

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Erika Hrobárová / KEMBC03

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědoma 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 užila, 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: 30. 8. 2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování této bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je návrh na doporučení snížení fluktuace v konkrétní organizaci

2. Výzkumné metody:

Teoreticko–metodologická část obsahuje rešerši zdrojů autorů, kteří se danému tématu věnují. Praktická část práce je zaměřena na kvalitativní a kvantitativní výzkum. Shromáždění informací bylo z dostupných interních zdrojů organizace, šetření proběhlo na základě použití anonymního dotazníku, který obsahoval 11 otázek s možností výběru odpovědí. Osloveno bylo 200 respondentů, dotazník vyplnilo 120 respondentů. V práci jsou zaměstnanci dotazováni, jak vnímají fluktuaci jako takovou. Dále byl uskutečněn rozhovor s vedoucími jednotlivých středisek za účelem zjištění pohledu na fluktuaci ze strany vedoucích pracovníků. Osloveno bylo 10 vedoucích, rozhovoru se účastnily 4 respondentky. Rozhovor proběhl u dvou respondentek telefonicky, u dvou respondentek osobním setkáním. Rozhovor obsahoval 7 otázek.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Po vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního průzkumu bylo zjištěno, že jak zaměstnanci, tak i jejich přímí nadřízení, a data poskytnutá organizací prezentovali velmi závažnou míru fluktuace zaměstnanců. Ta dosahovala v letech 2021 a 2022 dokonce více než 50 %, Vedení organizace nevěnuje pozornost zaměstnancům a ani důvodům, proč zaměstnanci odcházejí z organizace. Za poslední dva roky byla fluktuace 62,6 %, z průzkumu dále vyplývá, že 79,2 % zaměstnanců nemá důvěru v organizaci a 28,3 % plánuje organizaci opustit. Ze závažných zjištění vyplývajících z rozhovorů lze zmínit, že vysoká fluktuace není v organizaci ani odpovědně řešena a vedení je naprosto inertní nejen vůči jakýmkoliv snahám přímých nadřízených nejen upozornit na závažnost situace, ale i vlastním nápadům na snížení fluktuace. Přesto byla navržena určitá doporučení související například s motivací zaměstnanců, s řešením jejich přetížení, zejména pak v souvislosti se změnami ve vedení organizace.

4. Závěry a doporučení:

Zaměřit se na adekvátní ohodnocení zaměstnanců, dodržovat zákoník práce, poskytování zákonných podmínek, sestavit/nastavit systém hodnocení pracovníků, který bude aplikovaný a využívaný v praxi, komunikace a naslouchání ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Zavést pravidelné zjišťování spokojenosti a názorů zaměstnanců, vyhodnocení a poskytnutí zpětné vazby z průzkumu, efektivní způsob porad, zavést konkrétní benefity.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, varianty fluktuace, dopady fluktuace, měření fluktuace, snižování fluktuace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this bachelor thesis is to identify the effects of turnover, how to propose recommendations to reduce employee turnover in a specific organization.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part is focused on qualitative and quantitative research. The collection of information was from the available internal sources of the organization, the investigation was based on the use of an anonymous questionnaire, which contained 11 questions with the option of choosing answers. 200 respondents were approached, 120 respondents filled out the questionnaire. The author of the thesis used questions to investigate how the surveyed employees perceive turnover as such. Furthermore, an interview was conducted with the heads of individual centers. 10 managers were approached, 4 female respondents participated in the interview. The interview was conducted for two respondents by phone, for two respondents in person. The interview included 7 questions.

3. Result of research:

After the evaluation from the qualitative and quantitative survey, the author found that both the employees and their direct supervisors, and the data provided by the organization presented a very serious level of employee turnover. It even reached more than 50% in 2021 and 2022, which completely defies any idea of turnover that is still tolerable for the organization. The management of the organization does not pay attention to the employees or the reasons why employees leave the organization. Over the past two years, the turnover rate was 62.6%, the survey also shows that 79.2% of employees do not trust the organization and 28.3% plan to leave the organization. From the serious findings resulting from the interviews, it can be mentioned that high turnover is not even responsibly addressed in the organization and the management is completely inert not only to any efforts of direct superiors not only to draw attention to the seriousness of the situation, but also to their own ideas for reducing turnover. It is then a question of how effective it is to design anything at all. Nevertheless, certain recommendations related to, for example, the motivation of employees and the solution to their overload, especially in connection with changes in the management of the organization, were proposed.

4. Conclusions and recommendation:

Focus on adequate evaluation of employees, comply with the labor code, provision of legal conditions, compile/set up an employee evaluation system that will be applied and used in practice, communication and listening from management towards employees. Establish a regular survey of employee satisfaction and opinions, evaluate and provide feedback from the survey, an effective method of consultation, introduce meaningful benefits.

KEYWORDS

turnover, variants of turnover, impacts of turnover, measurement of turnover, reduction of turnover

JEL CLASSIFICATION

J63 Turnover

J69 Other

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Erika Hrobárová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC03
Název BP:	Management fluktuace zaměstnanců a její dopady na organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Fluktuace 2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci 2.3 Metodika práce 3 Analytická část 3.1 Představení vybrané organizace 3.2 Zhodnocení fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci 3.3 Návrh doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• AL-SURAIHI, W. ET AL. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. <i>European Journal of Business Management and Research</i>, 2021, vol. 6, no. 3., p. 1-10. ISSN 2507-1076.• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.• BOLT, E. E. T., WINTERTON, J., CAFFERKEY, K. A Century of Labour Turnover Research: A Systematic Literature Review. <i>International Journal of Management Reviews</i>, 2022, vol. 24, no. 4, p. 555-576. ISSN 1468-2370.• SAINJU, B., HARTWELL, CH., EDWARDS, J. Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in Fortune 50 Companies: Insights from Employee Reviews from Indeed.com. <i>Decision Support Systems</i>, 2021, vol. 148, p. 113582. ISSN 0167-9236.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 13. 2. 2023• Zpracování teoretické části do 17. 4. 2023• Zpracování výsledků do 5. 6. 2023• Finální verze do 1. 9. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 20. 1. 2023

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: 2023.01.20
15:18:05 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Fluktuace.....	2
2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci	4
2.2.1 Měření fluktuace	9
2.2.2 Možnosti snižování fluktuace	11
2.3 Metodika práce	15
3 Analytická část	18
3.1 Představení vybrané organizace.....	18
3.1.1 Zaměstnanci, jejich organizace a fluktuace.....	19
3.2 Zhodnocení fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci	20
3.2.1 Kvalitativní výzkum.....	23
3.3 Návrh doporučení	27
4 Závěr.....	31

Literatura

Přílohy

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled množství zaměstnanců zaměstnaných v sociální části organizace podle typu úvazku	19
Tabulka 2 Přehled množství zaměstnanců ze sociální části organizace, kteří odešli od roku 2018 do roku 2022.....	19
Tabulka 3 Identifikační údaje respondentů, kteří se zúčastnili rozhovorů.....	23
Tabulka 4 Návrh na přiznání odměny za jednotlivé činnosti	29
Tabulka 5 Kalkulace příspěvek na fyzioterapii/masáž.....	30

