

**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

Retence zaměstnanců ve vybrané organizaci/Retention of employees in the selected organization

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

Červen / 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ester Kukulová / KEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, 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: 1.5.2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, přítelovi, kamarádům a kolegům za podporu a energii, kterou mi poskytovali po dobu psaní bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je formulovat návrhy a doporučení pro vybranou Organizaci XY. Pro splnění tohoto cíle je určen dílčí cíl, kterým je identifikovat důvody fluktuace zaměstnanců v organizaci. Na základě toho lze zjistit nedostatky v managementu retence zaměstnanců v organizaci a navrhnout tak nástroje pro zvýšení retence zaměstnanců.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce obsahuje shrnutí poznatků z odborné literatury, odborných článků a studií a jejich následnou komparaci. Tato část je zaměřena na hlavní pojmy fluktuace a retence zaměstnanců, jejich faktory a nástroje pro stabilizaci. Praktická část práce obsahuje kvantitativní a kvalitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření, a polostrukturovaný rozhovor. Výsledky těchto výzkumů byly vyhodnoceny v souvislosti s odbornou literaturou a byly zpracovány do grafického znázornění.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě kombinací kvantitativního i kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci fluktuují převážně z důvodu nízkého platového ohodnocení a nevhodných pracovních podmínek. Byly identifikovány nedostatky organizace související s retencí zaměstnanců, kterými jsou pocit nedostatečného ocenění mezi zaměstnanci, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, nízké platové ohodnocení, nedostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace a vztahy mezi zaměstnanci, přepracovanost zaměstnanců a velké množství práce. Z těchto nedostatků by důvodem k odchodu současných zaměstnanců Organizace XY do jiného zaměstnání byla nabídka vyššího platového ohodnocení, možnost kariérního růstu, aktuální přepracovanost zaměstnanců a špatné vztahy mezi zaměstnanci.

### 4. Závěry a doporučení:

Návrhy a doporučení jsou stanoveny na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření, na které odpovědělo celkem 74 respondentů, a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě výzkumu a dílčího cíle byly navrženy nástroje pro zlepšení retence zaměstnanců: benefiční balíčky, 3 dny v týdnu možnost home office, navýšení ročního bonusu o 5 % z roční mzdy, 3 workshopy a 3 školení ročně, pravidelná setkání na podporu vztahů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanci, fluktuace, retence, nástroje pro retenci, motivace, výběr, odměňování, vzdělávání a rozvoj, spokojenost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of this thesis is to formulate proposals and recommendations for the selected Organization XY. To fulfill this goal, a sub-goal is determined, which is to identify the reasons for employee turnover in the organization. Based on this, it is possible to identify deficiencies in the management of employee retention in the organization and thus propose tools for increasing employee retention.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the bachelor's thesis contains a summary of findings from professional literature, professional articles and studies and their subsequent comparison. This part is focused on the main concepts of employee fluctuation and retention, their factors and tools for stabilization. The practical part of the thesis includes quantitative and qualitative research, specifically a questionnaire survey and a semi-structured interview. The results of these researches were evaluated in connection with the professional literature and were processed into a graphic representation.

### 3. Result of research:

Based on a combination of quantitative and qualitative research, it was found that employees fluctuate mainly due to low pay and unsuitable working conditions. Organizational weaknesses related to employee retention are a sense of underappreciation among employees, work-life balance, low pay, insufficient employee education and development, communication and employee relations, overworked employees, and a large amount of work. The reason for the departure of the current employees of Organization XY to another organization would be the offer of a higher salary, the possibility of career growth, the current overwork of employees and bad relations between employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

Proposals and recommendations are determined on the basis of quantitative and qualitative research, namely a questionnaire survey, to which a total of 74 respondents answered, and a semi-structured interview. Based on the research and the sub-goal, tools were designed to improve employee retention: benefit packages, 3 days a week home office option, annual bonus increase of 5 % of annual salary, 3 workshops and 3 trainings per year, regular meetings to support relationships.

## KEYWORDS

Employees, fluctuation, retention, retention tools, motivation, selection, rewards, education and development, satisfaction.

## JEL CLASSIFICATION

J63 – Turnover, Vacancies, Layoffs  
M54 – Labor management

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	
Téma BP:	Retence zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Fluktuace zaměstnanců, její faktory a příčiny, retence zaměstnanců, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení vybrané organizace, vlastní výzkum a vyhodnocení, návrhy a doporučení</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• CHATZOUEDES, D., CHATZOGLU, P. Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. <i>International Journal of Economics and Business Administration</i>, 2022, vol. 10, no. 1, p. 49-76.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• RAFFIEE, J., BYUN, H. Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. <i>Academy of Management Journal</i>, 2020, vol. 63, no. 1, p. 34-63.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do</li><li>• Zpracování teoretické části do</li><li>• Zpracování výsledků do</li><li>• Finální verze do</li></ul>
Vedoucí práce:	

V Praze dne \_\_\_\_\_

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,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2023.11.20 16:09:18  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Fluktuace zaměstnanců .....	3
2.1.1 Faktory a příčiny fluktuace .....	4
2.1.2 Odchody zaměstnanců .....	6
2.2 Retence zaměstnanců .....	9
2.2.1 Definice retence .....	9
2.2.2 Nástroje pro retenci zaměstnanců .....	9
2.2.3 Motivace .....	11
2.2.4 Správný výběr zaměstnanců .....	12
2.2.5 Odměňování zaměstnanců .....	14
2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	15
2.3 Metodika .....	16
3 Praktická část práce .....	19
3.1 Představení vybrané organizace .....	19
3.2 Vlastní výzkum a vyhodnocení .....	20
3.3 Návrhy a doporučení .....	39
4 Závěr .....	45
Literatura .....	I
Přílohy .....	III

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	21
Graf 2 Věkové zařazení respondentů .....	22
Graf 3 Doba působení zaměstnanců v organizaci .....	23
Graf 4 Vliv motivace na výkon zaměstnanců .....	24
Graf 5 Spokojenost zaměstnanců se současnou pozicí .....	25
Graf 6 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím .....	26
Graf 7 Podpora a motivace od nadřízeného .....	27
Graf 8 Pocit dostatečného ocenění zaměstnanců .....	28
Graf 9 Zdravá rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	29
Graf 10 Možnost kariérního růstu .....	30
Graf 11 Spokojenost s platovým ohodnocením .....	31
Graf 12 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity .....	32
Graf 13 Hrdost na značku zaměstnavatele .....	33
Graf 14 Prostor pro vzdělávání a rozvoj .....	34
Graf 15 Pravděpodobnost hledání jiného zaměstnání .....	36

# 1 Úvod

Pro dnešní moderní organizace představuje udržení kvalifikovaných zaměstnanců klíčovou roli, neboť současný pracovní trh s intenzivní konkurencí nabízí pro jednotlivce mnoho alternativ a atraktivních možností pro jejich profesní růst. Tím se zvyšuje fluktuace zaměstnanců a stává se jedním z důležitých faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost a efektivitu organizací. Díky rozmanitosti organizací na trhu si jednotlivci mohou vybírat zaměstnavatele podle svých preferencí, což jim umožňuje hledat pracovní prostředí, které odpovídá jejich potřebám a ambicím. Přestože existuje mnoho možností pro rozvoj kariéry, některá pracovní místa mohou být pro zaměstnance demotivující kvůli jejich vnitřním hodnotám. Může se jednat o nedostatečnou soudržnost v týmu nebo nespokojenost s vedením a kulturou organizace. Zvláště mladí jedinci mohou cítit nutkání opustit své pracovní místo ve prospěch jiných příležitostí, které nabízejí dynamický rozvoj a kariérní postup. Rovněž atraktivní benefity a finanční ohodnocení mohou být významnou motivací pro hledání nových pracovních příležitostí. S věkem však může tendence k častějšímu střídání pracovních míst klesat, a mnozí lidé upřednostňují stabilitu a jistotu. Tento jev může vést k situaci, kdy zaměstnanci zůstávají ve své současné organizaci spíše z obav z odmítnutí nebo ztráty pracovního místa než z vlastní vůle. Je také důležité si uvědomit, že s postupujícím věkem se mohou měnit priority zaměstnanců, ať už jde o potřebu finanční stability či jiné osobní záležitosti. Kultura dané organizace a nabízené výhody mohou hrát rozhodující roli při rozhodování zaměstnanců zůstat nebo odejít. Aby organizace dosáhla úspěchu a udržitelnosti, je nezbytné mít k dispozici kvalifikované, loajální a stabilní zaměstnance. V dnešní době vysoké konkurence se organizace snaží být co nejvíce přitažlivé pro své zaměstnance a investují do lidských zdrojů, aby mohly reagovat na jejich potřeby a budovat loajalitu. Cílem organizace je vytvořit podpůrné prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ocenění a podporováni, což vede ke zvýšení jejich produktivity a loajality. Pro vybranou organizaci, jež čelí častým odchodům pracovníků, se stává problematika udržení zaměstnanců kritickým prvkem pro dosažení dlouhodobých cílů a zachování stability.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je formulovat návrhy a doporučení pro Organizaci XY. Aby se dosáhlo požadovaných výsledků, byl určen jeden dílčí cíl. **Dílčím cílem** je identifikovat hlavní důvody fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Komplexní přístup k této problematice vyžaduje podrobné zhodnocení faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců a následné formulování konkrétních nástrojů, které povedou k udržení klíčových pracovníků v organizaci. Na základě zjištění nedostatků v současně nastavených nástrojů retence v Organizaci XY se navrhnou opatření, která by zlepšila retenci zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku fluktuace zaměstnanců a na retenci zaměstnanců v organizacích. Struktura práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoreticko-metodologické a analytické.

V úvodu byly zpracovány poznatky autorky práce získané během studia na Vysoké škole ekonomie a managementu.

Teoreticko-metodologická část bude věnována přehledu literatury a teoretických konceptů týkajících se fluktuace a retence zaměstnanců. Zdrojem informací pro tuto část bude odborná literatura, články a studie z oboru. Tato část práce umožní získat lepší přehled o problematice retence zaměstnanců a bude základem pro část praktickou. V teoreticko-metodologické části práce bude rovněž popsána metodika výzkumu, která se zaměřuje na kombinaci výzkumu kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Praktická část bude navazovat na teoreticko-metodologickou část s využitím poznatků z odborné literatury, studií a bude obsahovat kvantitativní i kvalitativní výzkum. Cílem je



prezentovat tyto výsledky na základě identifikace konkrétních příčin, proč zaměstnanci odcházejí z organizace či z jakých důvodů o změně zaměstnání uvažují, a nalézt nejúčinnější nástroje pro motivaci a udržení zaměstnanců. Díky tomu bude možné zformulovat konkrétní návrhy a doporučení pro vybranou organizaci. Výzkum bude probíhat v Organizaci XY, která si přála zachovat anonymitu, z toho důvodu bude v celé práci nést označení Organizace XY. Na českém trhu působí již dvacet šest let a kvůli oboru, kterému se věnuje, bojuje s těžkou konkurencí. Dotazníkové šetření bude sloužit k získání kvantitativních dat o názorech a postojích zaměstnanců. Bude vytvořeno elektronickou formou na webové stránce Google Forms a následně odesláno emailovou poštou mezi zaměstnance Organizace XY. Vyhodnocení získaných dat bude důkladně porovnávat odpovědi respondentů a následně bude graficky zpracováno přes aplikaci Microsoft Excel. Rozhovor s personální ředitelkou bude probíhat osobním setkáním a poskytne hlubší vhled do interních procesů a strategií organizace týkajících se retence zaměstnanců.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce se soustředí na kombinaci autorských názorů na fluktuaci a retenci zaměstnanců. Tyto dva pojmy jsou úzce provázány a navzájem se ovlivňují. Fluktuace zaměstnanců může být příčinou snížené retence v organizaci, zatímco efektivní řízení retence zaměstnanců může přispět ke snížení fluktuace. Proto je důležité zkoumat tyto aspekty společně, aby bylo možné lépe porozumět jejich vztahu a navrhnout účinné strategie pro zlepšení managementu retence zaměstnanců v organizaci. Cílem této části bakalářské práce je získat komplexní pohled na současný stav výzkumu v oblasti retence a fluktuace zaměstnanců v organizacích. Pro dosažení tohoto cíle jsou v této části představeny různé perspektivy na dané téma. Budou zde porovnávány pohledy autorů na fluktuaci zaměstnanců a retenci, včetně jejich dopadu na organizaci. Dále se zde zkoumají faktory ovlivňující fluktuaci a retenci zaměstnanců a nástroje, kterými organizace mohou tyto faktory ovlivnit. V neposlední řadě budou představeny jedny z nejdůležitějších personálních činností, které ovlivňují retenci zaměstnanců. Získané poznatky z této části práce poslouží jako základ pro praktickou část, ve které budou navrženy efektivní nástroje pro zlepšení retence zaměstnanců ve vybrané organizaci. Důležitou součástí této části bude i popis vybraných výzkumných metod, které budou použity k získání potřebných dat. Na závěr této části budou shrnuty výsledky získané během výzkumu a představena metodologie bakalářské práce. Vzhledem k významu této problematiky pro organizace je důležité porozumět vzájemnému vztahu mezi fluktuací a řízením retence zaměstnanců a hledat nové přístupy a strategie ke snížení fluktuace a zlepšení retence.

### 2.1 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců se dá popsat jako přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím a je považována za trvalý problém v organizacích (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87). Jinými slovy je to proces, kdy jeden člověk odchází z organizace a jiný zase přichází, takže jde o jakousi výměnu pracovních pozic. Naopak Bednář (2018, s. 11) označuje fluktuaci jako začarovaný kruh, kdy jsou služebně starší zaměstnanci pod tlakem kvůli zaškolení a nabírání nových zaměstnanců, a z toho důvodu pak dochází k jejich odchodu. Je ale potřeba upozornit, že neovlivnitelné důvody odchodů jako je odchod do důchodu a na mateřskou dovolenou se do fluktuace nezapočítávají (Štěpán, 2016).

Pohyby kvalifikovaných zaměstnanců jsou manažerským problémem již desítky let, přesto je stále poměrně nákladným a vágním problémem (Chatzoudes, Chatzoglou, 2022, s. 50). Fluktuace má totiž řadu negativních dopadů pro organizaci. Halbrštát (2018) i Štěpán (2016) tvrdí, že představuje riziko ztráty odborných znalostí, sníženou motivaci zaměstnanců a vysoké náklady spojené s náborovým procesem a školením nových pracovníků. Štěpán (2016) navíc přidává za následek možnou ztrátu zákazníků, což může organizaci velmi negativně ovlivnit. Pohyb zaměstnanců mimo organizaci může zapříčinit ztrátu velmi cenných zaměstnanců, které se do organizace pak těžce hledají (Depoo, Urbancová, 2022, s. 91). Bohužel zaměstnanci, kteří z organizací sami odcházejí bývají často právě těmi, které si organizace přeje udržet (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304). Vzhledem k tomu, že loajalita zaměstnanců je stěžejní pro chod organizace a dosažení jejího úspěchu, může se odchodem zkušených a kvalitních zaměstnanců ohrozit chod celé organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87).

Fluktuace ale nemusí být vždy negativním jevem, jelikož díky ní může organizace získat ty nejvhodnější zaměstnance pro dané pozice, navíc by bez personální obměny doházelo k „firemní slepotě“ a inovace či nové impulzy by byly významně omezeny (Depoo, Urbancová, 2022, s. 92). Výhodou fluktuace také může být fakt, že pokud lidé odcházejí z organizace

v dobrém, mohou jí následně dělat pozitivní reklamu na trhu práce, což platí především ve větších organizacích (Bednář, 2018, s. 99).

Každá organizace by měla mít přehled o tom, jakou mírou fluktuace trpí, aby věděla, zda je stále ještě v normě, anebo je potřeba hledat prostředky k jejímu omezení. Fluktuace v organizaci se vypočítává tak, že se vezme stonásobek ukončených pracovních poměrů a vydělí se průměrným počtem zaměstnanců, jež v daném období v určité organizaci pracovali (Štěpán, 2016). Pokud se fluktuační míra pohybuje mezi 10 % až 15 %, je stále ještě v normě (Urbanová, 2016). Na druhou stranu Halbrštát (2018) tvrdí, že by se neměla vychýlovat mimo rozmezí 5 % až 7 %. Podobně i podle Štěpána (2016) se v organizacích, které mají zhruba 100 zaměstnanců, míra fluktuace běžně pohybuje právě mezi 5 až 7 %. Fluktuace je úzce spojena i s mírou nezaměstnanosti na trhu. Ta dosáhla v listopadu 2023 u mužů 2,1 %, u žen 3,1 %, kdy se za zdravý průměr považuje 5 % (ČSÚ, 2024).

Urbanová (2016) definuje tři hlavní pilíře, díky nimž by se fluktuace měla držet v normě:

- sledování příčin odchodů zaměstnanců z organizace;
- změna systému nábory zaměstnanců;
- zaměření se na pozice stávajících zaměstnanců.

Těmto pilířům se bude věnovat práce v dalších kapitolách.

### 2.1.1 Faktory a příčiny fluktuace

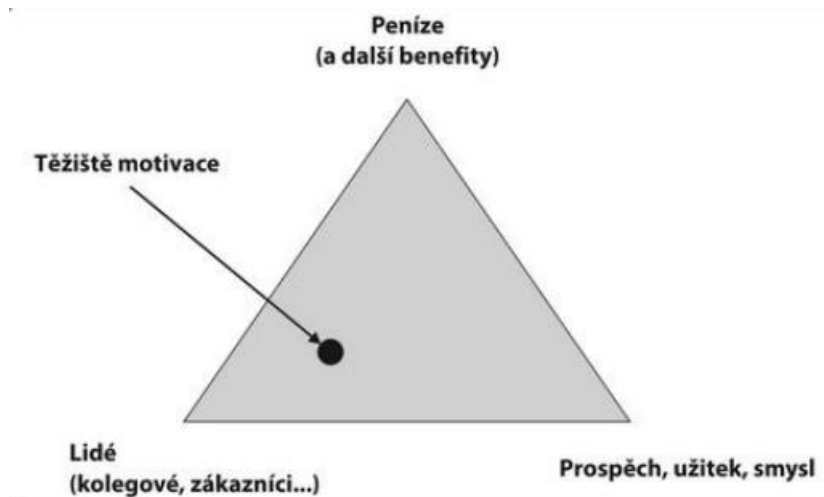
Prvním krokem pro to, aby organizace mohla řešit problém fluktuace je porozumět tomu, co zaměstnanec vede ke změně zaměstnání (Bednář, 2018, s. 14). Stejně tak i Armstrong a Taylor (2015, s. 304) tvrdí, že strategie udržení zaměstnanců by měla vycházet z poznání klíčových faktorů ovlivňujících jejich setrvání nebo odchod z organizace.

Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců se liší podle subjektivních priorit, a to i na základě věku zaměstnanců, jelikož čím jsou zaměstnanci mladší, tím spíše budou ze zaměstnání odcházet, a naopak starší zaměstnanci bývají stabilnější (Cloutier et al., 2015, s. 125). Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (do 30 let) je klíčová perspektiva dalšího profesního rozvoje, ve střední fázi kariéry (31-50 let) je důležitá možnost aktivního řízení kariéry a hledání pracovního uspokojení, zatímco pro ty v pozdní fázi kariéry (nad 50 let) je zásadní jistota pracovního místa (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304).

Základní faktory, které mohou významně ovlivnit fluktuaci zaměstnanců jsou celkem tři (Bednář, 2018, s. 15):

- dostatečné **prostředky** pro svou existenci (**peníze**);
- **lidé**, se kterými se dobře pracuje;
- míra **prospěchu, užitku a smyslu** jejich práce.

Tyto tři pilíře jsou představeny v motivačním trojúhelníku s těžištěm motivace, které se u každého člověka nachází v jiném bodě, přičemž selhání kombinace těchto faktorů má za následek odchod zaměstnance (Bednář, 2018, s. 15). Pro představu je tento trojúhelník s těžištěm motivace zobrazen na Obrázku 1.



Obrázek 1 Motivační trojúhelník

Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Naproti tomu Armstrong a Taylor (2015, s. 305) vnímají, že fluktuace zaměstnanců je ovlivněna těmito faktory:

- **image a pověst organizace;**
- **efektivita získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců** pro vyhovující práci;
- **styl vedení** – zaměstnanci často odcházejí kvůli svým manažerům;
- **příležitosti ke vzdělání a kariéře;**
- **uznání a ocenění výkonu.**

Stejně tak i Bednář (2018, s. 14) tvrdí, že **špatná práce** s lidmi ze strany **nadřízeného** může být jednou z hlavních příčin fluktuace zaměstnanců, která vybočuje z normálu. Velkou chybou manažerů v organizaci bývá špatná komunikace, díky které se nemusí nespokojenost podřízeného vůbec odhalit (Šikýř, 2016, s.150). Manažeři jsou zároveň důležitým aspektem při procesu rozhodování zaměstnanců, zda opustí organizaci a mohou zaměstnance ovlivnit charismatickým stylem vedení, vysokou úrovní motivace a nadprůměrným výkonem organizace (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 74). Agustine a Ssemugenyi (2014, s. 74) se s tímto názorem taktéž ztotožňují a přidávají navíc faktor problému v daném oddělení, který může být zapříčiněn nespravedlivým hodnocením, nevhodně sestaveným týmem apod. V důsledku nevhodně sestaveného týmu pak mohou vzniknout podle Šikýře (2016, s. 151) **nepřátelské pracovní vztahy**, což označuje jako jeden z ukazatelů nespokojenosti zaměstnanců vedoucí k jejich odchodu.

Raffiee, Buyn (2020, s. 57) navíc tvrdí, že pokud se neshodují dovednosti a sociální kontakty zaměstnanců s organizací, může docházet k fluktuaci. Proto je potřeba, aby se dovednosti zaměstnanců hodili k dané organizaci a aby docházelo k udržování jejich sociálních kontaktů a tím mohlo zároveň dojít k maximálnímu využití zaměstnanců a jejich výkonu.

Depoo a Urbancová (2023, s. 95) do příčinných faktorů ještě přidává mnoho dalších bodů, kvůli kterým může docházet ke zvýšení odchodů a tím i fluktuaci v organizaci. Patří mezi ně: nesplněné očekávání pracovního místa, nedostatečné koučování, hodnocení a zpětná vazba od nadřízených, nevíšimavost a neochota nadřízených, málo příležitostí k povyšování a růstu v organizaci, nadměrné zasahování manažera do pravomocí podřízených, pocit nedocení, neuznání a nespravedlnosti, stres a nevyvážený pracovní a osobní život, ztráta důvěry

k nadřazeným, nízké platové ohodnocení, nedostatek práce a materiálů, špatné vztahy na pracovišti a další. Šikýř (2016, s. 151) hlavní příčiny fluktuace shrnuje do dvou faktorů a těmi jsou nepříznivé pracovní podmínky a nevyhovující pracovní náplň.

