo, že tento pojem znají a přesně vědí, co znamená. 11 osob (21 %) tento pojem také znají, ale nevybavují si jeho význam. 6 osob (12 %) tento termín nezná a 5 osob (10 %) si není jisto (viz graf v příloze). Znalost pojmu fluktuace je pro většinu dotazovaných podle odpovědí samozřejmostí.

**Druhá otázka** byla zaměřena na význam fluktuace zaměstnanců na tak velkou společnost (Jaký význam může podle Vás mít fluktuace zaměstnanců na tak velkou organizaci jako je Zoeller Systems?). 2 osoby (4 %) uvedly, že je fluktuace pozitivní, podle 8 dotazovaných (15 %) záleží na okolnostech. Jako negativní vnímá fluktuaci 42 osob (81 %). I jako u manažerských dotazníků převažuje negativismus nad pojmem fluktuace ve firmě Zoeller Systems. Graf k této otázce se nachází v příloze.

Následující **otázka č. 3** se ptala na toto: Jaký je podle Vás hlavní důvod zvýšené odchodovosti ostatních zaměstnanců? Pro 39 osob (59 %) je hlavní důvod v malém finančním ohodnocení anebo v nedostatku benefitů. Náročnost povolání označilo 9 osob (14 %). 13 dotazovaných (20 %) zmínilo špatný kolektiv. 3 osoby (5 %) považují za velkou odchodovost špatnou komunikaci s vedením. Nejasná pravidla ze strany společnosti – 1 osoba (1 %). Možnost nevím označila 1 osoba (1 %). Z odpovědí je patrné, že finance a určité výhody (benefity) v dnešní době rozhodují o spoustě věcech i o výši fluktuace (viz graf v příloze).

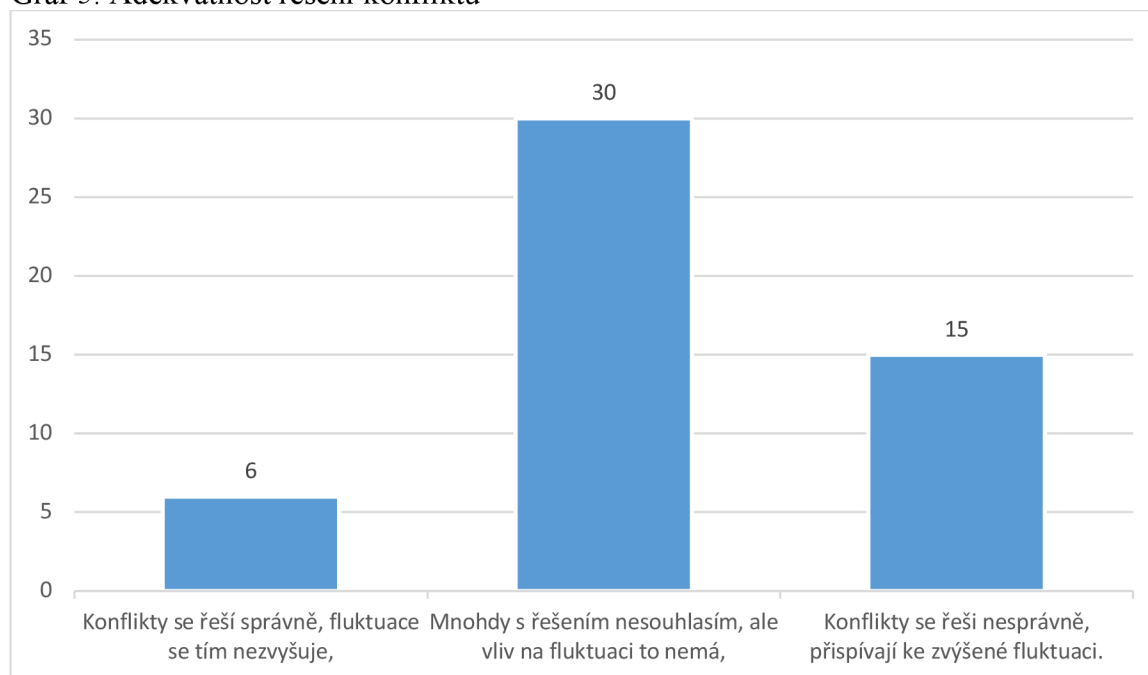
Dá se vysoká míra fluktuace přičíst nějakým nečekaným událostem, které nastaly uvnitř organizace? Na tyto skutečnosti se ptá **otázka č. 4**. Pro 6 osob (12 %) to je výměna vedení anebo přímých nadřízených. 1 osoba (2 %) uvedla ano, ale bohužel nenapsala, z jakých přesně událostí. 28 osob (56 %) nepovažuje žádnou událost natolik závažnou, aby došlo k vysoké fluktuaci. 15 osob (30 %) označilo možnost: nevím (viz graf v příloze). Nečekaná událost není viníkem vysoké fluktuace, alespoň ne pro většinu respondentů.

**Otázka č. 5:** Opouštějí Vaši kolegové společnost, ve které pracujete, spíše dobrovolně anebo jsou propouštěni? Možnost: jsou propouštěni označila pouze 1 osoba (2 %). 29 osob (58 %) se přiklání k tvrzení, že se toto nedá jednoznačně určit. Dobrovolně získalo 20 hlasů (40 %). Tak jako u prvního dotazníku, je zde mnohonásobně větší počet osob hlasující pro odchod dobrovolně oproti propouštění. Je tedy zřejmé, že vedení společnosti propouští zaměstnance v nevyhnutelných případech, jinak se snaží o udržení svých pracovníků. Graf k této otázce je v příloze.

Na způsoby řešení konfliktů se zaměřuje **otázka č. 6** (Jak jsou u Vás převážně řešeny konflikty?). Pasivní řešení konfliktů udává 12 osob (23 %). Konflikty se řeší násilně (ne fyzické násilí), tato možnost byla označena dvěma osobami (4 %). Vyjednávání bylo označeno 10 osobami (20 %), přenášení zodpovědnosti – 16 osob (31 %), přes zprostředkovatele – 11 osob (22 %). Odpovědi nebolí jejich hodnoty k této otázce byly velmi vyrovnané, protože není ve firmě využívána pouze jedna možnost, každá situace je specifická a vyžaduje si jiná řešení (viz graf v příloze). Ovšem následující otázky potažmo její odpovědi více ukážou, zda jsou řešení správná.

## Otázka č. 7: Je podle Vás řešení konfliktů adekvátní a má za následek zvýšenou fluktuaci?

Graf 5. Adekvátnost řešení konfliktů



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu číslo 5 lze vyčíst, že ve většině případů není řešení konfliktů ideální. 15 osob (29 %) označilo možnost: konflikty se řeší nesprávně. Mnohdy je řešení neadekvátní i pro ostatní účastníky konfliktu (30 osob – 59 %), ale zaměstnanci s tímto problémem nic nedělají. Pouze 6 dotazovaných (12 %) si myslí, že jsou konflikty řešeny správně. Konflikty mají sice velkou škálu možností řešení, ale s těmito možnostmi je špatně nakládáno. Můžou být konflikty důvodem vysoké fluktuace? Samozřejmě také záleží, jak často ke konfliktům dochází a jak jsou dané konflikty velké.

**Otázka č. 8** se zaměřuje na zjištění, zda během pandemie stoupla ve firmě fluktuace (Zvýšila se v této firmě během pandemie fluktuace zaměstnanců?). To, že se nic nezměnilo si myslí 22 osob (43 %). 5 osob (10 %) se také přiklání k možnosti nezměněného stavu během pandemie, a to zejména z důvodu možnosti využívání Homeoffice. Fluktuace se zvýšila během této doby velmi – 8 osob (16 %). Zvýšila se, ale nijak zvláště to společnost nepocítila – 10 osob (19 %). Možnost nevím označilo z neznámých důvodů 6 osob (12 %) (viz graf v příloze). U této otázky dochází k rozporu s prvním dotazníkem, kde velká většina respondentů uvedla, že pandemie měla vliv na fluktuaci. Manažeři a vedoucí pracovníci v tomto období odcházeli více oproti řadovým dělníkům.

Ovlivňuje podle Vás vysoká míra fluktuace i ostatní zaměstnance této organizace? – **otázka č. 9**. Dohromady 43 osob odpovědělo, že ano. Konkrétně pro 15 osoby (29 %) je ovlivnění značné a pro 28 osob (55 %) sice ovlivnění je, ale ne takové. 5 osob (10 %) se domnívá, že fluktuace ovlivňuje pouze vedení společnosti a 3 osoby (6 %) říkají, že fluktuace neovlivňuje nikoho (viz. graf v příloze). Mezi nejčastější důvody, proč fluktuace ovlivňuje ostatní zaměstnance, respondenti uváděli problémy a náklady (časové i finanční) se zaškolováním nových pracovníků.

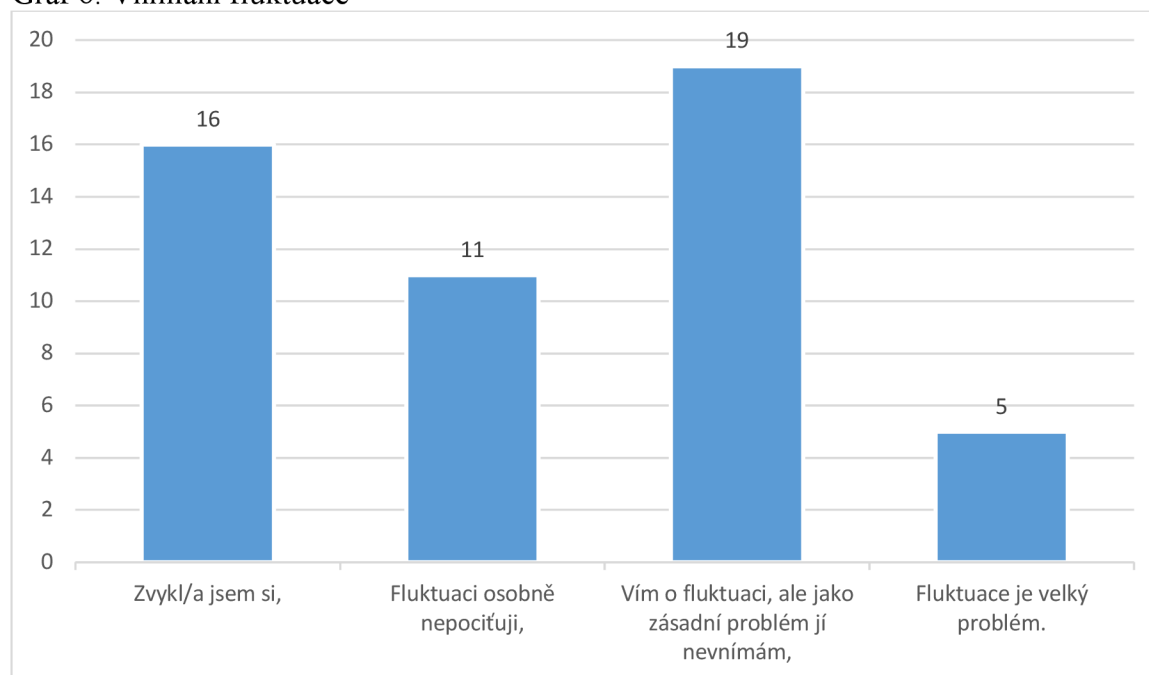
Doba, po kterou je zvýšená fluktuace, je řešena v **otázce č. 10** (Jak dlouho problém se zvýšenou fluktuací přetrvává?). Méně než 6 měsíců odpověděly 2 osoby (4 %), více než 6 měsíců, ale méně než rok – 8 osob (15 %). Pro 17 respondentů (33 %) je to více jak rok, a tak jako u prvního dotazníku se velký počet respondentů rozhodl pro možnost nevím, konkrétně 25 osob (48 %). Důvody budou stejné jako u manažerského dotazníku, pracovníci přicházejí a odcházejí a zkrátka nikdo neví přesnou dobu. Zvláště pokud dotazník byl vyplňován zaměstnanci, kteří ve firmě pracují pouze krátce. Graf k této otázce se nachází v příloze.

Následuje **otázka č. 11**: Jak byste ohodnotili komunikaci a předávání informací ve firmě? Velmi dobrý – 2 osoby (4 %), dobrý – 11 osob (21 %), dostačující – 25 osob (49 %), podprůměrný – 8 osob (16 %), velmi slabý – 5 osob (10 %). Z těchto čísel lze vyčíst, že je předávání informací pro většinu zaměstnanců dostačující (viz graf v příloze).

Je ve Vaší firmě možnost karierního růstu, popřípadě možnost obdobných aktivit, jak byste se mohli jako zaměstnanci zlepšovat a rozvíjet? – **otázka č. 12**. Ano – 26 osob (51 %), Ne – 25 (49 %) (viz graf v příloze). Bohužel dotazování neuvádějí žádné konkrétní. Možnosti, jak by se zaměstnanci mohli v práci zlepšovat anebo rozvíjet, ve firmě jsou. Ovšem pro spoustu zaměstnanců nejsou tyto aktivity moc lákavé.

### **Otázka č. 13: Jak vnímáte vysokou fluktuaci ve vaší firmě?**

Graf 6. Vnímání fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 6 vyplývá, že většina řadových zaměstnanců problémy s fluktuací osobně moc nepociťuje, pokud se samozřejmě netýká jich samotných. Celkem 46 osob (90 %) více či méně fluktuaci nevnímají nebo ji neberou jako problém! Pouze pro 5 osob (10 %) je fluktuace vážný problém. Toto zjištění by mělo být pro celý podnik várovaní, ale samozřejmě se to neděje pouze v Zoeller Systems, aby zaměstnanec nezajímala míra fluktuace ve své firmě. Když už tedy, jak je vidět z grafu, řadoví zaměstnanci problémy nepociťují, tak alespoň manažeři by měli. Fluktuaci lze popsat jako skrytou hrozbu, která dlouhou dobu není vidět, nedělá velké škody, ale když vyjde najevo, může to mít pro podnik fatální následky. Otázka tedy zní, měl by podnik zaměstnanec více zaškolovat a seznamovat s pojmem fluktuace?

Jak hodnotíte řízení fluktuace v organizaci? – **otázky č. 14.** Jednalo se o otevřenou otázku, kde 21 osob (49 %) nebylo schopno adekvátně odpovědět, a proto napsali, že neví. Negativně odpovědělo 7 osob (17 %), pozitivně – 8 osob (18 %), dostatečně – 5 osob (11 %). 2 zaměstnanci (5 %) uvedli problém s výměnou pracovníků na poslední chvíli, tzv. ze dne na den (viz graf v příloze). Jak už z předešlých otázek (zejména otázka č. 13) vyplývalo, zaměstnanci nejsou dostatečně proškoleni v oblasti fluktuace a nejsou stoprocentně srozuměni s tímto termínem, i když u první otázky převažovaly odpovědi, že fluktuaci jako pojem pracovníci znají.

V následující **otázce č. 15** měli pracovníci uvést následující: Jaká vidíte pozitiva/negativa na řízení fluktuace v organizaci? Mezi pozitiva (4 osoby – 10 %) pracovníci psali – benefity (stravenky, jazykové kurzy ...), nové pracovní síly (přinesení nových zkušeností, know-how). Negativa (3 osoby – 7 %) – odchod zkušených pracovníků, neustálé zaškolování nových zaměstnanců. 8 osob (20 %) nevidí žádná pozitiva ani negativa a 25 osob (63 %) označilo možnost: nevím. Negativa, která přináší fluktuace, se zdají být ve větší míře oproti pozitivům. Důvodem těchto odpovědí může být neúplná znalost samotného termínu fluktuace anebo nedostatečné zamýšlení nad touto otázkou. Graf k této otázce je v příloze.

V poslední **otázce č. 16** měli pracovníci vyjmenovat, co vše dělá společnost pro udržení svých zaměstnanců (Napište, co dělá společnost pro udržení zaměstnanců?). Pro většinu pracovníků (21 osob – 46 %) je výhodou velké množství nabízených benefitů. Je dobré, že jich má společnost více, tak aby si pracovníci mohli vybrat, ovšem některé benefity jsou zřejmě v této firmě zbytečné. Pro 5 osob (11 %) je hlavní, že dostávají výplatu včas, ba je i pravidelně navyšována. Některým lidem stačí v životě málo. Společnost dobře komunikuje, to je hlavní pro 1 dotazovanou osobu (2 %). To, že společnost pro své zaměstnance nedělá nic, si myslí 3 osoby (6 %) a 16 osob (35 %) z neznámých důvodů napsali: nevím (viz graf v příloze). Z odpovědí lze vyčíst, že snaha firmy o udržení zaměstnanců je, otázkou je, jestli je tato snaha dostatečná vzhledem v době, ve které se nyní nacházíme, kdy sami zaměstnanci mnohdy nevědí, co by všechno od zaměstnavatele chtěli.

### 3.3.3 Shrnutí výsledků

Společnost Zoeller Systems se s fluktuací potýká už delší dobu a na základě odpovědí v dotazníkovém šetření (v obou typech) lze stanovit vysokou míru fluktuace převážně u nově nastoupených pracovníků. Fluktuace se zejména týká osob, kteří zde nepracují déle jak 1 rok, potažmo zaměstnanců, kteří zde nejsou déle jak 3 roky. Pracovníci, kteří zde pracují více jak 3 roky, se stávají vysoce loajální k této firmě a společnost si těchto lidí velmi váží a snaží se u nich o nadstandartní ohodnocení. Od fluktuace jsou tedy z velké části odproštěni pracovníci, kteří zde pracují déle jak 3 roky. Pozornost bude zaměřena na nové pracovníky.

Dojde-li k porovnání dosažených výsledků z dotazníkového šetření a teoretických poznatků autorů v teoretické části, nachází se zde jisté podobnosti. Autoři vědí, o čem píší, jelikož jsou to často lidé z praxe a z jejich publikací mohou pro společnost vzejít zajímavé závěry.

Jako jeden z nejhlavnějších problémů lze považovat problém s odměňováním pracovníků, a to samozřejmě nejen v této firmě. Z dotazníků vyplynulo, že proces odměňování podle respondentů nejvíce zapříčiňuje fluktuaci. I podle autorky Vnoučkové (2013, s. 187) tomu tak bývá. Tato autorka dokonce označila odměňování jako jeden ze sedmi nejčastějších důvodů fluktuace. Na způsoby a výši odměňování navazuje problém motivace. Z dotazníků není sice jasně patrné, zda nastávají větší problémy s motivovaností zaměstnanců. Ovšem vzhledem k situacím, kdy jedinci zmiňují nevhodnost některých benefitů lze předpokládat, že tento problém je spjat buď s motivací anebo stimulací. Lochmannová (2016, s. 85) tuto problematiku také zmiňuje a řadí právě motivaci či stimulaci k možným příčinám fluktuace.

Z rozhovoru zejména se zaměstnancem společnosti vychází, že mnohdy sami zaměstnanci nevědí, co by za práci chtěli. Toto tvrzení jde ruku v ruce s tvrzením Bednáře (2018, s. 16), který má stejný názor. Toto vše spadá do problematiky odměňování v této společnosti.

Jako druhou nejčastější příčinu fluktuace vidí zaměstnanci v získávání a adaptaci nových pracovníků. Jako příčinu fluktuace zejména u nových zaměstnanců vidí například Ruso a spol (2021) v nesouladu mezi představami jedince a společnosti. Podle stejného autora se tento nesoulad projeví právě až po přijetí nového pracovníka. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že firma má nedostatek samotných zájemců o zaměstnání, tudíž je prakticky nucena nabírat každého, kdo se o práci přihlásí. Proč má firma nedostatek zájemců o práci? Tuto otázku do jisté míry vysvětluje Armstrong a Taylor (2015, s. 584), kdy tyto autoři hovoří o tzv. rovnováze mezi osobním a pracovním životem, kterou zejména mladší generace vyžaduje. A dále tyto autoři zmiňují problém s atraktivitou, a především náročností povolání. Tato všechna tvrzení potvrzuje i zaměstnanec společnosti, který zmiňuje zejména kladení vysokých pracovních nároků na každého nově přichozícího pracovníka.

Na důležitost komunikačního faktoru jako klíčového nástroje pro setrvání pracovníků ukazuje ve svém díle Vnoučková (2013, s. 121). Z dotazníků vzešly odpovědi, kde pojem komunikace byl často vnímán spíše jako pochybný nástroj. Tedy i samotná komunikace a předávání informací ve firmě zvyšuje fluktuaci.

Ze současné situace, kdy fluktuace ve firmě převyšuje 30 %, vyplývá, že velké množství úkolů musí být vykonáno zejména pomocí stávajících pracovníků. Dochází tedy k přetěžování stávajících zaměstnanců. Bednář (2018, s. 11) dodává, že tato situace nastává v mnoha firmách, jelikož je extrémní nedostatek zaměstnanců takřka všude. Tento stejný autor také upozorňuje na problém s dlouhodobou udržitelností tohoto systému, kdy zmiňuje, že se to zkrátka dlouhodobě udržet nedá. I proto musí firma co nejrychleji řešit problém s fluktuací, chce-li si udržet tyto stávající zaměstnance. V další kapitole budou nastíněny kroky, jak by toho firma mohla dosáhnout.

Snad poslední velký problém, proč je fluktuace vysoká, je značný nezájem (zejména od řadových zaměstnanců) fluktuaci řešit anebo alespoň vnímat jako problém. I tato skutečnost je popsána v teoretické části práce, konkrétně „zvýšená fluktuace zapříčiněna zaměstnanci“, kde se k těmto příčinám vyjadřuje především Armstrong a Taylor (2015, s. 228). Fluktuace by měla být záležitostí všech ve firmě. Samozřejmě, že za ní nejvíce odpovídá management společnosti a vedoucí pracovníci, ale i řadoví zaměstnanci by mohli přicházet s nápady, jak tento problém vyřešit. Anebo být minimálně v této problematice více zainteresovaní. V momentě, kdy bude zaměstnancům lhostejná výše fluktuace, bude zaměstnancům lhostejné, zda pracují v Zoeller Systems anebo jiné konkurenční firmě.

### **3.4 Návrhy doporučení**

Společnost dobře ví, že kvalitní, spolehliví a loajální pracovníci se v této době shánějí opravdu velmi složitě. Těmto pracovníkům jsou často nabízeny velké množství benefitů a těmto pracovníkům je také pravidelně zvyšována mzda. Benefitů je ve firmě opravdu celá řada, otázkou je, zda je to správně či nikoliv. Na jednu stranu si zaměstnanci mohou zvolit, které benefity chtějí čerpat, ale na druhou, vysoké množství benefitů může být pro někoho zmatečné a mnohdy i nepotřebné.