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 1 Pohlaví respondentů.....	X
Graf 2 Otázka č. 2 Délka praxe respondentů.....	X
Graf 3 Otázka č. 3 Hodnocení fluktuace ze strany zaměstnanců organizace.....	X
Graf 4 Otázka č. 4 Názory respondentů ve vztahu k negativním dopadům fluktuace zaměstnanců na organizaci a její fungování.....	XI
Graf 5 Otázka č. 5 Vnímání negativních dopadů fluktuace přímo na respondenty a jejich práci	XI
Graf 6 Otázka č. 6 Vědomosti respondentů o tom, proč lidé odcházejí z organizace.....	XII
Graf 7 Otázka č. 7 Důvody odchodů zaměstnanců podle názorů respondentů.....	XII
Graf 8 Otázka č. 8 Vlastní názor respondentů na to, kvůli čemu by oni sami zvažovali odchod z organizace	XIII
Graf 9 Otázka č. 9 Názory respondentů na to, jestli se jejich vedení zajímá o to, jak jsou v práci spokojení	XIII
Graf 10 Otázka č. 10 Názory respondentů na to, co by vedení mohlo udělat lépe pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců	XIV
Graf 11 Otázka č. 11 Vlastní myšlenky ohledně odchodu zaměstnanců ze stávajícího zaměstnání.....	XIV

1 Úvod

Fluktuace je jev, který je součástí každé organizace, a proto se s určitostí dá říci, že se organizace od nepaměti potýkají s tím, že lidé ze zaměstnání odcházejí a noví do něj přicházejí. Důvody mohou být různé – od ukončení středoškolského či vysokoškolského vzdělání a započetí profesní kariéry, přes matky, které se do zaměstnání vrací po mateřské a rodičovské dovolené, nebo seniory, kteří ze zaměstnání odchází z důvodu odchodu do důchodu. Rovněž může jít o důvody, které souvisejí s tím, jak jsou jednotlivci spokojeni či nespokojeni se svým současným zaměstnáním.

Pro organizace obvykle není příliš výhodné, pokud z jejich řad odcházejí zaměstnanci velmi často, nebo pokud v organizaci zůstávají pouze krátkou dobu a následně odejdou. Důvody jsou logické. Pro organizaci to znamená, že musí častěji vypisovat výběrová řízení, personalisté musí trávit čas vedením přijímacích pohovorů namísto toho, aby se věnovali jiným důležitým činnostem, vedení jednotlivých oddělení od práce brzdí zaučování nových zaměstnanců, nehledě na to, že když zaměstnanec odchází, znamená to v danou chvíli o jednu pracovní sílu méně. Než se pak povede najít odpovídající náhradu, může to představovat také pokles výkonnosti daného oddělení či celého podniku.

Fluktuace ve formě odcházení zaměstnanců z organizace by měla být něčím, čemu je v každé společnosti věnována dostatečná pozornost, zejména pokud existuje podezření, že je fluktuace příliš vysoká. Avšak ne vždy tomu tak v praxi bývá. Téma fluktuace může být považováno za nedůležité ve vztahu k dalším aspektům fungování podniku, ovšem podceňovat míru fluktuace se rozhodně nemusí vyplatit. Z toho důvodu se právě na fluktuaci zaměstnanců zaměří tato bakalářská práce.

Cílem této práce \diamond návrh na doporučení snížení fluktuace v konkrétní organizaci. Pro naplnění cíle práce bude její text rozdělen na dvě části. První teoretická část práce se na podkladě studia odborných literárních pramenů pokusí podat detailní náhled na problematiku fluktuace. V první kapitole bude pozornost věnována představení pojmu fluktuace a jejímu významu. Dále bude zkoumáno, jaké mohou být důsledky fluktuace zaměstnanců. Významnou kapitolou budou následně aspekty ovlivňující fluktuaci zaměstnanců – tedy zejména její příčiny. V závěru teoretické části je věnována pozornost tomu, jak se fluktuace měří a jak ji podniky mohou efektivně snižovat.

Poté navazuje praktická část práce, která převádí teoretické poznatky do praxe na základě realizace dvou výzkumných šetření. Pro praktickou část je využita kombinace dotazníkového šetření a rozhovorů. Dotazníkové šetření je vedeno se zaměstnanci vybrané organizace, rozhovory jsou pak realizovány s několika zaměstnanci z vedení vybrané organizace. Snahou je zjistit, jak je na tom organizace v současné době s fluktuací zaměstnanců z pohledu samotného vedení i zaměstnanců, jaké jsou v organizaci nejčastější příčiny fluktuace zaměstnanců, jak se tato fluktuace projevuje na fungování podniku aj. Na základě zjištěných informací je následně navrženo několik doporučení, které by organizace měla učinit pro snížení stávající míry fluktuace, eventuálně v budoucnu při jejím zvýšení (pokud bude zjištěno, že organizace nemá problémy s fluktuací zaměstnanců).

2 Teoreticko-metodologická část

Tato část bakalářské práce se soustředí především na definici fluktuace, její varianty a typy a současně také na negativní dopady fluktuace zaměstnanců na organizaci. Nedílnou součástí kapitoly jsou faktory ovlivňující fluktuaci, následně pak samotné měření fluktuace, které je vyjadřováno v procentech a je přitom důležitým ukazatelem, který přesně určuje počet zaměstnanců, kteří opustili organizaci v určitém období. V závěru této části je rovněž představena metodika bakalářské práce.

2.1 Fluktuace

Na začátku této kapitoly je potřeba definovat pojem fluktuace. Jak uvádí například Vnoučková (2013, s. 13), výraz fluktuace pochází z latinského „*fluctuare*“, což znamená „houpat se na vlnách“, případně také „pohybovat sem tam“. Uvedený pojem se používá zejména v přírodních vědách, ale byl převzat také do managementu lidských zdrojů. Urbancová (2013, s. 59) doplňuje, že fluktuace neboli mezipodniková mobilita prezentuje přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi a institucemi. Její efekty mohou být žádoucí i nežádoucí.

Fluktuace zaměstnanců představuje neustále aktuální téma. Pohyb pracovníků uvnitř i mimo organizaci je nezbytný, přičemž v některých případech může organizaci přinést nové a lepší zaměstnance, jindy naopak organizace odchodem cenného zaměstnance ztrácí. Fluktuace bývá vnímána jako negativní faktor, který má vliv na personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích. Odcházející pracovníci nepracují na plný výkon, odnáší s sebou (mnohdy ke konkurenci) významné znalosti a jejich odchody a nahrazení stojí organizaci čas i peníze. Snahou většiny organizací je proto udržovat procento fluktuace co nejnižší. I přesto se však fluktuace nedá považovat pouze za jev negativní. Má totiž také své přínosy, bez nichž by organizace stagnovala (Vnoučková, 2013, s. 13).