Podle Bednáře (2018, s.16) je nejčastější důvod pro odchod zaměstnanců ten, že chtějí jít za lepšími **penězi**, jelikož představují tzv. přirozenou odpověď. Lidé, kteří mají peníze jako hlavní druh motivace mají k práci většinou vlažný a účelový vztah a peníze vyžadují za každou práci navíc (Urban, 2017, s. 36). Bednář (2018, s. 16) ale uvádí, že pro spoustu lidí jsou peníze jen snazší cesta k udání důvodu odchodu, i když ve skutečnosti tomu tak ani nemusí být, což si zaměstnanci nemusí sami uvědomovat. Nicméně pokud se fluktuace omezuje pouze navyšováním mezd, může to být pro organizaci nebezpečné a potenciálně zničující, proto by se měla zaměřit i na jiné možnosti a nástroje (Bednář, 2018, s. 12).

Je zřejmé, že důvodů k fluktuaci zaměstnanců může být opravdu mnoho a jsou velmi individuální. Proto je důležité nebrat jednotlivé faktory na lehkou váhu a snažit se o omezení všech těchto faktorů, a tím správně pečovat o své zaměstnance. Velká část nespokojenosti a odchodů zaměstnanců může být způsobena chybami nadřízených či personálními pracovníky při zaměstnávání daného zaměstnance do organizace a následném nastavování opatření proti fluktuaci, proto se právě tato odvětví musí soustředit na zlepšování spokojenosti pro omezování fluktuace.

Bednář (2018, s. 28) rozděluje opatření proti fluktuace na opatření **jednotlivců, skupiny zaměstnanců** nebo **celou organizaci**, a především je potřeba jejich vzájemná kombinace. Opatření zaměřená na jednotlivce jsou sice nejvíce efektivní a jejich výsledky se dozvíme téměř okamžitě, ale jsou velmi časově náročná. Týmová opatření jsou ideálním kompromisem mezi podporou jednotlivců a organizační kulturou, ale je zde pomalejší nástup efektu a dopad na jednotlivce je menší. Opatření celofiremní ovlivňují kulturu organizace, hodnocení, motivační procesy atd. a mají nejlepší efekt a účinnost na organizaci, nicméně jejich zavedení trvá delší dobu. Lidem, jež jsou na odchodu, už se tímto opatřením jejich rozhodnutí nezvratí.

### 2.1.2 Odchody zaměstnanců

Koubek (2015, s. 242) říká, že existuje aktivní a pasivní mobilita zaměstnanců. Ta aktivní stránka tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků. Na druhé straně popisuje pasivní mobilitu a ta se týká způsobů ukončování pracovního poměru, tedy propouštění a penzionování zaměstnanců, odchody na základě domluvy nebo výpovědi nebo úmrtí zaměstnanců. Do této stránky se mohou zařadit i takzvané dočasné odchody, například na mateřskou dovolenou, odchody do škol, stáže v jiné organizaci apod.

Odchody zaměstnanců lze rozlišit na dva typy, a to podle toho, zda se jedná o rozhodnutí zaměstnance či organizace. V případě že o ukončení své práce rozhoduje zaměstnanec, jde o dobrovolný odchod, v druhém případě o odchodu rozhoduje organizace, a takový odchod se nazývá **nedobrovolný** (Singh, 2019, s. 426). Nedobrovolně k obratu většinou dochází buď při existenci restrukturalizace v organizaci, nebo když zaměstnanec nesplňuje očekávání organizace pro danou pozici. Koubek (2015, s. 246) upozorňuje, že propouštění zaměstnanců nesmí ohrožovat pověst organizace a musí pro odchody použít takové metody, které budou pro zaměstnance nejméně bolestivé. V případě dobrovolného odchodu může zaměstnanec sám odcházet z organizace z důvodu nespokojenosti s prací, jistoty zaměstnání, nedostatečného odměnění podle jeho očekávání, špatných vztahů se členy týmu, špatných pracovních podmínek, nedostatku příležitostí pro kariéerní rozvoj atd. (Singh, 2019, s. 426).

**Míra odchodů zaměstnanců** je základní metodou pro měření odchodů zaměstnanců a určuje se podle následujícího vzorce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 301):

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

Metoda je využívána především pro její jednoduchost a proveditelnost, nicméně může být i zavádějící, a to z toho důvodu, že výsledek může být nadhodnocen na základě pohybu malého podílu zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 301). Ti stejní autoři tvrdí, že míra odchodů je vhodná k předpovídání budoucích ztrát zaměstnanců, ale měla by se doplnit i o další ukazatel stability.

Existují **vnitřní** a **vnější podmínky** na základě kterých se zaměstnanec rozhoduje, zda v organizaci setrvá anebo jí opustí. Mezi vnitřní podmínky patří podmínky na pracovišti, vztahy s kolegy, platové ohodnocení, hygienické, technologické a jiné faktory pracovního prostředí, pracovní doba a zaměstnanecké výhody. Naopak vnější podmínky utváří osobní či rodinné důvody, demografické, ekonomické, technologické a sociální faktory. Dále sem může patřit určité vnímání své pozice a osobní role v organizaci, schopnost nebo potenciál zaměstnance. (Depoo, Urbancová, 2022, s. 99)

Bednář (2018, s. 24) rozvíjí příčiny k odchodu na základě kvalifikace zaměstnanců. U **málo kvalifikovaných** zaměstnanců to může působit tak, že odcházejí za penězi, však skutečný důvod spočívá v komplexnějším vnímání pracovního prostředí a pocitu užitečnosti. Lidé by zřejmě neopouštěli zaměstnání kvůli penězům, pokud by měli přátelské pracovní prostředí a cítili se opravdu užiteční, i když by jejich výplata byla pod subjektivní hranicí potřeb. V případě **kvalifikovaných** zaměstnanců se často jedná o kombinaci vztahů a smyslu práce. Tito lidé potřebují mít kromě bonusů a benefitů i přátelské prostředí, možnost růstu a pozitivního uplatnění v organizaci. **Vysoce kvalifikovaní** zaměstnanci jsou většinou dostatečně finančně stimulováni, tudíž u nich nebývají peníze důvodem k odchodu, nicméně mohou odcházet za „výzvami“ či za něčím novým, jelikož se rádi rozvíjejí a v současné organizaci už nemusí vidět možnost dalšího posunu.

V případě, že zaměstnanci vyjadřují záměr opustit organizaci, etický přístup k řízení lidských zdrojů spočívá v uvědomění si potřeby udržet pracovní místa a aktivně hledat nové možnosti, které by jim umožnily zůstat ve svých pozicích (Armstrong, Taylor, 2015, s. 146). Pokud se však zaměstnanec rozhodne z organizace opravdu odejít, je důležité poskytnout mu podporu při hledání nového zaměstnání jako alternativy k jeho předchozímu zaměstnání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 146). V opačném případě, kdy se organizaci podaří zamezit odchodu zaměstnance například navýšením mzdy, je potřeba co nejdříve nastolit v organizaci další změny, aby se zamezilo dalším odchodům (Bednář, 2018, s. 83). Úsilí o udržení zaměstnance stojí organizaci sice také peníze, ale cena je nízká ve srovnání s náklady za výměnu jiného zaměstnance (Cloutier et al., 2015, s. 125).

K **uvolňování zaměstnanců** může dojít i ze strany zaměstnavatele, tedy jak už bylo zmíněno nedobrovolným odchodem (Singh, 2019, s. 426). Do situace propouštění z důvodu nadbytečnosti se organizace dostává ve chvíli, kdy dochází ke strukturální změně a organizace tím pádem nepotřebuje určitá místa v souvislosti s fúzemi nebo akvizicemi (Armstrong, Taylor, 2015, s. 311). Podle Koubka (2015, s. 246) vzniká nadbytečnost v důsledku změn hospodářské situace organizace, změn prostředí, činností nebo používané techniky a technologie. Důležité je, aby organizace tento jev předpovídala (Armstrong, Taylor, 2015, s. 311), jelikož snižování

počtu zaměstnanců může ohrozit pověst organizace jako zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 246). Organizace by se v této situaci měla správně zachovat a poskytnout jistou míru podpory při hledání nového zaměstnání – tzv. **outplacement** (Armstrong, Taylor, 2015, s. 311). Organizace ale může propouštět i z jiných příčin jako nenaplnění pracovní povinnosti, nedosahování cílů, porušení pravidel ze strany zaměstnance apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 311).

Kvůli odchodům zaměstnanců mohou organizaci vzniknout značné náklady, které je potřeba vyčíslvat, aby se předpovídali budoucí ztráty. Mezi **přímé náklady** patří náklady spojené se získáváním, adaptací a vzděláváním nových zaměstnanců, které nahrazují odcházející. Dále vznikají **náklady obětované příležitosti**, při nichž dochází ke ztrátě výkonu jak u odchozích zaměstnanců (než odejdou), tak i u příchozích zaměstnanců (než dojde k zapracování). (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304)

## 2.2 Retence zaměstnanců

V dnešní době konkurenčního trhu práce je udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků zásadní pro úspěch a zisk organizace a také vede k dosažení organizačních cílů (Cloutier et al., 2015, s. 124). Podle Šikýře (2016, s. 15) jsou klíčem k tomu, aby byla organizace úspěšná a odlišovala se od konkurence, motivování a schopní zaměstnanci, proto je potřeba nejen jejich správný výběr, ale i následná péče o ně. Pro udržení zaměstnanců v organizaci lze využít různé strategie. Zaměření se pouze na jednu z nich obvykle nepřinese požadované výsledky, proto je klíčové kombinovat různé přístupy ke zlepšení šancí na udržení pracovníků v organizaci (Bednář, 2018, s. 28-29). Manažeři by měli uplatňovat pozitivní přístupy jako vnímání předností zaměstnanců, jejich správné umisťování a využívání, nabídnutí perspektivní práce, která bude vyhovovat schopnostem a motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 150). Je tedy důležité zabývat se celým životním cyklem zaměstnanců v organizaci od získávání až po rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 150).

### 2.2.1 Definice retence

I když je pojem retence zaměstnanců definován mnoha způsoby, Singh (2019, s. 425) jí popisuje jako proces, při kterém organizace provádí různé formy opatření a podpory, aby v ní zaměstnanci zůstali déle. Iqbal a Hashmi (2015, s. 21) naopak popisují tento pojem jako postup, při kterém jsou zaměstnanci podporováni, aby byly součástí instituce po maximální možnou dobu nebo do provedení práce. Stabilita zaměstnanců reflektuje celkový zdravotní stav dané organizace a vypočítává se jako stonásobek zaměstnanců pracujících v dané společnosti po dobu minimálně jednoho roku (Štěpán, 2016). Jedná se o ukazatel **index stability**, jež se dá považovat za vylepšení ukazatele míry odchod zaměstnanců a určuje se podle následujícího vzorce:

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

Podíl zaměstnanců přijatých v určitém období, jež jsou v organizaci zaměstnání i po určitém časovém období, ukazuje **míra přežití** a je vyjádřena křivkou přežití (Armstrong, Taylor, 2015, s. 302). Na základě těchto ukazatelů by organizace měla být schopná identifikovat problémy a posoudit efektivnost získávání a stabilizace zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 303). Účelem udržení zaměstnanců je zvýšit spokojenost s prací, která zvyšuje míru udržení a snižuje značné náklady spojené se zaměstnáváním a vedením nových zaměstnanců (Iqbal, Hashmi, 2015, s. 21).

Eldridge, Nisar (2011) a Terera, Ngirande (2014) in Singh (2019, s. 426) uvádí ve své studii, že existují tři typy výzev, kterým organizace čelí při udržování zaměstnanců. Jedná se o tvrdý boj s **konkurencí**, **migrace** kvalifikované pracovní formy do jiné země, která nabízí lepší příležitosti a odměny a poslední úskalím je **neschopnost předvídat budoucí požadavky** zaměstnanců, tím pádem organizace nemůže učinit nápravná opatření.

### 2.2.2 Nástroje pro retenci zaměstnanců

Organizace by měly přednostně provádět systematické analýzy dat a vést uvážené diskuse s cílem porozumět potřebám svých zaměstnanců a navrhnout strategie, které přispívají k udržení jejich angažovanosti a loajality. Zároveň je klíčové, aby zaměstnanci chápali specifické požadavky a cíle své organizace. Implementace těchto strategií poskytuje prostředky



pro udržení motivace zaměstnanců, což vede k větší loajalitě, produktivitě a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Zaměstnavatelé by měli považovat investice do udržení zaměstnanců za dlouhodobé opatření podporující růst a konkurenceschopnost organizace. (Cloutier et al., 2015, s. 124)

Hlavním aspektem k tomu, aby zaměstnanci zůstávali v organizaci, je jejich celková **spokojenost**, jelikož když se zaměstnanci necítí spokojeni, odejdou za lepší příležitostí (Iqbal, Hashmi, 2015, s. 21). Magerčiaková a Kober (2023, s. 28) říkají, že spokojenost s prací vychází z různých propojených faktorů, z nichž každý má svůj vlastní význam, který nelze opomíjet. Požadavky a potřeba určující spokojenost jsou u zaměstnanců subjektivní, ale mohou zahrnovat např. vyšší mzdu, spravedlivý systém odměňování, příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, rozmanitost úkolů nebo dobré sociální interakce při práci (Horváthová, 2016, s. 20). Spokojenost zaměstnance velmi zvyšují motivační faktory, které popisuje **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, a kterým je potřeba věnovat pozornost. Jedná se o teorii, kde hrají hlavní roli hygienické faktory (faktory nespokojenosti) a motivační faktory (faktory spokojenosti), proto se jí říká také motivačně-hygienická teorie (Šikýř, 2017, s. 148). **Hygienické** faktory se netýkají samotné práce, ale pracovních podmínek (Urban, 2017, s. 18). Jedná se tedy o pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost, vztahy, jistotu zaměstnání, přičemž jejich nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost zaměstnanců (Šikýř, 2017, s. 147-148). V případě nespokojenosti s prací zaměstnanci chápou práci jako méně významnou součást života (Urban, 2017, s. 19). Na druhé straně **motivační** faktory jako je obsah práce, významnost a autonomie práce, vyvolávají při příznivé povaze spokojenost zaměstnanců (Šikýř, 2017, s. 149). V případě zapojení motivačních faktorů do pracovních úkolů a práce se motivace může zvýšit, zatímco u hygienických faktorů se motivace pouze udrží nebo sníží (Koubek, 2015, s. 59). Lze říci, že nespokojení zaměstnanci se velmi obtížně motivují a pokud se to podaří, bývá motivace mnohem nákladnější (Urban, 2017, s. 19).

Jako první opatření pro strategii udržení zaměstnanců je podle Cloutiera et al. (2015, s. 125) nutné najímání kvalifikovaných zaměstnanců. S maximalizováním rozmanitosti schopností, identity a významnosti práce je spojeno i důsledné utváření pracovního místa (Armstrong, Taylor, 2015, s. 306). Popis místa by měl obsahovat hlavní oblasti pravomoci, odpovědnosti, cíle práce a začlenění zaměstnance do struktury organizace (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 86). Armstrong a Taylor (2015, s. 306) tvrdí, že je důležité **správně vybírat** a povyšovat zaměstnance, aby jejich předpoklady odpovídaly požadavkům vykonávané práce. To stejné tvrdí i Koubek (2015, s.16), který doplňuje, že řízení lidských zdrojů má za úkol zařadit **správného člověka na správné místo** a najít mu správnou náplň práce pro maximální využití jeho schopností. Armstrong a Taylor (2015, s. 306) dále vnímají, že by se po správném výběru měla organizace snažit zaměstnanci **pomoci v období adaptační krize**, jelikož nový zaměstnanec je náchylnější k odchodu. Koubek (2015, s. 16) dále zmiňuje důležitost formování týmů a **zdravých mezilidských vztahů** v organizaci, s čímž se opět ztotožňuje i Armstrong a Taylor (2015, s. 306), který vnímá **podporu a rozvíjení společenských vazeb** jako jeden z hlavních nástrojů stability. Následně by organizace měla podporovat i možnosti **školení a plány celkového rozvoje** pro zaměstnance (Cloutier et al., 2015, s. 125). Také podle Koubka (2015, s. 16) by se měl zaměstnavatel snažit o **podporu personálního a sociálního rozvoje** zaměstnanců. Jako další nástroj stability doporučuje Chatzoudes, Charzglou (2022, s. 68) i Armstrong, Taylor (2015, s. 306) nastavit **příznivé pracovní prostředí a podmínky**. Pracovní prostředí tvoří fyzikální, chemické, fyziologické, biologické, psychologické a socioekonomické faktory, které na zaměstnance působí, a díky nimž člověk může v pracovním systému existovat a být v organizaci spokojen (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 205-206). Důležitou roli hrají také **manažeři**, kteří mohou zvyšovat retenci zaměstnanců podporou kreativity, vytvářením a sdílením cílů organizace nebo umožněním

účasti zaměstnanců na rozhodování souvisejících s prací (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 75). Manažeři by se proto měli snažit rozvíjet důvěru a vytvářet harmonii pomocí **pozitivní zpětné vazby** (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s.75) a také **efektivní komunikací** (Cloutier et al., 2015, s. 125). Koubek (2015, s. 16) má podobný názor a tvrdí, že manažeři mají uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených či týmů, k čemuž by zároveň měla organizace manažera správně vybírat a následně i vést. Organizace by měla podporovat moderní styly vedení, které inspirují sdílenou vizi a povzbuzují každého, aby přemýšlel o nové a lepší budoucnosti (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 76). Další krokem pro stabilitu zaměstnanců je vytváření **nekonkurenceschopných systémů odměňování**, přičemž Agustine, Ssemugenyi (2014, s. 76) ve své studii uvádí, že **mzda** vyplácená zaměstnanců je velmi důležitou součástí odměn pro udržení zaměstnance. Aby měla organizace spokojené zaměstnance a nedošlo k jejich odchodu či syndromu vyhoření apod., nesmí se zaměstnanec vystavovat příliš velkému **stresu**, k čemuž by organizace měla přispívat **zlepšováním rovnováhy mezi osobním a pracovním životem** a podporou **flexibilní práce** (Armstrong, Taylor, 2015, s. 306). Stejně tak musí mít zaměstnanci příležitosti ke **kariéernímu postupu**, aby byli motivováni (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 76). Dále je nezbytností vytvářet **politiku proti šikaně a obtěžování** (Armstrong, Taylor, 2015, s. 306), **dodržovat zákony** v pracovním odvětví, a vytvářet dobrou pověst organizace (Koubek, 2015, s. 16). **Budování značky zaměstnavatele** značí představy a asociace, které se člověku vybaví v souvislosti s názvem organizace (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 89) a přispívá k získání a udržení kvalitních zaměstnanců (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 86). Podstatou je vytvořit takovou image organizace, aby oslovila potenciální i stávající zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 299). Vytváření povědomí o zaměstnavatelské značce přinese nejen motivované a talentované uchazeče, ale téžlepší vnímání organizace mezi stávajícími zaměstnanci, posílí jejich identifikaci s organizací, jejími hodnotami a cíli, a zvýší angažovanost, což následně povede k vyšší motivaci zaměstnanců a efektivnějšímu plnění úkolů v rámci organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87). Značka se vytváří vizí organizace, image organizace a kulturou organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87). Agustine a Ssemugenyi (2014, s. 76) v neposlední řadě doplňují jako nástroje stability **jistotu funkčního období a respekt ke kolegům**.

### 2.2.3 Motivace

Motivace vychází z latinského slova vyjadřující pohyb (*movere*) a dá se definovat jako síla, která aktivuje, směřuje a udržuje lidské chování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217). Má vést a povzbuzovat zaměstnance k lepším výkonům a dobrému psychickému rozpoložení (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 141). Vychází často z potřeby dosáhnout určitého cíle jako např. povýšení, finanční odměny či ocenění od nadřízeného (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 142). Podobně i Palíšková, Legnerová a Strítěský (2021, s. 43) tvrdí, že větší motivace nastává ve chvíli, kdy se zaměstnanci snaží dosáhnout cíle, za který je předem stanovená odměna – hmotná či nehmotná. Motivace ovlivňuje zaměstnance nejen v tom, aby zůstali v organizaci, ale také je motivuje k tomu, aby se stali loajálním zaměstnancem dané organizace a odváděli v ní požadovaný výkon (Urban, 2017, s. 12). Motivace celkově pozitivně ovlivňuje lidské chování a aktivitu, jelikož zaměstnanci pohánění motivací investují větší úsilí do své práce, projevují vstřícnost a ochotu, a při plnění úkolů snižují počet chyb, což se pak následně odráží ve vynikajících výsledcích, kterých motivovaní pracovníci dosahují, a posilují jejich pozitivní vliv na zákazníky nebo obchodní partnery organizace (Urban, 2017, s. 20). Na druhou stranu Horváthová (2016, s. 33) říká, že se motivovaní zaměstnanci mohou více zaměřovat na plnění osobních cílů než cílů týmu či organizace, což může organizaci ohrožovat. Stejná autorka dále uvádí, že pro zaměstnavatele nebo vedení organizace představuje i pozitivum, neboť motivovaní zaměstnanci obvykle vyžadují menší dohled či kontrolu. Každý člověk má jinou

strukturu motivačních hodnot a preferencí, proto je potřeba při tvorbě motivační strategie brát v potaz jednotlivé zaměstnance, jejich strukturu motivačních a stimulačních prvků, a zároveň organizaci jako celek (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 49). Podobné tvrzení má Urban (2017, s. 24), který říká, že pro správnou motivaci zaměstnanců je potřeba porozumět potřebám zaměstnanců, vybrat správné motivační faktory, které se následně musí správně využívat (Urban, 2017, s. 24). Mělo by se jednat o jakoukoliv odměnu, která bude pro zaměstnance příjemná (Urban, 2017, s. 24).

Podle Urbana (2017, s. 12) je motivace pracovníků jeden z hlavních úkolů vedoucích. Dále říká, že okolnosti, které pomáhají nebo naopak brání motivaci jsou označovány jako motivační faktory. Motivaci lze rozlišit na vnitřní a vnější faktory (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 42). **Vnitřní** motivace je odraz motivační struktury osobnosti, která vychází z potřeb lidí, získaných hodnot, zájmů, postojů či návyků (Horváthová, 2016, s. 22). Mezi vnitřní faktory (motivy) patří potřeby, které jsou uspokojovány během výkonu práce, to znamená samostatnost, snaha něčeho dosáhnout, mít určitou zodpovědnost a moc (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43). Urban (2017, s. 14) dále uvádí rozvíjení svých schopností, viditelné výsledky a společenský význam práce. Na druhé straně **vnější** faktory, nazývané stimuly (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 45), se získávají až za provedenou práci a jedná se například o finanční odměny, pochvalu, uznání či osobní prestiž (Urban, 2017, s. 16). Ty se dají dále rozdělit na pozitivní a negativní podle toho, zda jsou zaměstnanci odměňováni či trestáni – tzv. metoda cukru a biče (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 45).

Další možné dělení motivace je založeno na tom, zda se jedná o odměny hmotného či nehmotného charakteru. Do **nehmotných** patří všechno, co nelze uspokojit penězi, tedy všechny vnější faktory a také část vnitřních (pochvala, uznání, prestiž) (Urban, 2017, s. 16). Naopak **hmotná** motivace jsou peníze, u kterých ale motivační účinek klesá s rostoucím uspokojením potřeb (Urban, 2017, s. 17).

Motivace je velmi důležitým aspektem pro výkon zaměstnance, jelikož ho významně ovlivňuje (Horváthová, 2016, s. 23). Pauknerová et al. (2006, s. 173) in Šikýř (2017, s. 26) popisuje vzoreček, který určuje výkon zaměstnanců:

$$V = f(S \times M \times P)$$

Kde:

$V$  je úroveň výkonu lidí,

$S$  je úroveň schopnosti,

$M$  je úroveň motivace,

$P$  jsou pracovní podmínky.