Nedostatek zaměstnanců na velkém množství pozic znamená pro firmu nutnost zjednodušení přijímacích procesů. V tomto procesu podle dostupných informací a samozřejmě podle odpovědí z dotazníků problém s fluktuací začíná. Z dotazníkového šetření vyplývá, že přijímání na klíčové pozice nebo na vedoucí pozice je do jisté míry brán zřetel neustále. Ovšem jedná-li se o pozice, které nevyžadují velké množství pracovních zkušeností či dovedností, je přijímací proces velmi zjednodušený. Dá se říct, že se firma nachází v takovém bodě, kdy je ráda za každého uchazeče a mnohdy jsou tito lidé bez váhání přijati. Řešení jsou následující.:

- Samotné řešení: Z důvodu nedostatku zájemců o zaměstnání by bylo dobré, kdyby si firma nejprve najala externí firmu zajišťující zaměstnance (outsourcing). Výhodou těchto firem je samotné dodání pracovníků a celková starost o ně, tudíž firmy komunikují pouze mezi sebou a odpadá tím starost starat se o každého tohoto pracovníka zvlášť.
- Kdo: Na starost by tento proces mělo mít personální oddělení a odpovědný vedoucí a samozřejmě by do těchto procesů mělo mít co říct i finanční oddělení.
- Kdy: Co nejdříve. Nejlépe do konce srpna roku 2023.
- Jak: Zvolit si vhodnou outsourcingovou firmu, která bude společnosti vyhovovat a domluvit se s nimi na bližších podmínkách.
- Kolik to bude stát: Autor této práce udělal průzkum na internetu, ale především se telefonicky dovolával do potřebných firem (jelikož tyto firmy moc často údaje na internetu nezveřejňují) a na základě tohoto průzkumu stanovil průměrnou cenu za poskytnuté služby. Do průzkumu bylo zahrnuto celkem deset společností specializujících se na dodání pracovníků. Průměrná cena za poskytnutí outsourcingové firmy by činila průměrně 280Kč/h = 44 800 Kč/měsíc (1 osoba). Mnohdy tyto společnosti nedodávají pouze jednoho pracovníka, ale minimálně 5 až 10. Cena za 10 takových pracovníků by firmu měsíčně stála 448 000 Kč. Ročně by to bylo 5 376 000 Kč.
- Proč právě toto řešení? Jelikož dochází k nadměrnému přetěžování stávajících zaměstnanců a hrozí odchod i těch nejvěrnějších pracovníků. Z tohoto důvodu je nutné, co nejrychleji najmout nové pracovníky i za pomoci externích poskytovatelů.

Jako další důvod, proč je zde vysoká fluktuace, lze uvést nedostatečně zvládnuté, ba dokonce neproběhnuté výstupní pohovory. Tím, že je firma provádí pouze v malé míře a mnohdy vůbec, se připravuje o možnost zjistit, za jakým účelem pracovníci odešli. A s tímto problémem jde ruku v ruce nezůstávání v kontaktu s odešlými zaměstnanci. Je zřejmé, že to není vždy jednoduché zůstat s těmito lidmi v kontaktu. Ovšem v momentě, kdy trpíte nedostatkem zaměstnanců, by společnost měla promýšlet veškeré kroky vedoucí k zajištění potřebného množství pracovníků. A právě znovu zaměstnávání odešlých pracovníků by mohlo být jednou z možností, jak tohoto stavu dosáhnout. Řešení je následující.:

- Samotné řešení: Z dotazníků vyplývá, že pracovníci společnost opouští spíše dobrovolně. Realizace výstupních pohovorů je nutností, zejména z důvodu zjištění skutečných důvodů odchodu.
- Kdo: Personální oddělení.  
Kdy: Co nejdříve, jelikož nejsou nutné žádná velká opatření pro samotné započítí výstupních pohovorů.
- Jak: Výstupní pohovor s odcházejícím zaměstnancem nemusí být nutně dlouhý proces. Stačí 30 až 60 minut. Nutností je mít předem připravené otázky.

- Kolik to bude stát: Autor této práce udělal průzkum na internetu a na základě tohoto průzkumu stanovil průměrnou cenu za poskytnuté služby. Šlo o zjištění průměrné hodinové mzdy pracovníka HR. Výsledek činil 235Kč/h. Od zaměstnance společnosti autor zjistil, že v průměru odchází 5-10 pracovníků měsíčně. Budeme-li počítat s pesimistickou variantou (10 odchodů) budou měsíční náklady činit 2 350 Kč, roční poté 28 200 Kč.
- Proč právě toto řešení? Společnost konkrétní důvody fluktuace pouze tuší, nikoli zná. Znalost těchto důvodů je pro společnost klíčová ve snaze snížit fluktuaci.

Problémem ve většině společností vždy bylo a zřejmě vždy bude hodnocení a odměňování zaměstnanců. Byla řeč už o benefitech, které sice firma nabízí ve velké míře, ovšem ne vždy se shledávají s úspěchem. Podobným problémem samozřejmě trpí i výše mzdy. Zoeller Systems se snaží mzdu pravidelně navyšovat a držet krok s konkurencí v tomto ohledu, ale tento systém nemusí vždy stoprocentně fungovat. I když je pracovníkům nabídnuta srovnatelná mzda s konkurencí, tak to mnohdy zaměstnancům nestačí. Jelikož mají mnohdy pocit, že v tomto oboru, ve kterém Zoeller Systems podnikají, by si společnost měla těchto pracovníků mohem více vážit než „pouhým“ srovnatelným platem oproti konkurenci. Toto domnění je způsobeno zejména skutečností, že se firma specializuje na produkt, který žádná jiná firma (v takovém rozměru) nevyrobí. Firma potřebuje nadstandardní pracovníky, aby se v tomto odvětví dokazovala prosazovat i nadále a zaměstnanci to samozřejmě vědí. Řešení je následující.:

- Samotné řešení: Zvýšit pohyblivou složku mzdy u zaměstnanců, kteří odvádí nadstandardní výkony, tedy pracovníkům ve výrobě. A to z jednoho prostého důvodu, v momentě, kdy společnost chce po zaměstnancích špičkové výkony, musí počítat s tím, že tyto osoby budou chtít větší odměny. Jinak by šli ke konkurenci, kde budou odvádět méně úkolů se srovnatelným ohodnocení.
- Kdo: Personální oddělení spolu s finančním oddělením a liniovým manažerem, který je v největším kontaktu s těmito zaměstnanci.
- Kdy: Autor navrhuje provést tyto změny do konce kalendářního roku 2023 a to u zaměstnanců, kteří jsou ve výrobě a na plný pracovní úvazek.
- Jak: Důležité je celý proces řádně komunikovat se samotnými dělníky, kteří musí jasně vědět, jak, čím a o kolik se jejich odměny zvýší.
- Kolik to bude stát: Společností je pravidelně zvyšována pevná složka mzdy, tudíž autor této práce by se zaměřil na zvyšování pohyblivé složky mzdy. Zavedl by mimořádné bonusy za přivedení nového pracovníka a 13. plat (pouze u osob, které ve firmě pracují déle jak 5 let). Toto jsou hlavní odměny, které by autor poskytoval nad rámec současných odměn. Odpovědnost by za to měl mít liniový manažer ve výrobě. Za přivedení nového pracovníka, který ve firmě zůstane alespoň 6 měsíců by autor jednorázově vyplácel 5 000 Kč (po uplynutí této doby). A 13. plat, (zatím by se týkal pouze 20 zaměstnanců), kdy průměrná hrubá měsíční mzda u pracovníků ve výrobě (v této firmě) je 35 000Kč. Celkově by 13. plat vyšel společnost ročně na 700 000 Kč.
- Proč právě toto řešení? Z důvodu dlouhodobého udržení zaměstnanců a zvýšení motivace doporučovat firmě nové zaměstnance.

Ke snížení fluktuace by přispělo i lepší zvládání konfliktů ze strany společnosti. Kdy velká většina zaměstnanců v dotaznících odpovídala, že s řešením konfliktů mnohdy nesouhlasí. Ovšem na druhou stranu v momentě, kdy zaměstnanci s řešením nesouhlasí a nedají najevo svůj nesouhlas s výsledkem, tak společnost může jen velmi těžko zjistit, zda byl konflikt vyřešen správně či nikoliv. Důležitá je tedy i zpětná vazba od zaměstnanců. Řešení je následující.:

- Samotné řešení: Lepší a jasnější komunikace směrem k podřízeným. K dosažení tohoto stavu by autor této práce využil program komunikačního vzdělávání.
- Kdo: Personální oddělení by mělo na starost tyto kurzy. Víceméně by měli na starost pouze domlouvání „učitelů“ těchto kurzů. Tyto kurzy by měly být pro všechny manažery a vedoucí pracovníky.
- Kdy: Autor navrhuje vzhledem k nedostatku času (velká pracovní vytíženost) alespoň 2x do měsíce tento kurz, který by trval okolo 3 h.
- Jak: Minimálně 2x do měsíce se manažeři a vedoucí pracovníci sejdou v zasedací místnosti, kde bude kurz probíhat.
- Kolik to bude stát: Autor této práce provedl na internetu (a také telefonicky) průzkum koučů a obdobných osob a institucí zabývajících se vzděláváním v oblasti komunikace. Na základě tohoto průzkumu autor stanovil průměrnou cenu za jednu hodinu (3 h), která činí 4 000Kč za osobu. Ročně by to společnost stálo (při dvou hodinách v měsíci) 96 000Kč na osobu (vedoucích pracovníků je ve společnosti okolo 60).
- Proč právě toto řešení? Protože komunikace nadřízených směrem k podřízenému je základ úspěšného zvládnutí fluktuace. Pracovníci musí od svých nadřízených slyšet jasné pokyny a musí být srozuměny s cíli a plány společnosti do budoucna. Za tyto všechna sdělení je odpovědný vedoucí pracovník.

Závěrem je nutné si vyhodnotit dříve formulované výzkumné předpoklady. K vysoké fluktuaci dochází zejména důsledkem špatné práce se stávajícími zaměstnanci, nabízením neatraktivních odměn a nedostatku pracovníků na trhu práce. Řešení celé situace je využití externích firem k poskytnutí nových pracovníků, zlepšit komunikaci se zaměstnanci (zejména ze strany bezprostředního nadřízeného) a odstranit nevyužívané benefity, které budou nahrazeny většími možnostmi, jak si pracovníci mohou zvýšit svou pohyblivou složku platu.

## 4 Závěr

Problém fluktuace v dnešní době postihuje větší množství firem než pouze Zoeller Systems. Tato skutečnost je způsobena především okolními vlivy, které mají na odchodovost zaměstnanců buď přímý anebo nepřímý vliv. Zejména trvající válka na Ukrajině má za důsledek menší poptávku po nabízených produktech anebo výpadky v dovozu potřebných materiálů k výrobě. O zvyšování cen energií a s tím spojené zdražování takřka všech produktů a služeb nemluvě. Vysokými cenami se pochopitelně snížila poptávka po zboží a lidé začínají více přemýšlet, které věci si koupí a proč. Rozmýšlí si více než v minulosti, zda daný produkt doopravdy potřebují anebo se dokážou bez něj obejít.

Cílem této práce bylo zjistit současný stav fluktuace ve společnosti Zoeller Systems, který byl stanoven na základě informací, které byly této práci poskytnuty zaměstnancem personálního oddělení tentýž firmy. Z těchto údajů bezpochybně vyplývá nutnost zaměřit se na vyřešení tohoto problému. Dalším cílem bylo zjistit příčiny vysoké fluktuace, čehož se na základě dotazníkového šetření také povedlo dosáhnout. Dotazníkové šetření bylo realizováno dvojího typu. A to sice dotazník, který byl určen manažerům a dotazník, který byl určen řadovým dělníkům. Oba tyto dotazníky bylo možné vyplnit, jak v elektronické, tak v papírové podobě. Samozřejmě byla před samotným rozesláním udělána tzv. zkouška srozumitelnosti a jasnosti otázek, která byla zaměřena na 5 náhodně vybraných zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Na základě těchto 5 náhodných zaměstnanců bylo stanoveno, že je dotazník dostatečně pro všechny srozumitelný a byl tedy do firmy rozeslán ve větším počtu. Na základě odpovědí byly zpracovány grafy a vyhodnoceny jednotlivé otázky. Konkrétní příčiny zvýšené fluktuace jsou tyto:

- Problémy se získáváním a adaptací nových pracovníků, problémy s komunikací a předáváním informací – zejména od vedoucích osob, nerealizování (v dostatečné míře) výstupních pohovorů, přetěžování stávajících pracovníků, neochota některých pracovníků řešit fluktuaci, výše odměňování.

Z odpovědí na dané otázky tato práce dokázala stanovit metody a doporučení, jak s problémem fluktuace bojovat a jak se konkrétně pokusit o její snížení. Značnou mírou se na řešení problému podílely odborné články a odborné publikace od předních, jak českých, tak zahraničních autorů, kteří mají z HR mnoho zkušeností. Konkrétní doporučení, které z výsledků vychází jsou:

- využít služeb externích firem (outsourcing) k co nejrychlejšímu přivedení nových pracovníků,
- zvýšit možnosti, kterými by si mohli pracovníci přivydělat (zvýšit pohyblivou složku mzdy, odměny) – 13. plat (pracovníci, kteří jsou zde déle jak 5 let), odměny pro pracovníky, kteří přivedou nové pracovníky,
- zlepšit komunikaci (především) nadřízených – kurzy zaměřené na toto téma,
- realizovat výstupní pohovory – zejména za účelem zjištění skutečných důvodů odchodu.

K tomuto výčtu je nutné podotknout, že vysoká fluktuace je v této firmě důsledkem několika událostí, které byly více rozebrány v předchozí kapitole. Neexistuje proto pouze jedno opatření, které je nutné podstoupit ke snížení fluktuace ve firmě. Jako největší problém, který je nutný co nejrychleji vyřešit, se jeví proces získávání a výběru zaměstnanců. Ostatní události, které také přispívají k vyšší fluktuaci, by měly být řešeny následně. Každý pracovník vnímá důvody fluktuace zkrátka jinak, i proto nelze jednoznačně určit pouze jednu situaci zvyšující fluktuaci.

Navrhnutá opatření, která vzešla z této bakalářské práce, budou interpretována zpět do firmy Zoeller Systems. Pouze čas ukáže, jak si daná doporučení vzala společnost k srdci a jak moc jej aplikuje, popřípadě jak moc změnila celkové vnímání problému fluktuace. Tato práce neočekává, že se míra fluktuace bude v nejbližší době vyvíjet správným směrem, a to hlavně z důvodu rozsahu celého problému napříč celou organizací. Důležité je, aby společnost celkové dopady fluktuace dokázala postupně snižovat a nebála se nastavit příslušné změny, zejména v získávání pracovníků. A tížený efekt se časem určitě dostaví.

Samozřejmě se samotný proces snáze takto napíše, než udělá, ale chce-li Zoeller Systems zůstat leadrem ve svém oboru, musí podstoupit tyto kroky ke zmírnění fluktuace. Dlouhodobě se fluktace nedá zvládat a nelze neustále dokola přetěžovat důležité zaměstnance. Pokud by se nic ve firmě nezměnilo, hrozilo by odchodu i zatím doteď loajálních a klíčových zaměstnanců, kteří drží společnost v provozu. Zamezením tohoto černého scénáře by mělo být firemní prioritou.

## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

CHAPMAN, G., WHITE, P. The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People. Chicago: Northfield Publishing, 2019. 433 s. ISBN 978-0-8024-6176-6.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

ERIKSON, T. V obklíčení blbých šéfů. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Brno: Management Press, 2020. 326 s. ISBN 978-80-7261-580-3.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

JENKINS-SCOTT, J. 7 tajemství odpovědného vedení lidí. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2021. 176 s. ISBN 978-80-271-1711-6.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

LOCHMANNOVÁ, A. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

ŠÍMA, A., SUK, M. Základy práva pro střední a vyšší odborné školy. 16. doplněné vydání. Praze: C.H. Beck, 2019. Beckovy učební texty. 438 s. ISBN 978-80-7400-755-2.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: VŠEM, 2013. 246 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. s. 157 ISBN 978-80-271-0227-3.

## Normy:

A2 CZ S 10-03, Strategie společnosti [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]

A2 CZ S 05-07, Péče o lidské zdroje [online]. 2022 [cit. 2022-11-09]

## Internetové zdroje

ČTK. Míra nezaměstnanosti v EU klesla. Nejnižší stále zůstává v Česku [online]. 2022 [cit. 2022-05-03] Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/zahranicni/mira-nezamestnanosti-v-eu-klesla-nejnizsi-stale-zustava-v-cesku-1389743>E15.cz

ČTK. Přírodní katastrofy způsobují škody za stovky miliard dolarů [online]. 2016 [cit. 2016-11-15] Dostupné z WWW: [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/prirodni-katastrofy-zpusobuji-skody-za-stovky-miliard-dolaru\\_405647.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/prirodni-katastrofy-zpusobuji-skody-za-stovky-miliard-dolaru_405647.html)

Delmar K. Je možné žalovat zaměstnance o náhradu škody nebo ušlého zisku? [online]. 2016 [cit. 2016-08-16] Dostupné z WWW: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/431-je-mozne-zalovat-zamestnance-o-nahradu-skody-nebo-usleho-zisku>

Farská H. Nebojme se fluktuace, pracujme s ní [online]. 2013 [cit. 2013-11-29] Dostupné z WWW: <https://hn.cz/c1-61339920-nebojme-se-fluktuace-pracujme-s-ni>

HN.cz. Rozdílné modely odměňování dělnických profesí přináší zvýšenou fluktuaci [online]. 2018 [cit. 2018-06-30] Dostupné z WWW: <https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-66183590-rozdilne-modely-odmenovani-delnickych-profesi-prinasi-zvysenou-fluktuaci>

Matějková K. Nesnášíte svou práci, ale nechcete v ní skončit? Začněte se flákat, hlásá trend [online]. 2023 [cit. 2023-03-08] Dostupné z WWW: <https://archiv.hn.cz/c1-67179660-nesnasite-svou-praci-ale-nechcete-v-ni-skoncit-tak-se-zacnete-flakat-hlasa-trend-z-tiktoku>

Podnikatel.cz. Fluktuace zaměstnanců představuje pro firmy vysoké náklady. Jak je snížit?, [online]. 2021 [cit. 2021-07-22] Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snit/>

Průvodce podnikáním. Fluktuace zaměstnanců: Jak ji zabránit? [online]. 2021 [cit. 2021-02-04] Dostupné z WWW: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>

Ruso J., Glogovac M., Filipovič J., Jeremič V. Employee Fluctuation in Quality Management Profession: Exploiting Social Professional Network Data [online]. 2021 [cit. 2021-07-23] Dostupné z WWW <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10429247.2021.1952022>

Spáčilová L. Jak dnes posilovat loajalitu zaměstnanců [online]. 2023 [cit. 2023-02-21] Dostupné z WWW: <https://www.performia.cz/blog/jak-dnes-posilovat-loajalitu-zamestnancu>

Suchá M. Diskriminace na pracovišti – příklady a jak se bránit [online]. 2022 [cit. 2022-09-26] Dostupné z WWW: <https://www.jenprace.cz/magazin/diskriminace-na-pracovisti-priklady-a-jak-se-branit#anchorId1>

Toman P. Klíčem k dosažení co největší efektivity ve skladech je automatizace a spokojení lidí. Řada společností v praxi využívá nejpokročilejší technologie [online]. 2022 [cit. 2022-11-16] Dostupné z WWW: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67136430-klicem-je-automatizace-a-spokojeni-lide>

Urban J. Čtyři mýty spojené s řízením lidí [online]. 2017 [cit. 2017-08-25] Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/ctyri-myty-spojene-s-rizenim-lidi>

Urban J. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení [online]. 2013 [cit. 2013-11-29] Dostupné z WWW: <https://hn.cz/c1-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni>

Vacková H. Lidé od Indie po Dánsko hledají v práci štěstí. Čechům stačí co mají [online]. 2023 [cit. 2023-01-05] Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-67155900-lide-od-indie-po-dansko-hledaji-v-praci-stesti-cechum-staci-co-maji>

Zoeller Systems. Dostupné z WWW: <https://zoeller.cz>



# **Přílohy**

## **Seznam příloh:**

Příloha 1 rozhovor se zaměstnancem společnosti .....	II
Příloha 2 dotazník pro manažery .....	IV
Příloha 3 dotazník pro řadové zaměstnance .....	X
Příloha 4 Graf manažerů .....	XIII
Příloha 5 Graf řadový zaměstnanci .....	XXVIII

## **Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení společnosti Zoeller Systems**

**Autorova otázka:** Dobrý den, hned bych rád začal otázkou, jaká je skutečná míra fluktuace ve vaší firmě?

**Odpověď zaměstnance:** Dobrý den. Je to hodně nad celorepublikovým průměrem, je to něco málo přes 30 % ze všech zaměstnanců. V průměru společnost opouští 5-10 pracovníků měsíčně. Takto vysoké procento je především zapříčiněno okolními vlivy, které podnik nepředpokládal. A to zejména válka na Ukrajině. Spousta materiálu, který ve výrobě využíváme, pochází právě z těchto oblastí. Zhoršením dodávek těchto materiálů jsme byli často v situaci, kdy jsme neměli, jak vyrábět. Odchodovost a tím i fluktuace se prostě musela zvýšit.

**Autorova otázka:** Když jste zmiňoval, že je vaše fluktuace nad celorepublikovým průměrem, jaký tedy je tento průměr?

**Odpověď zaměstnance:** V České republice se fluktuace pohybuje okolo 12–15 %. Přičemž ve světě jsou tyto procenta mnohem nižší. Konkrétně okolo 6 %.

**Autorova otázka:** Dobře, a kromě tedy válečného konfliktu na Ukrajině, které další důvody považujete za příčinu fluktuace ve vaší firmě?

**Odpověď zaměstnance:** Před tímto konfliktem jsme si udržovali fluktuaci okolo 27 %. A co se týče dalších příčin, tak je nutné zmínit, že jako firma se snažíme o minimalizaci odchodů způsobených společností. Jinak řečeno opustit organizaci je spíše chťič samotných pracovníků, než že bychom například hromadně propouštěli.

**Autorova otázka:** Víte, kterých pozic se převážně fluktuace týká a popřípadě mi řekněte důvody proč to tak je.

**Odpověď zaměstnance:** Ano, jsme si vědomi, že se fluktuace z větší části týká pracovníků ve výrobě. Převážně pak svářečů a pomocných dělníků. A proč právě tyto pozice? Vzhledem ke skutečnostem, že od našich zaměstnanců vyžadujeme nadstandartní pracovní výkon a zároveň mimořádnou pečlivost ve všech pracovních ohledech, tak mnohdy tyto vlastnosti u potencionálních uchazečů, nenalézáme. A dalším problémem je vůbec sehnat nějaké kvalitní zaměstnance, na trhu práce jich je nedostatek a když už se nějaký sežene, tak si vymýšlí nesmyslné cifry, které by za práci požadoval.

**Autorova otázka:** Kolik nyní máte pracovníků ve společnosti?

**Odpověď zaměstnance:** Aktuálně u nás pracuje 291 zaměstnanců a z toho je 40 brigádníků. Do budoucna chceme počty brigádníků snižovat a nahrazovat je stálými zaměstnanci, anebo udělat stálé zaměstnance z těchto lidí. Nyní jsme ovšem rádi za každého, kdo do práce vůbec přijde.

**Autorova otázka:** Okolní situace dopadá na všechny podniky, zkuste se zamyslet proč právě zde je fluktuace tak extrémní?

**Odpověď zaměstnance:** To je velmi složitá otázka. Kdybychom to stoprocentně věděli, myslím si, že bychom se do takové situace nedostali. Podle mě je fluktuace způsobena zejména vysokými nároky, které na své podřízené klademe, hlavně teda ve výrobě. Chceme zkrátka zůstat ve svém oboru podnikání dominantní, a i proto máme často dost tvrdé nároky zejména na zručnost a šikovnost pracovníků ve výrobě. A v momentě, kdy začalo být více práce, než bylo možné v počtu, který máme, zvládnout, začalo se dost zaměstnanců v práci přetěžovat. Tím docházelo k další rostoucí fluktuaci.

**Autorova otázka:** Dobře, děkuji Vám za poskytnutý rozhovor, informace, které jste mi sdělil, budou pro mou práci velkým přínosem. A přeji Vám ať se společnosti, ale i Vám osobně daří. Na shledanou.