S tímto pohledem – tedy, že fluktuace může mít jak negativní dopad, tak i pozitivní přínos pro organizaci – souhlasí například také Urbancová (2013, s. 59). Uvádí, že fluktuaci lze považovat za jeden z trvalých problémů organizací, zvláště pak tehdy, týká-li se odchodu kvalitních a dlouholetých zaměstnanců, kteří jsou výkonní, zkušení a loajální. Na druhé straně však upozorňuje na fakt, že v některých případech může fluktuace zaměstnanců organizaci v určitém směru také zvýhodňovat, například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen schopnějším pracovníkem. Zmiňovaná fluktuace může přitom nabývat hned několika podob (Vnoučková, 2013, s. 13):

- **přirozená** – smrt pracovníka, odchod do důchodu aj.;
- **v rámci organizace** – změna pracovního umístění, povýšení aj.;
- **ven z organizace** – všechny odchody, které vzešly z výpovědi zaměstnance, který následně přechází do jiné organizace.

Na druhé straně Stýblo (2018, s. 41–47) hovoří ještě o neplánované fluktuaci, která je jen těžce předvídatelná, má mnoho příčin, navíc má také více podob. Příkladem takové fluktuace může být situace reflektující provozní a výrobní problémy, existenční problémy organizace či fluktuace, jež je důsledkem firemních fúzí a akvizic s jinými vlastníky. Z pohledu zaměstnance může být v těchto případech příčinou fluktuace nejčastěji ztráta kvalifikace (zejména v případě zavádění nových řídicích či provozních technologií), změny v sociálních a ve zdravotních programech zaměstnavatele apod. Nepříznivá může být zvýšená fluktuace i tehdy, odráží-li skutečnost, že by někteří zaměstnanci určité věci ve firmě rádi změnili, ale nenacházejí pro to dostatečnou podporu (Urban, 2017, s. 23).

Nadměrná fluktuace zaměstnanců může mít obrovský dopad na organizaci kvůli nákladům spojeným s fluktuací zaměstnanců (náklady na nábor při hledání náhrady, ztráta práce v okamžiku, kdy zaměstnanec odejde a než se najde nový, ztráta produktivity při odchodu zaměstnance a snížená výkonnost nového zaměstnance, než se zaučí) a může negativně ovlivnit produktivitu, udržitelnost, konkurenceschopnost a ziskovost organizace (Al-Suraihi et al., 2021, s. 1–10). Co se týká oblasti nákladů, Urbancová (2013, s. 59) oproti Al Suraihi et al. uvádí, že určitý stupeň fluktuace může být pro firmu v tomto směru výhodný, neboť může snížit personální náklady. Vše však samozřejmě záleží na velikosti organizace, jejím umístění, speciálních týmech zaměstnanců apod. Dle Urbana (2017, s. 23) naopak mezinárodní odhady uvádějí, že v závislosti na povaze pracovních míst, které zaměstnanci opouštějí, lze „cenu“ této fluktuace odhadnout ve výši 90 až 200 procent měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance. U manažerů přitom bývá tato částka ještě vyšší. Další možná negativa fluktuace shrnuje například Vnoučková (2013, s. 13):

- pozbytí zaškolených pracovníků;
- eventuelní únik citlivých informací a obchodního tajemství;
- ztráta klientů (pracovník si je převede do nového zaměstnání);
- minimálně dočasné zhoršení kvality poskytované péče o zákazníky;
- případná ztráta kreditu a důvěryhodnosti rovněž u dodavatelů;
- vyšší výdaje na udržení funkčních procesů a zabránění snížení prodeje či jiným škodám;
- vyšší výdaje související s výběrem a adaptací nových pracovníků (včetně potřeby vyššího stavu servisního personálu – kupříkladu na oddělení řízení lidských zdrojů);
- pocity nejistoty u současných pracovníků a jejich přetížení (vyšší nespokojenost, čtenější konflikty, vyšší nemocnost, řetězení odchodů zaměstnanců);
- omezení důvěryhodnosti jakožto potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o práci.

Bolt et al. (2022, s. 555–576) se navíc dotýkají důsledků fluktuace na samotné odcházející pracovníky, neboť také na ně může mít tento jev negativní dopady. Fluktuace je pro odcházející zaměstnance emocionálně stresující – má pro ně nemalé finanční a další důsledky. Pracovníci, kteří opustí organizaci, riskují ztrátu kontaktu s bývalými kolegy, přicházejí o zajímavou nabídku benefitů (např. zdravotní pojištění, příspěvky na životní nebo důchodové pojištění, možnost placené nemocenské aj.).

Jak upozorňuje Provančíková (2018), vysoká fluktuace pracovníků i přirozená obměna týmu může v organizaci zapříčinit vlnu odchodů, která zasáhne i do té doby spokojené a loajální pracovníky. Zkrátka na ně dopadne „odchodová“ atmosféra a začnou přemýšlet o změně, ačkoliv by je to za předchozích podmínek ani nenapadlo. Někteří pracovníci se s odchodem kolegů vyrovnají dobře, pro jiné mohou být takové změny zásadní přítěží. Právě u takových zaměstnanců může vyvstat v jejich mysli myšlenka „...když už si bude muset zvykat na nové kolegy, proč to rovnou neskloubit se změnou firemního dresu“. Rozhodnost jedince v takovou chvíli podporuje i chování odcházejících spolupracovníků, na nichž lze zaznamenat pozitivní naladění a radost z výzev budoucího zaměstnání.

Jak však upozorňuje Bednář (2018, s. 15), pakliže je záměrem poznat, proč lidé odcházejí, je nezbytné v první řadě zjistit, co zaměstnance v práci drží. Existuje mnoho modelů potřeb, motivace a skupinového chování, přesto však lze říci, že lidé chodí do zaměstnání v podstatě z kombinace tří důvodů, a to proto, že potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze), nebo chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem), eventuálně chtějí být užiteční, dělat něco, co má smysl a přinášet prospěch.

2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Z hlediska organizace je důležité sledovat příčiny fluktuace a soustředit se na prostředky k minimalizaci nežádoucí fluktuace. Vysoká míra fluktuace totiž značí, že organizace není schopná si udržet jak nové, tak stávající zaměstnance, což se v praxi projevuje ku příkladu v poklesu produktivity, snížené kvalitě poskytovaných služeb klientům a v neposlední řadě v rámci ztráty dobrého jména organizace (Hospodářské noviny, 2013).