Znamená to, že výkon lidí je funkcí schopností a motivací zaměstnanců (Šikýř, 2017, s. 26). Výkon kromě motivace ovlivňuje i spokojenost zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 229). Horváthová (2016, s. 21) se ke vztahu mezi výkonem a spokojeností vyjadřuje následovně: „lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací“.

#### 2.2.4 Správný výběr zaměstnanců

Prvním krokem k dosažení pracovníka na správné pracovní místo je jeho získávání a následný výběr. Výběr a získávání pracovníků se velmi prolíná a občas se dost těžko rozlišuje, jaký krok je považován za získávání a jaký za výběr (Koubek, 2015, s. 126). Autor dále říká, že k tomu, aby se vybral na pozici vhodný pracovník, je potřeba, aby jeho výběr byl pečlivý a správný.

Lochmannová (2017, s. 36) popisuje tři základní fáze výběru zaměstnanců: předběžná, výběrová a vyhodnocovací fáze. V **předběžné fázi** je potřeba identifikovat volné pracovní místo, analyzovat ho a stanovit základní podmínky na něm (Lochmannová, 2017, s. 36). Nejprve zaměstnavatel musí správně určit potřeby počtu a struktury zaměstnanců a následně vytvořit popis pracovního místa (Pališková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 86). Popis místa by měl být detailní, aby se zajistil kvalitní výběr zaměstnance (Koubek, 2015, s. 173). V této fázi se také určují, jaké nároky, požadavky a činnosti budou na uchazeče kladeny (Lochmannová, 2017, s. 36). Určí se konkrétní kritéria, která jsou potřeba splnit, aby byl daný člověk na pozici vhodný a také jejich validita a spolehlivost pro předvídaní budoucího pracovního výkonu zájemce (Koubek, 2015, s. 170). Pro stanovení kritérií je třeba zpracování analýzy konkrétního pracovního místa. Aby došlo k úspěšnému a dlouhodobému působení zaměstnance, je nezbytné, aby uchazeč vykazoval odbornou způsobilost pro výkon práce a potřebný rozvojový potenciál pro další růst v organizaci (Šikýř, 2017, s. 104). Další fází je **výběrová fáze**, ve které se osloví potenciální uchazeči na základě kritérií, které splňují pro danou pozici, a to získáním z vnitřních či vnějších zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 282). **Vnitřním** (interní) zdrojem získávání jsou myšleni zaměstnanci dané organizace, díky čemuž se jedná o úspornější variantu získávání (Šikýř, 2017, s. 97). Druhou možností je získávání z **vnějších** (externích) zdrojů, což jsou nezaměstnaní lidé z trhu práce, zaměstnanci z jiných organizací, studenti, ženy v domácnosti, důchodci apod. (Šikýř, 2017, s. 97). Nicméně externí nábor zaměstnanců může být rizikový, protože externí zaměstnanci často nedokážou napodobit svou předchozí výkonnost při přechodu do nových organizací (Raffiee, Buyn, 2020, s. 37). Následně se na základě zaslaných dokumentů (životopis, motivační dopis, osobní dotazník nebo reference) od uchazečů provede jejich analýza a vyhodnocení (Lochmannová, 2017, s. 36). Podle toho se pak uchazeči rozdělují na vhodné a nevhodné kandidáty (Koubek, 2015, s. 173). Armstrong (2020, s. 137) rozděluje uchazeče do těchto čtyř skupin: „překračuje kritéria“, „zcela splňuje kritéria“, „splňuje pouze minimální kritéria“ a „nesplňuje ani minimální kritéria“, na základě čehož jsou pak oslovováni. Na konci této fáze se vybírá a zkoumá vhodný kandidát různými praktikami a zkoumají se jeho znalosti, kvalifikace a dovednosti pro to, aby úspěšně vykonával danou pozici (Koubek, 2015, s. 173). Uchazeči jsou zkoumání na základě metody výběru, kterou organizace pečlivě zvolí podle jejich potřeby, tedy může být s uchazeči veden pohovor nebo může proběhnout jejich testování různými typy testů, assessment centra a dalšími metodami (Armstrong, Taylor, 2015, s. 292). V poslední **vyhodnocovací fázi** se již zhodnocuje, jak si kdo ze zájemců vedl na pohovoru, k čemuž musí být nashromážděné dostatečné množství vhodných uchazečů (Koubek, 2015, s. 173). Mělo by se také předejít předsudkům a diskriminaci uchazečů či subjektivním preferencím, aby byl výběr co nejvíce objektivní (Lochmannová, 2017, s. 37). Díky správně zvolené metodě se vybere nejvhodnější uchazeč, který odpovídá požadavkům a organizace mu poskytne nabídku zaměstnání (Šikýř, 2017, s. 110).

Podle Bělohlávka (2016, s. 31) existuje metoda výběru zvaná **headhunting**, při které se najmou odborníci z organizace zabývající se získáním a výběrem zaměstnanců. Stejně tak i Agustine a Ssemugenyi (2014, s. 78) doporučují využívat tyto agentury jako strategii pro nábor zaměstnanců. Nejenom že předávají informace o uchazeči, ale také poskytují určitou formu diagnostiky (Bělohlávek, 2016, s. 31). Společnost by měla headhuntingové organizaci poskytnout co nejvíc informací o pozici a o jejích požadavcích, aby měli představu, koho na pozici vybírat (Bělohlávek, 2016, s. 31). Oproti vnitřním i vnějším zdrojům se jedná o dražší variantu, jak získat zaměstnance, ale může se vyplatit vzhledem k odbornosti a zkušenostem headhuntingové organizace (Bělohlávek, 2016, s. 31). Tato strategie zajistí přilákání a udržení talentů a zároveň zaměstnávání lidí, kteří se skutečně hodí na hledanou pozici (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 78). Díky tomu se dramaticky zvýší šance, že daný zaměstnanec bude spokojen se svou prací, a organizace si dokáže udržet takové zaměstnance po delší dobu (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 78).

## 2.2.5 Odměňování zaměstnanců

Roli odměňování zaměstnanců zastává personální oddělení, které se odměňováním zabývá nejvíce společně s úsekovým manažerem (Armstrong, 2020, s. 141). Systém odměňování by měl být spravedlivý, nestranný, konzistentní a transparentní pro jeho správné fungování a nastavení (Armstrong, 2020, s. 142). Agustine a Ssemugenyi (2014, s. 78) podle své studie pro udržení zaměstnanců doporučují, aby organizace přijala především i nepeněžní formy odměňování, jako je ocenění osobního úsilí, poskytnutí příležitosti zaměstnancům věnovat se novým výzvám, odměňování výkonných zaměstnanců a řádné odměňování za dobře vykonanou práci. Dále říkají, že je vhodné zaměstnance zapojovat do procesů hodnocení, jelikož to posiluje jejich morálku a motivaci pro efektivnější práci.

Každá organizace má jinak nastavené **systémy odměňování** a míra formalizace těchto praktik se může výrazně lišit. Systém odměn se skládá z otevřené platové politiky, postupů a procedur, které jsou organizovány a řízeny jako celek (Armstrong, 2020, s. 149). Je důležité vědět, jak systém odměňování může pomoci při řízení lidí, především při ovlivňování jejich motivace, výkonu a chování (Pilařová, 2016, s. 132). Urban (2017, s. 121) upozorňuje na to, že systém odměňování by neměl být příliš složitý nebo administrativně náročný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pilařová (2016, s. 132) uvádí, že správně navržený systém odměňování může zvýšit motivaci, loajálnost, spokojenost i stabilitu zaměstnanců, což vede ke zlepšení pracovních výkonů a lepším výsledkům pro celou organizaci. Podle Urbana (2017, s. 121) je hlavním účelem odměňování přitahovat kvalifikované zaměstnance a motivovat je k dosažení vyššího výkonu či produktivity. Pocit, že se zaměstnavatel dokáže spravedlivě ocenit za odvedenou práci, může také ovlivnit následnou spolupráci se zaměstnanci a také jejich celkovou snahu (Armstrong, 2020, s. 141). Urban (2017, s. 121) zdůrazňuje důležitost vnitřní spravedlnosti v odměňování, což znamená vytváření struktury mezd odpovídající náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic.

**Mzda** označuje cenu práce a pro většinu domácností hlavní zdroj příjmu (Palíšková, Legnerová, Strítecký, 2021, s. 145). Základní mzda je předem stanovená peněžní část odměny, která je zaměstnancům pravidelně vyplácena za vykonanou práci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422). Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby mzda zaměstnance byla alespoň na úrovni příslušné minimální mzdy nebo odpovídala příslušné sazbě nejnižší zaručené mzdy (Šikýř, 2016, s. 129). Výše celkové mzdy se stanovuje v souladu s hodnotou dané práce – její náročnost, zodpovědnost atd. – a její tržní hodnotou (Pilařová, 2016, s. 131). Mzda by měla být nastavena tak, aby byla spravedlivá, konkurenceschopná, obdobná s tržními sazbami na podobných pozicích a výkon zaměstnance by měl být porovnán oproti ostatním zaměstnancům v organizaci na stejné pozici (Pilařová, 2016, s. 132). Zároveň je potřeba zaměstnance informovat o principech, podle nichž manažer rozhodoval o jejich mzdě (Pilařová, 2016, s. 132). Mzda se dá rozdělit na **variabilní a fixní** složku (Palíšková, Legnerová, Strítecký, 2021, s. 167). Právě z vlivu jedince na výsledky jeho vlastního výkonu vyplývá poměr mezi fixní a variabilní složkou (Pilařová, 2016, s. 131). Autorka dále říká, že cíle pro obdržení variabilní složky musí být nastavené správně, aby je zaměstnanci dokázali naplnit, jelikož v opačném případě by to mohlo mít demotivující efekt. Podle Šikýře (2016, s. 130) se mzdové formy dělí na časovou mzdu, úkolovou mzdu, prémie, provize, podíl na výsledcích hospodaření podniku a osobní ohodnocení zaměstnance. Finanční odměny dokážou velmi ovlivnit chování zaměstnanců, i když většinu populace ovlivní pouze na krátkou dobu (Bednář, 2018, s. 12).

**Zaměstnanecké výhody** (benefity) se poskytují navíc k peněžní formě odměňování, přitom jsou také velmi nákladnou součástí souboru odměn (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442). Kromě výhody pro zaměstnance zvyšují i atraktivnost zaměstnavatele a zlepšují pověst organizace (Šikýř, 2016, s. 135). Těmito výhodami mohou být dny dovolené navíc, penzijní systém, pojištění, služební automobil apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442). Šikýř (2016, s. 135)

rozlišuje **plošný systém** výhod, díky kterému zaměstnanci mohou využívat všechny nabízené zaměstnanecké výhody. Podle Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021, s. 172) je tento systém vhodnější spíše pro malé či střední organizace. Nevýhodou je nemožnost zacílit na všechny specifické skupiny zaměstnanců a vyhovět jejím potřebám (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 172). Druhou možností je **volitelný systém** (neboli kafetéria systém), kde si zaměstnanci mohou vybrat dle individuálních potřeb a preferencí (Šikýř, 2016, s. 135). Zaměstnanec může vybírat ze širšího výběru výhod a následně je nakupovat za přidělené body, přičemž každá organizace sama určuje přidělení počtu bodů, ze kterých zaměstnanec může čerpat (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 172).

Podle Urbana (2017, s. 109) se zaměstnanci nedají stabilizovat pouze finančními odměnami či výhodami a často kvůli tomuto předsudku organizace plýtvá penězi i potenciálem zaměstnanců. Je potřeba se zaměřit i na uplatňování a rozvíjení schopnosti zaměstnanců, na důvěru vůči své organizaci či na řídicí styl uplatňující nadřízenými. Stejně tak i Armstrong a Taylor (2015, s. 299) uvádějí, že **nepeněžní formy odměňování** mohou hrát zásadní roli při získávání i stabilizování zaměstnanců. Mezi nefinanční odměny podle Armstronga (2020, s. 144) patří poskytnutí příležitosti – tedy možnost povýšení nebo jiného kroku k osobnímu úspěchu. Dále mezi nimi mohou být slova ujištění a uznání (pochvala, potlesk atd.) či udělení větší odpovědnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 299) doplňují jako nepeněžní formy odměňování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření kvalitního pracovního prostředí, mít zdravou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem či poskytovat zaměstnancům příležitosti pro rozvíjení svých schopností a možnost kariérního postupu. Odměnou může být i poskytnutí příležitosti k dalšímu osobnímu růstu, což je například podpora vzdělávání, osobního rozvoje a rozšiřování zkušeností skrze různé kurzy (Armstrong, 2020, s. 144).

### 2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby člověk mohl pracovat a byl zaměstnatelný, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti (Koubek, 2015, s. 252). Vzdělávání a rozvoj je celoživotní proces, díky němuž se zaměstnanci stávají flexibilnější a jsou připraveni na změny, což je stěžejní pro úspěšnost organizace (Koubek, 2015, s. 252). Příležitosti pro vzdělávání a rozvoj jsou jedny ze zásadních strategií udržení zaměstnanců, které organizace musí nabízet (Cloutier et al., 2015, s. 125). Podobně i Šikýř (2016, s. 138) říká, že vzdělávání zaměstnanců je předpokladem k účelnému získávání, udržování a rozvoje talentovaných zaměstnanců. Horváthová (2016, s. 42) říká, že vzdělávání právě talentovaných zaměstnanců má velký význam pro organizaci a zároveň označuje vzdělávání a rozvoj jako podstatnou složku nehmotných odměn, která umožňuje zaměstnancům rozvíjet nové znalosti, schopnosti, dovednosti, a navíc je připravují na budoucí vyšší úkoly a pozice. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 179) dodávají, že vzdělávání je účinný nástroj motivace zaměstnanců, jelikož bývá spojováno s kariérním postupem, čímž se zvyšuje i stabilita, loajalita a angažovanost zaměstnanců. Růst významu vzdělávání souvisí se změnami makroekonomického prostředí, které lze pozorovat od začátku 90. let a jedná se o globalizaci a rozvoj informačních a komunikačních technologií (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 177-178). Tyto procesy stále probíhají a je potřeba na ně včas a správně reagovat pro to, aby organizace byla konkurenceschopná (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 178).

Aby organizace vytěžila maximum ze svých zaměstnanců, musí jim být poskytnuta řádná školení ke zvýšení produktivity a výkonu. Školení by měla být pravidelná, jelikož zaměstnancům pomůže prohloubit jejich znalosti a dovednosti. Měl by existovat také formální koučovací program, který zaměstnancům poskytne nejlepší způsob, jak dělat svou práci. (Agustine, Ssemugenyi, 2014, s. 78)

Podle Horváthové (2016, s. 42) se zaměstnanci vzdělávají pomocí **rozvojových programů** využívající koučink, mentoring, rotaci při práci, účast při řešení projektů, rozvoj kompetencí a development centra. Pališková, Legnerová, Strítěský, (2021, s. 183) tvrdí, že rozvojové programy pro zaměstnance a možnost dalšího kariérního růstu podporuje spokojenost, motivaci a angažovanost, navíc posiluje stabilitu zaměstnanců a snižuje fluktuaci.

Koubek (2015, s. 267) rozděluje vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. **Na pracovišti** se může jednat o **mentorování**, které probíhá pod vedením odborníka (mentora) na určitou oblast, který dále předává zkušenosti zaměstnanci pro výkon práce (Šikýř, 2016, s. 142). Dále se může jednat o **koučování** vedené koučem, který je schopný komunikace, usměrňování a podněcování zaměstnance k iniciativě při osvojování znalostí a dovedností pro požadovanou práci (Šikýř, 2015, s. 142). **Counselling** je konzultování a vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Koubek, 2015, s. 268). Při **asistování** se přidělí zaměstnanec ke zkušenějšímu zaměstnanci, pomáhá mu s vypracováním úkolů a učí se od něj podílem na práci (Koubek, 2015, s. 268). Další možností je **pověření úkolem** ze strany nadřízeného či zkušenějšího zaměstnance, **rotace práce**, u které se zaměstnanec na určité období vzdělává provedením úkolů v rámci různých částí organizace, anebo **pracovní porady**, kde se zaměstnanec seznámí s problémy organizace či vlastního pracoviště (Koubek, 2015, s. 269).

**Mimo pracoviště** se jedná o **přednášky**, **semináře** (spojené s diskusí), **demonstrování** (praktické, názorné vyučování), které se zprostředkovává použitím audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů apod., dále se sem řadí **případové studie**, kde se líčí skutečný nebo smyšlený problém organizace, který mají zaměstnanci za úkol diagnostikovat a vyřešit (Koubek, 2015, s. 270). Varianta případové studie může být **workshop**, u něhož se problém řeší komplexněji a v týmech nebo **brainstorming**, kde každý ze skupiny navrhuje způsoby řešení problému sám za sebe (Koubek, 2015, s. 270). **Simulace** a **hraní rolí** jsou pak aktivní formy vzdělávání, při nichž mají zaměstnanci scénáře a řeší vyjednávání, střety nebo činí rozhodnutí (Koubek, 2015, s. 270). **Outdoorové aktivity** jsou aktivity, které se zaměstnanci učí ve volné přírodě a rozvíjejí při tom své přirozené schopnosti (Šikýř, 2015, s. 143). V neposlední řadě sem patří i **assessment centre**, což je diagnosticko-výcvikový program používaný i při výběru zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 271).

Díky vývoji technologií se rychle rozvíjí i metody vzdělávání a vzniká tak ku příkladu oblíbená e-learningová forma vzdělávání, webináře a další digitální formy učení (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 58). Vzdělávání se proto dá rozdělit na offline vzdělávání a online vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 59). Při **offline** vzdělávání může zaměstnanec interagovat, komunikovat i spolupracovat s lektorem a má možnost zapojovat se do výuky, což je velká výhoda této formy (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 59). Naopak **online** forma je flexibilnější, šetří finance i čas zaměstnancům i lektorům (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 59). Do online formy se dá zařadit zmiňovaný e-learning, jehož podstatou je nahrazení znalostí školitele informační a komunikační technologií, která zaměstnanci tyto znalosti zprostředkuje (Šikýř, 2016, s. 143). Dříve byla tato forma vzdělávání brána velmi negativně, ale pohled na věc změnila pandemie covid-19, díky které byli zaměstnavatelé nuceni na online prostředí přistoupit a došlo tím i k jejímu vylepšení (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 59). Šikýř (2016, s. 143) vnímá e-learning jako atraktivní a názornou formu vzdělávání, kdy jsou zapojené všechny smysly díky textům, obrázkům, grafům, tabulkám, videím, audiím a dalších formátům.

### 2.3 Metodika

Primárním cílem tohoto výzkumu je formulovat strategické doporučení pro Organizaci XY. K dosažení tohoto záměru je stanovena jeden dílčí cíl. Tím je identifikovat nedostatky v rámci retence zaměstnanců a určit příčiny odchodů zaměstnanců. Na základě toho je možné popsat,

jaké je potřeba využít nástroje pro zlepšení retence a jaká navrhnout opatření zaměřených na snížení míry odchodu zaměstnanců z organizace.

Pro tuto bakalářskou práci je zvolena následující výzkumná otázka:

### **Jaké jsou hlavní důvody fluktuace zaměstnanců v Organizaci XY?**

Práce je rozdělení na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou využívány sekundární zdroje, konkrétně odborná literatura, články a studie, které posloužily k definici pojmů fluktuace a retence zaměstnanců. Dále jsou objasněny klíčové pojmy související s tématem a detailně popsány jednotlivé příčiny problematiky fluktuace a retence zaměstnanců, včetně základních personálních činností, které fluktuaci a retenci ovlivňují. Pro rešerši je využita především odborná literatura a je provedena komparace názorů různých autorů specializujících se na danou oblast.

Praktická část se zaměřuje na zkoumání konkrétního výzkumu v rámci vybrané organizace na základě primárních dat. V úvodní podkapitole je stručně představena charakteristika dané organizace, včetně jejího zaměření, mise, vize, cílů a základních hodnot. Jako zdroj informací sloužily především webové stránky organizace, interní dokumenty či zkušenosti autorky této práce.

Vzhledem k velikosti a známosti vybrané organizace nebylo od generálního ředitele schválené použití názvu organizace do bakalářské práce. Kvůli zachování anonymity organizace jsou všechny informace prezentovány obecně a organizace je proto označena jako Organizace XY. Autorka této práce oslovila Organizaci XY z toho důvodu, že je v ní sama zaměstnána.

Jedná se o korporátní organizaci, tudíž pro první výzkumnou metodu sloužilo dotazníkové šetření. Jeho cílem je zjistit míru spokojenosti současných zaměstnanců se stávajícími podmínkami a nastavením Organizace XY. Dotazník byl sestaven tak, aby v něm byly zahrnuty veškeré oblasti potřebné ke zkoumání retence zaměstnanců a tvořil celkem sedmáct otázek. Dotazníkové šetření obsahovalo patnáct uzavřených otázek a dvě otevřené otázky. Otevřené otázky byly zvoleny pro individualitu a přesnost odpovědí od respondentů. Dalších čtrnáct odpovědí bylo uzavřených a respondenti si mohli zvolit jednu z více možných odpovědí. První dvě otázky mají identifikační charakter, ostatních čtrnáct otázek se týkají výhradně nástrojů pro retenci zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců. Šetření probíhalo od 1.2.2024 do 28.2.2024. Bylo osloveno osmdesát jedna současných zaměstnanců, nicméně toto číslo neoznačuje celkový počet zaměstnanců v Organizace XY, protože zaměstnanci působící ve vrcholovém managementu, nebyli na přání organizace do dotazníkového šetření zapojeni. Taktéž nebyli dotazováni zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni externí organizací a ani ti, kteří působí v jiné zemi – finanční oddělení, které sídlí na Slovensku. Návratnost dotazníku je 91,3 %, což sčítá celkem sedmdesát čtyři odpovědi a jeho vyplnění bylo zcela anonymní. Mezi zaměstnance byl dotazník rozeslán elektronickou formou skrze e-mail. K výzkumu byla použita webová stránka specializovaná na dotazníkové šetření Google Forms. Jednotlivé odpovědi byly poté sesbírány, zpracovány a vyhodnoceny statistickými metodami. Výsledky jsou v práci zpracovány graficky i písemně. Celé dotazníkové šetření včetně možného výběru z odpovědí je přepsáno v Příloze 1 této práce.

Druhou výzkumnou metodou je zvolen rozhovor s personální ředitelkou Organizace XY. Jedná se o polostrukturovaný rozhovor, který proběhl osobním setkáním s personální ředitelkou v kancelářích Organizace XY a odpovědi byly nahrány na záznamník v mobilním telefonu. Respondentka předem odsouhlasila možnost nahrávání i využití jejich odpovědí do bakalářské práce. Personální ředitelka si nepřála uvést své jméno v bakalářské práci, proto v práci bude označena anonymně. Schůzka za účelem rozhovoru proběhla dne 15.4.2024. Celý rozhovor je následně sepsán v Příloze 2 této bakalářské práce. Tento rozhovor trval přibližně 5 minut



a sčítal dvanáct základních otázek a další doplňující dotazy pro upřesnění odpovědí a pro soulad s výzkumnými otázkami. Personální ředitelka byla pro rozhovor vybrána kvůli poskytnutí interních informací a objektivnímu názoru na procesy v Organizaci XY, což pomůže identifikovat reálné důvody k fluktuaci zaměstnanců a problémům v nastavení retenčních nástrojů.