**Odpověď zaměstnance:** Nemáte vůbec zač, rád jsem Vám alespoň tímto způsobem pomohl. A jsem rád, že je vaše práce zaměřena právě na poněkud citlivější téma fluktuace, a doufám že dojdete k zajímavým závěrům, které by nám jako společnosti mohly do budoucna pomoci. Mějte se hezky, na shledanou.

# Dotazník pro zaměstnance firmy

## ZOELLER SYSTEMS

(Dotazník k bakalářské práci, autor: Jakub Heřman)

Téma bakalářské práce je Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci.

V dotazníku je možné zaškrtnout více správných odpovědí (za některými otázkami je uveden maximální počet možných odpovědí). Výsledkem tohoto dotazníkového průzkumu není zvolit učebnicově správnou odpověď, ale zvolit takovou odpověď, která je podle Vás logická a správná. Jedná se samozřejmě o anonymní dotazník. Předem všem respondentům děkuji za vyplnění mého dotazníku.

### Tento dotazník je určen pouze manažerům, vedoucím pracovníkům a vrcholovému managementu.

1. Slyšeli jste někdy termín fluktuace zaměstnanců?
  - a. Ano a přesně vím, co znamená,
  - b. Ano, ale nevybavuji si jeho význam,
  - c. Ne, tento termín jsem neslyšel/a,
  - d. Nejsem si jistý/á.

(A co to vlastně ta fluktuace zaměstnanců je? Termín fluktuace zaměstnanců znamená, že ve firmě NENÍ zajištěna stálost zaměstnanců, jedná se o jakýsi koloběh, neustálé se „točení“ lidí (jeden člověk přijde, druhý odejde, ...).)

2. Jaký význam může podle Vás mít fluktuace zaměstnanců na tak velkou organizaci jako je ZOELLER SYSTEMS?
  - a. Pozitivní, (uvést důvody proč) .....
  - b. Negativní, (uvést důvody proč) .....
  - c. Záleží na okolnostech, (např.:) .....
3. Jaké mohou být podle Vás příčiny vysoké fluktuace ve vaší firmě? **Max. 1**
  - a. Zvýšená fluktuace je způsobena managementem firmy a vedoucími pracovníky (špatná komunikace s podřízenými, špatné rozhodování, ...),
  - b. Zvýšená fluktuace je způsobena našimi zaměstnanci (neochota pracovat, špatná pracovní morálka, ...),
  - c. Kombinací obou předešlých příčin,
  - d. Okolními vlivy (vysoká konkurence v daném odvětví, ...), změnou důležitých okolností uvnitř organizace (změna vize, majitele, ...),
  - e. Nevím čím
  - f. Jiné .....

4. Které z vnitřních příčin zvýšené fluktuace jsou u vás problém? (vnitřní jsou takové, které jsou firmou ovlivnitelné) **Max. 2**
- Špatné vedení ze strany vedoucích,
  - Špatná komunikace od vedoucích, neumění namotivovat své podřízené,
  - Jsou nabízené malé odměny, (popř. nedostačující benefity),
  - Špatné pracovní prostředí (nedostatečná BOZP, zastaralé vybavení, ...),
  - Nesprávná firemní kultura,
  - Work – life balance je špatně vyvážený (rovnováha mezi prací a osobním životem),
  - Jiné .....
5. Dá se vysoká míra fluktuace přičíst nějakým nečekaným událostem, které nastaly uvnitř organizace? Popř. které události by to mohly být? (např.: změna majitele, změna vize podniku, ...) **Max. 1**
- Ano, (uvést jaké události) .....,
  - Ano, ale ne v takové míře, (uvést jaké události) .....,
  - Ne, nemyslím si,
  - Nevím.
6. Pokud jste si jisti, že znáte hlavní důvody fluktuace, řekněte, zda děláte nějaké kroky, pro zlepšení situace? **Max. 1**
- Ano, (jaké) .....,
  - Ne,
  - Důvody fluktuace neznám.
7. Pokud znáte důvody fluktuace a neaplikujete žádné protiopatření proti tomu, vysvětlíte důvody proč,
- Časová náročnost,
  - Finanční náročnost,
  - Neochota řešit problém,
  - Jiné: .....,
  - Důvody fluktuace neznám.
8. Po odchodu zaměstnanců zjišťujete důvody, proč tito lidé odešli? **Max 1**
- Ano,
  - Ne.
9. Jaké jsou podle Vás hlavní negativní dopady fluktuace pro vaši firmu?
- Má negativní vliv na morálku ostatních zaměstnanců,
  - Vzniká tím problém pro celou naši společnost, jelikož musíme shánět nové zaměstnance,
  - Společnost bude muset vynaložit značné množství finančních prostředků, aby tuto situaci zvládla,
  - Zvýšenou fluktuací, začne naše firma oproti konkurenci ztrácet,
  - Je více pozitivních dopadů než negativních,
  - Naše společnost ztrácí svoje know-how,
  - Jiné negativní dopady: .....

10. Jaké jsou podle Vás pozitivní dopady fluktuace ve vaší firmě?
- Fluktuace skýtá příležitosti pro změny – zamyšlení se nad celým chodem společnosti, ...,
  - Společnost bude mít méně zaměstnanců,
  - Může dojít k odhalení skrytých problémů, zejména pokud společnost povede s daným zaměstnancem výstupní pohovor,
  - Přijde-li do firmy nový zaměstnanec může zefektivnit celý pracovní postup, a přinést do firmy nové dovednosti a zkušenosti,
  - Žádné pozitivní dopady nejsou.
11. Je podle Vás dobré dělat výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci? **Max. 1**
- Ano, můžeme zjistit problémy o kterých jsme třeba ani netušily,
  - Ano, ovšem bude-li odcházející zaměstnanec mít o to zájem,
  - Ano, můžeme si s danou osobou vyříkat potřebné věci, může to vést k tomu, že se s tímto člověkem rozejdeme v dobrém (to skýtá třeba zajímavé možnosti do budoucna),
  - Ne, s odcházejícími lidmi bychom už neměli mluvit,
  - Ne, akorát by daná osoba snášela na naši hlavu kritiku,
  - Jiné: .....
12. Děláte výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci? **Max. 1**
- Ano, děláme,
  - Ano, ale asi ne tak důkladně, jak by to situace vyžadovala,
  - Ne, neděláme,
  - Ne, nevidím důvod proč.
13. Opouštějí zaměstnanci vaši společnost spíše dobrovolně, anebo jsou propouštěni? **Max. 1** (zdravotní důvody, rodinné důvody a jiné – nejsou brány v potaz)
- Dobrovolně,
  - Jsou propouštěni,
  - Nelze jednoznačně říct, která forma převažuje.
14. Jak se stavíte k zaměstnancům, kteří vaši společnost opustili? **Max. 1**
- Nijak,
  - Snažíme se jako společnost být s těmito lidmi v kontaktu (nikdy nevíme, kdy budeme jejich pomoc potřebovat),
  - Neustále těmto lidem nabízíme pro ně výhodné příležitosti,
  - Jiné: .....

15. Které z procesů (získávání a výběr, adaptace, ...) ve vaší společnosti považujete za nejsložitější, ze kterého pramení problémy s fluktuací? **Max. 2**

- a. Získávání a výběr, (proč) .....
- b. Adaptace a zaškolování, (proč) .....
- c. Hodnocení, (proč) .....
- d. Odměňování, (proč) .....
- e. Vzdělávání a rozvoj, (proč) .....
- f. Rozmíst'ování, (proč) .....
- g. Samotná péče o pracovníky, (proč) .....
- h. Jiné: .....

16. Jak jsou u Vás převážně řešeny konflikty? **Max. 1**

- a. Pasivně (konflikty se „neřeší“),
- b. Násilně (není myšleno fyzické),
- c. Vyjednáváním,
- d. Přenášením zodpovědnosti,
- e. Přes třetí osobu (přes zprostředkovatele).

17. Je řešení konfliktů podle Vás adekvátní a má za následek zvýšenou fluktuaci?

**Max. 1**

- a. Konflikty se řeší správně, fluktuace se tím nezvyšuje,
- b. Mnohdy s řešením nesouhlasím, ale vliv na fluktuaci to nemá,
- c. Konflikty se řeší nesprávně, přispívají ke zvýšené fluktuaci.

18. Zvýšila se v této firmě během pandemie fluktuace zaměstnanců? **Max. 1**

- a. Ano, velmi,
- b. Ano, ale nijak zvláště jsme to jako společnost nepocítili,
- c. Ne, nic se nezměnilo,
- d. Ne, a to zejména z důvodu, že naši pracovníci mohli využívat Homeoffice,
- e. Ne, (jiný důvod) .....

19. Je fluktuace této firmy zvyšována velkou konkurencí na trhu? (je velký zájem zejména o vaše špičkové zaměstnance u obdobných firem)

- a. Určitě ne, konkurence je v tomto odvětví slabá,
- b. Ne, ikdyž konkurenční firmy existují,
- c. Ne, v tomto odvětví a ani v této lokalitě neexistují podobné společnosti,
- d. Ano, konkurence v tomto odvětví je,
- e. Určitě ano, konkurence je extrémní, o naše pracovníky je od takových firem velký zájem.

20. Ovlivňuje podle Vás vysoká míra fluktuace i ostatní zaměstnance této organizace?

**Max. 1**

- a. Ano, ovlivňuje je velmi,
  - b. Ano, ale ne tolik,
  - c. Ne, ovlivňuje to pouze vedení společnosti,
  - d. Neovlivňuje to nikoho ze společnosti.
- Důvody proč: .....

21. Je podle Vás pro firmu Zoeller Systems možné docílit toho, aby fluktuace úplně vymizela, anebo zůstala opravdu jen v nepatrné míře, kdy to organizaci nijak neublíží?
- Ano, dá se to, je ovšem nutné na zaměstnance neustále dohlížet, a hlavně naslouchat jejich názorům a celkově se zajímat o jejich pocity a jejich spokojenost ve firmě,
  - Ano, dá se to, ovšem většina manažerů a vedoucích to nedokáže,
  - Ne, nedá se to, v dnešní době udržet si kvalitní a spolehlivé zaměstnance je příliš obtížné,
  - Ne, jelikož spousta firem nemá dostatečné prostředky na udržení těchto zaměstnanců.
22. Co by Vám pomohlo zmírnit fluktuaci?
- Zlepšit vystupování celé společnosti,
  - Zlepšit firemní marketing – tak aby o nás i ostatní potenciální pracovníci věděli,
  - Zlepšit komunikaci k pracovníkům,
  - Zlepšit odměňování anebo rozšířit nabízené benefity,
  - Jiné: .....
23. Jak postupujete při výběru nových pracovníků, ve vztahu k jejich potenciální fluktuaci? **Max. 1**
- Pečlivě si nové zaměstnance vybíráme,
  - Na vedoucí pozice jsme obezřetní, ale u ostatních pracovníků tolik ne,
  - Snažíme se, ale skutečností, že máme málo zaměstnanců, nejsme při výběru natolik pečlivý,
  - Bereme většinu uchazečů, a to hlavně z důvodu nedostatku zaměstnanců
24. Jak dlouho problém se zvýšenou fluktuací přetrvává? **Max. 1**
- Méně než 6 měsíců,
  - Více než 6 měsíců, ale méně než rok,
  - Více než rok,
  - Nevím,
  - Jiné,
  - Zvýšená fluktuace v naší organizaci není.
25. K fluktuaci dochází spíše u nových zaměstnanců, anebo u starších a zkušenějších pracovníků? **Max. 1**
- Zejména u nově příchozích, a to nejčastěji do konce prvního roku od jejich nástupu,
  - U pracovníků, kteří zde nepracují déle než 3 roky,
  - U pracovníků, kteří jsou zde méně než 10 let,
  - U pracovníků, kteří jsou zde více jak 10 let.



26. Je možné říct, že zaměstnanci z jednoho oddělení (např.: marketing, HR, ...) mají větší fluktuaci oproti ostatním oddělení organizace?
- Ano, rozhodně,
  - Ne, nemyslím si, spíše se fluktuace týká celého podniku jako celku,
  - Nemohu posoudit,
  - Jiné.
27. Pokud si myslíte, že z určitého oddělení lidé odcházejí více v porovnání s ostatními, zkuste říct důvody proč?
- Ano, (proč) .....,
  - Nemyslím si, že lidé z jednoho oddělení odcházejí více, jak z jiného.
28. Jak byste ohodnotili komunikaci a předávání informací ve firmě? (ať už se jedná o vztah nadřízený x podřízený, nebo naopak)
- Velmi dobrý,
  - Dobrý,
  - Dostačující,
  - Podprůměrný,
  - Velmi slabý.
29. Je ve vaší firmě možnost karierního růstu, popřípadě možnost obdobných aktivit, jak by se mohli zaměstnanci zlepšovat a rozvíjet?
- Ano, (jaké) .....,
  - Ne.
30. Co, jako společnost, děláte proto, abyste si své zaměstnance udrželi? **Max 2**
- Nabízíme jim srovnatelné, anebo dokonce lepší finanční ohodnocení oproti konkurenci,
  - Nabízíme řadu výhodných benefitů (vyjma finančního ohodnocení),
  - Celá společnost tvoří silný a pevný kolektiv,
  - Máme zkušené a přátelské vedoucí, kteří mají tu schopnost nás namotivovat a udržet v práci,
  - Jiné .....
31. Jakým způsobem v rámci organizace probíhá management fluktuace?
32. Co by se dalo zlepšit na managementu fluktuace?

# Dotazník pro zaměstnance firmy ZOELLER SYSTEMS

(Dotazník k bakalářské práci, autor: Jakub Heřman)

Téma bakalářské práce je Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci.

V dotazníku je možné zaškrtnout více správných odpovědí (za některými otázkami je uveden maximální počet možných odpovědí). Otazník obsahuje i malé množství otevřených otázek. Výsledkem tohoto dotazníkového průzkumu není zvolit učebnicově správnou odpověď, ale zvolit takovou odpověď, která je podle Vás logická a správná. Jedná se samozřejmě o anonymní dotazník. Předem všem respondentům děkuji za vyplnění mého dotazníku.

## Tento dotazník je určen pouze řadovým zaměstnancům.

1. Slyšeli jste někdy termín fluktuace zaměstnanců?
  - a. Ano a přesně vím, co znamená,
  - b. Ano, ale nevybavuji si jeho význam,
  - c. Ne, tento termín jsem neslyšel/a,
  - d. Nejsem si jistý/á.

(A co to vlastně ta fluktuace zaměstnanců je? Termín fluktuace zaměstnanců znamená, že ve firmě NENÍ zajištěna stálost zaměstnanců, jedná se o jakýsi koloběh, neustálé se „točení“ lidí (jeden člověk přijde, druhý odejde, ...).)

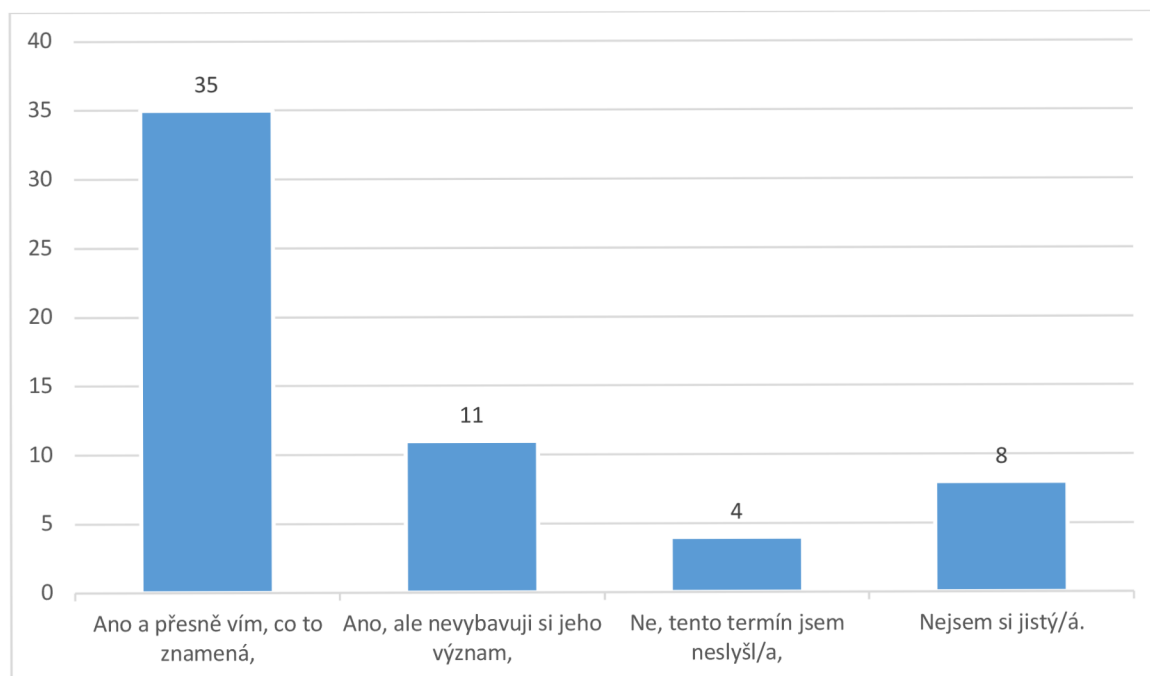
2. Jaký význam může podle Vás mít fluktuace zaměstnanců na tak velkou organizaci jako je ZOELLER SYSTEMS?
  - a. Pozitivní, (uvést důvody proč) .....
  - b. Negativní, (uvést důvody proč) .....
  - c. Záleží na okolnostech, (např.:) .....
3. Jaký je podle Vás hlavní důvod zvýšené odchodovosti ostatních zaměstnanců?
  - a. Malé finanční ohodnocení, nebo nedostatek benefitů,
  - b. Náročnost povolání,
  - c. Špatný pracovní kolektiv,
  - d. Jiné .....
4. Dá se vysoká míra fluktuace přičíst nějakým nečekaným událostem, které nastaly uvnitř organizace? Popř. které události by to mohly být? (např.: změna majitele, změna vize podniku, ...) **Max. 1**
  - a. Ano, (uvést jaké události) .....,
  - b. Ano, ale ne v takové míře, (uvést jaké události) .....,
  - c. Ne, nemyslím si,
  - d. Nevím.

5. Opouštějí vaši kolegové společnost, ve které pracujete, spíše dobrovolně, anebo jsou propouštěni? **Max. 1** (zdravotní důvody, rodinné důvody a jiné – nejsou brány v potaz)
- Dobrovolně,
  - Jsou propuštěni,
  - Nelze jednoznačně říct, která forma převažuje.
6. Jak jsou u Vás převážně řešeny konflikty? **Max. 1**
- Pasivně (konflikty se „neřeší“),
  - Násilně (není myšleno fyzické),
  - Vyjednáváním,
  - Přenášením zodpovědnosti,
  - Přes třetí osobu (přes zprostředkovatele).
7. Je řešení konfliktů podle Vás adekvátní a má za následek zvýšenou fluktuaci? **Max. 1**
- Konflikty se řeší správně, fluktuace se tím nezvyšuje,
  - Mnohdy s řešením nesouhlasím, ale vliv na fluktuaci to nemá,
  - Konflikty se řeší nesprávně, přispívají ke zvýšené fluktuaci.
8. Zvýšila se v této firmě během pandemie fluktuace zaměstnanců? **Max. 1**
- Ano, velmi,
  - Ano, ale nijak zvláště jsme to jako společnost nepocítili,
  - Ne, nic se nezměnilo,
  - Ne, a to zejména z důvodu, že naši pracovníci mohli využívat Homeoffice,
  - Ne, (jiný důvod) .....
  - Nevím.
9. Ovlivňuje podle Vás vysoká míra fluktuace i ostatní zaměstnance této organizace? **Max. 1**
- Ano, ovlivňuje je velmi,
  - Ano, ale ne tolik,
  - Ne, ovlivňuje to pouze vedení společnosti,
  - Neovlivňuje to nikoho ze společnosti.
  - e.  
Důvody proč: .....
10. Jak dlouho problém se zvýšenou fluktuací přetrvává? **Max. 1**
- Méně než 6 měsíců,
  - Více než 6 měsíců, ale méně než rok,
  - Více než rok,
  - Nevím.

11. Jak byste ohodnotili komunikaci a předávání informací ve firmě? (ať už se jedná o vztah nadřízený x podřízený, nebo naopak)
- Velmi dobrý,
  - Dobrý,
  - Dostačující,
  - Podprůměrný,
  - Velmi slabý.
12. Je ve vaší firmě možnost karierního růstu, popřípadě možnost obdobných aktivit, jak byste se mohli jako zaměstnanci zlepšovat a rozvíjet?
- Ano, (jaké) .....
  - Ne.
13. Jak vnímáte vysokou fluktuaci ve vaší firmě? **Max 1**
- Zvykl/a jsem si,
  - Fluktuaci osobně nepociťuji,
  - Vím o fluktuaci, ale jako zásadní problém jí neberu,
  - Fluktuace je velký problém.
14. Jak hodnotíte řízení fluktuace v organizaci?
15. Jaká vidíte pozitiva/negativa na řízení fluktuace v organizaci?
16. Napište, co dělá vaše společnost pro udržení zaměstnanců?