Jak uvádí Stýblo (2018, s. 41–47), fluktuace blízce souvisí s trhem práce a se zaměstnaností, s nabídkou a poptávkou po pracovní síle a současně také s mírou kultivace podnikatelského prostředí. Na trh práce má vliv především růst české ekonomiky, z ní pak zejména průmyslu a sezónní práce. Hlavní vlny potencionálního růstu zaměstnanosti mají spojitost s elektronizací a informačními technologiemi. V závěsu za nimi se nachází nárůst zaměstnanců státní správy. Jádrem makroekonomické analýzy příčin pohybu na trhu práce tkví především ve vzájemném poměru vztahů mezi ekonomickým růstem, nárůstem zaměstnanosti a produktivitou práce. V tržní praxi lze zmínit konkrétně tři druhy nezaměstnanosti, které podporují a zvyšují fluktuaci:

- **cyklická nezaměstnanost** – při dlouhodobě nízké tvorbě pracovních míst dochází v okamžiku zpomalení ekonomického růstu téměř vždy k nárůstu fluktuace, a tedy i potencionální nezaměstnanosti;
- **strukturální nezaměstnanost** – prezentuje výsledek nerovnováhy mezi strukturou nabídky a poptávky na trhu práce (zejména kvůli nedostatečné flexibilitě trhu práce a chování podniků, podobně jako poměrně vysoké ceny nekvalifikované pracovní síly. Uvedené urychluje racionalizaci investic a zpomaluje formování aktivních pracovních příležitostí ve službách);
- **technologická nezaměstnanost** – vědecký a technický pokrok, elektronizace a automatizace procesů přináší do výrobních a provozních procesů a do organizace práce změny, které se odrazí na snižování množství pracovních míst a mnohdy s sebou přináší výrazné výkyvy ve fluktuaci zaměstnanců.

Významné faktory fluktuace, které je zapotřebí zohledňovat bývají v řízení lidských zdrojů obvykle tyto (Stýblo, 2018, s. 41–47):

- ekonomické okolnosti práce v širším slova smyslu (např. včetně různých forem zaměstnaneckých přípojištění);
- rozvojové a kariérní možnosti;
- uplatnění a seberealizace a na ně navazující motivace;
- wellness, pocit pracovní a duševní pohody;
- osobní vztahy na pracovišti (vztahy s kolegy, nadřízenými, mezi zaměstnanci navzájem);
- technické a technologické vybavení pracoviště (zejména v období informačních technologií a digitalizace pracovišť);
- režim práce a odpočinku;
- podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- další činitelé sociálně ekonomického charakteru (např. společenská odpovědnost podniku a pozice zaměstnavatele v podnikání v oboru nebo odvětví na konkurenčních trzích, síla značky, pověsti, image organizace apod.).

Podle Vnoučkové (2013, s. 189) byl prokázán vliv konkrétní „zlomové situace“, která donutí většinu zaměstnanců poprvé přemýšlet o odchodu z pracovní pozice. Během doby rozhodování zaměstnanec, zda v organizaci setrvá či nikoliv, prochází šesti hlavními fázemi. Nejprve, po negativním impulzu, přemýšlí o nákladech odchodu. Zvažuje otázky, jako jsou dostupnost jiného zaměstnání, starosti se sháněním nového místa, pohodlnost, míra zaučení na stávající pozici, vztahy s kolegy apod. Následně čeká, zda se situace nezmění, a pokud ke změně nedojde, snižuje své pracovní nasazení, dochází k demotivaci a ke snaze o změnu ze strany zaměstnance. V případě, že změna není možná, začíná zaměstnanec hledat jiné zaměstnání a odchází, popřípadě zůstává ve stávajícím zaměstnání a pracuje pod průměrem své výkonnosti. Chování zaměstnanců během rozhodování o opuštění zaměstnání nejméně ovlivňuje faktor očekávání – tímto podnětem nejčastěji začíná proces opuštění organizace. Konkrétně zde hraje roli očekávaná míra stresu, požadavky přesahující či naopak nedosahující očekávaného rámce.

Obecně je možné fluktuaci zaměstnanců dát do souvislosti se spokojeností v práci. Tu pak ovlivňuje mnoho dalších a dílčích faktorů (viz dále). Z výzkumu (Vetráková et al., 2020, 332–346) vyplývá, že lidé, kteří se cítí být v zaměstnání spokojeni, obvykle neuvažují o tom, že by ze zaměstnání odešli. Na pracovní spokojenost přitom mají vliv mnohé faktory, které se však mohou u jednotlivých pracovníků různě proměňovat. Obecně se jedná o nenaplnění očekávání, pracovní podmínky, nemožnost kariérního růstu a pracovních příležitostí, netransparentní odměňování, nízké mzdy a nedostatek zpětné vazby od manažerů o výsledcích jejich práce. Manažeři považují za nejdůležitější faktory osobní stabilizaci, pocit ocenění a uznání, správné nastavení organizační kultury a spravedlivé odměňování. Shukla a Sinha (2013, s. 54-64) provedli výzkum u zaměstnanců z bankovního sektoru, aby zjistili nejčastější příčiny jejich odchodu ze zaměstnání. Z jimi provedeného výzkumu vyplynulo, že na míře pracovní fluktuace se v tomto sektoru nejvíce podílí pracovní prostředí, pracovní stres, odměna (plat), vztahy zaměstnanců s vedením a možnost kariérního růstu. Steve Mawere Ogony a Brian Kwazi Majola (2018, s. 77-100) zase realizovali výzkum zaměřený na příčiny fluktuace zaměstnanců ve veřejném sektoru, kde obecně bývá vyšší míra fluktuace oproti soukromému sektoru, což bývá způsobeno zejména vyšší finanční ohodnocení v tomto odvětví. V soukromém sektoru bývají zaměstnanci zpravidla oceněni finančně lépe. Autoři k analýze použili kvantitativního výzkumu za použití strukturovaného dotazníku, který obsahoval uzavřené otázky. Studie se zúčastnilo 127 zaměstnanců veřejného sektoru. Ze zjištění výzkumu vyplynulo, že příčinami fluktuace zaměstnanců v tomto odvětví je nedostatečná možnost kariérního postupu, reálná nemožnost kariérního postupu, nevyhovující plat, nevyhovující pracovní podmínky a pracovní stres. Je tedy možné si všimnout, že příčiny fluktuace zaměstnanců jsou v podstatě stále podobné, ať se jedná o soukromý, nebo veřejný sektor, ať se jedná o výzkumy realizované v našich podmínkách nebo i těch zahraničních. Samozřejmě vždy se mohou vyskytnout určité individuální rozdíly závislé na konkrétních problémech v dané organizaci.

Rovněž Haroková a Gurková (2013, s. 573–582) provedly analýzu zveřejněných výzkumů zaměřených na příčiny fluktuace zaměstnanců, v tomto případě konkrétně na fluktuaci zdravotních sester. Z jimi analyzovaných převážně kvantitativních studií vyplynulo, že mezi faktory ovlivňujícími fluktuaci sester jsou na prvním místě pracovní vztahy, dále pak pracovní odměny, styl vedení, vztah a podpora manažera, organizační podpora, stav pracovního prostředí, a nakonec také fyzická a psychická reakce na dané povolání. Rovněž Al-Suraihi et al. (2021, s. 1–10) se tomuto tématu věnovali a zjistili, že zaměstnanci mají několik důvodů pro odchod ze svého pracoviště, mezi nimiž převažuje zejména pracovní stres, spokojenost s prací, nejistota práce, nevhodné pracovní prostředí, nízká motivace a nespokojenost s odměňováním.