Díky kombinaci metody dotazníkového šetření a rozhovoru s personální ředitelkou a vzájemnému porovnání odpovědí je možné identifikovat důvody k fluktuaci zaměstnanců a formulovat tak návrhy a doporučení pro zlepšení retence v Organizaci XY.

V závěru této práce budou shrnuty nejdůležitější výsledky práce a hlavní doporučení pro Organizaci XY získané na základě praktické části.

### 3 Praktická část práce

V této části bakalářské práce se nacházejí výsledky výzkumu provedené v Organizaci XY. Na základě teoretické části bylo provedeno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou Organizace XY.

V první části je představena samostatná Organizace XY, včetně historie, představení zaměstnanců, produktů a služeb, které organizace nabízí. Veškeré informace o organizaci byly získávány z webových stránek organizace, interních dokumentů poskytnutých ze strany organizace za účelem použití do bakalářské práce a zkušeností od autorky této práce. V další části jsou popsány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření a jsou prezentovány jejich výsledky, které jsou znázorněny i grafickou formou. Dále byl zvolen kvalitativní výzkum, kterým je rozhovor s personální ředitelkou. To nejdůležitější z rozhovoru je v této části práce shrnuto a v Příloze 2 poté přepsáno v plném rozsahu. Na základě výzkumu jsou na závěr této práce zformulovány konkrétní návrhy a doporučení pro Organizaci XY týkající se vylepšení retence zaměstnanců a odhalení nedostatků v této oblasti.

#### 3.1 Představení vybrané organizace

Organizace XY na svých webových stránkách uvádí, že se specializuje především na operativní leasing nových vozidel, ale mimo to nabízí také možnost odkupu vozidel nebo operativního leasingu ojetých vozidel. Organizace XY má sídlo ve Francii a byla založena roku 1989 nejmenovanou bankovní společností, která je jejím jediným vlastníkem. Dále uvádí, že na českém trhu začala působit od roku 2003 a momentálně sčítá přes 30000 vozidel. Zákazníkům poskytuje odborné rady a kvalitní služby celkem ve 30 zemích, kde je zaměstnáno přes 8000 zaměstnanců. Celkový vozový park tvoří 1600000 vozidel po celém světě (údaj platný ke konci roku 2022).

Hlavním cílem organizace je poskytovat klientům veškerou péči o vozidla a další služby spojené s jejich provozem. Svým zákazníkům nabízí řešení přizpůsobená jejich potřebám, která optimalizují mobilitu zaměstnanců a umožňují outsourcovat rizika spojená se správou vozového parku. Organizace poskytuje komplexní služby od financování vozidel, přes pravidelnou údržbu a pozáruční servis, nákup a výměnu pneumatik, asistenční služby 24 hodin denně, dále pojištění a vyřizování pojistných událostí, karty na nákup pohonných hmot až po elektronickou knihu jízd a on-line reporting. Jejich vizí je být největším poskytovatelem operativního leasingu na trhu se záměrem uspokojovat všechny typy klientů na trhu – tedy retailovou oblast, střední a velkou klientelu. Zároveň je jejich cílem mít do roku 2025 alespoň 5 % elektrických vozidel z celého vozového parku, jelikož se organizace zaměřuje na environmentální odpovědnost. Organizace pro šetrnost k životnímu prostředí provádí různé kroky, například z toho důvodu organizace sídlí v nízkoenergetické kancelářské budově a veškerí zaměstnanci, kteří mají nárok na služební vozidlo, mají elektrická vozidla.

V roce 2023 se stala organizace největším poskytovatelem této služby na českém trhu a tvoří celkem 28 % podílu v oblasti operativního leasingu a její podíl i ziskovost každým rokem roste. S tím je spojené nutné zvyšování úrovně zaměstnavatele. Navíc se vzhledem k silné a rozsáhlé konkurenci na trhu musí stát konkurenceschopnou organizací, ve které zaměstnanci budou rádi pracovat. Pro stabilitu a navyšování úspěchu je pro organizaci důležité udržet si loajální zaměstnance a mít nastavené kvalitní řízení lidských zdrojů.

Organizace tvoří celkem sto dvacet zaměstnanců, a i přes to, že se jedná o automobilovou oblast, poměr žen a mužů je zde velmi vyrovnaný. Zhruba 55 % tvoří ženy a 45 % muži (Organizace XY, 2024). Organizace XY dále poskytla informace, že průměrný věk zaměstnanců je 35 let, tudíž se jedná poměrně o mladé složení zaměstnanců. Tato organizace

trpí zejména v posledních letech díky svému růstu fluktuací zaměstnanců, což může způsobovat právě i nízký věk zaměstnanců, kteří často mění své působiště. Personální ředitelka Organizace XY uvádí, že fluktuace v organizaci je aktuálně pohybuje zhruba okolo 9 %. Je tedy potřeba se zaměřit na retenci zaměstnanců, aby fluktuace nevykazovala žádné výrazné odchylky od standardu.

V organizaci zastávají personální oddělení celkem tři ženy. Ředitelka personálního oddělení je zároveň součástí nejvyššího managementu organizace, tudíž se podílí společně s řediteli dalších oddělení (corporate sales, retail, operations, procurement, marketing, finance) na nejdůležitějším rozhodování v organizaci a zároveň reportuje generálnímu řediteli.

V rámci řízení lidských zdrojů organizace využívá získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů. Následně jsou zaměstnanci vybíráni metodou pohovorů nebo assessment centre na základě úrovně pracovní pozice. Organizace má nastavený mzdový systém, který tvoří měsíční mzda a variabilní část mzdy (15 % ročního platu), která se vyplácí každý kvartál. Variabilní složka je vyplácena na základě splnění individuálních i týmových cílů. Dále organizace nabízí zaměstnanecké výhody, které mohou být rozděleny následovně:

- fixní – příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, 27 dnů dovolené a 4 sick days;
- flexibilní – systém kafetérie, možnost využití slevy na zaměstnanecký operativní leasing;
- sociální benefity – práce z domova, odměna k pracovnímu výročí, mimopracovní akce pro zaměstnance, teambuildingy apod.

Organizace se soustředí také na zdraví zaměstnanců a poskytuje jim zdarma preventivní lékařské prohlídky přímo v sídle organizace. Příležitostně se také konají workshopy pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

### **3.2 Vlastní výzkum a vyhodnocení**

Prvním výzkumem, který byl prováděn pro zodpovězení výzkumných otázek, bylo dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo posláno elektronickou formou na 81 zaměstnanců organizace XY, z nichž odpovědělo 74 respondentů. Dotazování byli všichni zaměstnanci z největších oddělení sales, operations, retail, procurement, a dále z menších oddělení recepce a marketingu. Finanční oddělení nebylo do dotazníkového šetření zapojeno, jelikož sídlí mimo Českou republiku. Dále do dotazníku nebyli zapojeni zaměstnanci, které jsou zaměstnání pod jinou personální agenturou, a nikoliv pod Organizací XY a nejvyšší management, což byl požadavek personálního oddělení. První 3 otázky jsou zaměřené na charakteristiku respondentů, aby byl výzkum schopen následně výsledky vyhodnotit i podle pohlaví, věku a délky pracovního působení. Z dotazníkového šetření byla vyřazena jedna otázka na základě přání dané organizace, a to z toho důvodu, aby byla zachována anonymita respondentů. Jednalo se o otázku: „Na jaké pozici v organizaci pracujete?“, která chtěla být využita pro lepší identifikaci respondenta pro případně doporučení do jednotlivých oddělení v Organizaci XY. Všechny otázky i výběry odpovědí z dotazníkového šetření jsou k nalezení v Příloze 1 této práce.

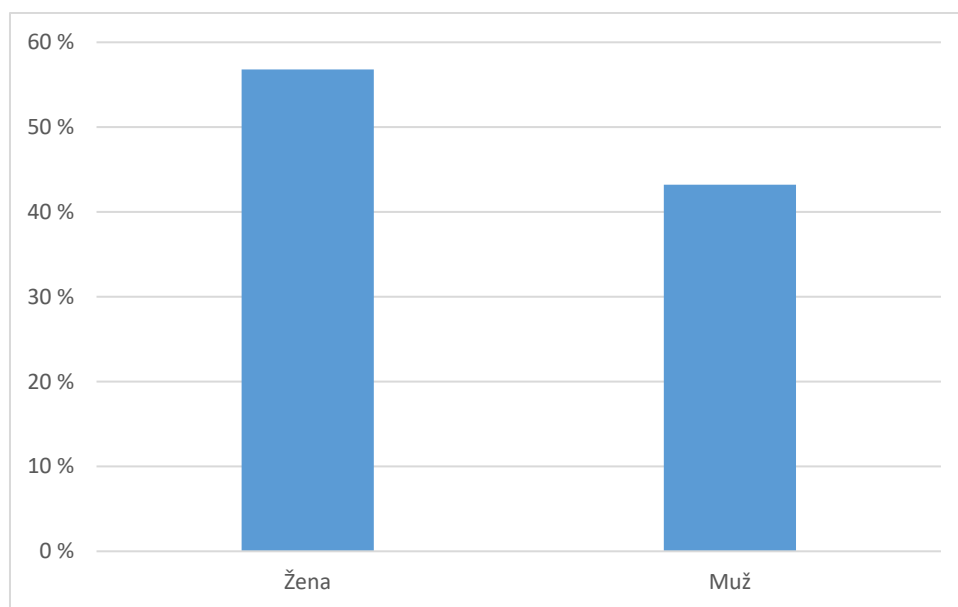
### Otázka 1: Jakého jste pohlaví?

První otázka byla zaměřená na charakteristiku respondenta a určení jeho pohlaví. Podle tohoto rozřazení je možné identifikovat potřeby žen či mužů a určit, jak na problematiku retence a fluktuace tato pohlaví pohlíží. Celkem 56,8 % z respondentů uvedlo, že se jedná o ženu a zbylých 43,2 % respondentů byli muži, jak je vidět na Grafu 1.

Díky této otázce byly zjištěny důležité údaje souvisejí s dalšími otázkami v dotazníku. Na základě odpovědí respondentů bylo vytvořeny tyto výsledky, které by pro Organizaci XY mohly být velmi přínosné:

- Muži oproti ženám zůstávají v organizaci déle než 5 let, ale zároveň je více mužů než žen, kteří jsou v organizaci méně než 1 rok;
- ženy mají pocit většího ocenění za svou práci než muži;
- muži cítí zdravější rovnováhu mezi pracovním a osobním životem než ženy;
- muži mají nebo měli více příležitostí ke kariérnímu růstu než ženy;
- ženy jsou více spokojeni s finančním ohodnocením než muži;
- muži jsou více hrdí na značku zaměstnavatele než ženy;
- ženy mají zanedbatelně větší pocit, že se v organizaci mohou vzdělávat a rozvíjet než muži;
- u žen je pravděpodobnější, že si budou hledat jiné zaměstnání mimo současnou pozici než u mužů.

Graf 1 Pohlaví respondentů



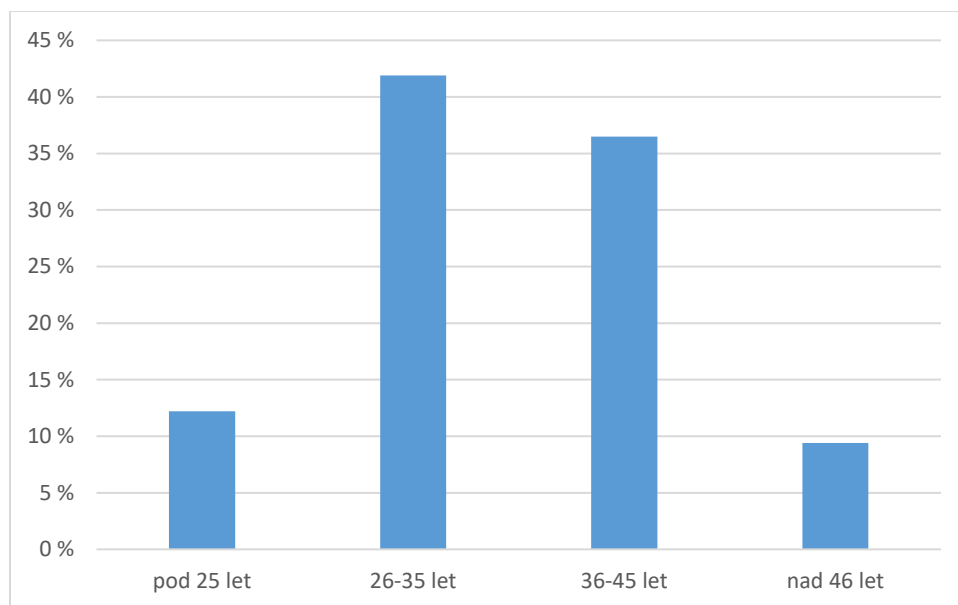
Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 2: Kolik Vám je let?

Druhá otázka se také zaměřuje na charakteristiku respondenta podle věkového zařazení. Jak již bylo zmíněno, tak na základě informace od Organizace XY je věkový průměr zaměstnanců 35 let. Na základě této otázky je výzkum schopen zjistit, jak věk ovlivňuje postoje zaměstnanců vůči organizaci a také jejich spokojenost. V této otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností. Největší část respondentů (41,9 %) uvedla, že jejich věk je mezi 26-35 lety. Dalších 36,5 % respondentů odpovědělo, že jsou staří 36-45 let. Věkem pod 25 let disponuje 12,2 % část respondentů a zbylých 9,4 % uvedlo, že jim je nad 46 let. Tyto výsledky jsou pozorovatelné v Grafu 2. Z toho vyplývá, že organizace tvoří z velké části mladí zaměstnanci.

Výzkumem se podle věku následně ukázalo, že čím jsou zaměstnanci starší, tím déle v organizaci zůstávají, a naopak mladší zaměstnanci působí v organizaci kratší dobu. Respondenti od 36 let si více pochvalují svou pracovní pozici, ale naopak mají pocit, že jim nadřízený dává menší podporu, než respondentům mladším 36 let. Respondenti do 36 let také vnímají, že mají nezdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem oproti zbylým skupinám. Věková skupina 36-45 let má nejčastěji pocit, že nemá možnost kariérního růstu. Dále se dá říci, že lidé v prvních dvou nejmladších skupinách vnímají jako největší nedostatek v organizaci nízké finanční ohodnocení, díky němuž by i pravděpodobně z organizace odešli, zatímco u zaměstnanců vyššího věku mzda není tak podstatnou součástí, ale naopak by ocenili více benefitů a více možností pro vzdělávání. Důležité zjištění také je, že zaměstnanci do 35 let více přemýšlí o odchodu ze zaměstnání, kdežto nad 36 let o tom uvažují méně.

Graf 2 Věkové zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

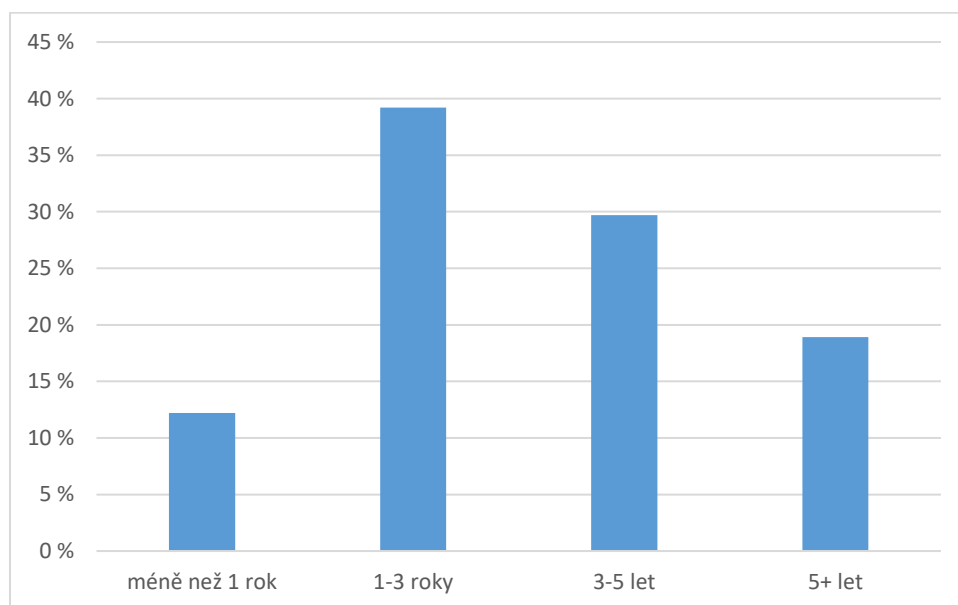
### Otázka 3: Jak dlouho v organizaci pracujete?

Na základě této otázky je možné pozorovat, či jsou respondenti loajálními zaměstnanci po delší časové období nebo mají tendenci po krátké době fluktuovat. Na tuto otázku měli respondenti možnost výběru ze 4 variant. Z výsledků je zřejmé, že největší podíl respondentů (39,2 %) uvádí, že v organizaci působí 1-3 roky, což může naznačovat určitou rotaci zaměstnanců po relativně krátké době, s čímž by organizace měla pracovat. Dále je pozorovatelná část zaměstnanců (29,7 %), kteří pracují v organizaci 3-5 let. Tato skupina představuje poměrně stabilní část zaměstnanců. Skupina zaměstnanců působících v organizaci déle než 5 let (18,9 %) představuje věrné a stabilní zaměstnance, kteří jsou pravděpodobně spokojeni s pracovním prostředím a podmínkami. Naopak, zaměstnanci s kratší dobou působení v zaměstnání (méně než 1 rok, 12,2 %) tvoří menší podíl, což může značit poměrně stabilní zaměstnance po delší dobu a relativně nízkou fluktuaci v organizaci. Na základě informací o organizaci ale bylo uvedeno, že fluktuace v organizaci je celkem 9 %, tudíž je pravděpodobné, že zaměstnanci odcházejí až po prvním roce působení v organizaci. Výsledky jsou vyznačeny v Grafu 3.

Výsledky rovněž naznačují spojitost mezi dobou trvání v zaměstnání a mírou spokojenosti se současnou pozicí. Čím déle v organizaci lidé působí, tím jsou spokojenější na své pozici. Respondenti působící v organizaci déle než 5 let vykazují vyšší míru spokojenosti s finančním ohodnocením ve srovnání s nově příchozími zaměstnanci. Velký rozdíl v odpovědích se dá pozorovat mezi skupinou 1-3 roky a 5+ let, jelikož ve skupině 1-3 roky odpovídali zaměstnanci, že se necítí dostatečně oceněni za práci, naopak zaměstnanci působící přes 5 let se cítí více oceňováni, což může souviset i s vyšší finančního ohodnocení. Tento trend může být důsledkem postupného růstu a ocenění dlouhodobě pracujících zaměstnanců. Z toho vyplývá, že správné strategie udržení a motivace dlouhodobých zaměstnanců mohou mít pozitivní dopad na spokojenost a stabilitu zaměstnaneckého stavu organizace.

Tento výsledek poskytuje důležitý pohled na dynamiku zaměstnaneckého stavu organizace a umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých by mohla být třeba dalšího zkoumání nebo intervencí ze strany managementu.

Graf 3 Doba působení zaměstnanců v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 4: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

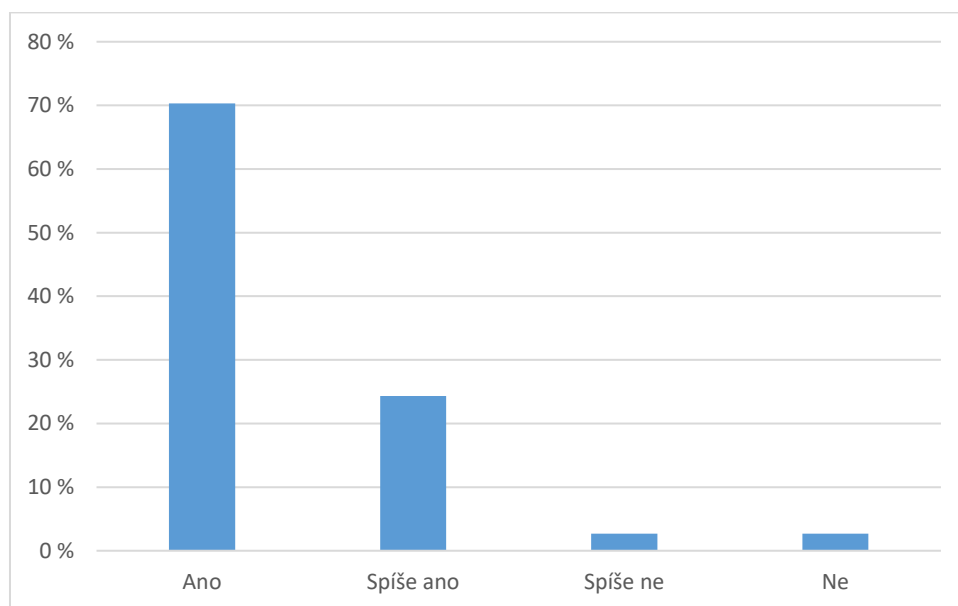
Touto otázkou výzkum přináší zajímavé poznatky o vztahu mezi motivací a výkonem zaměstnanců. Z výsledků výzkumu vyplývá, že vysoké procento respondentů (70,3 %) uvádí, že je motivace ovlivňuje. Tento výsledek naznačuje, že motivace hraje klíčovou roli v podání výkonu zaměstnanců a je zásadním faktorem pro jejich angažovanost a produktivitu. Tím pádem je potřeba zaměstnance motivovat, aby mohli podávat maximální výkonnost a efektivitu, a aby zároveň nedocházelo k jejich fluktuaci.

Zároveň je důležité poznamenat, že 24,3 % respondentů uvedlo, že jejich výkon motivace spíše ovlivňuje. Tato skupina naznačuje, že pro ně motivace není primárním faktorem, ale stále má určitý vliv na jejich pracovní výkon.

Jen malé procento respondentů (celkem 2,7 %) uvádí, že je motivace spíše neovlivňuje nebo vůbec neovlivňuje. Tato skupina může představovat ty zaměstnance, kteří mají jiné motivy než většina, nebo ty, kteří se potýkají s určitými problémy, které mohou bránit jejich motivaci.

Celkově lze z výsledků vyvodit, že motivace hraje významnou roli v podání výkonu zaměstnanců. Tento poznatek může být pro organizaci klíčový při navrhování strategií a programů zaměřených na zvyšování motivace a angažovanosti zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich výkonnost a produktivitu. Odpovědi respondentů byly zaznamenány na Grafu 4.

Graf 4 Vliv motivace na výkon zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 5: Jste spokojen/a se svou současnou pozicí?

Výsledek této otázky poskytuje přehled o spokojenosti zaměstnanců se svou současnou pracovní pozicí. Z výsledků, které je možné vidět i na Grafu 5, je zřejmé, že největší část respondentů (celkem 48,6 %) odpověděla, že jsou spíše spokojeni se svou současnou pozicí. Tato skupina představuje většinu zaměstnanců a naznačuje, že většina pracovníků se ve své roli cítí převážně uspokojena a tím pádem tento faktor nebude nejspíš důvodem k odchodu či nespokojenosti v organizaci.