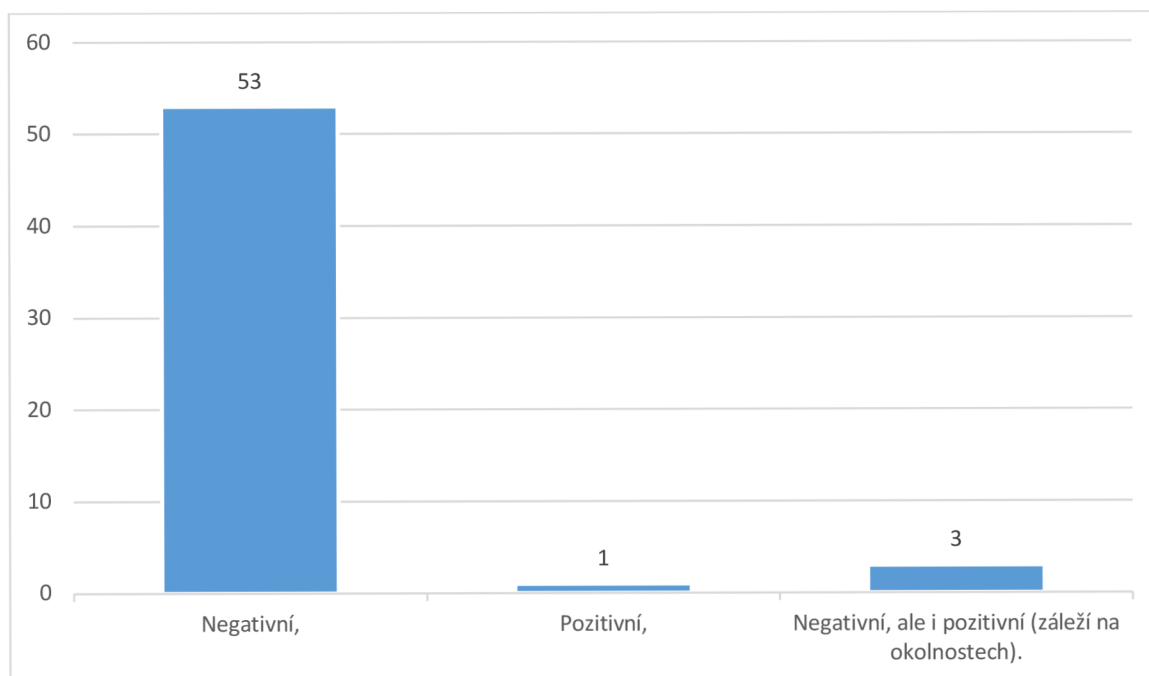
## Příloha 4 Graf manažerů

### Graf 1. Znalost pojmu fluktuace



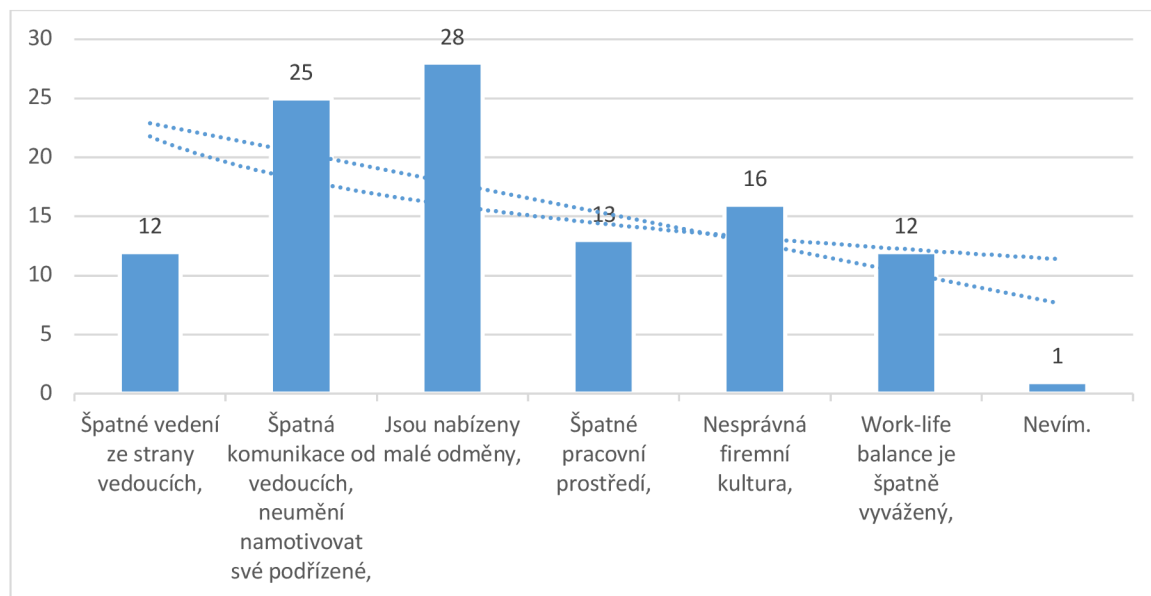
Zdroj: vlastní výzkum

### Graf 2. Význam fluktuace pro tuto společnost



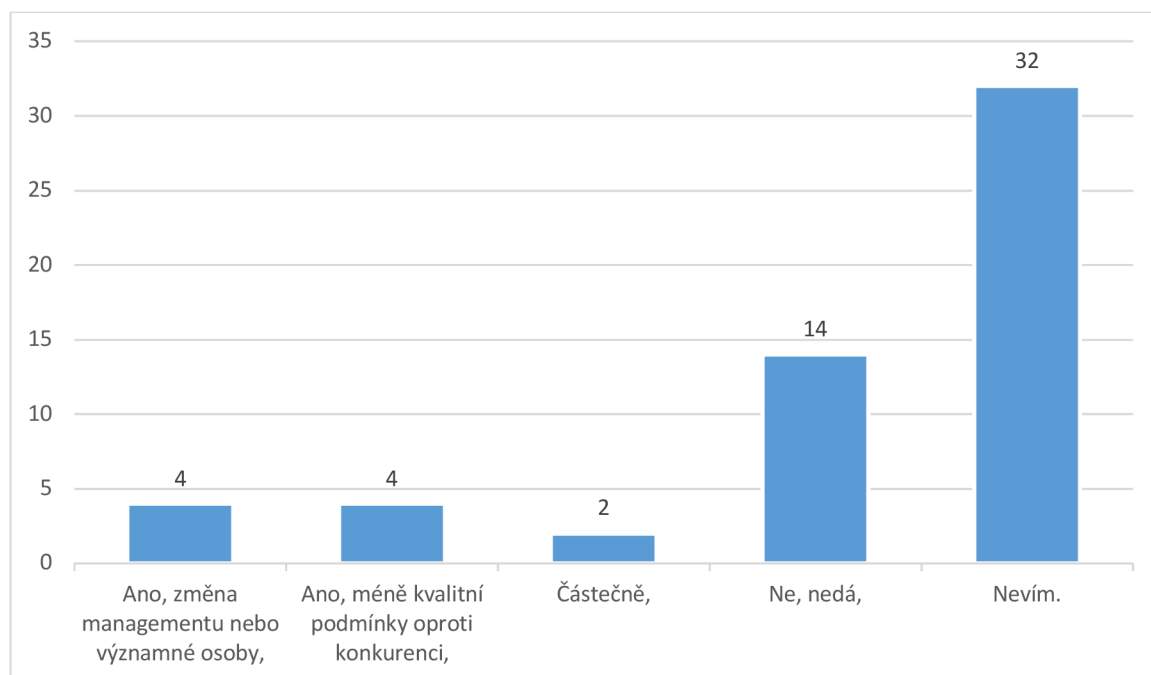
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3. Vnitřní příčiny fluktuace



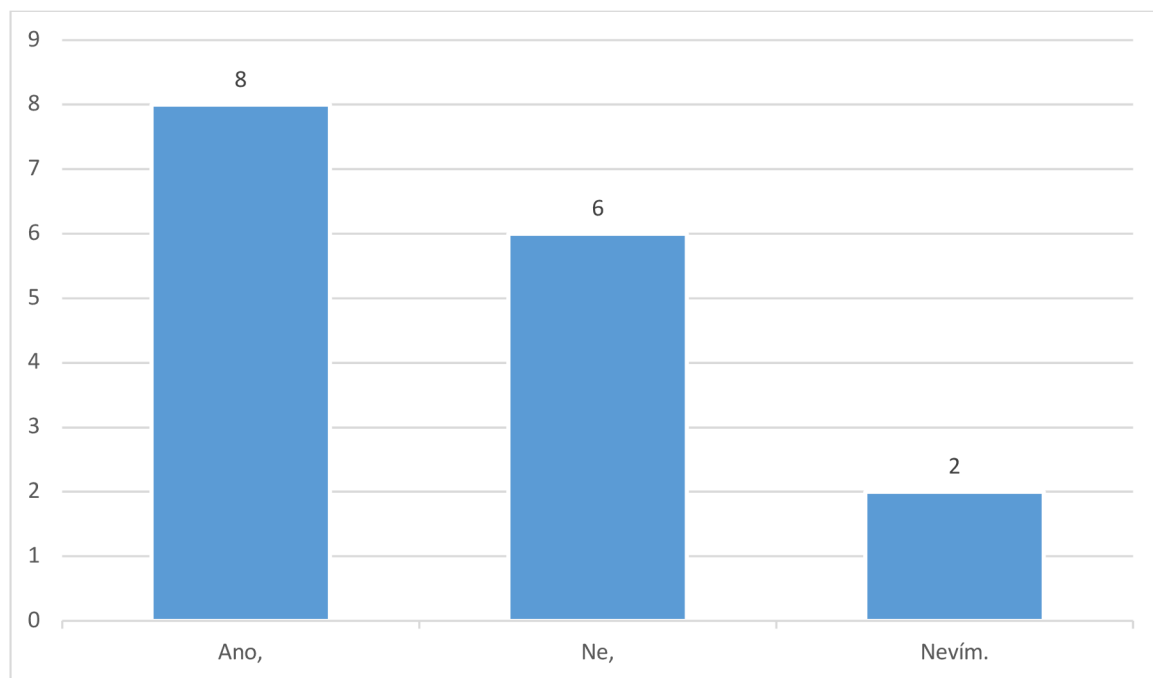
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4. Nečekané události jako důvod fluktuace



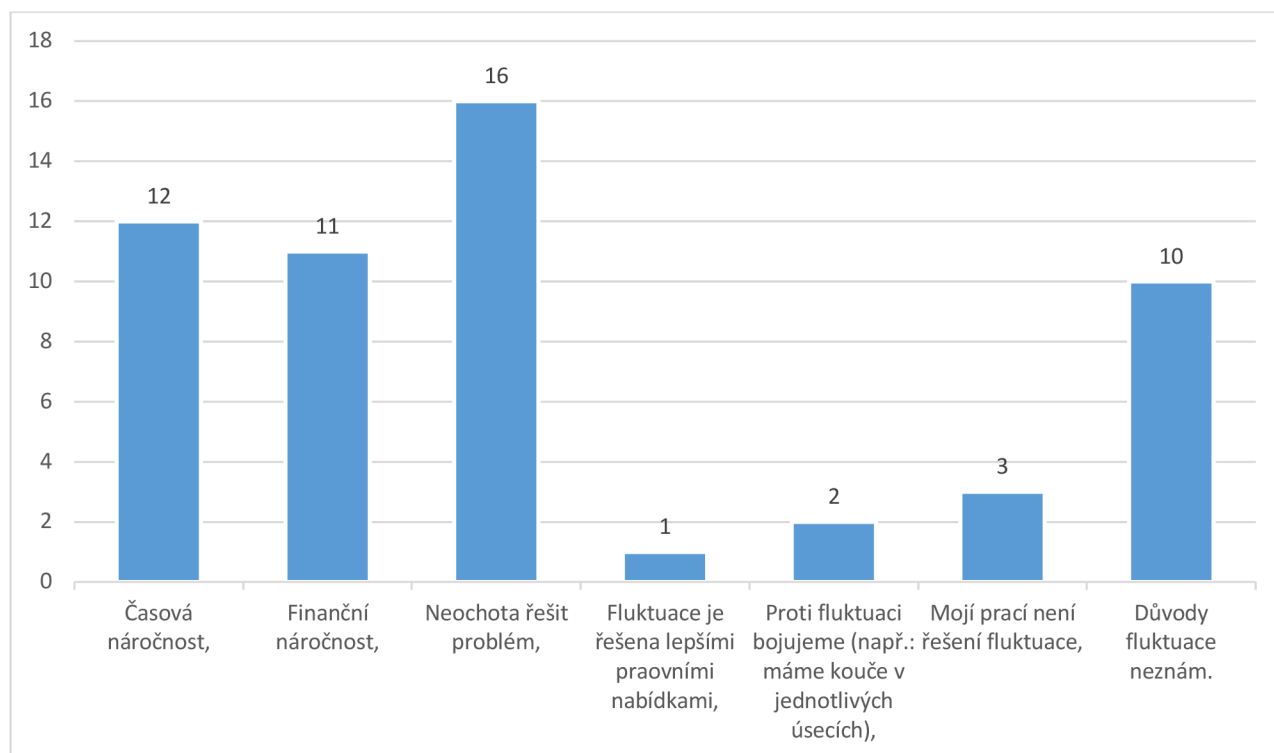
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5. Kroky k odstranění fluktuace



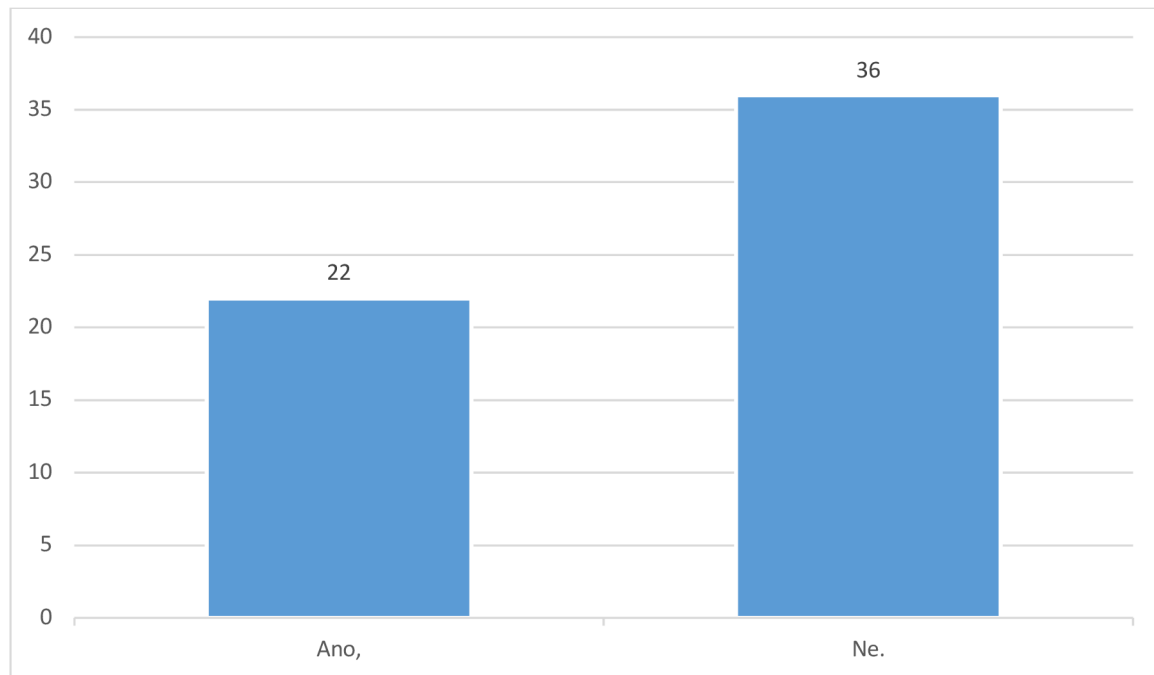
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6. Důvody proč se neaplikují protopatření proti fluktuaci



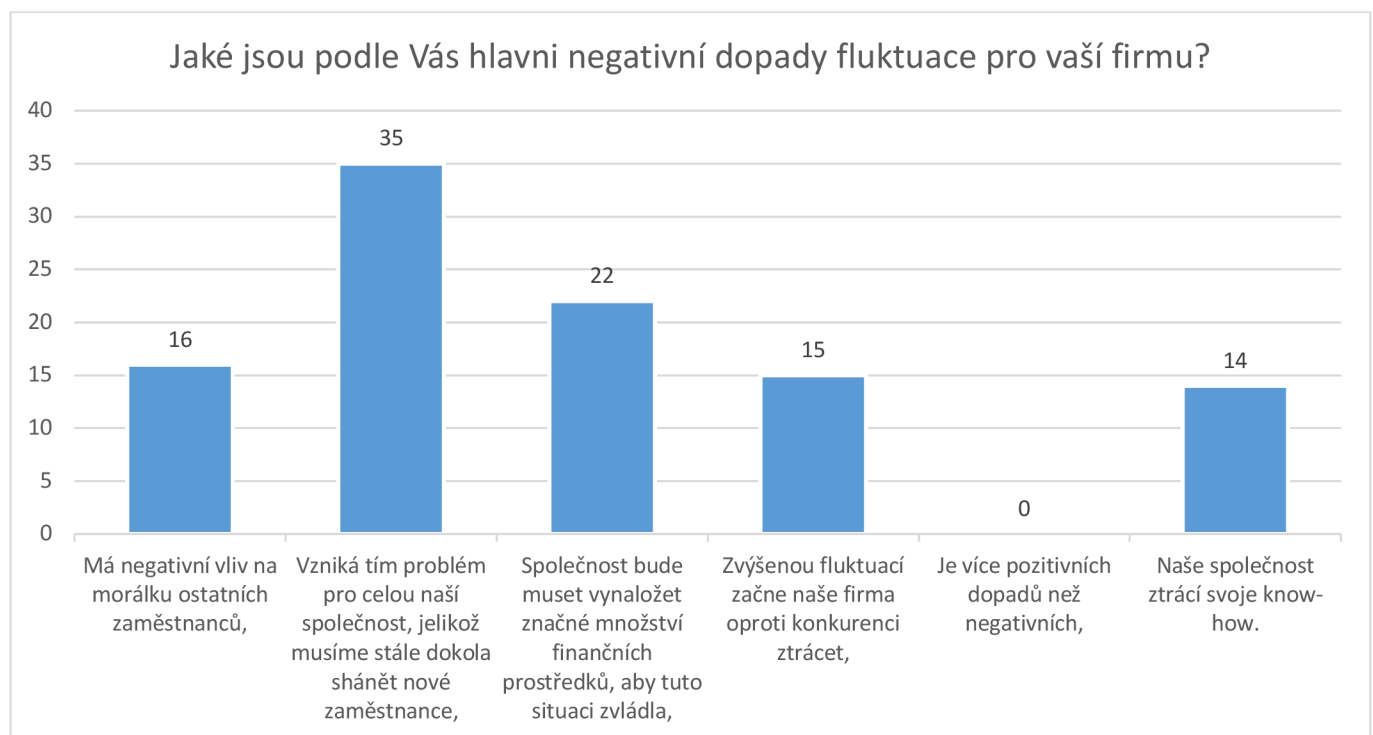
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7. Zjišťování důvodů odchodu



Zdroj: vlastní výzkum

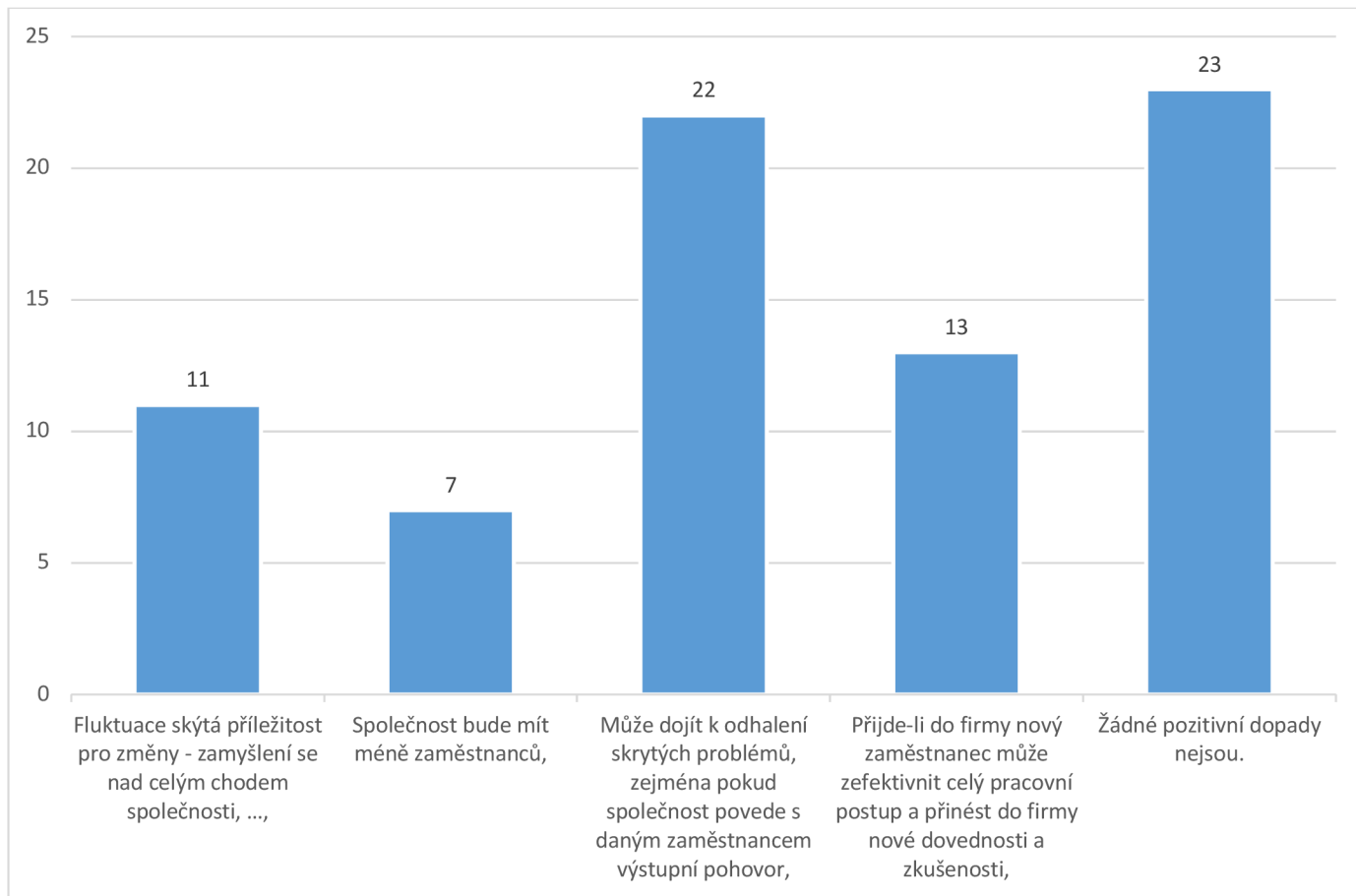
Graf 8. Negativní dopady způsobené fluktuací