Detailněji je možné zmínit zejména **vztahy na pracovišti**, které bývají v některých výzkumech na prvních místech (např. Haroková a Gurková, 2013, s. 573–582). Jak uvádí Plevová et al. (2018, s. 102), pracovní vztahy jsou velmi důležité a významně se odráží na spokojenosti pracovníků. V praxi se jedná jak o vztahy mezi spolupracovníky, tak velmi často také mezi vedením a podřízenými. Na pracovištích, kde jsou vztahy napjaté, nekolegiální a konfliktní, výrazně roste nespokojenost, zhoršuje se kvalita odváděné práce i loajalita k organizaci, což přirozeně navyšuje míru fluktuace.

Vnoučková (2013, s. 46) uvádí, že na fluktuaci může mít vliv i mnoho dalších faktorů. Zmiňuje například důležitost **náboru a výběru zaměstnanců**. Pokud nábor a výběr zaměstnanců dostatečně nerespektuje schopnosti, možnosti zaměstnanců a využití organizací, eventuálně i očekávání zaměstnanců od organizace, nemůže být proces náboru a výběru zaměstnanců efektivní. Pokud si organizace správně nestanoví kritéria na pracovníka, který má být přijat na dané pracovní místo, může akceptovat takového uchazeče, jehož schopnosti a případně i vzdělání bude nadhodnocené. Na daném místě si pak takový pracovník připadá nevyužitý a odchází za odpovědnější prací. Podobné to bude v případě, když pracovník na novém pracovním místě zjistí, že jeho schopnosti jsou nedostatečné, práci kvůli tomu nezvládá, a proto raději odejde. Na to pak přirozeně navazuje téma adaptace zaměstnanců. Organizace sice může mít správně nastavena kritéria, jak vybrat vhodného zaměstnance, ale při podcenění adaptace se pracovník dostatečně nezapracuje, nezapadne do kolektivu, nebo práci vzdá kvůli tomu, že mu nikdo nepomůže zvyknout si na nové požadavky na výkon konkrétní práce. Velkou roli zde hraje efektivita komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Komunikace je velice důležitou součástí života každého jedince. Komunikace je doslova všude, a to jak na pracovišti, tak v běžném životě jedince, který neustále komunikuje s jinými jedinci v daném okolí. Stále častěji přitom bývá v současnosti zmiňována úloha takzvané zdravé (funkční) mezilidské komunikace, která je specifická především tím, že mezi komunikujícími jedinci dochází ke vzájemnému informování, bavení se, komunikující osoby jsou díky této komunikaci schopny společně sdílet zajímavé a užitečné informace. Součástí každé mezilidské komunikace jsou přitom určité verbální i neverbální prvky komunikačního procesu, kdy právě neverbální komunikace je v praxi daleko více využívána než komunikace verbální. Není velmi překvapivé, že komunikace je velice důležité rovněž na pracovišti, kde taktéž umožňuje plnění různých potřeb, a to nejen potřeb organizace jako takové, ale také plnění potřeb každého jedince, který v této organizaci působí. Právě informace přitom nepochybně představují v současnosti jeden z nejdůležitějších statků a každá osoba informace využívá v rámci svého každodenního a rutinního života, a to během všech aktivit, které provádí. Získávání, zpracování a následné uchování a šíření informací je přitom nutným předpokladem právě pro komunikaci a také rozvoj celé lidské společnosti. V rámci určitého pracoviště pak jde o takzvanou interní komunikaci v rámci organizace, za níž je možné označit určité informační a vztahové propojení organizace, resp. jejích členů, a to napříč všemi úrovněmi podnikové organizační struktury (Nevrllová, 2015). Dále pak autorka kromě toho nadále rozlišuje mezi formální komunikací, která vychází ze zformulované komunikační strategie organizace, jde přitom o prostředek pro řízení organizační kultury, podporu řídicích procesů a nedílnou součástí je také pomoc v rámci zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti dané organizace. Stejný zdroj uvádí, že v rámci neformální komunikace jsou důležité zejména sociální potřeby osob v rámci organizace, neformální komunikace sehrává roli primárně v rámci uspokojování emočních potřeb a formování organizačního prostředí založeného na atmosféře přátelství a pohody. Je tedy jasné patrné, že správná komunikace na pracovišti uspokojuje u jedinců mnoho různých potřeb, nejedná se již o pouhý prostředek pro sdílení informací, jelikož umožňuje rovněž uspokojování emočních potřeb, umožňuje formování přátelského pracovního prostředí, a tedy potažmo také spokojenost a loajalitu pracovníků.

Depoo et al. (2021, s. 64–65) tuto myšlenku doplňují, přičemž se domnívají, že pokud je při náboru zájemce o pozici nesprávně informován či nezapadá do kolektivu a organizační kultury, lze v blízké době očekávat jeho odchod. Některá očekávání jsou při náborovém procesu až příliš vysoká, vedou lidi k bojovnosti a následně dochází k akceptaci pracovní pozice, která zaměstnanci neodpovídá. Je buď překvalifikovaný, nebo má jinou odbornost, nesouhlasí s vizí organizace apod. Důležitost kvalitního náboru a výběru zaměstnanců podporuje také Dubová (2023), přičemž tvrdí, že již proces přijímání nových a kvalitních pracovníků a samozřejmě jejich udržení na žádoucí úrovni je náročnější, a proto je nutné, aby měly organizace efektivní náborové strategie, které mají za úkol identifikovat a přilákat ty nejkvalitnější uchazeče, čímž se minimalizují náklady vynaložené na nábor a mohou se tím taky zlepšit výsledky organizace. Přijímání nových pracovníků by přitom mělo vycházet z předchozích zkušeností a cíle vytvořit relativně stabilní pracovní kolektiv, který pochopí svou existenční závislost na zaměstnavateli, ztotožní se s myšlenkou společnosti a podle toho bude rozvíjet své pracovní aktivity.

Urban (2017, s. 43–48) doplňuje, že negativní vliv může mít také nízká stabilita nových zaměstnanců, která se projeví zvýšenou fluktuací v průběhu prvního roku v novém zaměstnání. Ta může přitom svědčit o špatném výběru zaměstnanců, nebo o jejich nesprávně prováděném zaškolení. Taktéž Liker a Meier (2016, s. 84) se domnívají, že odchod zaměstnanců, kteří působili ve firmě méně než jeden rok, naznačuje, že společnost může mít problém účinně asimilovat nově přijaté zaměstnance. S tím souhlasí také Štěpán a Tejnorová (2015), kteří zmiňují důležitost **adaptace zaměstnanců**, především pak na dělnických pozicích, které souvisí s výkonem různě náročných činností, jež si musí zaměstnanci dostatečně osvojit. Nejběžnějším pochybením při zaškolování nových pracovníků bývá pouhá ukázka určitého postupu, někdy doprovázená nekonzistentním komentářem. V rychlosti se nově přichozímu ukáže, jak má používat stroj a pokračuje se dál, jelikož výroba nemůže stát. Důsledky přicházejí brzy ve formě velkého počtu zmetků, nárůstu napětí na pracovišti, včetně tlaku na nováčka i zaučujícího. Nejhorším případem je pak zaškolení nováčka nováčkem, což může mít taky negativní dopad a v konečném důsledku organizace riskuje to, že zaškolení bude nekvalitní, co může mít neblahý dopad jak na kolegy, tak na klienty v rámci poskytovaných služeb a v neposlední řadě na nováčky samotné.