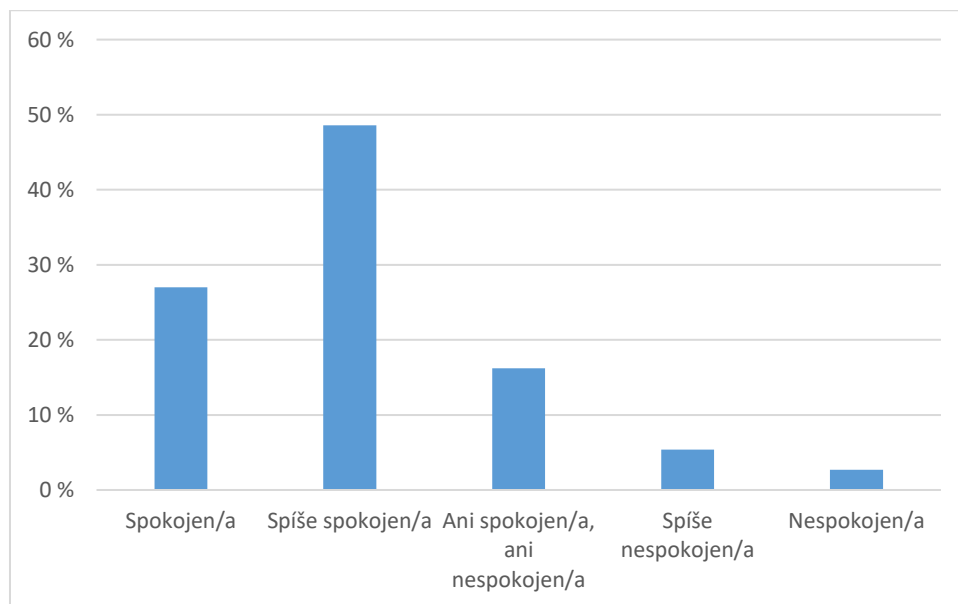
Další významná část respondentů (27 %) uvedla, že jsou skutečně spokojeni se svou současnou pozicí. Tato skupina potvrzuje, že má pozitivní postoj k práci a je s ní zcela spokojena. U této skupiny je zřejmé, že lidé rádi pracují na dané pozici a neuvažují o odchodu na základě nevhodně zvolené pozice.

Nezanedbatelná část respondentů (16,2 %) uvedla, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni se svou současnou pracovní pozicí. Tato skupina může představovat zaměstnance, kteří jsou sice neutrální, ale nejsou zcela uspokojeni s některými aspekty své práce nebo pracovního prostředí a mohou na základě této nespokojenosti hledat nové zaměstnání.

Naopak, 5,4 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni se svou pracovní pozicí, zatímco pouze 2,7 % respondentů uvádí, že jsou zcela nespokojeni. Tyto menší procentuální podíly naznačují, že i když existují zaměstnanci, kteří nejsou se svou pracovní pozicí zcela spokojeni, jejich počet je relativně malý. I přes to by se ale organizace měla na tyto zaměstnance zaměřit a zvolit pro ně vhodnější pracovní zařazení, aby nedošlo k jejich odchodu.

Na základě těchto výsledků je možné vyhodnotit, že většina zaměstnanců je se svou současnou pracovní pozicí spokojena, což může naznačovat správný výběr zaměstnanců na pozici ze strany personálního oddělení a manažerů, relativně pozitivní pracovní prostředí a podmínky v organizaci.

Graf 5 Spokojenost zaměstnanci se současnou pozicí



Zdroj: vlastní zpracování



## Otázka 6: Jak příjemné je Vaše pracovní prostředí?

Výsledky odpovědí poskytují zajímavý náhled na vnímání pracovního prostředí zaměstnanci v dané organizaci. Z výsledků je patrné, že většina respondentů (64,9 %) uvádí, že pro ně je pracovní prostředí příjemné. Tento vysoký podíl naznačuje, že většina zaměstnanců se cítí pohodlně a spokojeně ve svém pracovním prostředí, což může značit dobré vztahy na pracovišti, příjemné podmínky k práci apod.

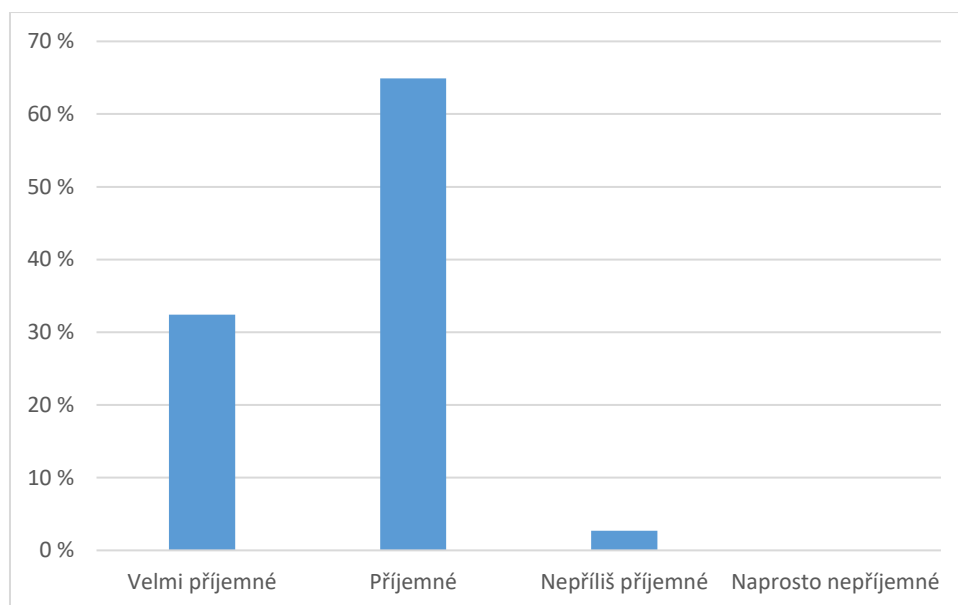
Dále je pozoruhodné, že dalších 32,4 % respondentů uvádí, že je pracovní prostředí dokonce velmi příjemné. Tato skupina představuje významnou část zaměstnanců, kteří si v organizaci vytvořili prostředí, ve kterém se cítí velmi dobře a podporováni, což je důležité pro retenci zaměstnanců.

Pouze malé procento respondentů (celkem 2,7 %) uvedlo, že je pracovní prostředí nepříliš příjemné. Nicméně je tento faktor důležitým signálem pro management organizace, aby se zaměřil na zlepšení aspektů pracovního prostředí, které mohou být problematické pro tyto zaměstnance.

Je velmi pozitivní, že nikdo z respondentů neoznačil pracovní prostředí za naprosto nepříjemné, což naznačuje, že ve všeobecném kontextu organizace není prostředí vnímáno jako nepříjemné a nejedná se proto nejspíš o jeden z důvodů fluktuace zaměstnanců.

Celkově lze z výsledků vyvodit, že v organizaci převažuje příjemné pracovní prostředí, což může pozitivně ovlivňovat spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Výsledky jsou vyznačeny v Grafu 6.

Graf 6 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 7: Poskytuje Vám přímý nadřízený podporu pro práci a motivuje Vás k podání výkonu?

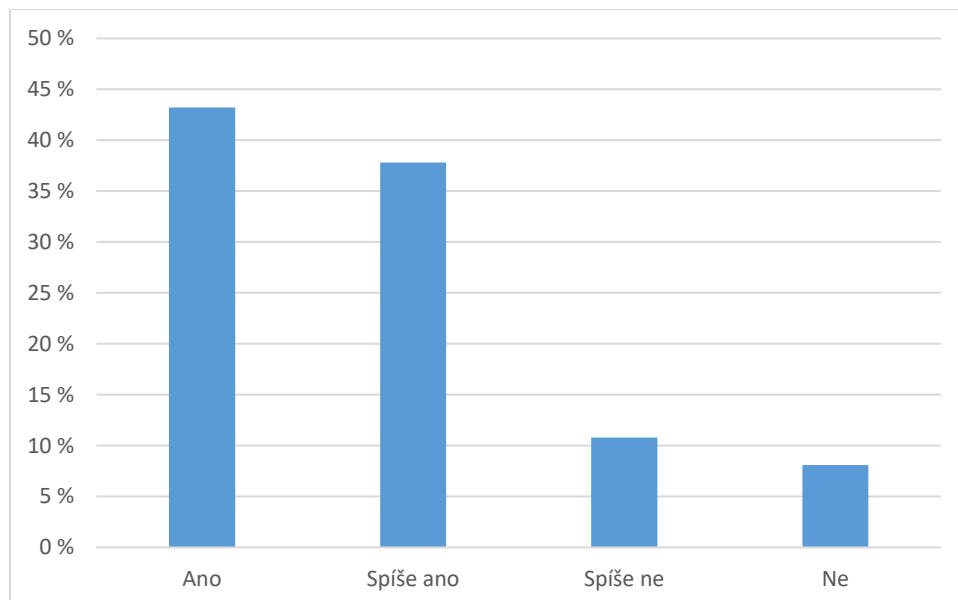
Výsledky této otázky nám poskytují cenné informace o vztahu mezi podporou a motivací ze strany přímého nadřízeného a stabilitou zaměstnanců v organizaci. Z výsledků vyznačených v Grafu 7 je zřejmé, že většina respondentů (43,2 %) uvádí, že jim jejich přímý nadřízený poskytuje podporu pro práci a motivuje je k podání výkonu. Tato skupina zaměstnanců může být pravděpodobně spokojenější a angažovanější, což může pozitivně ovlivnit jejich loajalitu k organizaci a snížit riziko fluktuace. U těchto zaměstnanců by pravděpodobně důvodem k případnému odchodu nebylo nesprávné řízení ze strany nadřízeného.

Dále je pozoruhodné, že další významná část respondentů (37,8 %) odpověděla, že spíše ano. To naznačuje, že i když ne všichni zaměstnanci vnímají podporu a motivaci od svých přímých nadřízených v plné míře, stále existuje určitá míra pozitivního vztahu, který může napomoci udržet zaměstnance v organizaci.

Naopak, menší procento respondentů (celkem 10,8 %) uvedlo, že podporu spíše neposkytují, a 8,1 % odpovědělo, že neposkytují vůbec. Tyto výsledky mohou naznačovat potenciální rizika v oblasti retence zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří necítí dostatečnou podporu a motivaci od svých nadřízených, mohou být náchylnější k hledání jiných pracovních příležitostí a tím zvyšovat míru fluktuace v organizaci. Na tyto dvě skupiny respondentů je potřeba se zaměřit (především ze strany nadřízených) a zvolit správné metody k jejich řízení pro zvýšení retence zaměstnance.

Vzhledem k výsledkům, kdy více než 80 % zaměstnanců je spokojených se svým manažerem, lze usoudit, že tento retenční nástroj je v organizaci nastaven velmi dobře. Lze z toho vyvodit, že manažeři jsou do organizace dobře vybírání a následně dobře motivováni a vedeni ke správnému řízení. Správná podpora a motivace ze strany nadřízených může pomoci snižovat fluktuaci zaměstnanců a posílit retenci v organizaci.

Graf 7 Podpora a motivace od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 8: Cítíte se za svou práci dostatečně oceněn/a?

Výsledek otázky ohledně vnímání ocenění za práci může poskytnout užitečné informace o dalším z faktorů ovlivňujících retenci a fluktuaci zaměstnanců v organizaci. Z výsledků zobrazených na Grafu 8 vyplývá, že většina respondentů (48,6 %) odpověděla, že se za svou práci spíše necítí dostatečně oceněni. Tento vysoký podíl naznačuje, že vnímání ocenění za práci může být jedním z faktorů přispívajících k nedostatečné retenci zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci, kteří necítí dostatečné ocenění, mohou být náchylnější k hledání pracovních příležitostí jinde, což může zvyšovat míru fluktuace. Tento výsledek je poměrně negativním ukazatelem, na který se organizace musí zaměřit a nastolit lepší systémy odměn.

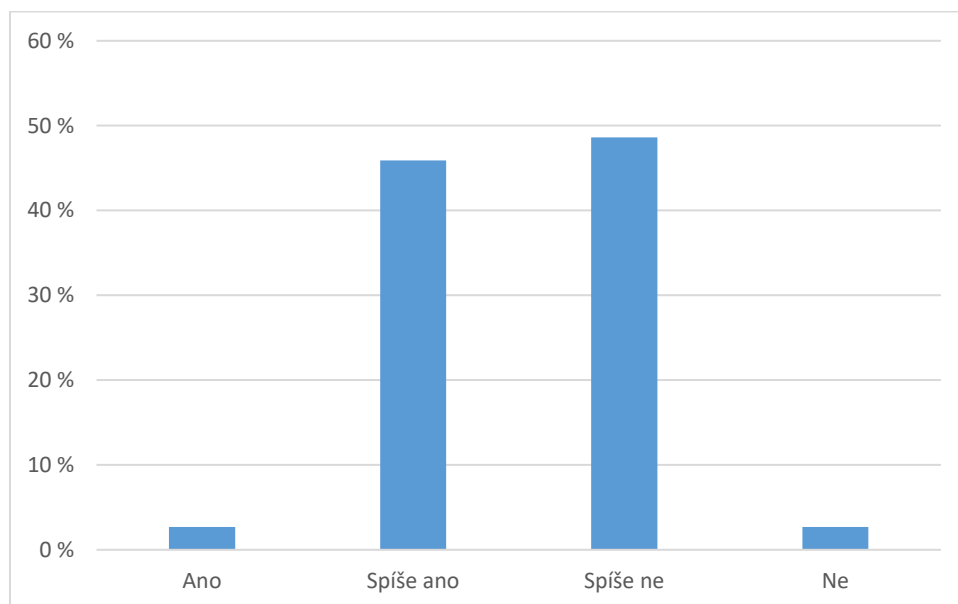
Na druhou stranu, téměř polovina respondentů (45,9 %) uvádí, že se za svou práci spíše cítí dostatečně oceněni. Tato skupina zaměstnanců by mohla být více loajální k organizaci a méně náchylná k odchodu.

Je také důležité si všimnout, že pouze velmi malé procento respondentů (celkem 2,7 %) odpovědělo, že se za svou práci skutečně cítí dostatečně oceněni, což vypovídá o velmi negativním pohledu na oceňování zaměstnanců v organizaci.

Stejně tak malá část (2,7 %) zaměstnanců odpověděla opačně, že se necítí dostatečně oceněni. Tyto menší procentuální podíly mohou naznačovat potenciální rozdíly ve vnímání ocenění mezi zaměstnanci a mohou poskytnout údaje pro další zkoumání faktorů ovlivňujících retenci a fluktuaci.

Díky těmto výsledkům se dá vyvodit, že vnímání ocenění za práci může hrát významnou roli v retenci zaměstnanců v organizaci. Organizace by měla zvážit zlepšení svých postupů a strategií ohledně ocenění zaměstnanců, aby podpořila jejich pracovní morálku a loajalitu a snížila míru fluktuace.

Graf 8 Pocit dostatečného ocenění zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 9: Máte zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

Další otázka týkající se zdravé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem může poskytnout další důležité poznatky o tom, jaký vliv má na retenci a fluktuaci zaměstnanců v Organizaci XY. Z výsledků vyplývá, že největší část respondentů (43,2 %) uvedla, že mají spíše nezdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tento vysoký podíl naznačuje, že pro většinu zaměstnanců je vyvažování mezi pracovním a osobním životem výzvou, což může mít negativní důsledky na jejich životní spokojenost a může být jedním z faktorů, které ovlivňují jejich úvahy o změně zaměstnání. Tato část zaměstnanců se cítí zahlcená prací a díky tomu nemá tolik prostoru pro osobní život, což vytváří nespokojenost s prací a může mít fatální následky, které mohou skončit až syndromem vyhoření. Tento problém se následně objevuje i v otevřených otázkách číslo 15 a 17, kde se hojně objevil jako jeden z důvodů, proč jsou zaměstnanci nespokojeni či ho dokonce uvedli jako jeden z důvodů, proč by ze zaměstnání odešli.

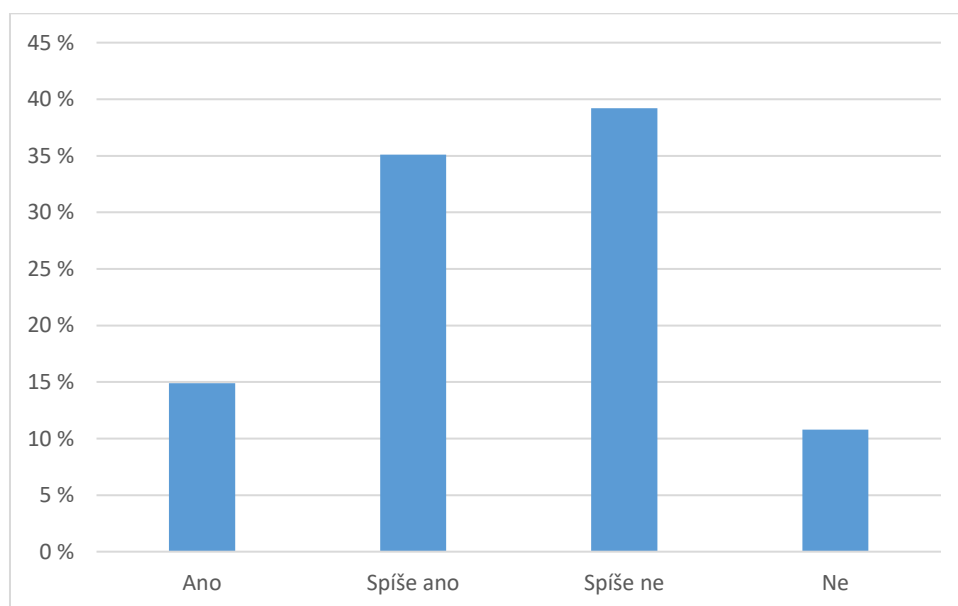
Naopak téměř dvě třetiny respondentů (37,8 %) odpověděly, že mají spíše zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tato skupina zaměstnanců si pravděpodobně dokáže efektivněji řídit svůj čas a zvládat pracovní i osobní povinnosti, což může přispívat k jejich pocitu spokojenosti a pohody.

Pouze malý podíl respondentů (13,5 %) odpověděl, že mají zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tato skupina zaměstnanců je spokojena s vyvážeností osobního a pracovního života a je schopna si správně řídit svůj čas, nicméně se jedná o velmi malé procento respondentů.

Je také důležité si všimnout, že menší procento respondentů (5,4 %) odpovědělo, že nemají zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tento faktor by mohl být dalším signálem pro organizaci, že je třeba zlepšit podmínky a politiku podporující zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.

Na základě těchto výsledků lze vyvodit, že se organizace musí zaměřit na přepracovanost zaměstnanců a nastolit prostředky vedoucí ke zdravé rovnováze mezi pracovním a osobním životem, jelikož je to jeden z nástrojů pro udržení zaměstnanců v organizaci. Výsledky dotazníkové otázky jsou zobrazeny na Grafu 9.

Graf 9 Zdravá rovnováha mezi pracovním a osobním životem



Zdroj: vlastní zpracování

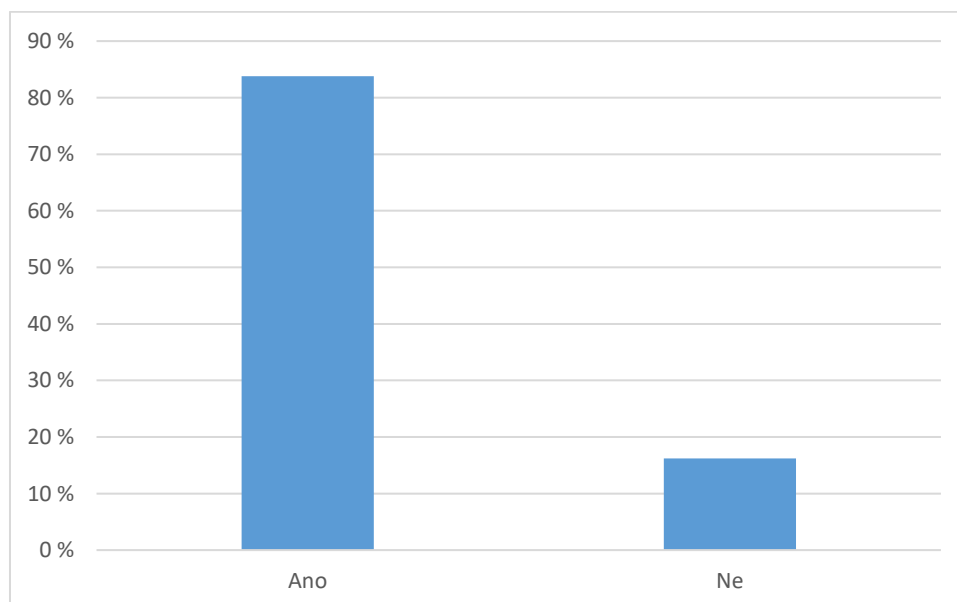
### Otázka 10: Máte nebo měl/a jste možnost kariérního růstu v organizaci?

Tato otázka se zaměřovala na možnost kariérního růstu v organizaci jako jeden z dalších důležitých nástrojů, který ovlivňuje retenci a fluktuaci zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (83,8 %) odpověděla, že měla nebo má možnost kariérního růstu v organizaci. Tento vysoký podíl vypovídá o tom, že organizace poskytuje svým zaměstnancům příležitosti pro rozvoj jejich kariéry, což podporuje a přispívá k jejich spokojenosti, loajalitě a retenci.

Naopak, menší část respondentů (16,2 %) uvedla, že neměla a zatím ani nemá možnost kariérního růstu v organizaci. Tato skupina zaměstnanců by mohla být náchylnější k hledání nových pracovních příležitostí jinde, pokud nevidí možnosti pro svůj profesní rozvoj ve stávajícím zaměstnání. Jedná se ale o menší část zaměstnanců, tudíž se dá usoudit, že organizace tento prostor zaměstnancům poskytuje ve velké míře.

Je důležité, aby se organizace na tento nástroj dále zaměřovala a pokračovala v poskytování příležitostí pro rozvoj kariéry svých zaměstnanců, případně se zaměřila i na identifikaci a řešení případných překážek bránících využití těchto příležitostí. Výsledky odpovědí respondentů jsou zobrazeny na Grafu 10.