Zdroj: vlastní výzkum

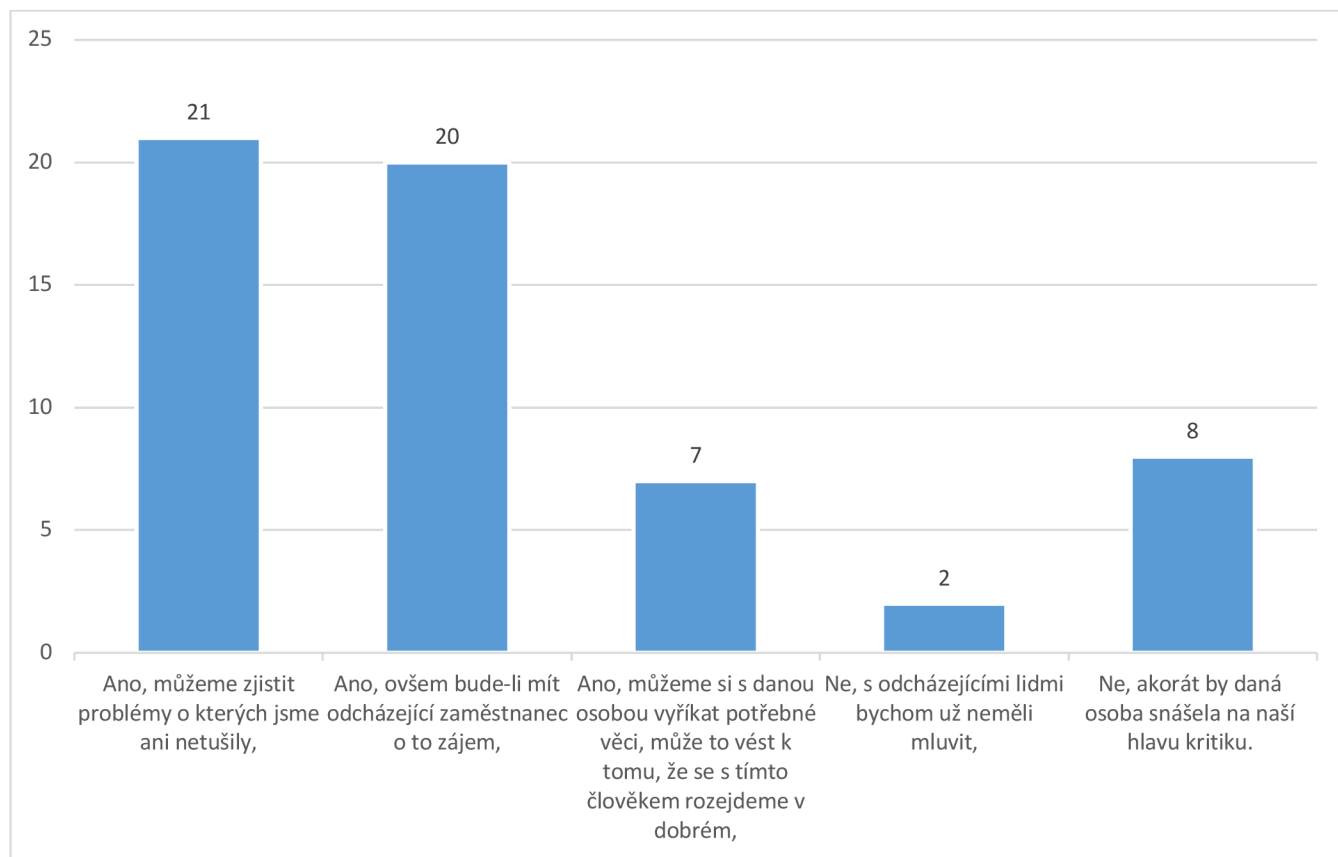


Graf 9. Pozitivní dopady fluktuace



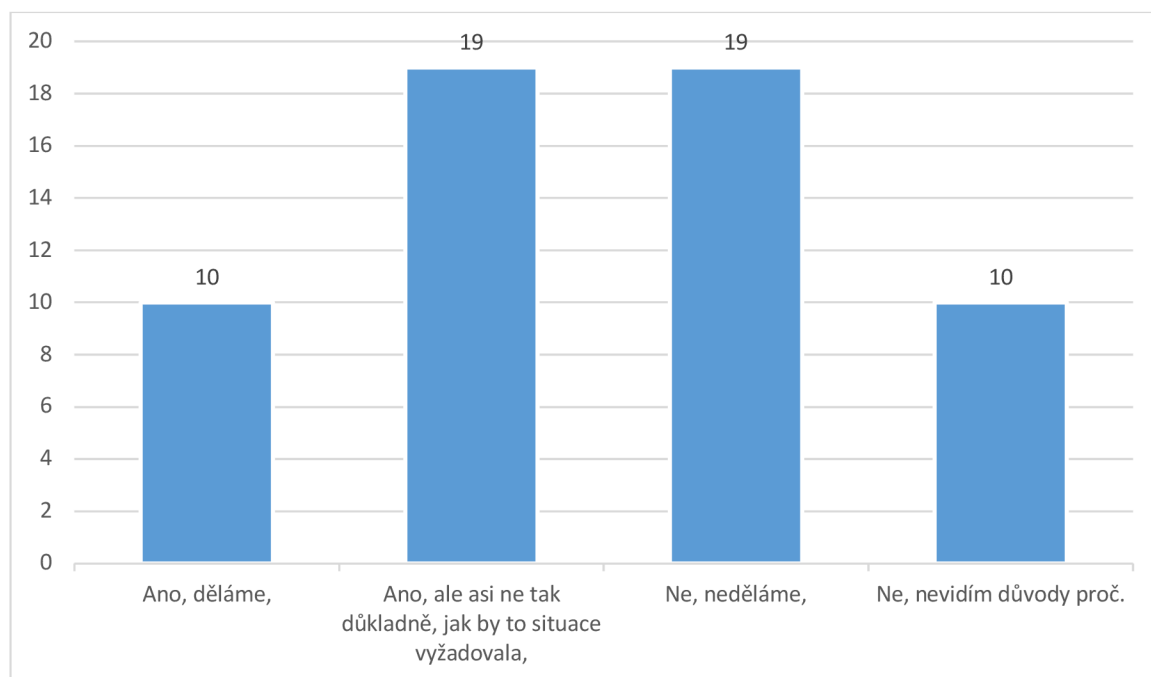
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10. Nutnost výstupních pohovorů



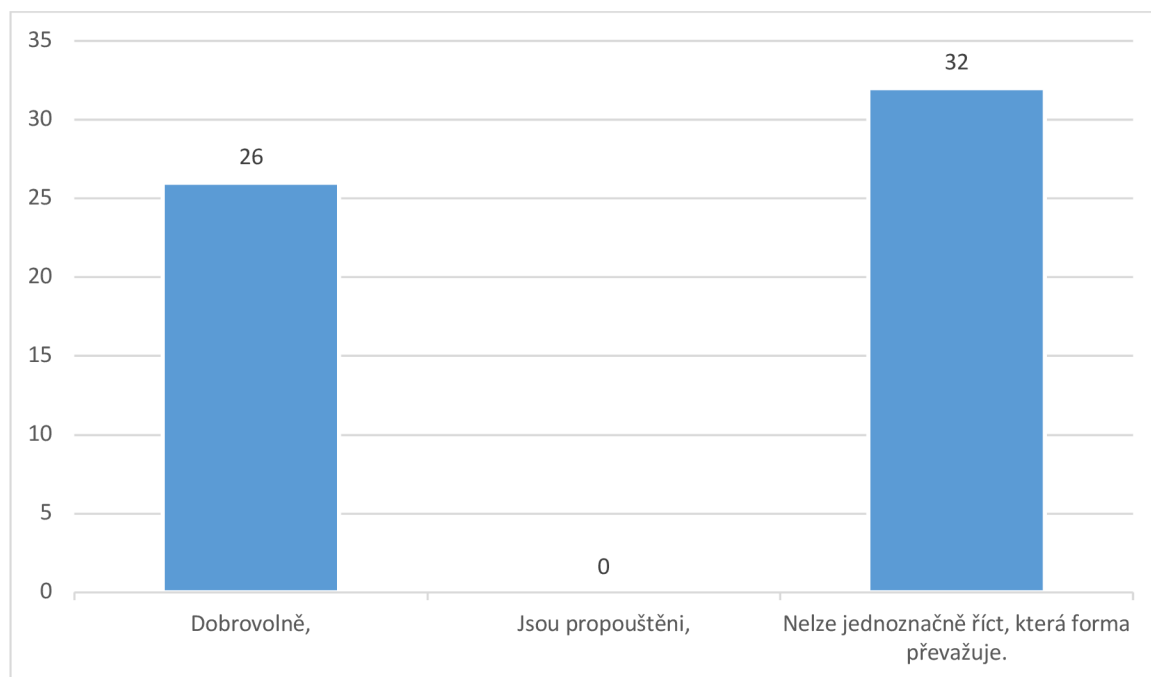
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11. Realizaci výstupních pohovorů



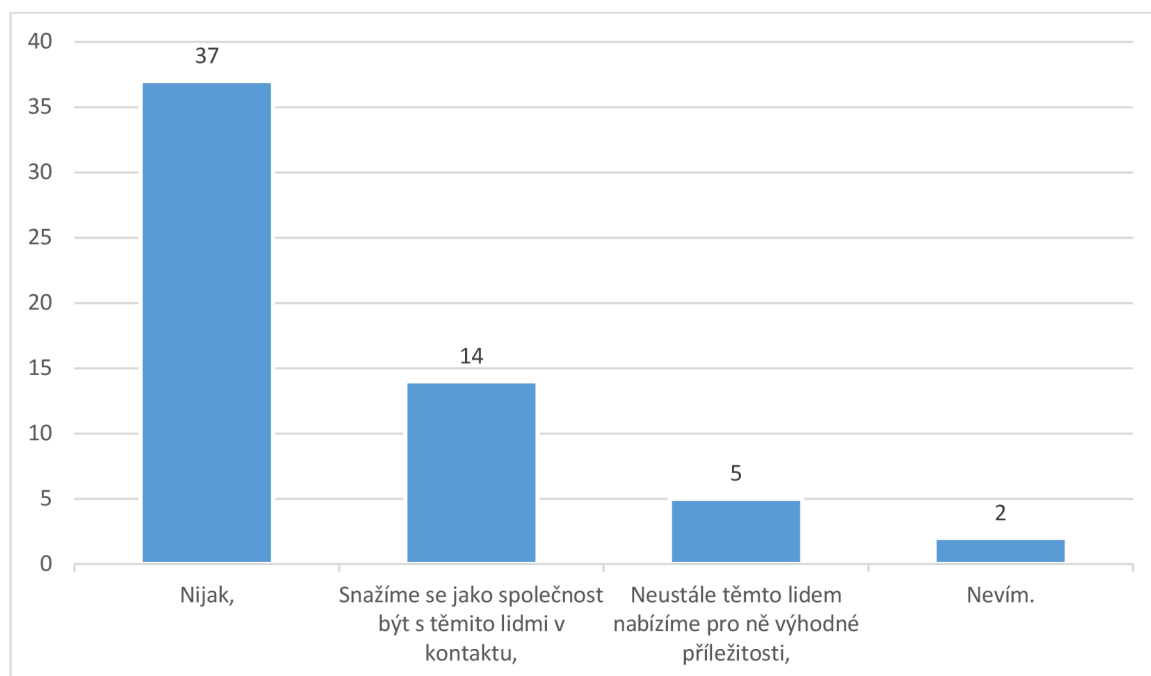
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12. Propouštění, anebo dobrovolný odchod zaměstnanců z organizace



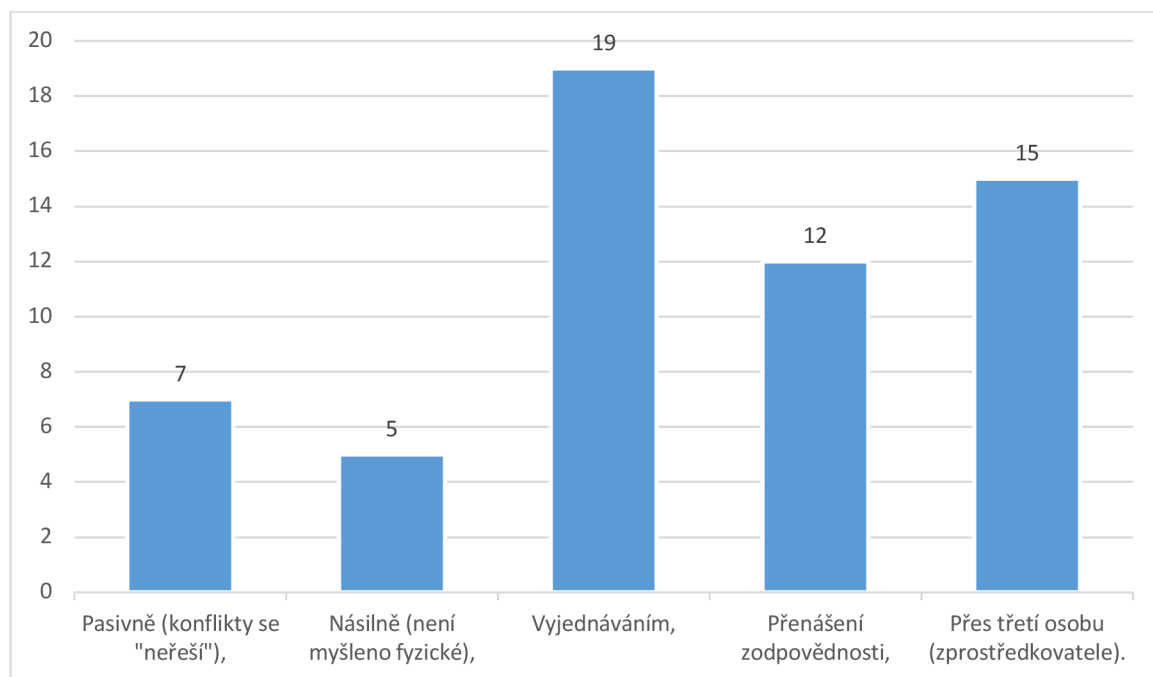
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13. Vztah k odešlým zaměstnancům



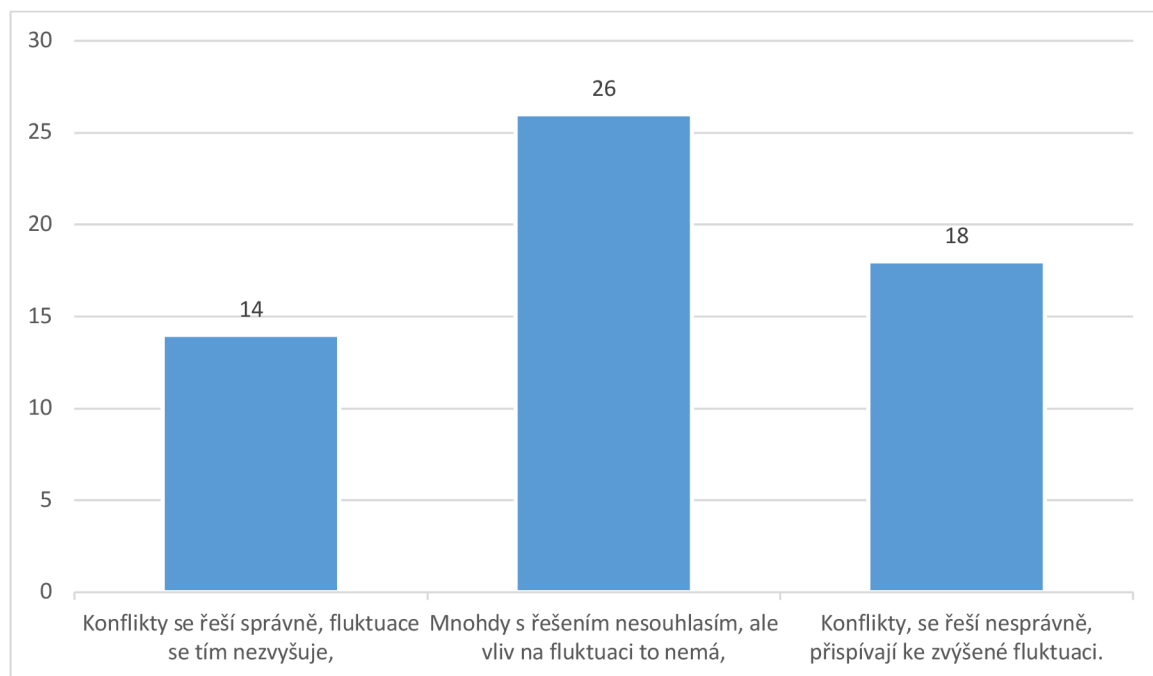
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14. Řešení konfliktů



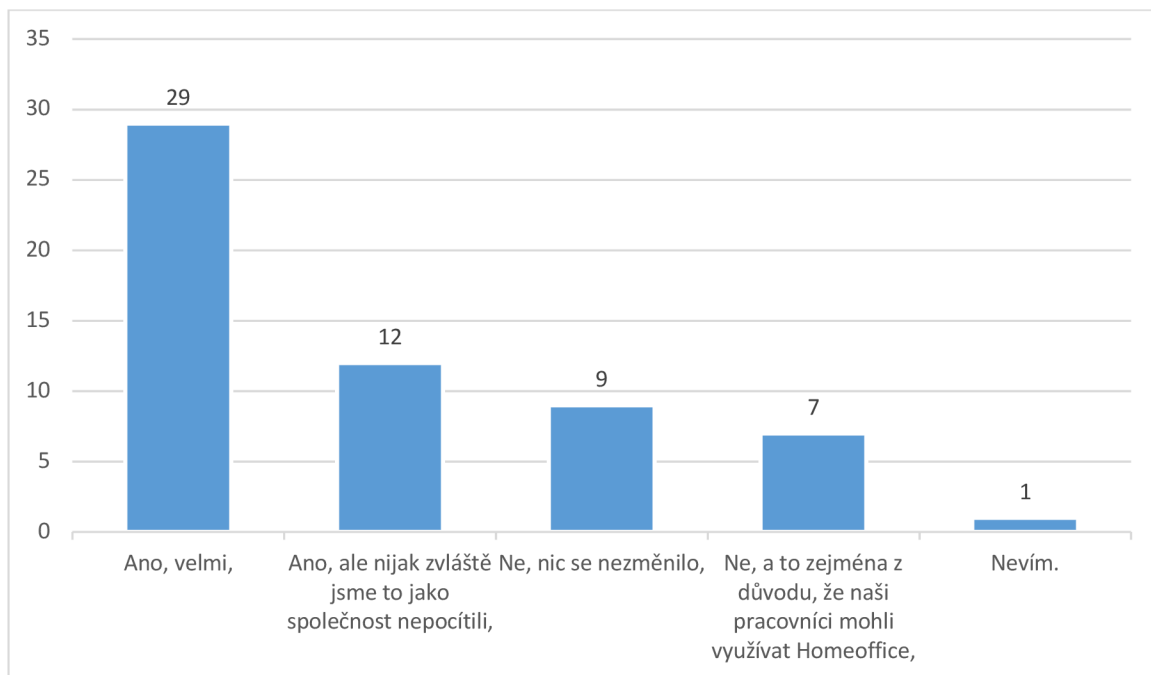
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15. Správnost řešení konfliktu



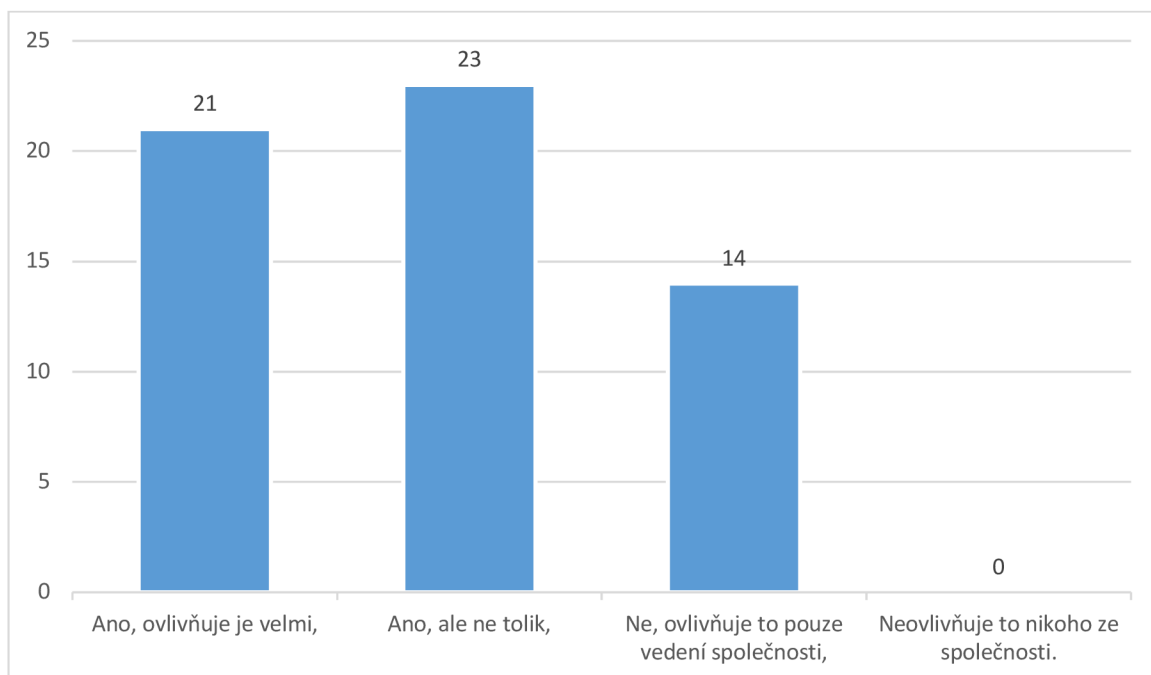
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16. Větší fluktuace během pandemie



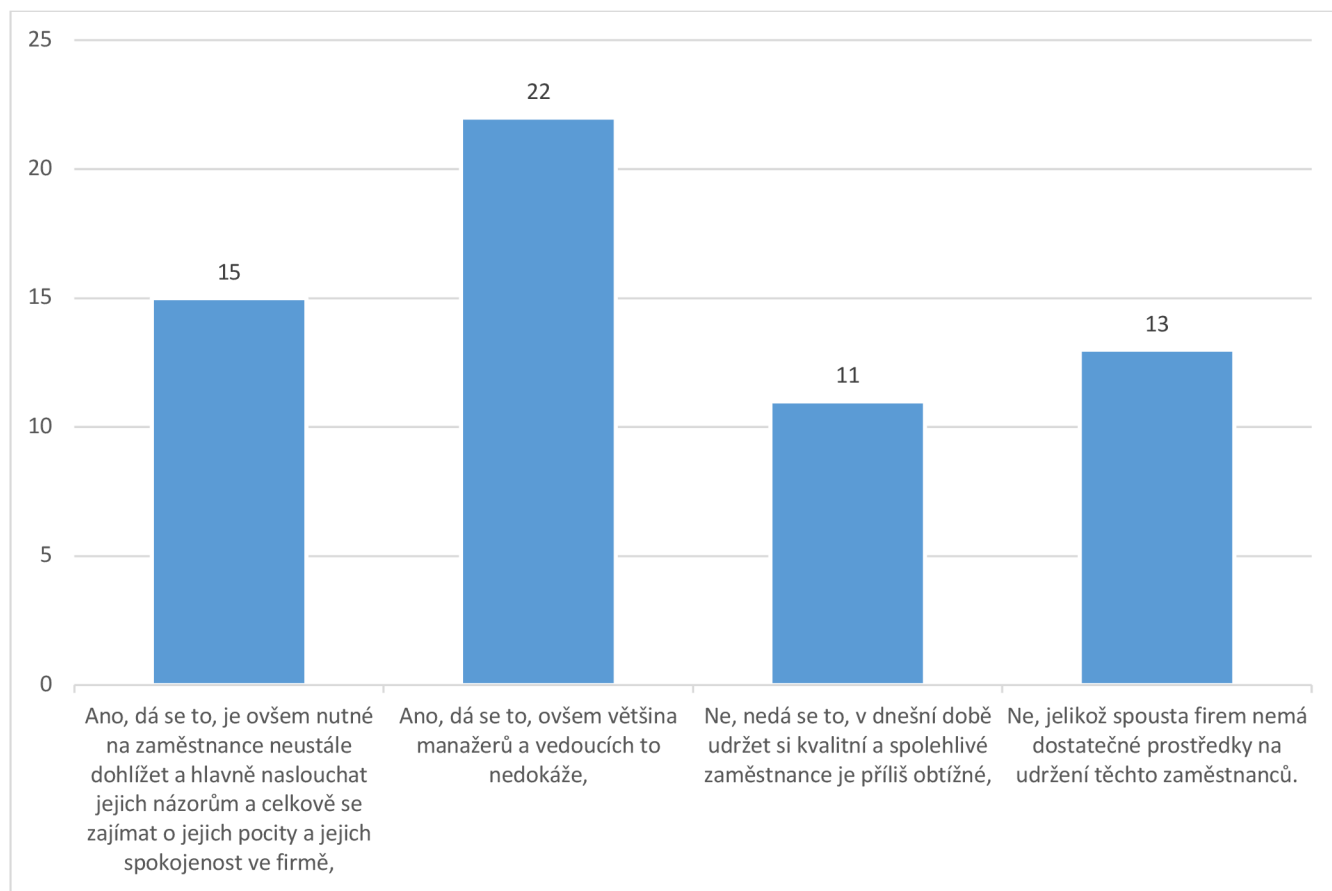
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17. Ovlivnitelnost fluktuace