Správný adaptační proces by měl začít vždy samotnou přípravou kolektivu na nového pracovníka, včetně přípravy pracoviště, kam bude zařazen. Adaptace se ovšem týká i brigádníků. Pro manažera, vedoucího nebo personalistu z toho plyne nutnost kvalifikovaně informovat všechny aktéry a ideálně také zhotovit adaptační plán nového pracovníka. Adaptaci nově přichozího by měl mít na starosti garant či mentor – služebně starší pracovník, na kterého se může nově přichozí zaměstnanec obrátit s prosbou o pomoc či s jakoukoliv otázkou. Průběh adaptace podle adaptačního plánu se pravidelně ověřuje, monitoruje a eventuálně upravuje. Délka adaptace závisí na odborné způsobilosti nováčka, jeho předchozích zkušenostech a znalostech. Po ukončení adaptace je potřebné, aby proběhlo vyhodnocení zaškolování, které provádí manažer nebo vedoucí pracovník. V rámci vyhodnocení obdrží zaměstnanec od hodnotitele zpětnou vazbu, která může obsahovat, že je potřeba například delší čas na zaškolení, přeřazení na jinou činnost, nebo taky může nastat ukončení pracovního poměru (Dudek, 2017).

Průběh adaptace podle adaptačního plánu se pravidelně ověřuje, monitoruje a eventuálně upravuje. Vhodné je, když adaptující se pracovník má možnost během své adaptace každý měsíc vyplnit tzv. **adaptační protokol**, v němž zaznamenává, jak se začlenil do života organizace, jak se mu daří, co mu jde hůře, zda něco nechápe, jak naplňuje cíl, který si na začátku adaptace vytyčil, jaká jsou jeho další očekávání apod. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 103).

Větší podniky pak mohou adaptační proces formalizovat do tzv. adaptačního programu jakožto oficiální záležitosti (viz Braták, 2023, s. 174). Adaptace pracovníka může trvat tři měsíce, některé adaptační programy mohou být naplánovány i na celý rok.

Na fluktuaci mají významný vliv dále také aspekty, jako je **vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců**. Co se týče vedení zaměstnanců, například Urban (2017, s. 112) uvádí, že se nejčastěji nejedná o nízký plat jako o hlavní příčinu odchodu pracovníků ze zaměstnání – ten funguje až jako další faktor. Na prvních místech se nachází faktory související s vedením zaměstnanců, a to konkrétně nejasná perspektiva další kariéry nebo nemožnost povýšení, vztahy s přímým nadřízeným či nesplnění určitých slibů zaměstnavatele (které se nemusí přímo týkat mezd). Zejména pro kvalifikované zaměstnance platí, že neopouštějí organizaci, ale svého nadřízeného. Význam vedení a řízení zaměstnanců jako hlavní faktor ovlivňující fluktuaci identifikovali v zahraničním výzkumu např. Sainju et al. (2021, s. 3–4).

AplikacePráce (2022) na svých stránkách uvádí, jak lze nejlépe motivovat zaměstnance nejen ke skvělým výsledkům, ale k setrvání v organizaci různými nefinančními způsoby, kupříkladu uznáním, povýšením otevřenou komunikací, oslavováním úspěchů, a taky důležitý faktor je i ten, že práce zaměstnance baví a naplňuje. V opačném případě se může stát, že zaměstnanec nemá důvod a motivaci organizaci nadále pracovat.

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím fluktuaci je **čas**. Stále méně se uplatňuje tzv. sentiment pracovního místa. Čas a rychlost fluktučních změn mají vzájemnou souvislost. Platí, že vše je třeba provést dnes, zítra již bude pozdě. Taktéž firemní nostalgie začíná být přežitkem a změna pracovního místa v řízení lidských zdrojů systémem. Lidé, a zejména zaměstnavatelé, si musí být vědomi toho, pro koho v současné době pracují a pro koho chtějí pracovat, a naopak koho zaměstnávají a koho se jim v budoucnu nevyplatí zaměstnávat. Uvedené otázky nejsou náhodné, způsobuje je především nezbytnost inovačního cyklu výroby (Stýblo, 2018, s. 41–47).

Na fluktuaci zaměstnanců má dále vliv otázka **možnosti osobního vývoje a kariérové dráhy**. Využití vědomostí a zkušeností, otevřená možnost dalšího rozvoje a růstu sehrává u mnohých pracovníků (zejména s vyšší kvalifikační úrovní) podstatnou úlohu. Podstata fluktuace spočívá v takových případech ve skutečnosti, že zaměstnanec nenachází nové výzvy – eventuálně si sám adekvátně neuvědomuje, co má „pro sebe“ učinit. Zejména sám zaměstnanec si musí položit otázku (a dokázat na ni i odpovědět), zda je na vybraném pracovišti tím správným, koho organizace opravdu potřebuje (Stýblo, 2018, s. 41–47). Další rozvoj zaměstnanců se odehrává v organizacích nejčastěji prostřednictvím různých forem vzdělávání. Možnost rozvoje a vzdělávání představuje pro pracovníky často jeden z významných motivátorů a může fungovat také jako konkurenční výhoda při poutání uchazečů o práci. Zaměstnancům se tím zvyšuje nejen kvalifikace, ale často také případná hodnota na trhu práce, pokud by si v budoucnu hledali práci jinde. V oblasti rozvoje zaměstnanců se obvykle organizace zaměřují na (Koubek, 2015, s. 252-253):

- formování podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností pracovníků tak, že nějak podporují či ulehčují některé jejich aktivity volného času (technické koníčky, kutilství, organizace a zčásti i dotování návštěv výstav a přehlídek technických novinek a vynálezů aj.);
- jazykové vzdělávání;
- práci s počítačem;
- umění jednat s lidmi (zákazníky, kolegy – krizová komunikace, asertivita aj.)

Zjevným rysem stabilizace jako opaku fluktuace zaměstnanců je v moderních organizacích **modernizace provozů a jejich řízení skrze technologické vybavení, informačních a komunikačních systémů, digitalizace**, samočinně obslužných řídicích středisek apod. Koncepce tradičního zkvalitňování pracovních podmínek v pojetí ergonomie práce a komfortu pracovního zázemí už se dnes nejeví imperativem stabilizace, nýbrž samozřejmostí. Ve vztahu k řízení lidských zdrojů prezentuje pro zaměstnance efektivní obranu proti fluktuaci (a cestou ke stabilizaci pracovníků) analýza vlastního vnitřního potenciálu, nalezení a vytyčení cesty svého rozvoje a změn. Přípravu na budoucí dráhu je možné celkem spolehlivě vykonat detailním ohlédnutím se do minulosti, zkoumáním reality současnosti a vizí budoucnosti. Nejedná se o příliš komplikovaný proces přesto se na něj mnohdy zapomíná či není doceněn. Není přitom možné opomenout ani znalost trendů pracovního trhu a podnikatelského prostředí a okolí. Uvedené skutečnosti vynikají zejména u mladých a talentovaných lidí. Pozitivní roli hraje zejména možnost sladění jejich osobních a firemních hodnot (Stýblo, 2018, s. 41–47).