Graf 10 Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 11: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

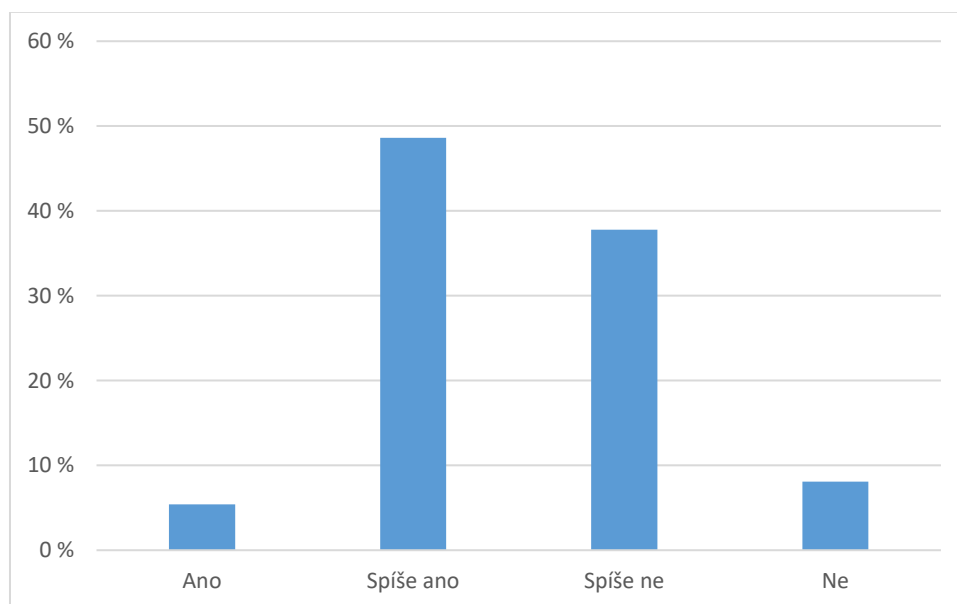
Díky otázce týkající se adekvátního platového ohodnocení za práci je možné zkoumat, zda je tento nástroj v organizaci správně nastaven. Z výsledků vyplývá, že téměř polovina respondentů (48,6 %) odpověděla, že jsou za svou práci spíše adekvátně platově ohodnoceni. Tento podíl naznačuje, že pro tuto část zaměstnanců je platové ohodnocení přijatelné, nikoliv ale plně adekvátní, tudíž vnímají zde prostor pro vylepšení.

Naopak, téměř dvě třetiny respondentů (37,8 %) odpověděly, že za svou práci spíše nejsou adekvátně platově ohodnoceni. Tato skupina zaměstnanců si pravděpodobně myslí, že jejich mzda není dostatečná v souladu s jejich pracovními povinnostmi a přínosem pro organizaci, což může negativně ovlivnit jejich spokojenost v organizaci a může to vést k hledání příležitosti s lepším platovým ohodnocením mimo organizaci.

Dále je zde menší procento respondentů (8,1 %), které odpovědělo, že nejsou za svou práci adekvátně platově ohodnoceni. Tento podíl může signalizovat závažnější problém s platovou politikou v organizaci a u těchto zaměstnanců může vést k větší fluktuaci. Výsledky se dají porovnat i s otevřenými otázkami 15 a 17, kde spousta respondentů uvedla, že nedostatečná mzda je důvodem jejich nespokojenosti a zároveň by to byl jeden z hlavních příčin pro odchod z organizace. Celkově si téměř 46 % zaměstnanců nepřijde dostatečně finančně ohodnocena, proto je možné říci, že mzda je jedním z hlavních příčin nespokojenosti a tím pádem i fluktuaci zaměstnanců, na kterou se organizace musí zaměřit. Organizace by měla zvážit přezkoumání svých platových politik a procesů s cílem zajistit spravedlivé a konkurenceschopné odměňování zaměstnanců, což by mohlo pozitivně ovlivnit jejich spokojenost a snížit míru fluktuace.

Je důležité si všimnout, že malý podíl respondentů (5,4 %) odpověděl, že jsou za svou práci adekvátně platově ohodnoceni. Tento podíl může naznačovat, že existují určité pozitivní aspekty platového ohodnocení v organizaci, které by mohly přispívat k udržení těchto zaměstnanců, ale bohužel se nejedná o velkou část zaměstnanců. Odpovědi respondentů jsou vyznačeny v Grafu 11.

Graf 11 Spokojenost s platovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 12: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

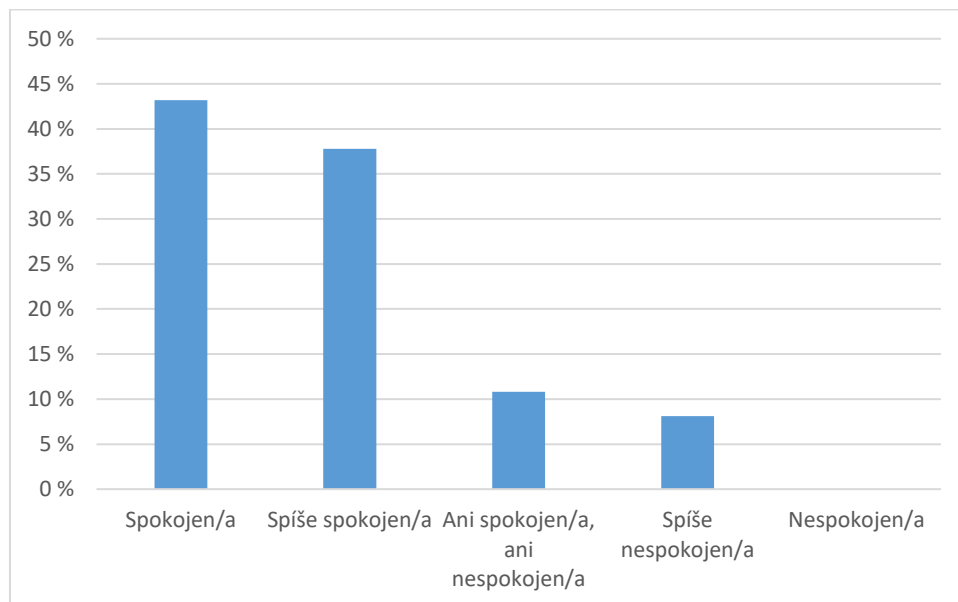
Výsledek otázky poskytuje náhled na jeden z důležitých aspektů ovlivňujících retenci a fluktuaci zaměstnanců v organizaci a tím je spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Z výsledků, které lze vidět na Grafu 12, vyplývá, že zhruba 81 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni (43,2 %) nebo spíše spokojeni (37,8 %) se zaměstnaneckými benefity. Tento vysoký podíl naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá poskytované benefity pozitivně, což značí, že má organizace správně zvolený systém benefitů, jelikož si mezi nimi většina zaměstnanců najde ty, které oceňuje a které je motivují k práci.

Je ale dobré se zaměřit i na existující menší procento respondentů (10,8 %), kteří uvedli, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni se zaměstnaneckými benefity, což jsou lidé, kteří mají k benefitům v organizaci neutrální postoj.

Dalších 8,1 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Tato skupina zaměstnanců může vnímat poskytované benefity jako nedostatečné nebo nevhodné pro své potřeby, což může negativně ovlivnit jejich spokojenost a případně vést k jejich odchodu z organizace. Nejedná se sice o výrazné procento, ale určitě je vhodné tuto nespokojenost eliminovat.

Velmi pozitivním výsledkem je, že žádný respondent neodpověděl, že není s benefity nespokojen, což by mohlo naznačovat, že organizace úspěšně identifikuje potřeby zaměstnanců a nabízí vhodné benefity či má nastavené benefity tak, že si každý zaměstnanec vybere pro sebe vyhovující. Organizace by měla pokračovat v monitorování a hodnocení spokojenosti zaměstnanců se svými benefity a přizpůsobit je podle potřeb zaměstnanců, což zaměstnance bude udržovat v organizaci. Benefity ale nebudou jedním z hlavních příčin fluktuace zaměstnanců. Naopak to výsledků působí tak, že nastavené benefity v Organizaci XY zvyšují retenci zaměstnanců.

Graf 12 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity:



Zdroj: vlastní zpracování

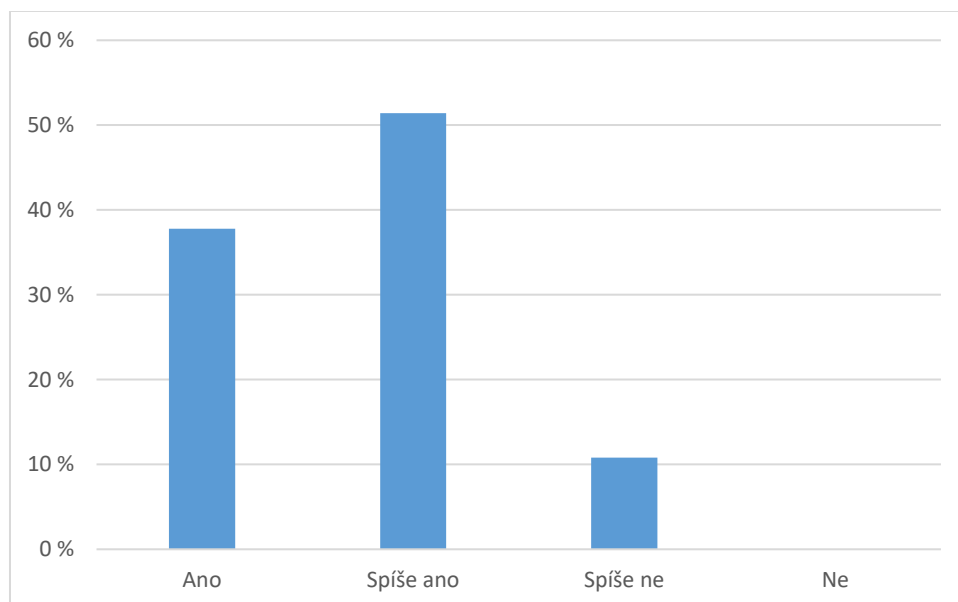
### Otázka 13: Jste hrdý/á na značku organizace, která Vás zaměstnává?

Výsledek otázky týkající se hrdosti na značku organizace, která zaměstnává respondenty, přináší důležité poznatky pro výzkum v souvislosti vztahu zaměstnanců k jejich zaměstnavateli a jeho značce. Na Grafu 13 jsou vyznačeny výsledky, ze kterých vyplývá, že velká většina respondentů (89,2 %) se cítí spíše hrdá nebo hrdá na značku svého zaměstnavatele. Z toho 51,4 % respondentů uvedlo, že jsou spíše hrdí a 37,8 % respondentů jsou hrdí. Tento pozitivní vztah k zaměstnavateli může sloužit jako důležitý faktor při udržení zaměstnanců a vyplývá z toho, že organizace má vybudovanou dobrou značku, ve které lidé chtějí pracovat.

Naopak, menší část respondentů (10,8 %) vyjádřila, že spíše nejsou hrdí na značku svého zaměstnavatele. Tato skupina zaměstnanců může mít negativnější postoj k organizaci a lidé z této skupiny mohou hledat pracovní příležitosti v jiné organizaci, kterou budou vnímat jakou přitažlivější.

Je povzbudivé, že žádný respondent nevyjádřil, že není hrdý na značku svého zaměstnavatele. Tento fakt naznačuje, že organizace úspěšně buduje pozitivní firemní identitu a zaměstnanci se s ní správně identifikují.

Graf 13 Hrdost na značku zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování



#### Otázka 14: Máte prostor pro vzdělávání a rozvoj díky svému zaměstnavateli?

Dalším z hlavních nástrojů pro retenci zaměstnanců je vzdělávání a rozvoj, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce. Výsledky této otázky zobrazují pohled zaměstnanců na to, zda jim zaměstnavatel poskytuje prostor pro jejich vzdělávání a rozvoj. Nejčastěji respondenti uvedli, že spíše necítí prostor pro vzdělávání a rozvoj. Jedná se celkem o 43,2 %. Tato skupina zaměstnanců vyjadřuje značnou míru nespokojenosti s možnostmi vzdělávání a rozvoje poskytovanými zaměstnavatelem. Jejich odpovědi naznačují, že se necítí dostatečně podporováni ve svých snahách o rozvoj. Tito zaměstnanci mohou být náchylnější k hledání nových pracovních příležitostí, které jim nabídnou lepší možnosti pro vzdělání a kariérní růst.

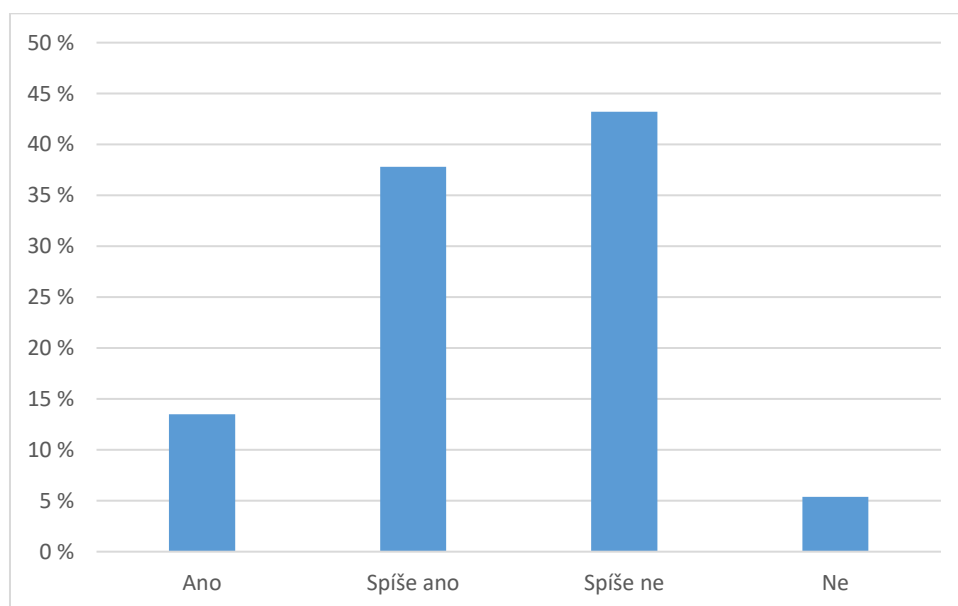
Menší část respondentů (37,8 %) uvádí, že spíše mají prostor pro vzdělávání a rozvoj díky svému zaměstnavateli. Tato skupina zaměstnanců vyjadřuje pozitivní postoj k možnostem vzdělávání a rozvoje poskytovaným zaměstnavatelem. Jejich odpovědi naznačují, že ve své práci vidí příležitosti k profesnímu růstu a rozvoji, což pro ně může být motivujícím faktorem. Tito zaměstnanci jsou pravděpodobně více loajální a méně náchylní k odchodu, protože si cení možností pro svůj osobní a profesní rozvoj.

Další skupina respondentů uvedla, že jsou s tímto nástrojem pro retenci zaměstnanců spokojeni a prostor dostávají, jedná se o 13,5 % respondentů. I když menší část respondentů vyjádřila přímou pozitivní odpověď, že mají prostor pro vzdělávání a rozvoj, jejich podíl je stále významný. Je pravděpodobné, že tito zaměstnanci budou více motivováni k dalšímu růstu a rozvoji svých dovedností, kariérnímu růstu apod., což může pozitivně ovlivnit jejich dlouhodobou retenci v organizaci.

Malá část respondentů (5,4 %) vyjadřuje výraznější nespokojenost se vzděláváním a rozvojem v organizaci. I když je tato skupina respondentů relativně malá, je stále důležitá. Zaměstnanci, kteří nevidí možnosti pro vzdělávání a vlastní rozvoj, mohou být náchylnější k hledání nových pracovních příležitostí a zvyšovat tím fluktuaci.

Celkově lze tedy konstatovat, že způsob, jakým organizace poskytuje a podporuje možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců není zcela uspokojující pro všechny zaměstnance a měla by se tím pádem více zaměřit na další metody, kterými zaměstnance může vést k jejich vzdělávání a rozvoji. Na Grafu 14 jsou zobrazeny výsledky odpovědí respondentů.

Graf 14 Prostor pro vzdělávání a rozvoj



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 15: S čím nejste ve společnosti spokojen/a?

Tato otázka se zaměřovala na nespokojenost zaměstnanců v organizaci, na kterou měli možnost otevřeně odpovědět, aby respondenti nebyli nuceni vybírat si pouze z pár možností, ale mohli napsat své vlastní názory a postoje k této problematice. Z celkových 74 respondentů odpovědělo na otevřenou otázku 64 respondentů a zbylých 10 si nepřáli odpovědět vůbec nebo odpověděli, že neví.

Nejčastěji uváděné důvody k nespokojenosti byly celkem čtyři. Prvním nejčastějším důvodem nespokojenosti v organizaci se v této otázce objevovala přepracovanost zaměstnanců a s tím spojené i velké množství práce. Respondenti uváděli, že je v organizaci málo lidí na hodně práce, která není možná v 8. hodinové pracovní době stihnout a z toho důvodu často zůstávají v práci déle. Tyto přesčasy jim ale nejsou propláceny. S těmito výsledky by se dala porovnat otázka 9, kde byli zaměstnanci dotazováni, zda mají zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Velká část respondentů odpověděla, že spíše tuto rovnováhu nemají, což by odpovídalo i tomu, že nejsou spokojeni s množstvím práce, která jim zasahuje do osobního života a s tlakem, který je na ně vyvíjen.

Druhým aspektem nespokojenosti, který respondenti uváděli, bylo nízké finanční ohodnocení. Velká část zaměstnanců není spokojená s výší své mzdy, což se projevilo také v otázce číslo 11. Kvůli penězům by navíc zaměstnanci organizaci opouštěli, což je zřejmé z otázky číslo 17, kde tento důvod pro případný odchod z organizace uváděli nejčastěji. Nepatrná část respondentů odpověděla, že by ocenili vylepšení zaměstnaneckých benefitů.

Třetím nejčastěji uváděným důvodem byla nespokojenost s pracovním kolektivem. Někteří respondenti více rozvinuli svou odpověď a popisují, že kolektiv je nespolehlivý, vážne spolupráce mezi týmy nebo vážne podpora od svých kolegů. V souvislosti s kolektivem někteří respondenti uváděli, že je v organizaci častá obnova zaměstnanců, kvůli čemuž mají loajální zaměstnanci větší množství práce kvůli potřebě zaučování nových lidí či převáděním práce na ně samé a nejsou schopni navázat bližší sociální kontakty se svými kolegy, tím pádem nemohou utvářet stabilní týmy.

Čtvrtou nejčastější odpovědí byla nespokojenost s nefunkčními systémy v organizaci. Lidé si v této oblasti stěžovali na opakované problémy s interními systémy, které jim často brání ve své práci či je od práce zdržují.

Méně časté odpověděli byly například: nesprávně zvolená pracovní pozice, péče o řadové zaměstnance, směr, kterým se organizace ubírá vůči klientům, vedení v oddělení sales, nestabilita organizace. Objevili se zde ale také odpovědi respondentů, kteří uvedli, že v Organizaci XY není nic, s čím by byli nespokojeni.

### Otázka 16: Je pravděpodobné, že si budete hledat jiné zaměstnání mimo současnou organizaci?

Výsledek otázky ohledně pravděpodobnosti hledání jiného zaměstnání poskytuje velmi důležité informace o tom, jak moc jsou zaměstnanci náchylní k tomu odcházet a s jakou pravděpodobností by tento jev mohl nastat. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 37,8 % z nich uvažuje o hledání jiných pracovních příležitostí mimo současnou organizaci, což je pro organizaci znepokojivý údaj, na který je nutné se zaměřit. Tato skupina zaměstnanců pravděpodobně vyjadřuje určitou míru nespokojenosti nebo nejistoty ve své současné pracovní situaci, což je vede ke zvážení hledání nových zaměstnání.

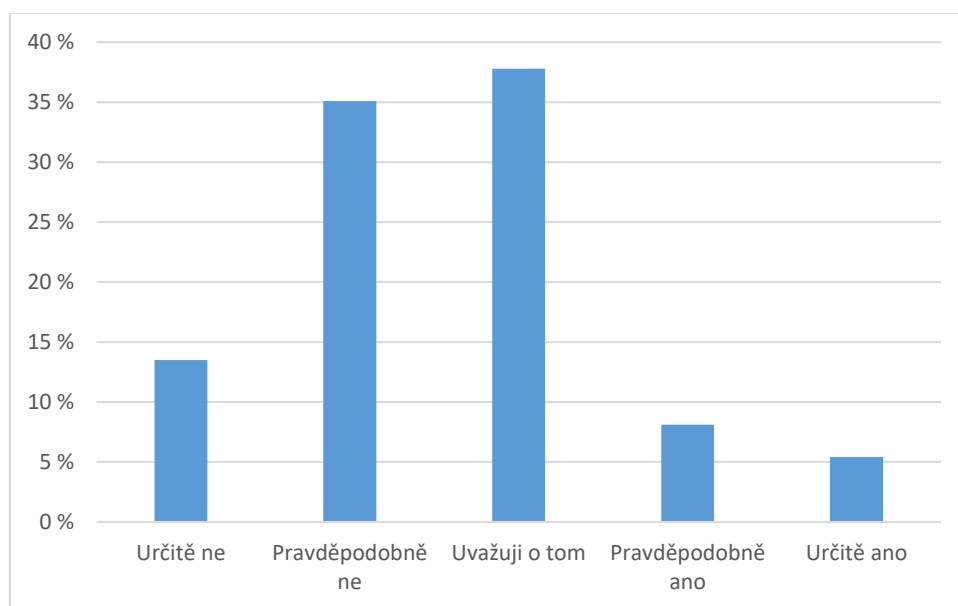
Naopak 35,1 % respondentů se vyjádřilo, že pravděpodobně neplánují hledat jiné zaměstnání, což naznačuje větší míru spokojenosti se svou současnou pracovní situací a nižší tendenci k fluktuaci než předchozí skupina zaměstnanců.

Menší skupina zaměstnanců, konkrétně 13,5 %, určitě neplánuje hledat jiné zaměstnání, což ukazuje, že se jedná o jedince silně loajální k současné organizaci a spokojené se svým pracovním prostředím, tudíž je pravděpodobné, že v organizaci zůstanou ještě značnou spoustu let. O takové zaměstnance by se organizace měla pokoušet a udržet si je.

Naopak 8,1 % respondentů vyjádřilo, že určitě chtějí hledat jiné zaměstnání, a 5,4 % pravděpodobně chtějí hledat jiné zaměstnání. Tito zaměstnanci vyjadřují vysokou míru nespokojenosti se současnou pracovní situací a silnou touhu najít nové zaměstnání mimo organizaci. Jedná se o skupinu, která je pro organizaci alarmující, a na kterou by se měla organizace primárně zaměřit a snažit se jejich rozhodnutí ještě zvrátit různými retenčními nástroji.

Je tedy zřejmé, že míra spokojenosti zaměstnanců se svou současnou pracovní situací má významný vliv na jejich pravděpodobnost hledání jiného zaměstnání mimo organizaci, což může ovlivnit míru retence a fluktuace zaměstnanců. V Grafu 15 jsou znázorněny výsledky této otázky.

Graf 15 Pravděpodobnost hledání jiného zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 17: Jaký by byl případný důvod k odchodu ze společnosti?

Touto otázkou lze zjistit, kvůli čemu zaměstnanci zvažují odchod z organizace a tím pádem je díky tomu možné najít příčiny fluktuace a zároveň se mohou určit nástroje na zvýšení retence. Jednalo se o otevřenou otázku, na kterou odpovědělo celkem 66 ze 74 respondentů. Důvody k odchodům jsou velmi individuální, ale nejčastější byly uváděny 3 důvody.

U většiny respondentů (79 %) by za důvodem odchodu z organizace stálo nedostatečné finanční ohodnocení, se kterým nejsou spokojeni, jak se ukázalo i v dalších otázkách tohoto dotazníku. Zaměstnanci uvádějí, že by odešli za lepší pracovní nabídkou, která by obnášela vyšší finanční ohodnocení. Díky tomu se ukázalo, že mzda je v organizaci největším problémem, kvůli kterému dochází k fluktuaci zaměstnanců. S tím se zároveň ztotožňuje i samotná personální ředitelka v rozhovoru, který s ní vedla autorka této práce.