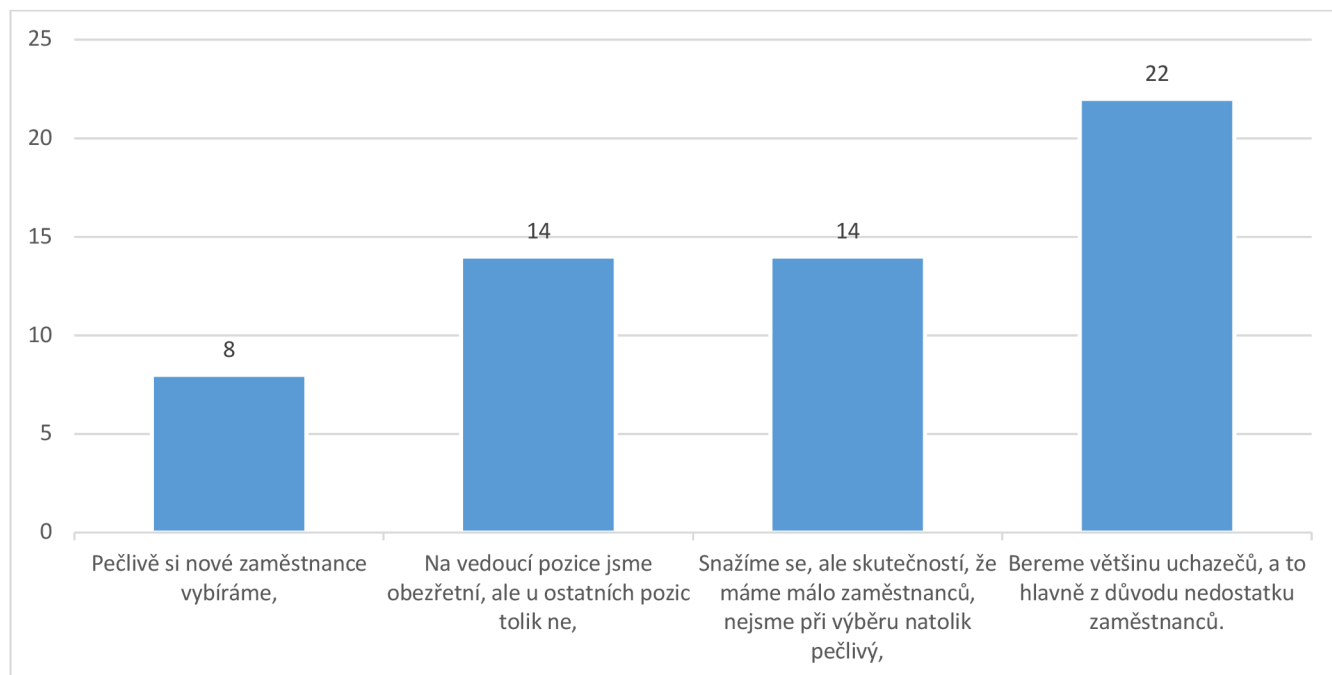
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18. Docílení minimální fluktuace



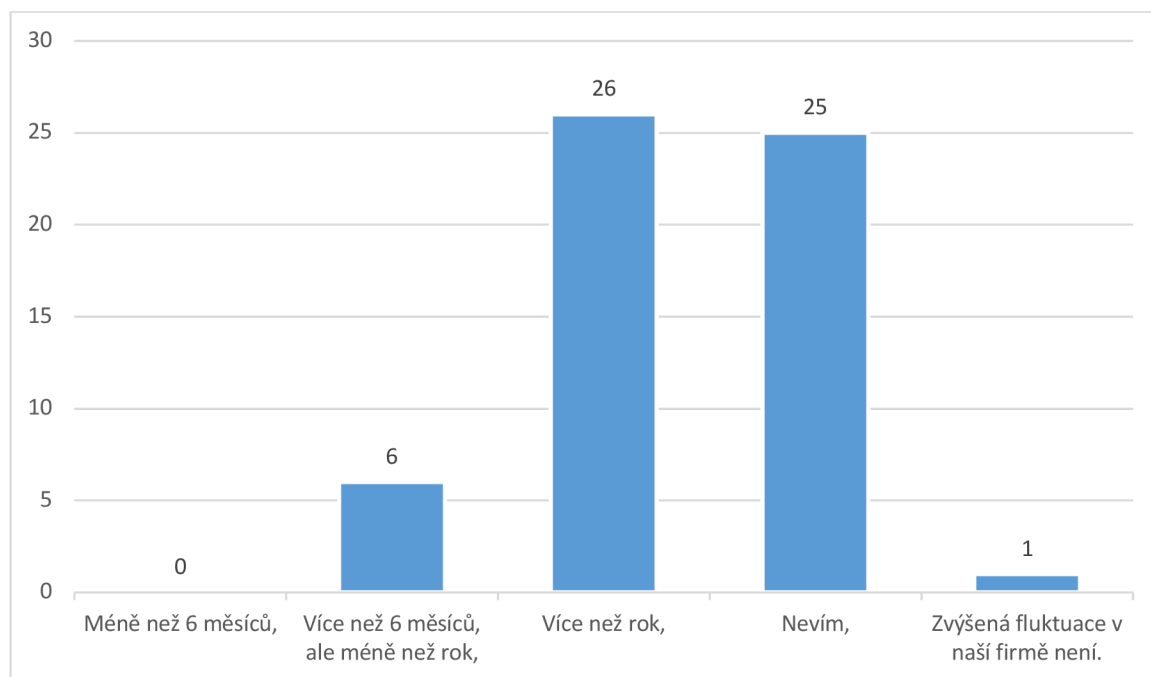
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 19. Postup při výběru nových pracovníků



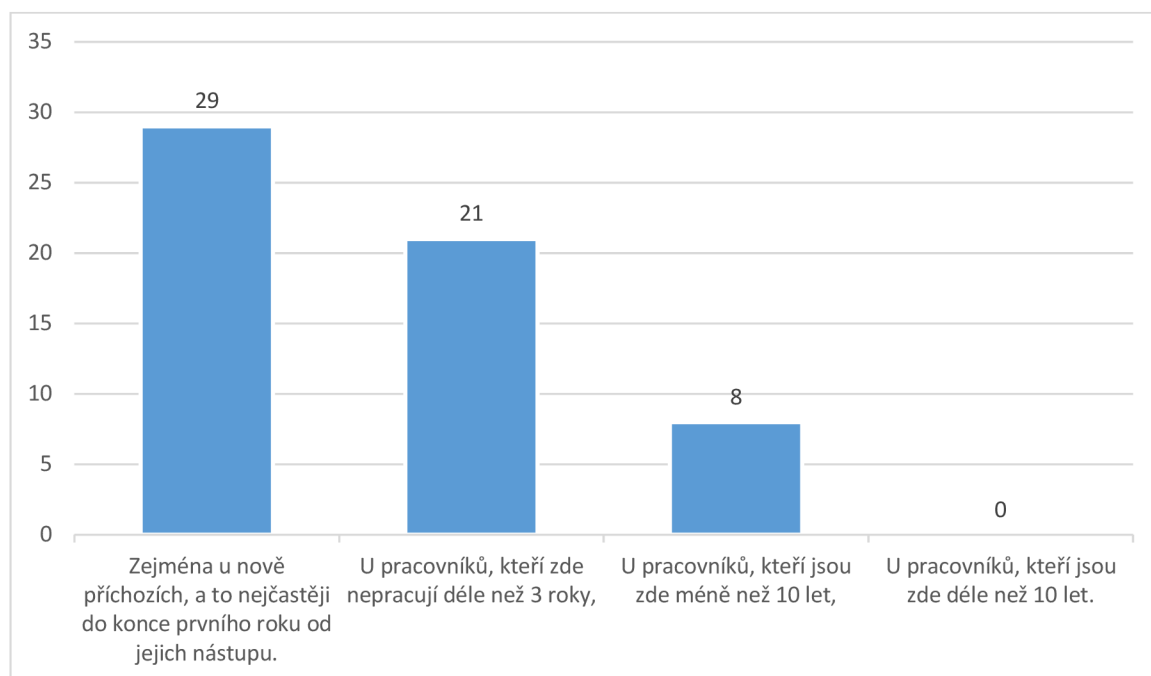
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 20. Časový horizont fluktuace



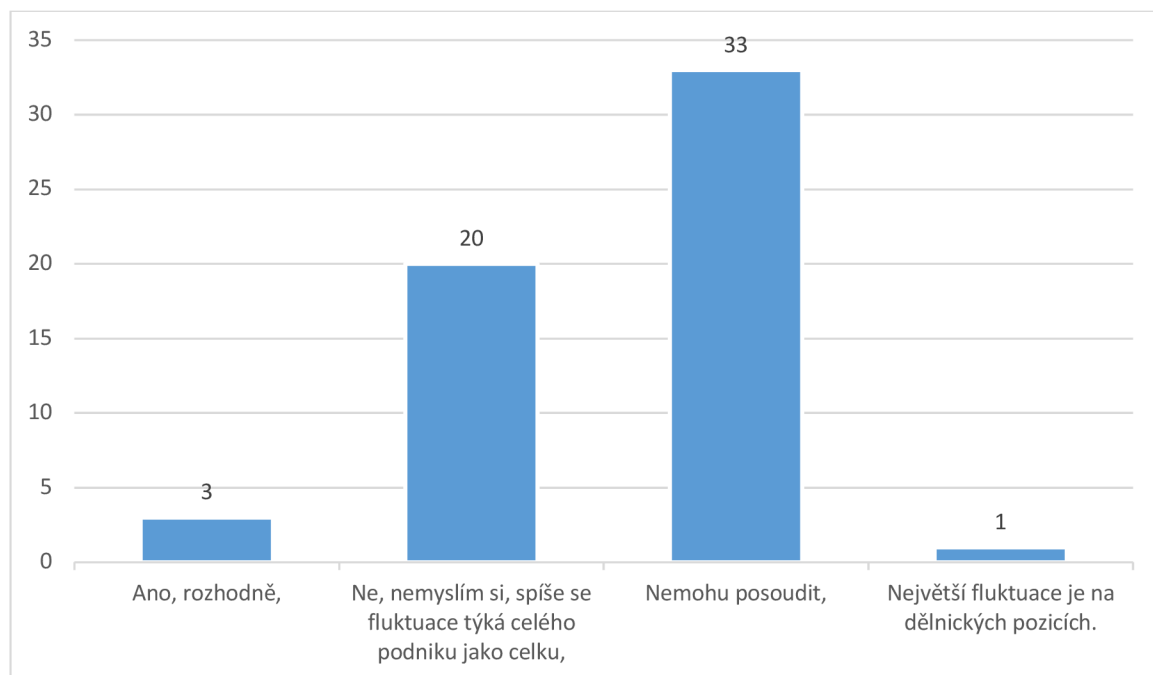
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21. Nový a zkušení pracovníci – poměr fluktuace



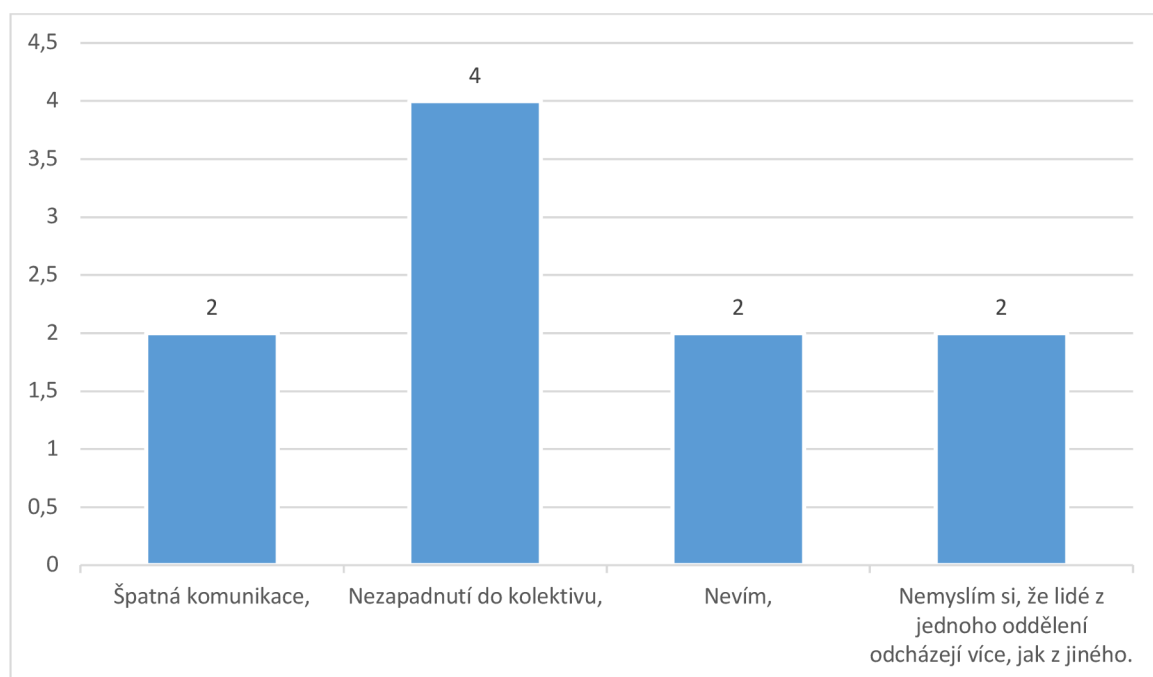
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22. Odchodovost pouze z určitého oddělení, ano či ne



Zdroj: vlastní výzkum

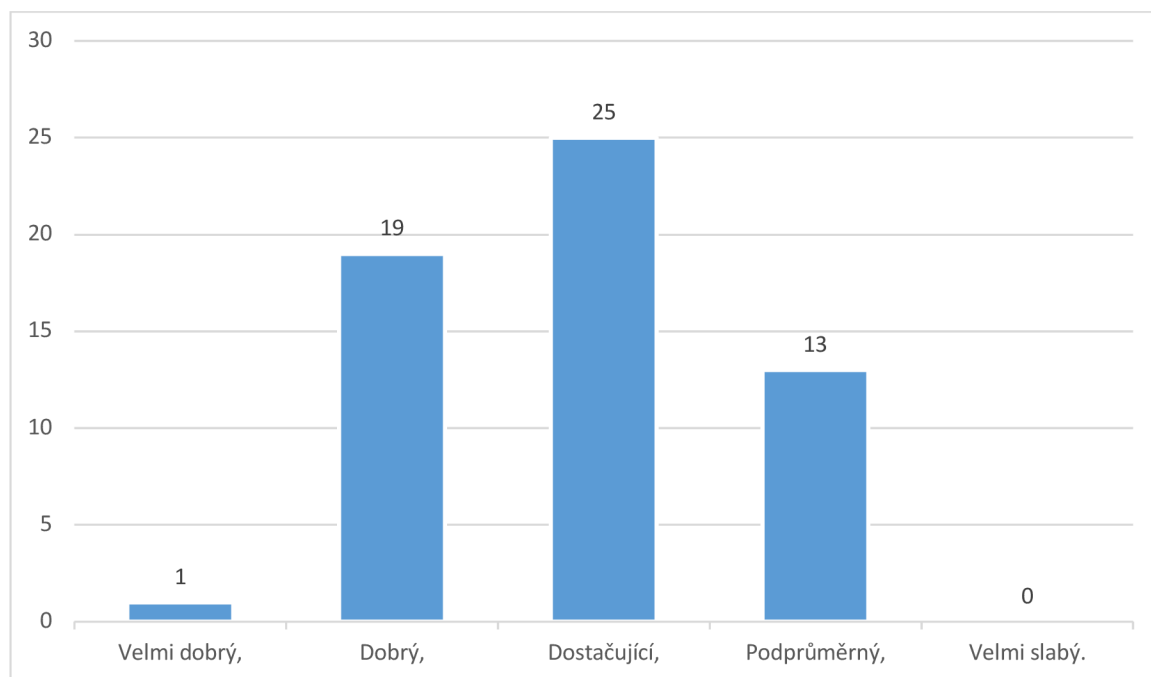
Graf 23. Důvody odchodovosti z jednoho oddělení oproti jinému



Zdroj: vlastní výzkum

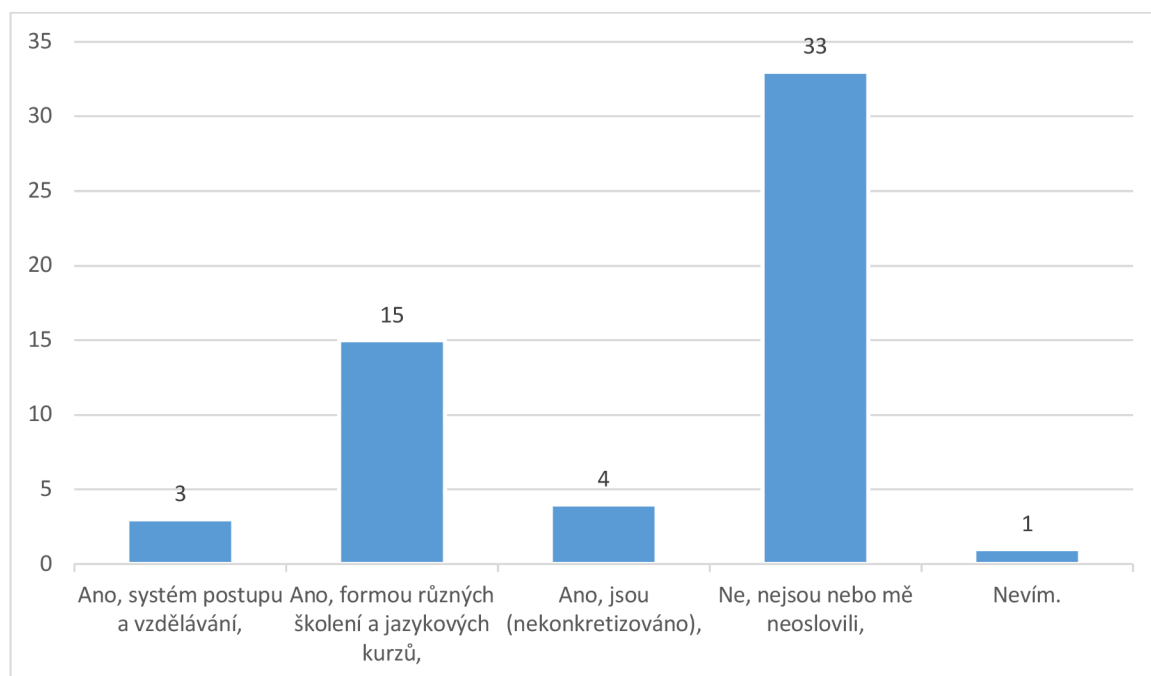


Graf 24. Komunikace ve společnosti



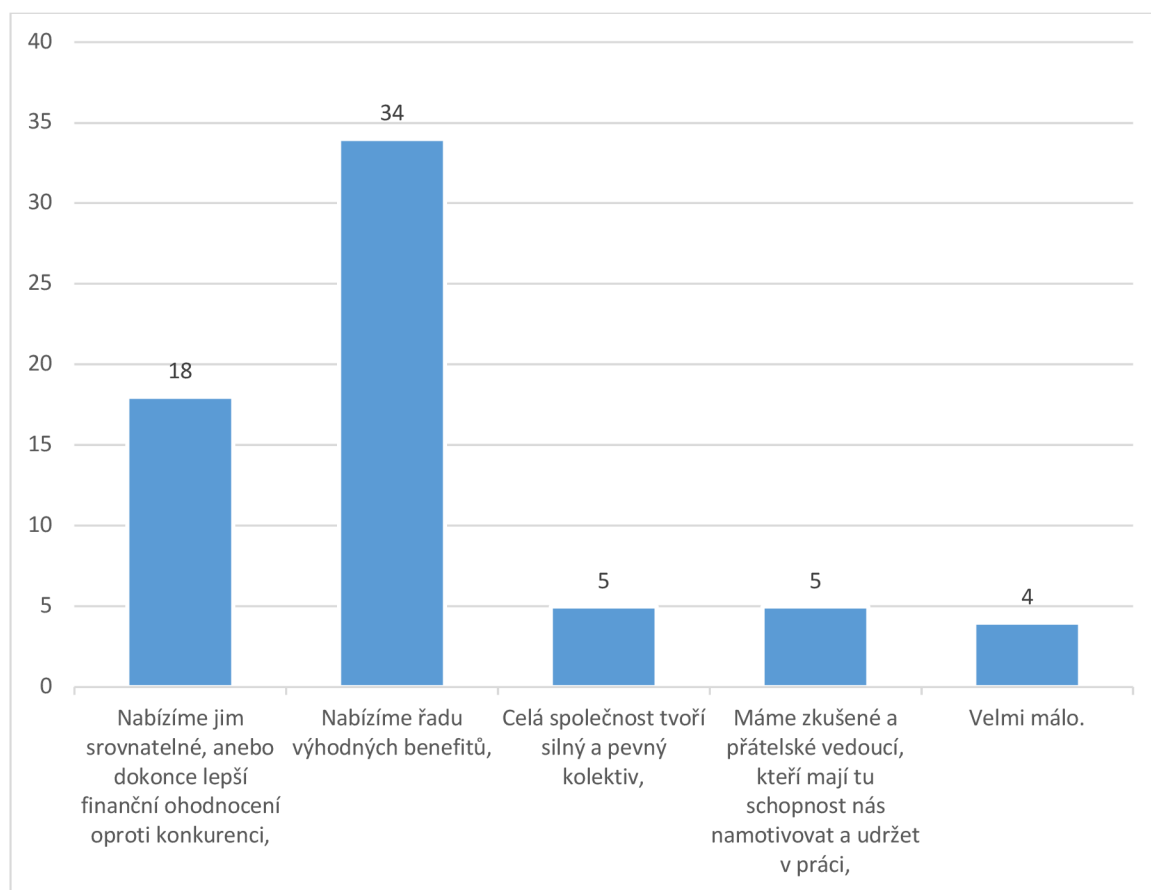
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 25. Aktivity k rozvoji či zlepšování pracovníků



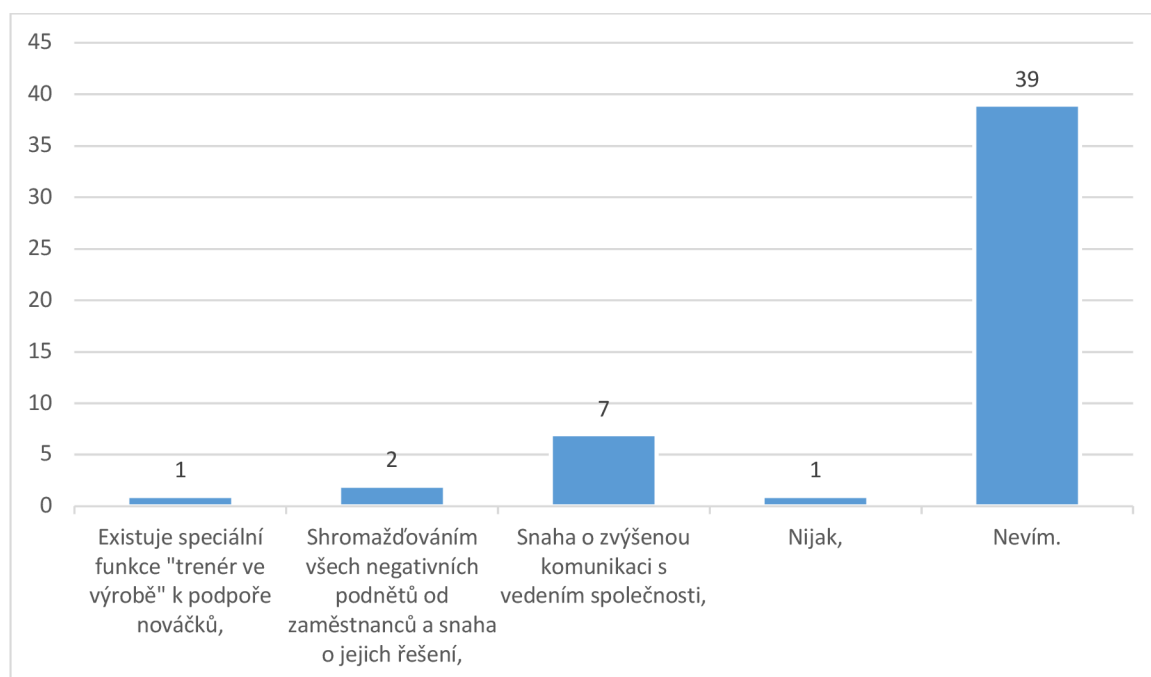
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 26. Čím si udržet zaměstnance