Důležitou roli v rámci fluktuace hraje jak u jednotlivce, tak i u organizací jedinečná **konkurenční výhoda na trhu práce**. Praxe řízení lidských zdrojů naznačuje, že například pracovní přednosti a charisma osobnosti prezentují jednu ze zásadních předností zaměstnanců a zároveň jsou ochranou proti eventuálnímu propuštění, a to i v případě podnikových potíží či krize. Pokud by přesto došlo k tomu, že by bylo nutné zaměstnance propustit, většinou si novou práci najdou snáze než ostatní. Vyplácí se „nebýt kopií, nýbrž originálem“. Častou příčinou fluktuace u mnoha organizací je, zejména v dnešní době, tzv. outsourcing (vyčleňování činností z organizace současně se ztrátou pracovních míst a propouštěním zaměstnanců). Aktuálně je taková fluktuace vnímána jako přirozená a v řeči řízení lidských zdrojů neutrální. Je třeba s ní počítat jako s významným faktorem podnikatelského trhu. V takovém případě se stabilizace týká především osvědčených, kvalifikovaných pracovníků a flexibilních zaměstnanců schopných rychlé rekvalifikace podle záměrů a potřeb organizace (Stýblo, 2018, s. 41–47).

2.2.1 Měření fluktuace

V souladu s tendencí aktuální personalistiky a „humanizací“ pracovní síly je nezbytné vnímání lidí jako specifických kapacit a zdrojů pro úspěch podnikání. Příčiny fluktuace (zejména tam, kde jde o ztrátu vysoce kvalifikované nebo i jinak kvalitní pracovní síly) jsou z toho důvodu důležitým objektem zkoumání „chytrých“ organizací (blue chip) a úvah, jak si poradit se situacemi vynuceného propouštění, nepříjemných odchodů lidí ze zaměstnání apod. – a naopak zase se získáváním nových potřebných zaměstnanců. U takových firem neplatí, že nějak bylo a nějak bude. Předvídavost a skutečné prognózy se rozhodně vyplácí. Není přitom možné zapomínat ani na etiku podnikání a pracovní angažovanost zaměstnanců (Stýblo, 2018, s. 41–47).

Fluktuaci v organizacích lze formulovat jako podíl počtu odchozích zaměstnanců a celkového počtu zaměstnanců vyjádřený v procentech. Kupříkladu organizace s 20 odchozími zaměstnanci v jistém časovém období, např. v aktuálním měsíci, která má k 15. dni tohoto období zaměstnaných 200 pracovníků, disponuje měsíční úrovní fluktuace 10 % (Stýblo, 2018, s. 41–47). Výpočet se realizuje tak, že se vydělí množství zaměstnanců, kteří v určitém období odešli, počtem zaměstnanců pracujících v organizaci ve shodném období. Pro získání procentuálního rozdílu se vzniklý výsledek vynásobí stem. Za optimální míru fluktuace se považuje míra v rozmezí 5 až 7 % (Průvodce podnikáním, 2021).

Urban (2017, s. 43–48) v souvislosti s tím varuje před hodnocením úspěšnosti managementu nebo řízení lidských zdrojů pouze na podkladě zjištěné průměrné míry fluktuace zaměstnanců (či jejího porovnávání s jinými podniky). Snaha udržovat fluktuaci na minimální možné úrovni nemusí obvykle být z pohledu organizace žádaná. Určitou úlohu při tomto hodnocení totiž nezbytně sehrávají reálné náklady a důsledky fluktuace. Příčinou je, že celková fluktuace zahrnuje nejen nechtěné odchody, ale také ty, které jsou pro organizaci pozitivní. Ideální míra fluktuace tak nepředstavuje nejnižší fluktuaci, které je možné dosáhnout, ale míru, která umožňuje dosáhnout maximální možné produktivity. Při porovnání s jinými podniky je současně nezbytné přihlídnout k faktu, že míra fluktuace zaměstnanců v různých odvětvích bývá rozdílná. Důvodem je kromě jiného rozdílné složení zaměstnanců. Reálná i ideální míra fluktuace různých kategorií zaměstnanců bývá totiž různá. Narůstající míra fluktuace je navíc četným doprovodným rysem zvyšující se zaměstnanosti, a to jak v organizaci, tak i ekonomice jako celku. Obecně se má za to, že jistá míra personálních změn, většinou v rozsahu kolem 2 %, je pro podnik žádoucí.

Proto bude mít větší efekt poznání také příčin fluktuace, nejen její míry. V tomto ohledu doporučuje Stýblo (2018, s. 41–47) jako důležitý prostředek kvalifikované analýzy zejména výstupní pohovor, ve kterém personalisté a manažeři pokládají patřičné otázky, které by mohly odhalit problémová místa v organizaci, jako například špatné pracovní klima, faktory neopodstatněného tlaku, nedostatečné výzvy pro zaměstnance, málo prostoru pro vlastní rozhodování a seberealizaci, bossing, neaktuální metody a postupy práce, neexistující (resp. slabá a neúčinná) politika řízení lidských zdrojů organizace apod. Tyto informace představují důležité zdroje poznání ke snížení nadměrné podnikové i společenské fluktuace. Je však třeba poznamenat, že úroveň (míra fluktuace) je velmi odlišná v různých oblastech výrobních i nevýrobních sektorů.

Provazníková (2018) výstupní pohovory taktéž doporučuje, neboť organizace, která se se zaměstnancem loučí bez náležitě vedené konzultace, se ochuzuje o důležitou zpětnou vazbu. Nestačí ovšem jen předat odcházejícímu pracovníkovi dotazník k vyplnění. Pouze správně cílenými dotazy a získáním důvěry je možné zjistit informace pod čarou a skutečné motivy odchodu pracovníka. Reálným výsledkem poté mohou být preventivní či nápravná doporučení. Když pracovník odchází ze zaměstnání, může to mít mnoho důvodů, jak již bylo uvedeno výše. Pokud například narůstá demotivace zaměstnance současně s dalšími faktory, jako jsou časté přesčasy, přetížení či rutina, pracovník nevidí jiné řešení než odchod ze zaměstnání. Odchází přitom podrážděný, či dokonce vyhořelý. Ne vždy tak může být schopen identifikovat pravý důvod odchodu sám. Zkrátka nebyl spokojený, potřebuje novou a posunout se dál. Přitom by mu takové nadšení a chuť do práce mohlo často přinést i současné zaměstnání. Komunikace nejen s přímým nadřízeným, nýbrž celkově skrze celou organizaci, je tedy naprosto zásadní. Může pomoci vyčistit atmosféru, uvést domněnky na pravou míru, rozptýlit obavy a zabránit pomluvám. Ideální možností, jak se vše potřebné dozvědět, je právě zkušený manažer. Ovšem jen za podmínky, že ačkoliv je skvělý odborník, musí umět vést a motivovat zaměstnance. Stávající pracovníci nemusí mít vždy odvahu vyslovit jeho nelichotivé hodnocení. Odcházející pracovník však tuto odvahu získat může a může tím pomoci celé organizaci.