Druhým nejčastěji uváděným důvodem byl pracovní kolektiv či špatné vztahy na pracovišti. Většina respondentů tuto odpověď více nerozvíjela, ale vzhledem k tomu, že se tento faktor často objevoval i v otázce číslo 15, může se jednat o jeden z důvodů fluktuace zaměstnanců.

Někteří respondenti uváděli, že by jejich důvodem k odchodu byla možnost k lepší pracovní pozici v jiné organizaci. Dá se říci, že pokud by měli možnost se kariérně posunout v rámci jiné organizace, přemýšleli by nad odchodem, což může prokazovat nedostatečné možnosti kariérního růstu v Organizaci XY. Je ale zajímavé, že se tyto odpovědi rozcházejí s výsledkem otázky číslo 10, kde většina respondentů uvedla, že prostor pro kariérní růst v organizaci měli nebo mají. Je tedy možné, že možnosti pro kariérní růst v Organizaci XY zaměstnanci mají, ale nejsou dostatečné nebo by z organizace odcházeli za lepší pozici pouze v případě, že by v Organizaci XY tuto možnost již nadále nedostali.

Poměrně malá část respondentů uvedla, že nadměrný stres z velkého množství práce by mohl být důvodem k odchodu, což se také projevilo i v otázce číslo 15.

Zanedbatelné procento respondentů uvádělo mezi další důvody: nezajímavá pracovní náplň, osobní důvody, zdravotní problémy, zodpovědnost za ostatní oddělení, chtíč odjet do zahraničí.

Zároveň je zajímavé porovnat příčiny nespokojenosti z otázky 15 s příčinami odchodů a sledovat jejich vzájemnou provázanost. Dá se říci, že například nefunkčnost systémů, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, nebudou příčinou k jejich odchodu. Jedná se o problematiku, která zaměstnance v pracovním prostředí znepokojuje a ztěžuje jim práci, ale očividně pro ně není prioritou, kvůli které by uvažovali nad odchodem z organizace. Nicméně to neznamená, že by se organizace neměla snažit o zlepšení funkčnosti systémů, ba naopak. Naopak finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti či přepracovanost, se kterými zaměstnanci nejsou v Organizaci XY spokojeni by mohly být i důvodem k jejich odchodu.

## **Rozhovor s personální ředitelkou Organizace XY**

Druhý výzkum je kvalitativní povahy a zaměřuje se na rozhovor s ředitelkou personálního oddělení Organizace XY, která byla dotazována autorkou této práce na několik zásadních otázek k tématu retence a fluktuace zaměstnanců. Rozhovor poskytuje detailní pohled na strategie a iniciativy zaměřené na udržení zaměstnanců v organizaci.

V rámci personálního řízení v Organizaci XY hraje klíčovou roli personální ředitelka, která má pod sebou tým dvou lidí a působí ve funkci téměř 2 roky. Strategie retence zaměstnanců v Organizaci XY se zaměřuje na vytváření příjemné pracovní kultury, která podporuje komunikaci, osobní rozvoj a odměňování zaměstnanců prostřednictvím různých benefitů a finančních odměn. Jedním z klíčových prvků je podpora kariérního růstu, mentorování, zapojení buddyho (zaměstnanec, který sociálně pomáhá novému zaměstnanci při jeho adaptaci), programy kontinuálního vzdělávání a rozvoje. Dále se zaměstnanci snaží zapojovat do rozhodovacích procesů a dělají pravidelné akce pro zaměstnance.

Důležitým faktorem je sledování fluktuace zaměstnanců a důvodů jejich odchodu. Organizace provádí analýzy odchodů a exit interview, aby lépe porozuměla důvodům a mohla přijmout opatření k prevenci podobných situací v budoucnosti. Hlavními důvody odchodů zaměstnanců z Organizace XY jsou podle personální ředitelky nedostatečné platové ohodnocení, nemožnost iniciovat změny v organizaci, nevyhovující pracovní podmínky a nevhodná firemní kultura, což personální oddělení zjišťuje na základě již zmíněných exit interview. V organizaci se provádí i pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců a sleduje se úspěšnost implementace programů, což slouží jako důležité ukazatele efektivity strategií zaměřených na retenci.

Při nábore nových zaměstnanců Organizace XY klade důraz na kvalitu a rozmanitost. Využívá kombinaci inzerce, vyhledávání na profesních sítích a doporučení od stávajících zaměstnanců. Organizace XY dává současným zaměstnancům příležitost ke kariérnímu růstu, tudíž využívá i zaměstnance z vnitřních zdrojů, které vnímá jako potencionálně stabilnější.

Organizace XY také nabízí finanční i nefinanční odměny (bonusy, 2 dny v týdnu home office, firemní akce, lékařské prohlídky atd.) a zaměstnanecké benefity. Organizace XY vnímá po zavedení nových benefitů jako je systém kafetérie nárůst spokojenosti s benefity o 5 %. Nicméně v organizaci panuje nespokojenost s finančním ohodnocením.

Organizace XY umožňuje zaměstnancům účastnit se interních školení a workshopů zaměřených na leadership a osobní rozvoj. Nyní probíhá dlouhodobější workshop vedený odborníky, který je zaměřen na posílení vztahů a zlepšení spolupráce mezi dvěma největšími odděleními, ze kterého již pozorují pozitivní zpětnou vazbu. Organizace XY do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců poskytuje 7 % z celkového rozpočtu organizace.

Sledování úspěšnosti iniciativ pro retenci zaměstnanců probíhá prostřednictvím různých ukazatelů, jako je míra fluktuace zaměstnanců a výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

Pro další zlepšení retence je podle personální ředitelky klíčové stále posilovat komunikační kanály, uznávat zaměstnance za jejich práci a investovat do dalšího rozvoje všech zaměstnanců. Důraz by měl být také kladen na pružnou reakci na individuální potřeby zaměstnanců a neustálé úsilí o vytváření atraktivního pracovního prostředí. Rozhovor poskytuje ucelený pohled na strategie retence zaměstnanců v dané organizaci a nabízí inspiraci pro další zdokonalování.

### 3.3 Návrhy a doporučení

Cílem této bakalářské práce je formulovat komplexní návrhy a doporučení, která by měla pozitivně ovlivnit retenci zaměstnanců ve společnosti XY. Pro dosažení tohoto cíle je v práci definován dílčí cíl, kterým je identifikovat hlavní důvody vedoucí k fluktuaci zaměstnanců. Díky této analýze je možné navrhnout konkrétní strategie a opatření, která by mohla situaci zlepšit a přispět k vyšší retenci zaměstnanců.

Doporučení a návrhy jsou vypracovány na základě pečlivého vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření a z rozhovoru s personální ředitelkou organizace XY. Při tvorbě doporučení jsou zohledněny charakteristiky společnosti, včetně její velikosti, rozsahu činností, organizační kultury a způsobu řízení. Důležitou součástí výzkumu bylo také zvážení efektivity navrhovaných opatření. Doporučení byla formulována s ohledem na možnosti organizace a s cílem zajistit co nejvhodnější a nejučinnější řešení pro udržení zaměstnanců v organizaci.

Na základě výzkumu byly zjištěny pozitiva a negativa Organizace XY v souvislosti s nízkou fluktuací a správnou retencí zaměstnanců, které pomohou upřesnit nástroje, které pozitivně či negativně působí na retenci zaměstnanců. Pozitiva a negativa jsou zobrazeny v Tabulce 1 a podle toho jsou následně sestavena doporučení pro Organizaci XY.

Tabulka 1 Pozitiva a negativa Organizace XY související s retencí zaměstnanců

Pozitiva	Negativa
Spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí na základě jejich správného výběru	Pocit nedostatečného ocenění zaměstnanců
Příjemné pracovní prostředí	Nezdravá rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců
Podpora ze strany nadřízeného	Nízké platové ohodnocení
Možnost kariérního růstu	Nedostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Budování značky zaměstnavatele	Komunikace a vztahy mezi zaměstnanci
Zaměstnanecké benefity	Přepracovanost zaměstnanců a velké množství práce

Kromě negativních aspektů je potřeba, aby si Organizaci XY uvědomovala i své pozitiva, které by se měla snažit udržovat. V kombinaci výsledků z dotazníkového šetření i rozhovoru s personální ředitelkou je možné tyto stránky identifikovat.

Prvním odhaleným pozitivem v Organizaci XY je **správný výběr zaměstnanců** na pracovní pozice. Lze usoudit, že Organizace XY má dobře nastavený proces výběru a dokážou vybrat vhodného uchazeče na pracovní pozici, což je prvním důležitým krokem pro stabilitu zaměstnanců, jak bylo zjištěno i díky teoretické části.

Další pozitivní stránkou Organizace XY určenou na základě tohoto výzkumu je fakt, že se zaměstnanci cítí **příjemně v pracovním prostředí**, nicméně je důležité upozornit na to, že se tento výsledek zcela neshoduje s tím, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým kolektivem, jelikož i kolektiv mimo jiné vytváří příjemné prostředí.

Dalším důležitým zjištěním je, že se zaměstnanci cítí velmi **podporováni od svých nadřízených**, kteří je zároveň i motivují ke své práci. Je zřejmé, že si organizace dokáže vybírat správné manažery, což se shoduje i s první zmíněnou silnou stránkou Organizace XY. Manažeři

se vychovávají tak, aby dodávali svým podřízeným potřebné znalosti, zkušenosti, podporu a motivaci, což je velmi cenným nástrojem pro retenci zaměstnanců. I tyto manažery je potřeba si udržet pro spokojenost podřízených pracovníků.

Z výzkumu se prokázalo, že Organizace XY poskytuje velkou podporu pro **kariérní růst**, což je u zaměstnanců velmi důležitým faktorem, proč by měli v Organizaci XY zůstat. Respondenti totiž zmiňovali, že nabídka kariérního růstu v jiném zaměstnání by mohla být jedním z důvodů odchodu zaměstnance, proto je třeba tento nástroj plně využívat pro zvyšování retence zaměstnanců.

Dále je z výsledků zřejmé, že jsou zaměstnanci pyšní na svého zaměstnavatele, u kterého vykonávají svou práci, což značí, že má Organizace XY **dobře vybudovanou značku** a současní zaměstnanci v ní chtějí pracovat. Organizace má vytvořenou dobrou pověst, což pozitivní slouží pro přilákání nových uchazečů.

Posledním pozitivním ukazatelem pro zvyšování retence v Organizaci XY jsou **zaměstnanecké benefity**, se kterými jsou zaměstnanci dle výzkumu velmi spokojeni. S tím se ztotožňuje i personální ředitelka, která v rozhovoru poskytla informaci, že pozoruje zvýšenou míru spokojenosti s benefity způsobenou implementací nových benefitů.

U pozitiv Organizace XY není potřeba dělat žádné radikální změny, ale je potřeba tyto výhody vnímat a udržet si je alespoň na stejné kvalitní úrovni, čímž vzniká větší množství času a financí, které se může věnovat pro posílení negativ organizace.

Výzkum identifikoval primární příčiny fluktuace zaměstnanců a klíčové faktory, jež signalizují možný odchod stávajících zaměstnanců. Na základě odpovědí respondentů z dotazníkového šetření, lze posoudit, že důvody fluktuace jsou následující:

**Nízké platové ohodnocení** – zaměstnanci vyjádřili, že tento aspekt představuje jednu z hlavních výzev v rámci Organizace XY, která by je mohla motivovat k odchodu. Tuto skutečnost potvrzuje i personální ředitelka, která zaznamenává mzdu jako jednu z hlavních příčin, kterou uvádějí zaměstnanci během exit interview. Na druhou stranu bylo z rozhovoru zjištěno, že dochází ke každoročnímu navýšování mezd, nicméně toto navýšení pro zaměstnance nejspíš nebude dostatečné pro jejich motivaci.

**Přepřacovanost zaměstnanců** – toto negativum v Organizaci XY vyvolává významnou míru nespokojenosti mezi zaměstnanci a podněcuje je k úvahám o opuštění organizace. Toto je úzce propojeno s nepříznivou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, neboť kvůli vysoké pracovní zátěži jsou zaměstnanci nuceni zůstat v práci mimo svou pracovní dobu, což negativně ovlivňuje jejich osobní život.

**Vztahy mezi zaměstnanci** – kvůli nespokojenosti zaměstnanců se špatnými vztahy na pracovišti, nevhodnému kolektivu, nedostatečnou komunikací a spoluprací apod. jsou zaměstnanci ochotní za zaměstnání odejít a jedná se tedy o jednu z příčin fluktuace.

Z výsledku lze určit následující návrhy a doporučení pro Organizaci XY:

### **Správně oceňovat své zaměstnance**

Díky výzkumu bylo zjištěno, že se zaměstnanci necítí dostatečně oceněni, přičemž tento pocit může nastat z různých důvodů (pochvala, uznání, mzda, benefity apod.), proto je nutné identifikovat potřeby svých zaměstnanců, díky kterým se budou cítit oceněni. To lze provést na základě zpětné vazby od zaměstnanců. Návrhem je zavést v Organizaci XY **pravidelný průzkum** formou dotazníkového šetření zaměřený na jednotlivé druhy ocenění. Průzkum by měl proběhnout alespoň jednou za rok a měl by pomoci určit, jak jednotliví zaměstnanci pohlížejí na různé druhy ocenění, aby se na základě toho mohli správně ocenit a došlo k jejich

spokojenosti. Touto analýzou by organizaci nevznikly žádné náklady, jelikož dotazníkové šetření lze vytvořit zdarma například přes webovou stránku Google Forms. Z výsledků takového dotazníku by mělo být zřejmé, co jednotliví zaměstnanci potřebují pro jejich správné ocenění. Cílem by bylo zjistit, jaké formy ocenění zaměstnanci potřebují ve vysoké míře, a jaké naopak nepotřebují vůbec, tudíž by zaměstnanci měli mít v dotazníku možnost seřadit jejich potřeby pro ocenění od nejlepších po nejhorší. Tím pádem by bylo možné zvolit a přizpůsobit pracovní prostředí a druh ocenění potřebám zaměstnanců. Pro finanční ocenění by Organizace XY mohla vytvořit **benefitní balíčky** z nabízených benefitů v organizaci v jedné cenové úrovni, kde by si zaměstnanci mohli přes online prostředí zvolit poměr jednotlivých nabízených benefitů, aby byly nastavené dle individuálních potřeb každého zaměstnance. Systém pro zvolení individuálního balíčku by měl fungovat na podobném principu jako je systém kafetérie, ale v obsáhlejší formě s volbou z více druhů odměn. Vše by mělo být provedeno za tím cílem, aby se zaměstnanci navýšil druh ocenění, který vnímá jako pozitivní pro jeho motivaci, a naopak se snížily ty, které zaměstnanec nevyužívá, nebo pro něj nejsou důležité. Pro některé zaměstnance mohou být velmi důležitou součástí nefinanční formy ocenění jako je slovní pochvala, pocit sounáležitosti a důležitosti v organizaci, kariérní růst apod. To je potřeba identifikovat, na základě doporučeného dotazníkového šetření, aby mohli manažeři tento typ ocenění na zaměstnance využívat. To mohou provést pochvalou za dobrý výkon, zapojováním zaměstnanců do rozhodovacích činností, poskytováním možností iniciovat změny v organizaci, účastí na důležitých schůzkách atd. Implementování takového nástroje pro ocenění je bez nákladů, tudíž by nebyl zahrnut v navrhovaném benefitním balíčku, ve kterém budou mít zaměstnanci na výběr z benefitů. Takovým způsobem by Organizace XY měla být schopná nastavit správný systém oceňování.

### **Zajistit zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem**

Dále je důležité zaměřit se více na to, aby zaměstnanci nemuseli trávit dlouhé dny a přesčasy v kanceláři. Návrhem je zaměřit se na programy, které tuto rovnováhu vybalancují. Jedním z takových programů je nastavení flexibilních pracovních režimů, kterým by mohlo být navýšení dnů home office. Organizace XY aktuálně nabízí zaměstnancům 2 dny práce z domova. Novým návrhem je, aby zaměstnanci mohli využít **3 dny v týdnu home office**, a to podle svých potřeb. Díky tomu se zaměstnancům umožní lépe sladit pracovní povinnosti s osobními závazky. Menší přítomností zaměstnanců v prostorách budovy může Organizace XY ušetřit alespoň nízkou část nákladů vloženou do provozu kanceláří (za vodu, elektřinu atd.). Organizace by měla poskytnout strukturovaný rámec pro práci mimo kancelář a mít jasně definované očekávané výstupy, aby nedocházelo k neshodám v očekávání pracovního výkonu. Dalším doporučením je poskytnout zaměstnancům jednorázový **workshop vedený specialistou**, který se zaměří **na zvýšení pracovní efektivity** pro zvládnutí pracovních úkolů v kratším čase. Účastí na workshopu by zaměstnanci měli být schopni pracovat efektivněji a tím věnovat více času osobním aktivitám. Náklady za workshop by vycházely zhruba na 2 000 Kč na osobu. Je potřeba identifikovat zaměstnance, kteří vnímají, že svou práci nedokážou stíhat ve své pracovní době či svou práci nedělají efektivně a pro tyto zaměstnance workshop zacílit. V případě velkého zájmu je možné navrhnout dva termíny pro workshop, aby dosáhlo k proškolení všech potřebných zaměstnanců. Tito zaměstnanci se mohou identifikovat na základě jednoduchého průzkumu formou dotazníkového šetření. Dalším způsobem, jak zjistit potřeby a obavy zaměstnanců, je nastavit pravidelnou zpětnou vazbu. Tím se získají cenné informace, díky nimž se dají zavést kroky vedoucí k nastavení lepší rovnováhy.

### **Zvýšit finanční bonusy**

Vzhledem k velké nespokojenosti s platovým ohodnocením by pro Organizaci XY bylo vhodné zavést lepší systém finančních odměn jako nástroj pro retenci zaměstnanců a podporu jejich výkonnosti. Tento systém by měl být koncipován tak, aby byl transparentní, spravedlivý



a motivující pro všechny zaměstnance. Organizace by měla nastavit jasná kritéria pro udělení finančních odměn, která by byla měřitelná a srozumitelná pro všechny zaměstnance. Na základě pravidelných reportů a hodnocení výkonu zaměstnanců, by bylo možné identifikovat ty, kteří přispívají výrazně nad rámec očekávání, a odměňovat je za jejich úsilí a dosažené výsledky. Tímto způsobem se vytvoří prostředí, které podporuje soutěživost a snahu zaměstnanců dosahovat co nejlepších výsledků. Je také důležité, aby byly finanční odměny dostatečně atraktivní a splnitelné, aby motivovaly zaměstnance ke kvalitnímu výkonu a dosahování stanovených cílů. Dosavadní bonusový systém je v Organizaci XY u každého zaměstnance nastaven na částku v hodnotě 15 % ze své roční mzdy. Tento bonus se vyplácí ve jednotlivých ročních kvartálech podle splněných cílů zaměstnance. Navrhované řešení pro Organizaci XY je **navýšit roční bonus o 5 %** pro každého zaměstnance a upravit poměr vypláceného bonusu tak, aby se více zaměřoval na individuální výkon. V Tabulce 2 je zobrazen návrh, jak by mohl vypadat bonusový systém pro zaměstnance při měsíční mzdě 40 000 Kč.

Tabulka 2 Návrh bonusových odměn pro zaměstnance

Roční mzda zaměstnance	480 000 Kč
Dosavadní výše bonusu	72 000 Kč
Nový výše bonusu	96 000 Kč
Individuální cíle	50 % odměny
Chování zaměstnance	35 % odměny
Týmové cíle	15 % odměny

Organizace by se měla více zaměřit na vyhodnocení individuálních cílů, které by podle návrhu tvořily celkem 85 %. Z toho 50 % odměny by bylo vypláceno v případě splnění individuálních cílů, které budou předem stanoveny pro každého zaměstnance, a 35 % odměny by se zaměřilo na chování zaměstnance vůči zaměstnavateli, kolegům či klientům (hodnotila by se například zodpovědnost, přínos pro organizaci, spolehlivost, pracovitost, spolupráce, ochota zaměstnance). V rámci zachování zdravé spolupráce a podpory v týmu, by mělo být 15 % odměny věnováno na základě splnění výsledků celého týmu.

Kromě tohoto návrhu se Organizaci XY doporučuje, aby pravidelně monitorovala a vyhodnocovala efektivitu svého systému finančních odměn a případně prováděla úpravy nebo zdokonalení podle zpětné vazby od zaměstnanců a výsledků hodnocení výkonu. To zajistí, že systém odměňování bude účinný a bude odpovídat potřebám a cílům organizace i zaměstnanců.

### **Podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Na základě zpětné vazby od zaměstnanců by se Organizace XY měla více zaměřit na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Prvně by se měli stanovit konkrétní cíle a očekávání ohledně vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. To zahrnuje identifikaci klíčových dovedností a kompetencí potřebných pro úspěch v rámci organizace a vytvoření plánu, jak těmto potřebám účinně odpovědět. Organizace by měla investovat do interních vzdělávacích programů, které budou zaměřeny na rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců takovým způsobem, aby byly v souladu s potřebami organizace. Tento krok může zahrnovat školení, kurzy, workshopy, mentorské programy a další formy vzdělávání. Návrhem je pro zaměstnance nabídnout celkem **3 workshopy a 3 školení ročně** zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Z těchto školení by si zaměstnanci mohli vybrat, jaké jim nejvíce vyhovuje, a na které by se chtěli přihlásit. Kromě offline formy vzdělávání a rozvoje se doporučuje zahrnout více investic i do technologií pro online vzdělávání, což má za výhodu nižší časové i finanční náklady pro organizaci. Celkem 2 ze 3 navrhovaných školení by proto mohlo být přes online prostředí. Jeden takový workshop či školení by mělo kapacitu celkem 30 lidí. Průměrná investice do těchto forem vzdělávání by

vycházela na 2 000 Kč na osobu. Na vzdělávání a rozvoj by Organizace XY věnovala zhruba 360 000 Kč ročně. Jeden z doporučených workshopů, které již bylo zmíněno, by se mohlo týkat zvýšení pracovní efektivity, další by mohl být zaměřen na správný time management viz následující kapitola „lépe rozdělit množství práce“. Mimo náklady za workshopy a školení lze zaměstnance rozvíjet i bez finančních prostředků. Zavedení systému pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců a poskytování zpětné vazby se dá využít jako nástroj pro plánování individuálního rozvoje. Zaměstnanci se mohou následně podporovat pomocí účastí na důležitých poradách či konferencích, mohou být delegováni úkoly, které zajišťuje nadřízený apod. Nakonec by organizace měla pravidelně vyhodnocovat efektivitu svých vzdělávacích programů a provádět potřebné úpravy a zdokonalení na základě získaných zkušeností a zpětné vazby od zaměstnanců. To zajistí, že investice do vzdělávání budou účinné a povedou k požadovaným výsledkům.