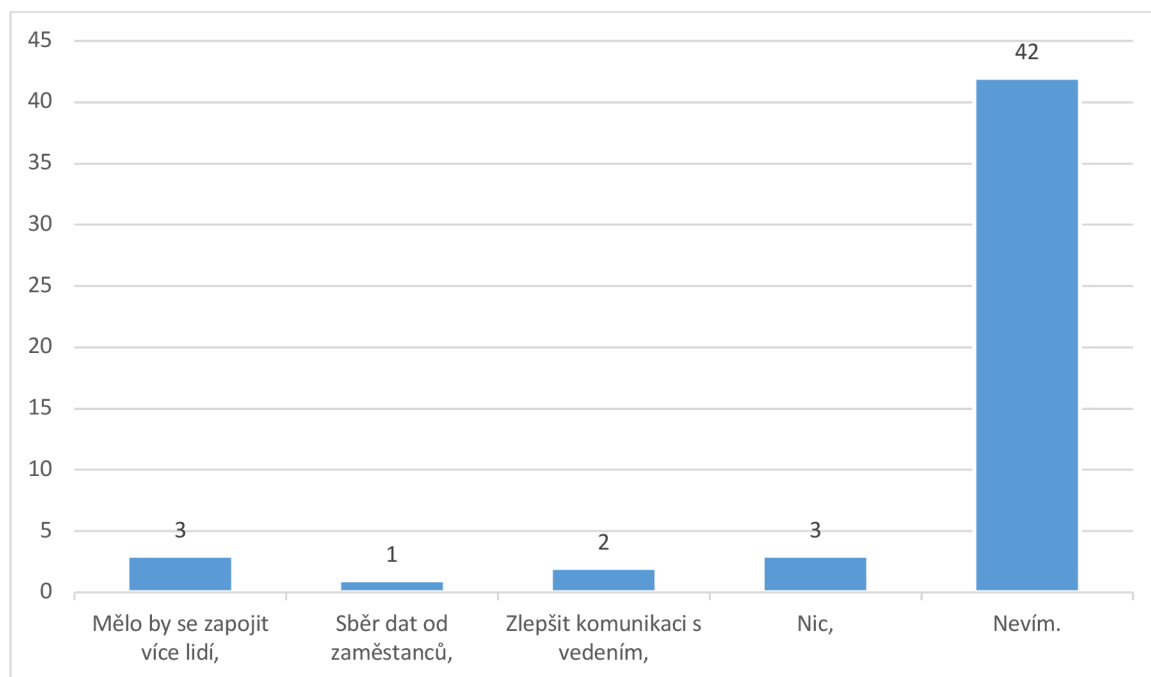
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 27. Management fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

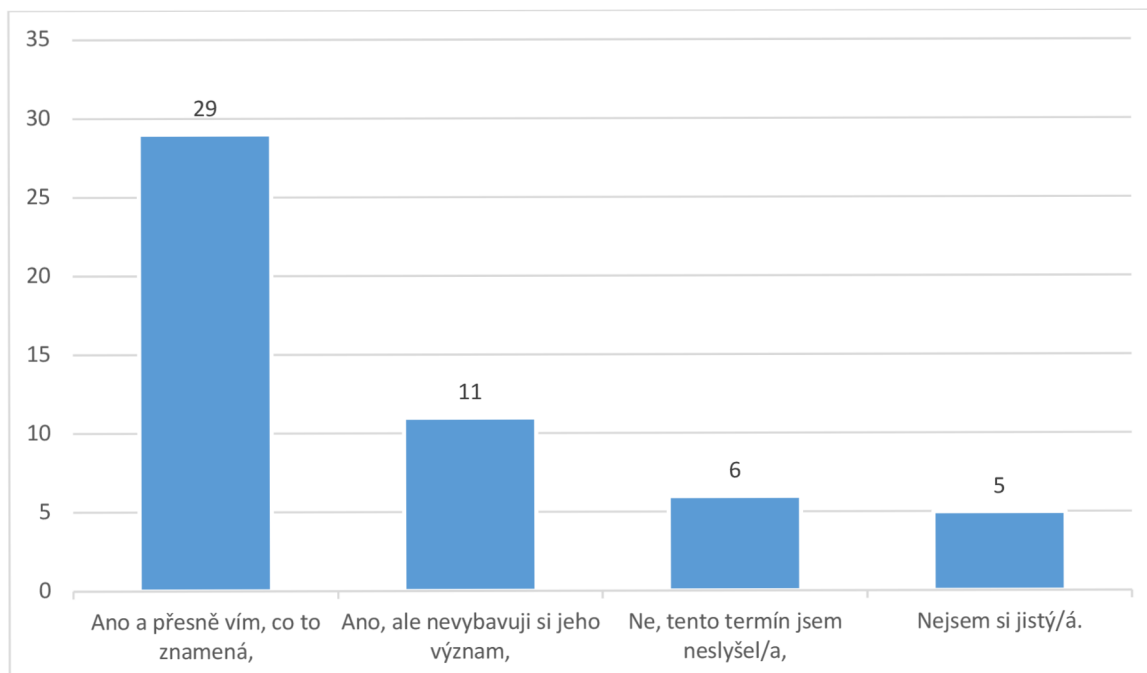
Graf 28. Kroky zlepšující management fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

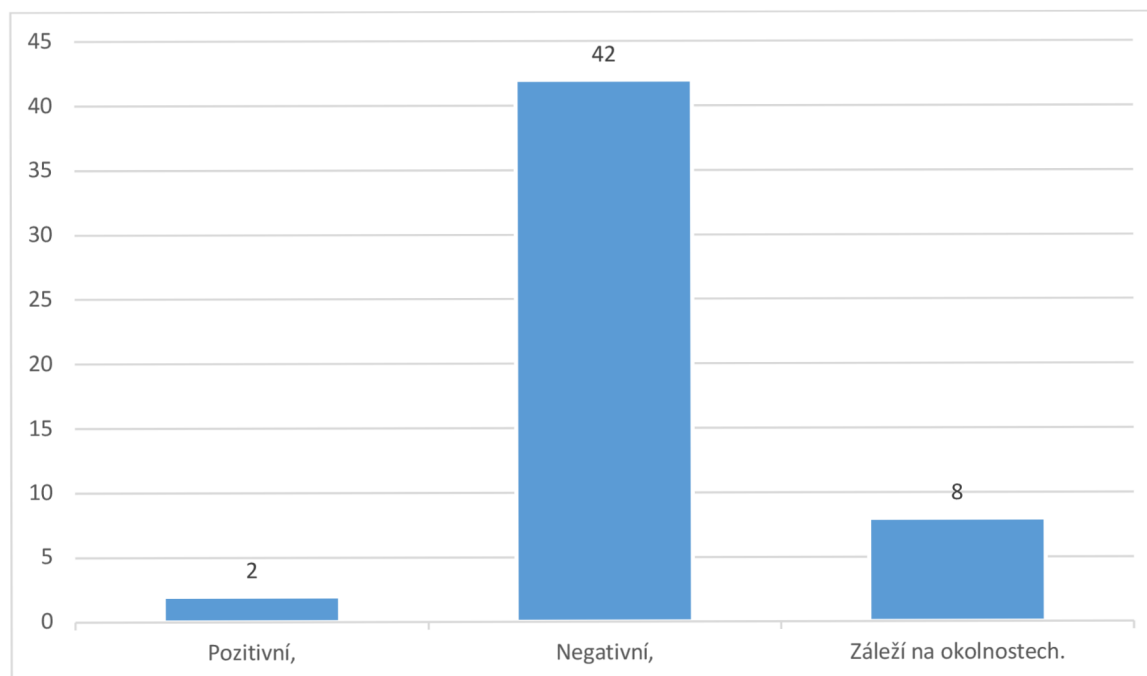
## Příloha 5 Graf řadový zaměstnanci

### Graf 1. Termín fluktuace



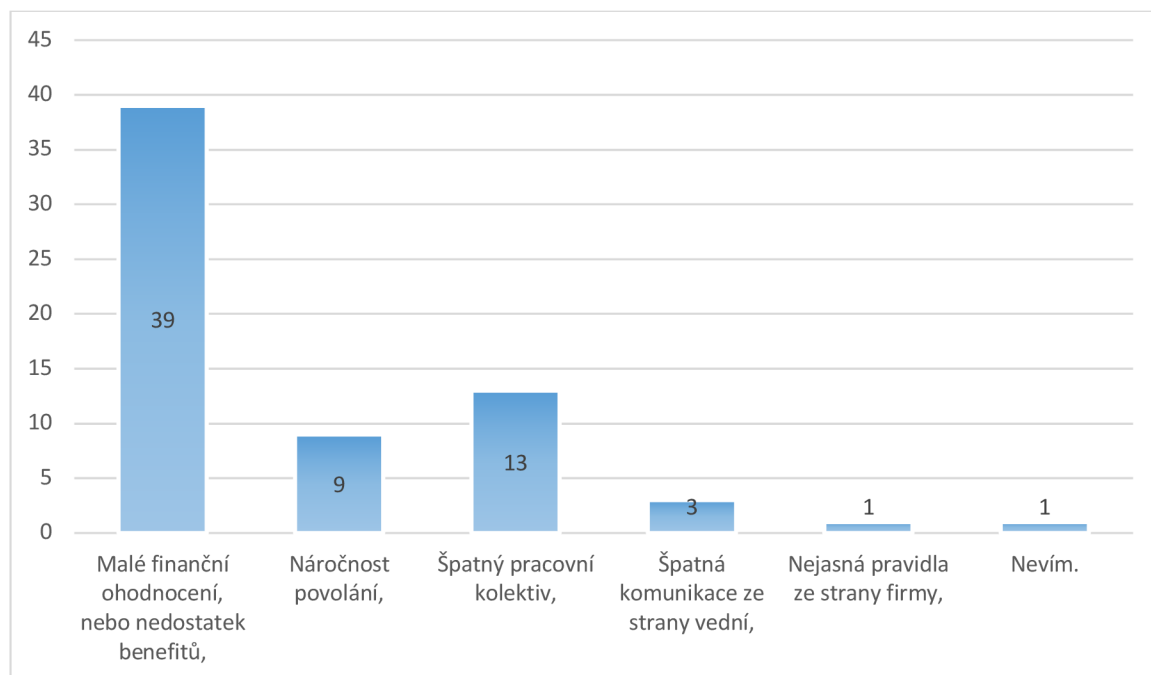
Zdroj: vlastní výzkum

### Graf 2. Význam fluktuace na tento podnik



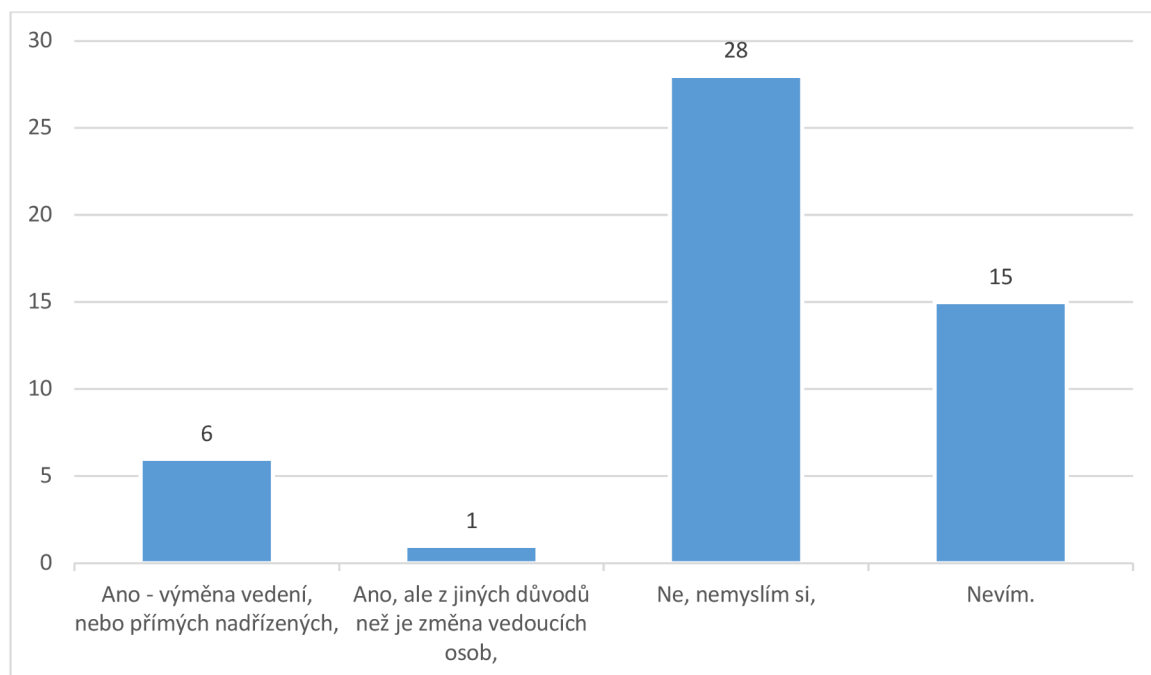
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3. Hlavní důvody odchodovosti



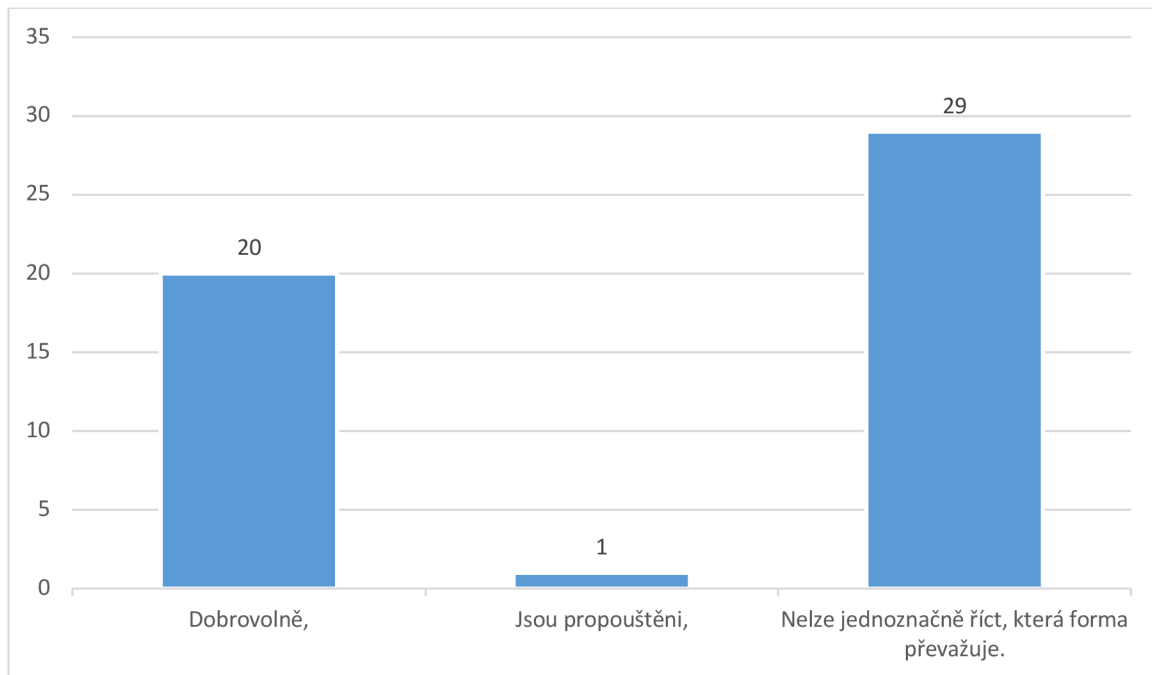
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4. Nečekané události jako příčina fluktuace



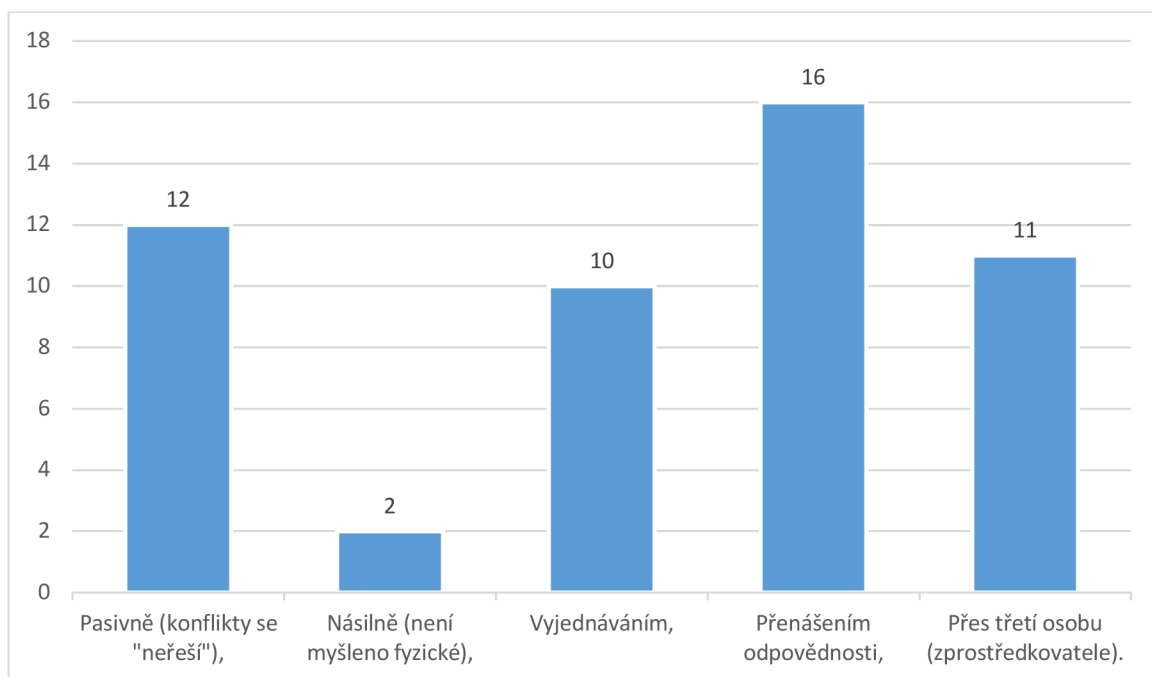
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5. Propouštění, anebo dobrovolný odchod



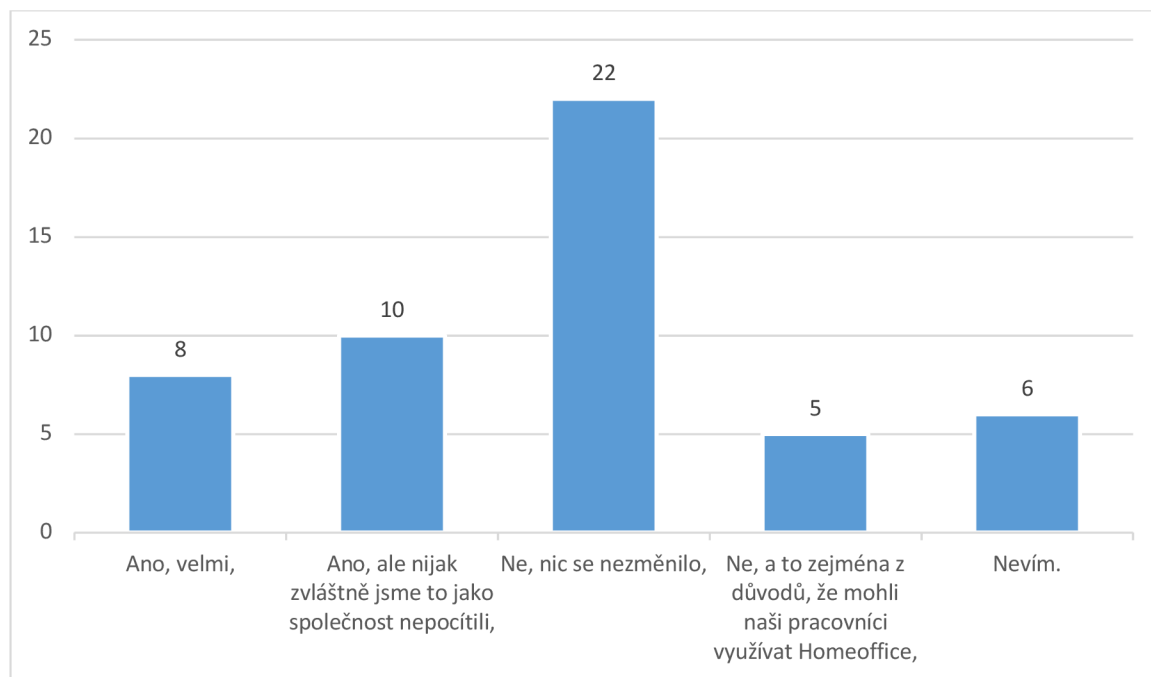
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 Řešení konfliktů



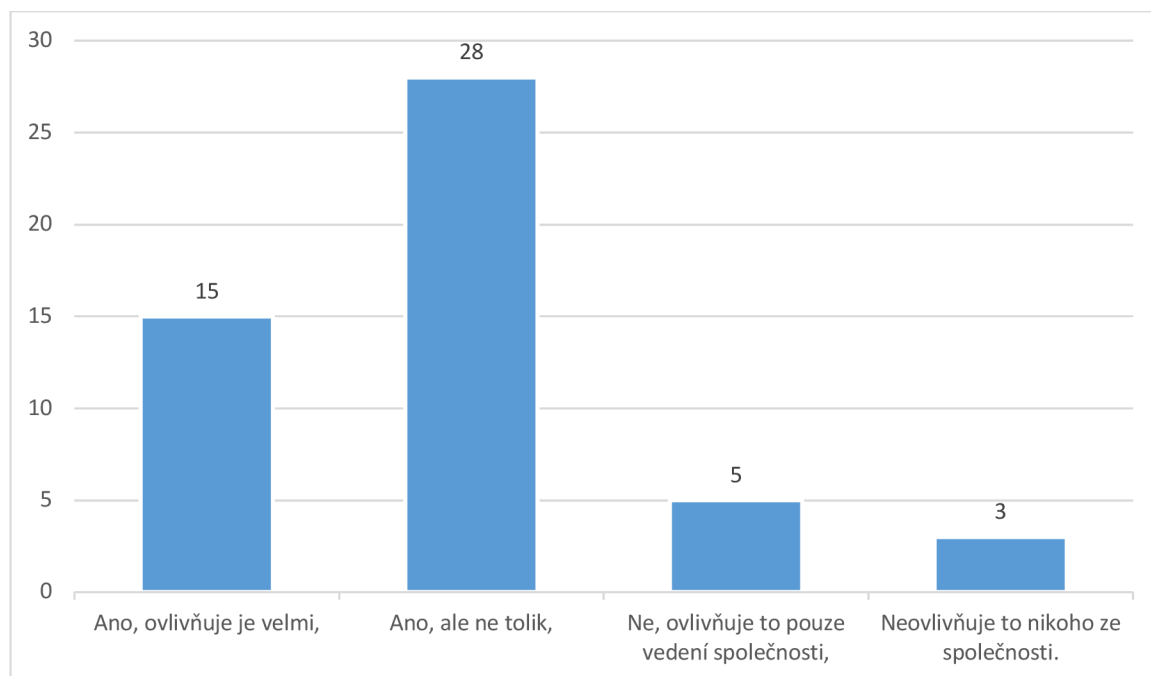
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7. Fluktuace během pandemie



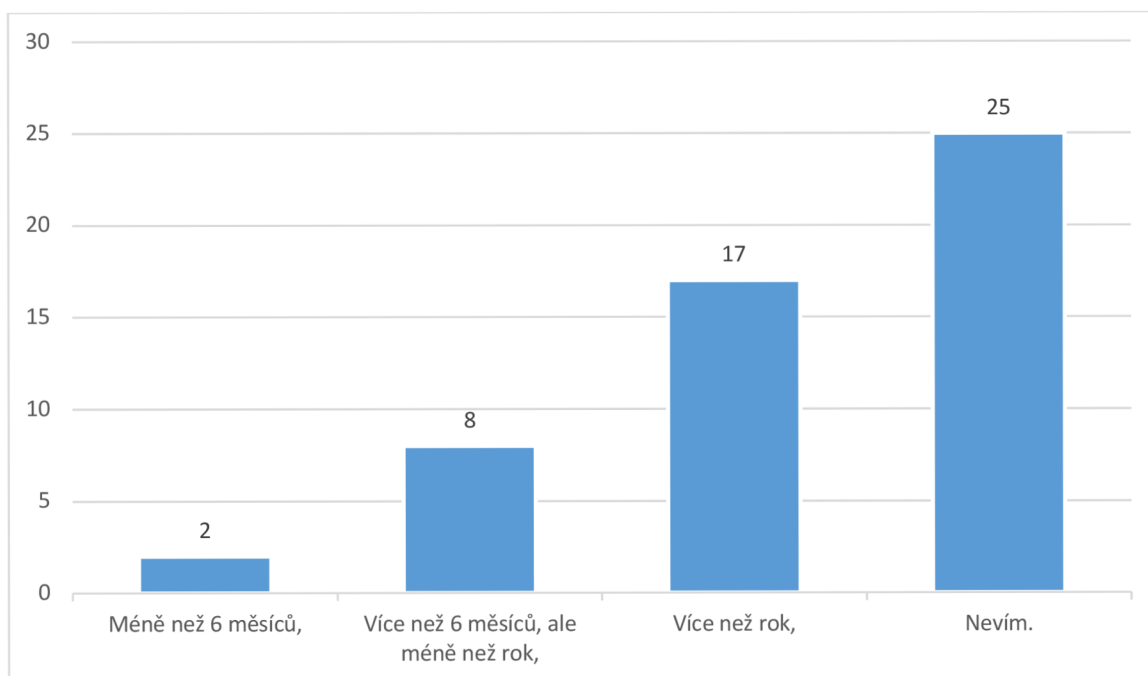
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8. Ovlivnitelnost fluktuace ostatních pracovníků



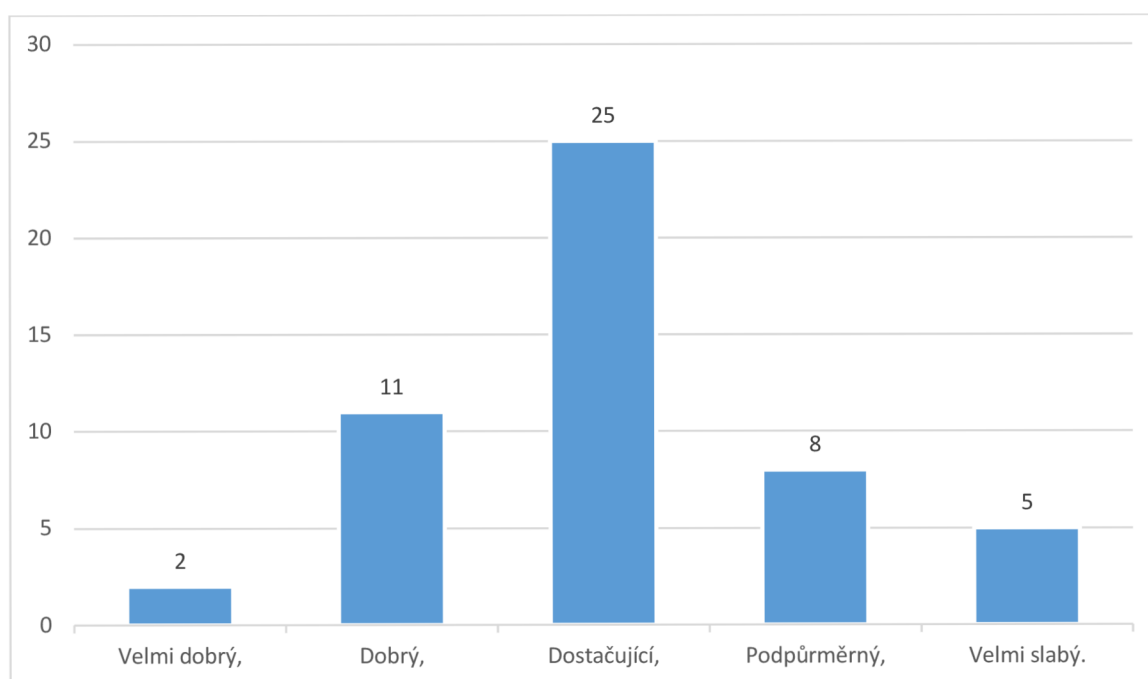
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9. Časový horizont fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

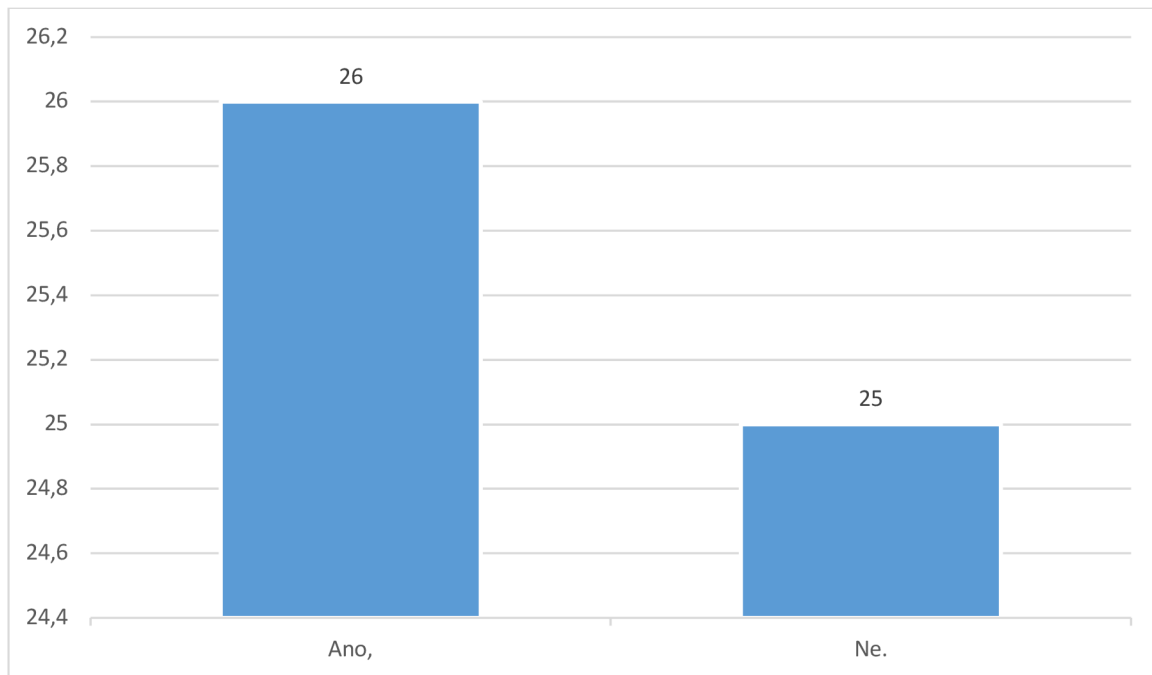
Graf 10. Komunikace ve společnosti



Zdroj: vlastní výzkum

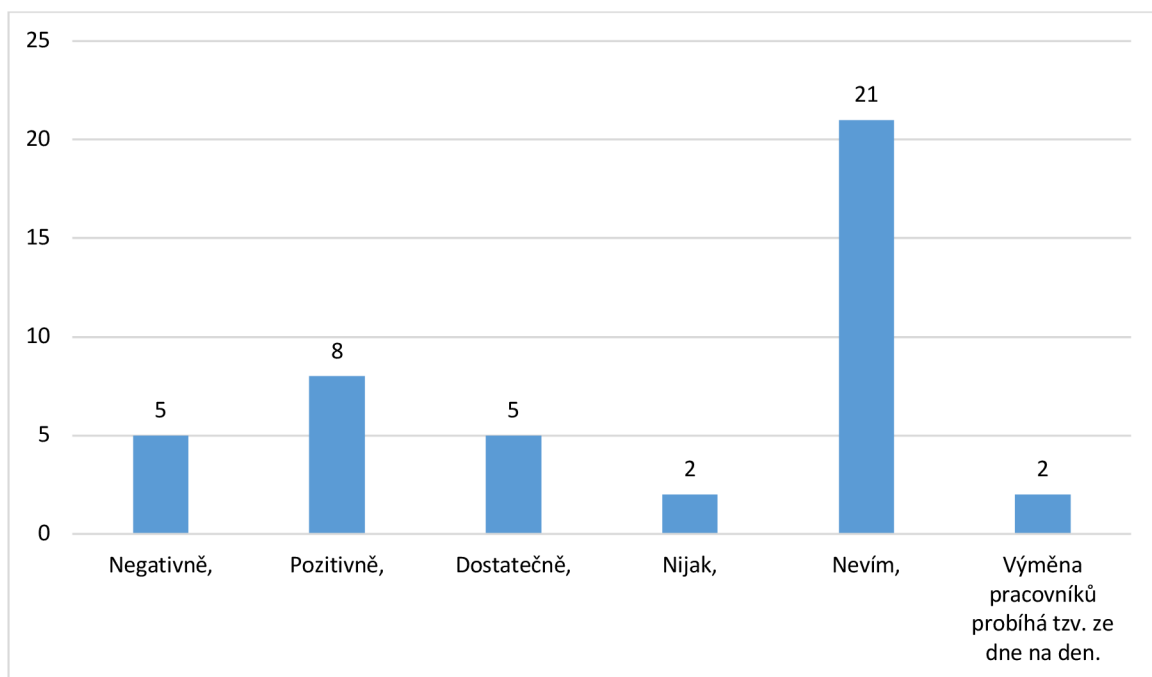


Graf 11. Aktivity k rozvoji či zlepšování pracovníků



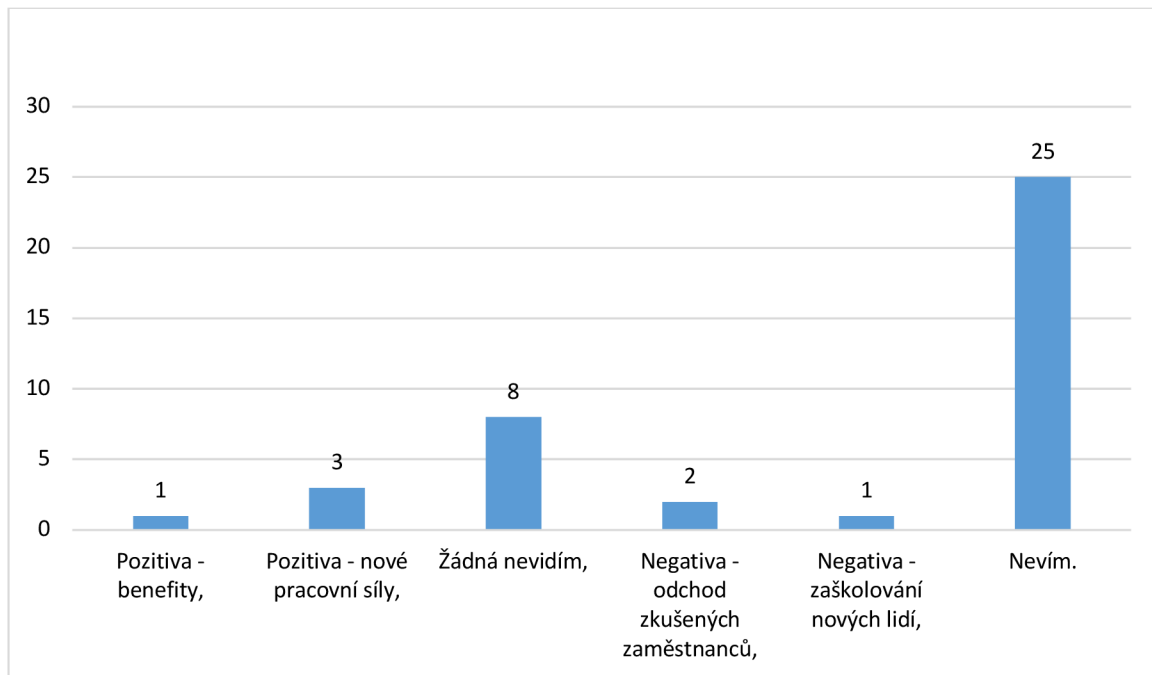
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12. Řízení fluktuace



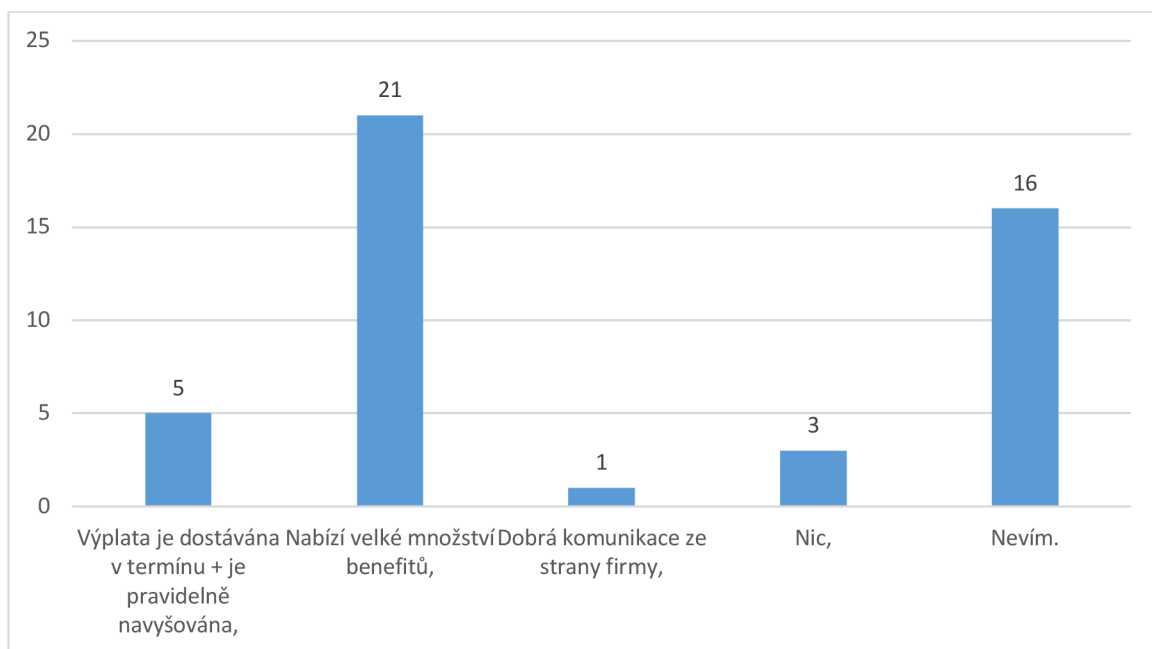
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13. Pozitiva/negativa fluktuace



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14. Kroky společnosti k udržení zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

# Bakalářská



Práce

# Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci

Jakub Heřman, PEMBC02

# Řešená problematika

## úvod

Úvodem byl řešen samotný význam slova fluktuace, byly rozebrány hlavní příčiny a také následky. Nebylo zapomenuto i na možnosti, jak lze fluktuace v podniku vypočítat.

## problém

Byly dva primární problémy, které tato práce řešila. A to sice: zjistit současný fluktuační stav ve vybrané společnosti a zjistit příčiny těchto problémů a následky, které to pro podnik má.

## přístup

Celá problematika byla řešena primárně dotazníkovým šetřením, který byl do společnosti rozeslán. A na základě odpovědí se autor práce pokusil určit hlavní příčiny fluktuace a možná doporučení pro podnik.

# Postup řešení

## zdroj

Tato práce vycházela z mnoha odborných publikací, převážně knižních, ale i značného množství věcných internetových zdrojů. Zdroje byly primárně v českém jazyce.

## získávání

Výsledky této práce přinášela dotazníková šetření. Byla dvojího typu – pro manažery a pro řadové dělníky. Převažovala elektronická podoba (85 osob) oproti papírové (24 osob).

## zpracování

Zpracování odpovědí probíhalo prostřednictvím grafů, které byly vypracovány na každou otázku. Malá část těchto grafů byla zobrazena v hlavní části, spíše byly samotné grafy umístěny do příloh.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že fluktuace je natolik závažná, že společnost bude muset, co nejdříve aplikovat potřebné kroky k jejímu snížení.

→ **Z dat lze vyčíst fakta: nutnost, co nejrychleji přijmout nové zaměstnance**

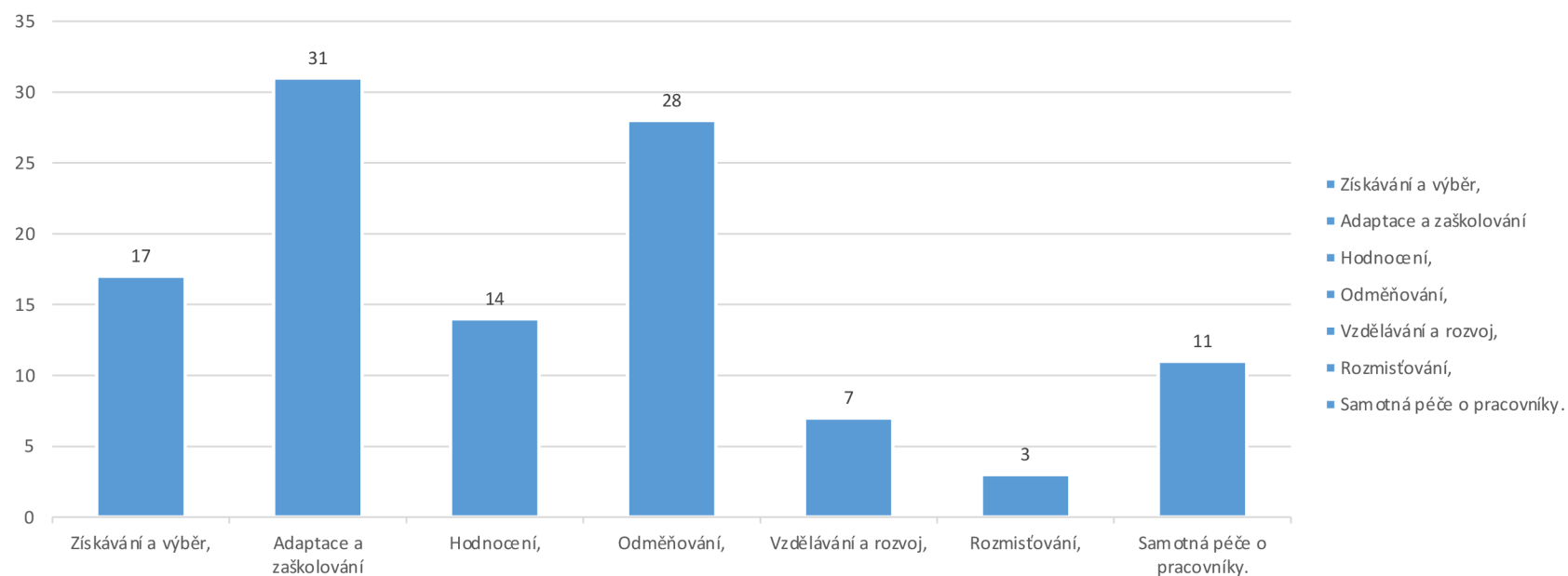
→ Za posledních 12 měsíců se problémy s fluktuací vystupňovaly (především kvůli válce na Ukrajině).

→ Z vývoje fluktuace (ale především z nedostatku lidských zdrojů) lze doporučit, najmout si outsourcingovou firmu pro zajištění nových pracovníků.

→ Do budoucna se dá předpokládat, že pokud Zoeller Systems nesníží fluktuaci, tak přetěžování stávající zaměstnanci ve firmě dlouhodobě nezůstanou.

# Výsledky práce – grafické znázornění

Které z procesů (získávání, výběr, adaptace, ...) považujete ve vaší společnosti za nejsložitější, ze kterého pramení problém s fluktuací?



Zdroj: vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

# Doporučení

Na základě výsledků a předešlého grafu lze doporučit zaměřit se zejména na proces získávání zaměstnanců a jejich odměňování.



**1. Firma bude profitovat především ze stálosti svých zaměstnanců, jelikož ve svém oboru nemají na českém trhu příliš velikou konkurenci.**

---



**2. Zaměření se na odměňování loajálních (dlouhodobých) pracovníků přinese stálost pracovního kolektivu do budoucna.**

---



**3. Z ekonomického hlediska znamená využití outsourcingové firmy sice zvýšení ceny práce jednoho pracovníka o průměrně 70 Kč na hodinu, ale firma si tím zajistí rychlý přísun nových pracovníků, tak aby zamezila odchodu přetěžovaných stávajících pracovníků.**

---



# Závěr

---



**Práce přinesla konkrétní doporučení, jak by firma měla zřejmě proti fluktuaci bojovat.**



Novým řešením je zlepšit získávání pracovníků, jejich odměňování, komunikaci, vzdělávání v problémech, které způsobují fluktuaci.



Problematika byla posunuta díky ochotným pracovníkům Zoeller Systems, kteří pravdivě odpovídali v dotazníkovém šetření.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**

## KONZULTACE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jakub Heřman
Studijní skupina:	PEMBC02
Název závěrečné práce:	Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci
Vedoucí závěrečné práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.
Plánovaný termín obhajoby (měsíc a rok):	Červen/2023
Konzultace (termín a téma konzultace):	Konzultace přes email – 28.06.2022 – zadání BP Konzultace přes email – 12.07.2022 – zadání BP Konzultace přes email – 23.08.2022 – zpracování cílů a metodiky Konzultace přes email – 09.09.2022 - zpracování cílů a metodiky Videokonzultace – 14.10.2022 – shrnutí dosavadních postupů + konzultace úvodu Videokonzultace – 02.12.2022 – teoretická část Videokonzultace – 16.12.2022 – tvorba dotazníků Konzultace přes email – 20.12. – tvorba dotazníků + vhodnost zvolené společnosti Konzultace přes email – 03.01.2023 – tvorba dotazníků Konzultace přes email – 05.01.2023 – teoretická část Konzultace přes email – 12.01.2023 – teoretická část Konzultace přes email – 26.01.2023 – tvorba dotazníků Konzultace přes email – 07.02. – praktická část, charakteristika organizace Konzultace přes email – 10.02.2023 – zpracování výsledků Videokonzultace – 17.02.2023 – zpracování výsledků a tvorba grafů Konzultace přes email – 20.02.2023 – zpracování výsledků Konzultace přes email – 10.03.2023 – praktická část Konzultace přes email – 30.03.2023 – výzkum a vyhodnocení Videokonzultace – 14.04.2023 – návrhy a doporučení Konzultace přes email – 18.04.2023 – návrhy a doporučení + závěr Hovor – 26.04.2023 - návrhy a doporučení + závěr
Potvrzení vedoucího práce, že práce může být odevzdána (podpis):	