### **Zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a posílit komunikační systémy**

Pro Organizaci XY je klíčové aktivně pracovat na zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zároveň posilovat komunikační kanály v rámci organizace. Organizace by měla podporovat vytváření silných týmových vazeb mezi zaměstnanci. To může zahrnovat pořádání týmových aktivit, teambuildingových workshopů a společných projektů, které budou podporovat spolupráci a vzájemnou důvěru. Kromě toho je vhodné zavádět i mimopracovní akce, na kterých budou mít zaměstnanci možnost poznat se i v jiném prostředí než jen v pracovním. Konkrétním návrhem pro Organizaci XY je umožnit zaměstnancům **pravidelné společné setkání** na měsíční bázi, které by probíhalo po pracovní době v prostorách kanceláří včetně zajištění občerstvení, deskových her či jiných týmových aktivit. Pro zaměstnavatele by byla investice zcela minimální. Finanční prostředky by se investovaly pouze do nákupu občerstvení, které by vycházelo přibližně na 5 000 Kč za jedno setkání. Organizaci XY by tak vznikl celkový roční náklad 60 000 Kč. Dále se doporučuje zavést program mentorování, který může pomoci novým zaměstnancům lépe se adaptovat do týmu a získat potřebnou podporu od zkušenějších kolegů. Jedná se o doporučení bez nákladů, jelikož by mentorování probíhalo interně od zkušenějších zaměstnanců. Pro posílení komunikačních systémů by bylo vhodné zavést v každém týmu pravidelné týmové porady a pravidelné osobní meetingy zaměstnance s nadřízeným („jeden na jednoho“). Doporučení by mělo pomoci vytvořit Organizaci XY ucelenější pracovní prostředí a podpořit vztahy, spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci.

### **Lépe rozdělit množství práce**

Pro zlepšení rozdělení pracovního zatížení a optimalizaci pracovního nasazení v Organizaci XY mohou být využity následující návrhy a doporučení. Prvním krokem je provést detailní analýzu pracovního zatížení v jednotlivých odděleních a týmech. Tato analýza by měla zahrnovat kvantifikaci pracovních úkolů, časovou náročnost jednotlivých činností a identifikaci pracovních procesů s vysokým objemem práce. Na základě výsledků celkové analýzy by měla Organizace XY určit optimální počet zaměstnanců potřebných k pokrytí pracovního zatížení v jednotlivých odděleních. Tato optimalizace by měla zohlednit jak kvantitativní aspekty (množství práce), tak kvalitativní faktory (komplexnost úkolů, potřebné dovednosti). Manažeri by mohli u každého svého podřízeného postupně na chvíli sedět, zkoumat jeho práci a dělat si poznámky. Tím by měl zjistit, jak efektivně zaměstnanec pracuje, případně co by se dalo vylepšit či zautomatizovat v rámci jeho práce, a následně to manažer může přednést nejvyššímu vedení jako návrh pro zlepšení a ulehčení práce zaměstnanců. Dále by se mělo pravidelně monitorovat pracovní nasazení zaměstnanců a zajistit, aby nebyli přepracováni. To může zahrnovat sledování pracovní doby, počtu přesčasových hodin a úrovně stresu u zaměstnanců. Pokud se objeví příznaky přepracování, měly by být okamžitě přijata opatření k redistribuci pracovního zatížení nebo navýšení personálního obsazení. Znovu je doporučeno implementovat **flexibilní pracovní režimy** (zmíněné 3 dny home office), čímž mohou být zaměstnanci

efektivnější a méně přepracování. Vhodným návrhem by mohlo být jednorázové **školení pro správný time managementu**, pro prioritizaci úkolů a vyvažování pracovního a osobního života, jak již bylo zmíněno v předchozích doporučení. Náklady za takové školení by byly okolo 2 000 Kč na osobu a mohlo by být zahrnuto v jednom ze 3 navrhovaných školení v doporučení „podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Díky těmto návrhům a doporučením může Organizace XY efektivněji rozdělit pracovní zatížení, minimalizovat přepracování zaměstnanců a vytvořit optimální pracovní prostředí pro dosažení pracovních cílů.

## 4 Závěr

V této bakalářské práci byly zkoumány konkrétní postupy a návrhy, které může vybraná Organizace XY využít pro stabilizaci zaměstnanců na pracovních pozicích. V poslední době se v Organizaci XY projevíly nadměrné míry odchodů, proto se práce zaměřila na určení příčin fluktuace a návrh konkrétních opatření, které by měly pomoci při snížení odchodů a následné stabilizaci zaměstnanců. Retence zaměstnanců je neobyčejně důležitá hlavně v dnešním konkurenčním prostředí. S narůstající nabídkou nových organizací nabízející různé druhy atraktivních výhod a benefitů je nutné, aby se organizace zaměřily na dostatečnou motivaci zaměstnanců pro dosažení jejich loajálnosti k organizaci. Pro to, aby byla organizace úspěšná, je potřeba si udržet především kvalitní a loajální zaměstnance. Stále více organizací se potýká s fluktuací zaměstnancům, což vede k vysokým nákladům na náborů a zároveň tak dochází ke ztrátě cenných zaměstnanců. Je potřeba, aby si organizace vytvořily efektivní způsoby, kterými sníží fluktuaci a mohou tak více investic vložit do odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato práce se zaměřuje na výzkum, jakým způsobem může Organizace XY zabránit fluktuaci zaměstnanců a navýšit tak retenci zaměstnanců. V teoreticko-metodologické části této bakalářské práce jsou zahrnuty teoretické poznatky z odborné literatury, studií a článků, zaměřené na pojmy fluktuace a retence zaměstnanců a jejich nástrojů, výběr, odměňování a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V další části práce je shrnutí provedeného výzkumu formou kvantitativního a kvalitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření a rozhovorem s personální ředitelkou Organizace XY. Výzkum byl následně vyhodnocen v praktické části práce a výsledky byly zobrazeny grafickým zpracováním přes Microsoft Excel. Na základě kombinace dotazníkového šetření a rozhovoru bylo možné vytvořit návrhy a doporučení pro Organizaci XY, které se vyskytuje v další části práce.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je vytvořit návrhy a doporučení pro vybranou Organizaci XY. Pro splnění tohoto hlavního cíle práce byl určen jeden **dílčí cíl** práce. Dílčím cílem je zodpovědět výzkumnou otázku určenou v této bakalářské práci:

### **Jaké jsou hlavní důvody fluktuace zaměstnanců v Organizaci XY?**

Na základě výzkumu z dotazníkového šetření a rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že hlavními důvody pro odchod zaměstnanců je **nízké platové ohodnocení, přepracovanost zaměstnanců a špatné vztahy mezi zaměstnanci**.

Zároveň byly identifikovány další nedostatky v organizaci, kvůli kterým by zaměstnanci mohli fluktuovat, jelikož je respondenti uváděli jako aspekty, se kterými jsou v rámci organizace nespokojeni. Těmito nedostatky jsou **pocit nedostatečného ocenění zaměstnanců, nezdravá rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a nedostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**.

Díky těmto výsledkům bylo možné vytvořit doporučení pro Organizaci XY, které se skládá z navrnutí nástrojů pro zlepšení retence v organizaci. Doporučení je zaměřeno na několik oblastí řízení lidských zdrojů, aby došlo k co největšímu úspěchu. Prvním návrhem je zavedení **benefitních balíčků** na podobném principu jako systém kafetérie a zjištění jejich potřeb na základě **dotazníkového šetření**, což by mělo vést k pocitu dostatečného a správného ocenění u jednotlivých zaměstnanců. Dále bylo pro Organizaci XY navrženo navýšení možnosti čerpat **home office** ze 2 na **3 dny v týdnu**, aby došlo k větší rovnováze mezi osobním a pracovním životem, a krom toho by Organizace XY ušetřila malé náklady za provoz budovy. Pro větší rovnováhu přispěje také jednorázový **workshop na zvýšení pracovní efektivity**, který bude zaměřen především pro zaměstnance, kteří jsou díky tomuto aspektu nespokojeni a jsou jím velmi ovlivněni. Kvůli vysoké nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením byl vytvořen návrh na **navýšení ročního bonusu o 5 % z roční mzdy**, včetně většího zaměření na

individuální cíle zaměstnance. To by mělo motivovat zaměstnance k lepším výkonům a spokojenosti s finančním ohodnocením. Zaměstnanci dále vnímali jako negativum nízké příležitosti pro jejich vzdělávání a rozvoj. Pro Organizaci XY bylo proto doporučeno zajistit zaměstnancům ročně **3 workshopy** (například na zvýšení pracovní efektivity, na nastavení správného time managementu) a **3 školení** (z toho 2 přes online prostředí) v souladu s potřebami zaměstnanců a organizace. Mezi těmito workshopy a školeními by si zaměstnanci mohli vybrat ty, které pro ně budou nejvíce vyhovující. Pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci bylo doporučeno organizovat každý měsíc neformální **pravidelná setkání** se zajištěním zábavy a občerstvení ze strany organizace. Tím by měla vzniknout větší provázanost mezi zaměstnanci a podpořilo by to jejich komunikaci a spolupráci. Aby nedocházelo k přepracovanosti zaměstnanců, je potřeba analyzovat kvantifikaci pracovních úkolů, časovou náročnost jednotlivých činností a identifikovat pracovní procesy s vysokým objemem práce. Následně je možné určit optimální počet zaměstnanců potřebných k pokrytí pracovního zatížení v jednotlivých odděleních. Také bylo doporučeno zavést již zmíněné **flexibilní pracovní režimy** (3 dny home office) a **školení pro nastavení správného time managementu**, což by zaměstnancům pomohlo se zvládnutím většího množství práce. Tyto návrhy a doporučení byly předloženy Organizaci XY a po konzultaci s vedením by rádi využili alespoň některé z doporučených návrhů.

Tento výzkum přinesl organizaci nové návrhy pro zlepšení retence zaměstnanců, které mohou zároveň předcházet i odchodům zaměstnanců z organizace.

## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

AGUSTINE, A., SSEMUGENYI F. *The influence of human resource management practices on employees retention in Kenya Power Company Ltd.* Global Journal of Commerce & Management Perspectives. 2014, vol. 3, no. 4, p. 74-78.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi.* Brno: Lingea s.r.o., 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. 13.vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

CHATZOUDES, D., CHATZOGLOU, P. Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2022, vol. 10, no. 1, p. 49-76.

CLOUTIER, O., FELUSIAK, L., HILL, C., PEMBERTON-JONES, E. J. The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2015, vol. 12, no. 2, p. 119-129.

DEPOO, L., URBANCOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. 146 s. ISBN 978-80-88330-53-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

IQBAL, S., HASHMI, S. Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2015, vol. 9, no. 1, p. 18-34.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5.rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, A., et. al. *Personalistika – základy personalistiky*, Prostějov: Computer Media s.r.o., 2017. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MAGERČIAKOVÁ, M., KOBER, L. *Motivace sester po pandemii covidu-19.* Praha: Grada Publishing a.s., 2023. 96 s. ISBN 978-80-271-6801-9.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRŽÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky.* Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-271-9123-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

RAFFIEE, J., BYUN, H. Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. *Academy of Management Journal*, 2020, vol. 63, no. 1, p. 34-63.

SINGH, D. Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends International. *Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2019, vol. 6, no. 1, p. 425-431

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníku. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Internetové zdroje**

HARDYN, M.: *Co je motivace a jak správně motivovat? [online]*. Times.cz, 2018 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.times.cz/motivace/>>.

ŠTĚPÁN, R.: *Co je fluktuace? [online]*. Epenize, 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.epenize.eu/co-je-fluktuace/>>.

URBANOVÁ, E.: *Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě firmy? [online]*. WORKtest, 2022 [cit. 2024-02-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.worktest.cz/wp-content/uploads/2022/02/fluktuace-clanek-1682016.pdf>>.

ČSÚ: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - listopad 2023 [online]*. Český statistický úřad, 2024 [cit. 2024-02-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2023>>.

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazníkové šetření

### 1) Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

### 2) Kolik Vám je let?

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46+ let

### 3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5+ let

### 4) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

### 5) Jste spokojen/a se svou současnou pozicí?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

### 6) Jak příjemné je Vaše pracovní prostředí?

- Velmi příjemné
- Příjemné
- Nepříliš příjemné
- Naprosto nepříjemné



**7) Poskytuje Vám přímý nadřízený podporu pro práci a motivuje Vás k podání výkonu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8) Cítíte se za svou práci dostatečně oceněn/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9) Máte zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10) Máte nebo měl/a jste možnost kariérního růstu ve společnosti?**

- Ano
- Ne

**11) Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

**13) Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?**

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**14) Máte prostor pro vzdělávání a rozvoj díky svému zaměstnavateli?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15) S čím nejste ve společnosti spokojen/a?**

Odpověď:

**16) Je pravděpodobné, že si budete hledat jiné zaměstnání mimo současnou společnost?**

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano**

**17) Jaký by byl případný důvod k odchodu ze společnosti?**

Odpověď:

## **Příloha 2 rozhovor s personální ředitelkou**

### **Dobrý den, můžete nám prosím přiblížit Vaší současnou pozici v organizaci?**

*Dobrý den, jsem na pozici personální ředitelky a mám pod sebou tým dvou lidí, tedy celé naše personální oddělení tvoří 3 zaměstnanci. Na této pozici působím skoro 2 roky a jsem zatím velmi spokojená.*

### **Ráda bych se zeptala, jakým způsobem se Vaše personální oddělení zaměřuje na retenci zaměstnanců v organizaci?**

*Naše strategie retence zaměstnanců se opírá o kombinaci různých faktorů. Pracujeme na vytváření takové pracovní kultury, která bude pro zaměstnance příjemná, která bude klást důraz na správnou komunikaci, osobní rozvoj a odměňování za práci našich zaměstnanců například formou zaměstnaneckých benefitů či jiných finančních odměn.*

### **Jaké konkrétní strategie či programy využíváte k udržení zaměstnanců v organizaci?**

*Máme několik programů, které podporují retenci zaměstnanců. Patří sem například možnost kariérního růstu, mentorování nových zaměstnanců, zapojení buddyho při adaptaci nových zaměstnanců, programy kontinuálního vzdělávání a rozvoje. Aktivně pracujeme na vytváření pozitivního pracovního prostředí prostřednictvím zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, pravidelných teambuildingových aktivit a podpory otevřené komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Víme ale, že jsou potřeby velmi individuální a snažíme se proto o vytváření nových a nových konceptů pro jejich udržení.*

### **Jak reagujete na odchody zaměstnanců a jak sledujete jejich fluktuaci?**

*Fluktuace je pro nás důležitým ukazatelem, který pečlivě sledujeme. Provádíme analýzy odchodů zaměstnanců a exit interview, abychom lépe porozuměli důvodům, které mají zaměstnanci k odchodu a mohli přijmout opatření k prevenci podobných situací v budoucnosti. Zjišťujeme zároveň, zda je možné zaměstnance nějakým způsobem udržet i po podání výpovědi a následně se snažíme podniknout kroky, abychom jeho rozhodnutí ještě dokázali zvrátit.*

### **Víte, jaké jsou hlavní důvody, kvůli kterým zaměstnanci opouštějí Vaší organizaci?**

*Podle našich ukazatelů jsou v poslední době hlavními důvody k odchodům zaměstnanců nedostatečné platové ohodnocení, nedostatečná možnost iniciovat změny, nevyhovující pracovní podmínky nebo nevhodná firemní kultura.*

### **Jaké metody využíváte při získávání a výběru nových zaměstnanců do organizace?**

*Při náborech nových zaměstnanců klade naše společnost důraz na kvalitu a rozmanitost. Používáme kombinaci inzerce na relevantních platformách, vyhledávání potenciálních kandidátů přes profesní síť a také doporučení od stávajících zaměstnanců. Často ale oslovujeme i zaměstnance z vlastních řad či jim dáváme příležitost se na nově otevřenou pozici přihlásit z vlastní iniciativy. Následně volíme vhodný typ metody, nejčastěji vybíráme na základě vícekolových pohovorů, v případě vyšších pozic provádíme i metodu assessment centre.*

**Sledujete, zda má vliv získávání z vnitřních či vnějších zdrojů na jejich odchody z organizace?**

*Sledujeme, že pokud nabíráme zaměstnance z venku, jsou častěji náchylnější k odchodům.*

**Tudíž umožňujete i svým zaměstnancům kariérně růst a je to pro Vás lepší zdroj pro získávání?**

*Určitě jim tuto možnost dáváme a plně je v tom podporujeme, pokud jsou na novou pozici vhodným kandidátem. Oceňujeme, když se na pozici přihlásí kandidát z vlastních řad, kterého již známe a má možnost u nás dále rozvíjet své schopnosti. Na druhou stranu i zaměstnanec, kterého vybereme z vnějších zdrojů má nové postoje a poznatky, které do naší organizace může předat a může pro nás být užitečným přírůstkem.*

**Jaký máte nastavený systém odměňování pro zaměstnance?**

*Kromě finančních odměn jako jsou bonusy a každoroční navyšování mzdy, nabízíme také zaměstnanecké benefity či nefinanční odměny jako možnost využívat 2 dny v týdnu home office, různé firemní akce a teambuildingové aktivity či možnost lékařských vyšetření.*

**Máte přehled v tom, zda jsou zaměstnanci se systémem odměňování spokojeni?**

*Evidujeme jejich spokojenost v průzkumech spokojenosti, kde vnímáme, že konkrétně u benefitů roste jejich spokojenost, přičemž důvodem bude zavedení nových benefitů. Zároveň vnímáme, že u některých zaměstnanců bohužel panuje nespokojenost s finančními odměnami.*

**Jaké formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace poskytuje?**

*Několikrát do roka nabízíme pro zaměstnanci možnost zúčastnit se interních školení a workshopů, které jsou vedené zkušenými odborníky v daném oboru a jsou zaměřené na profesní růst, leadership a osobní rozvoj. Aktuálně probíhá několika měsíční workshop pro vybrané zástupce z jednotlivých týmů pod vedením odborníků na podporu spolupráce mezi odděleními sales a operations. Věříme, že se díky tomu zlepší vztahy mezi těmito odděleními a dojde díky tomu i ke zlepšení jejich spolupráce.*

**Už z tohoto workshopu máte nějaké pozitivní výsledky?**

*Ano, sledujeme, že se vzájemná komunikace mezi odděleními zlepšila, zároveň díky tomu, že se jednotlivé týmy lépe poznali a pochopili, co jejich kolegové dělají z práci a co všechno obnáší, tak jsou vůči sobě zaměstnanci tolerantnější a chápavější. Věříme, že díky tomu se zvýší i spokojenost zaměstnanců se svým kolektivem.*

**Je možné se podělit o informaci, jaký podíl má vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na celkovém rozpočtu organizace?**

*Na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsme se v poslední době začali zaměřovat více, než tomu bylo před pár lety. Proto tomu odpovídá i částka věnovaná na tyto aktivity. Jedná se asi o 7 % našeho rozpočtu, které je vyčleněno na vzdělávací a rozvojové programy.*

**Jakým způsobem sledujete a vyhodnocujete úspěšnost vašich iniciativ zaměřených na retenci zaměstnanců?**

*Sledujeme různé ukazatele jako je míra fluktuace zaměstnanců, výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců, které probíhají dvakrát do roka, a úspěšnost implementace a využití vzdělávacích a rozvojových programů.*

**Můžete uvést příklady konkrétních úspěchů nebo inovativních přístupů, které váš tým zavedl pro zlepšení retence zaměstnanců v poslední době?**

*Snažíme se o implementaci nových benefitů zaměřených na osobní pohodlí zaměstnanců, v poslední době jsme například zavedli systém kafetérie. Zároveň jsme v nedávné době všem zaměstnancům pořídili mobilní telefony i notebooky, aby měli elektronická zařízení potřebná k práci z domova a nemuseli využívat svá vlastní. Jinak jsme spustili i zmiňovaný program pro utužení vztahů mezi dvěma největšími odděleními. V posledním průzkumu, který byl začátkem tohoto roku pozorujeme, že se spokojenost zaměstnanců o 5 % zvýšila od té doby, co jsme tyto změny v organizaci zavedli.*

**Co by podle vás mělo personální oddělení zlepšit pro efektivnější retenci zaměstnanců?**

*Myslím si, že je důležité dále posilovat komunikační kanály mezi zaměstnanci a managementem a více naše zaměstnance uznávat za odvedenou práci. Také bychom měli investovat do dalšího rozvoje všech zaměstnanců, a především i vedoucích pracovníků, aby byli schopni lépe podporovat a motivovat své týmy. Dále je nutné pružně reagovat na potřeby zaměstnanců a neustále se snažit vytvářet atraktivní pracovní prostředí, ve kterém budou chtít zůstat.*

**Skvělé, to bude vše. Mockerát děkuji za Váš čas a rozhovor.**

*I já moc děkuji. Pěkný den.*



## Retencezaměstnanců ve vybrané Organizaci XY

Ester Kukulová, KEMBC05

## Řešená problematika

### úvod

Význam retence zaměstnanců v dnešní době spočívá v získání a udržení kvalifikovaných pracovníků, minimalizaci fluktuace a zajištění kontinuity a stability v organizaci pro její úspěšnost.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### problém

Vybraná organizace trpí na fluktuaci zaměstnanců a zároveň čelí velké konkurenci. Mohou zde nastat problémy v nastavení retenčních nástrojů.

### přístup

Je potřeba pro Organizaci XY navrhnout správné nástroje pro zlepšení retence zaměstnanců a pro spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Vzorová prezentace VŠEM 2

## Postup řešení

### zdroj

Zdrojem k postupu řešení je teoretická část práce (formulovaná z odborné literatury, článků a studií) a zároveň respondenti z kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### získávání

Výsledná data jsou získána na základě elektronicky zasláného dotazníkového šetření a rozhovoru s personální ředitelkou.

### zpracování

V praktické části se vyhodnocují otázky z dotazníkového šetření, jsou prezentovány jeho výsledky, včetně shrnutí rozhovoru. Na základě toho jsou zpracovány návrhy a doporučení pro organizaci XY.

Vzorová prezentace VSEM 3

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, jaké jsou důvody k odchodu zaměstnanců a jaké nástroje se mají zavést pro zvýšení retence zaměstnanců.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

- Názory zaměstnanců na retenční nástroje v organizaci
- Pohled personální ředitelky na problematiku fluktuace a retence zaměstnanců
- Zaměstnanci fluktuují převážně kvůli nízké mzdě, přepracovanosti a špatným vztahům

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 4

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

1. Organizace má správně nastaveny tyto retenční nástroje, které by si měla udržet:
  - výběr zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí, podporu od nadřízených, možnost kariérního růstu, budování značky zaměstnavatele, zaměstnanecké benefity




---

2. Organizace XY by měla implementovat nové návrhy:
  - benefitní balíčky, 3 dny v týdnu možnost home office, navýšení ročního bonusu o 5 % z roční mzdy, 3 workshopy a 3 školení ročně, pravidelná setkání na podporu vztahů

---

3. Implementací těchto nástrojů by si organizace měla být schopná zajistit loajální a stabilní zaměstnance.

# Závěr

- 
**Práce přinesla nové návrhy a doporučení pro zvýšení retence zaměstnanců.**
- 
 Novým řešením je zlepšit ocenění zaměstnanců, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zvýšit finanční bonusy, podporu vzdělávání a rozvoje, zlepšení vztahy mezi zaměstnanci a lépe rozdělit množství práce.
- 
 Problematika byla posunuta díky kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu v Organizaci XY.