2.2.2 Možnosti snižování fluktuace

Možností, jak omezit fluktuaci, je vícero. Jak bylo uvedeno výše, faktorů ovlivňujících fluktuaci je poměrně mnoho a s tím souvisí také formy a možnosti jejich snižování. Z pohledu ovlivňování trhu – způsobem, jak strategickými záměry snížit fluktuaci (a současně zajistit růst zaměstnanosti), je nárůst míry potencionálního ekonomického růstu. Je nezbytné přijmout razantní strukturální opatření na trhu práce, která jsou cílená na eliminaci překážek jeho flexibility a na rozvoj zejména těch hospodářských sektorů, v nichž je vázán vyšší objem práce a tvorba hodnoty. Vybudováním většího množství pracovních míst a usnadněním zaměstnání pro větší množství lidí je možné podstatně snížit také fluktuaci a zajistit zvýšenou intenzitu zaměstnanosti. Eliminaci nepružnosti trhu práce (a tím i předpokládané snížení fluktuace) je možné zajistit dále uvedenými opatřeními (Stýblo, 2018, s. 41–47):

- zkvalitněním systému vzdělávání a přípravy na povolání a zformováním soustavy celoživotního vzdělávání;
- zabezpečením kvalitní a moderní přípravy lidí na povolání, která reflektují potřeby trhu práce (například flexibilitou pracovních poměrů a vztahů) a docílením takového pracovního jednání a chování pracovníků, kdy dochází k optimalizaci využívání zdrojů a kapacit;
- poklesem ceny pracovní síly s nízkou kvalifikací, relativním snížením jejich nemzdových nákladů;
- zdůrazněním aktivní politiky zaměstnanosti, investic do lidských zdrojů a nárůstem výdajů (ve struktuře mzdových nákladů) zejména na potřeby, které jsou a budou ve společnosti upřednostňovány.

Uvedené způsoby nebyly kompletním výčtem, jiní autoři doplňují také další možnosti. Zmínit lze například lepší a kvalitnější provádění **náboru a výběru zaměstnanců** (lépe vytyčených kritérií výběru i lépe zvolených metod) či častější komunikaci směřující k zaměstnancům, v rámci které je identifikována případná nespokojenost zaměstnanců ještě před tím, než se stane příčinou jejich odchodu. Může to být také zvýšení zájmu vedení podniku o názory a podněty ze strany středního managementu nebo nepravidelné průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci (Urban, 2017, s. 43–48).

Vedení organizace by mělo věnovat náležitou pozornost **stylům vedení** zaměstnanců, eventuálně používaným formám. Není pochyb o tom, že pozitivně bude působit spíše demokratický styl vedení, než např. autoritářský. Vedení zaměstnanců musí být přitom vždy spravedlivé. Také nadřízení by se měli vzdělávat v tom, jak efektivně vést zaměstnance. Do řízení lidských zdrojů v současné době pronikají různé moderní či alternativní styly, které mohou být velmi přínosné. Například Urban (2022, s. 14–21) zmiňuje koučování a delegování. Koučování kombinuje převážně nepřímé usměrňování zaměstnance s vysokou mírou jeho motivační podpory. Koučování jakožto styl vedení zaměstnanců je nejvhodnější v případě, kdy zaměstnanec, který se učí něco nového, vyžaduje nadále jisté usměrňování, přičemž k jeho úspěšné práci je stejně podstatná také motivační podpora manažera. Koučování je však třeba se nejprve naučit. Pak může být nejen vhodným stylem vedení, ale i způsobem vzdělávání zaměstnanců.

V předchozí kapitole byly zmiňovány **pracovní vztahy**. Zde může mít posilující efekt mnoho faktorů. Zmínit lze například efektivní vedení zaměstnanců, kontakt vedení s podřízenými, poznání vztahů na pracovišti apod. Mnoho lze učinit již při výběru pracovníků – personalista by vždy měl zohledňovat stávající pracovní týmy a přijmout takového pracovníka, který nejen bude schopným zaměstnancem, ale také správně zapadne do týmu. Dále např. Barták (2023, s. 188–189) doplňuje efektivní používání nástrojů rozvíjení týmové spolupráce.

Dnes je dle Bartáka (2023, s. 188-189) poměrně moderním nástrojem posilování vztahů na pracovištích tzv. teambuilding, který může mít mnoho podob, od setkání v restauracích, procházek, výletů, až po záměrné utužování kolektivu prostřednictvím cílených aktivit zážitkového vzdělání, hledání nejlepšího řešení stanoveného problému apod. Mimo zlepšení vztahů tímto nástrojem dochází také k posílení a zlepšení **komunikace**.

Právě špatná nebo nedostatečná komunikace managementu se zaměstnanci je podle Kadeřábkové (2019) častým důvodem fluktuace. Mezi chyby, které manažeři dělají, patří neinformování o změnách a fungování podniku nebo strategických cílů. Je proto důležité aktivně se ptát na organizační klima a vytvořit prostor pro diskuze nad návrhy a nápady zaměstnanců. Tetřevová (2017, s. 71) doplňuje, že prostřednictvím komunikace se zaměstnanci, pravidelných průzkumů názorů zaměstnanců a realizací nápravných opatření na základě jejich výsledků je zajišťována zdravá organizační kultura a otevřené a přátelské firemní klima. V každé firmě musí komunikace fungovat ve všech směrech, přičemž je velmi důležité přesvědčit zaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením firmy zcela otevřeným způsobem, beze strachu či jakýchkoliv obav. Interní komunikace se tak stává prostředkem, s jehož pomocí se ve firmě vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování kvalitních pracovních výkonů a spokojenost zaměstnanců.

Opomenout nelze ani **motivaci** zaměstnanců, která prezentuje jeden z nejlepších způsobů, jak zlepšit pracovní výkon pracovníka a současně si jej udržet v organizaci. Motivací by nemělo být vždy jen zvýšení platu. Zaměstnance lze motivovat i pochvalou či poděkováním, eventuálně zmíněnými teambuildingy, dalším vzděláváním a školeními. Jednou z možností, jak pracovníky motivovat, je **nabídka benefitů**. To, o jaké benefity mají jednotliví zaměstnanci největší zájem, je třeba nejprve zjistit, například prostřednictvím dotazníků. K oblíbeným benefitům stále patří stravenky, dovolená navíc, jazykové kurzy, firemní vozidlo i k soukromým účelům, pružná pracovní doba, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění a Multisport karta aj. (Průvodce podnikáním, 2021). Systém zaměstnaneckých benefitů přispívá podle Tetřevové (2017, s. 68) k vyšší motivaci zaměstnanců plnit cíle firmy i k posílení sounáležitosti s firmou. Na druhé straně zde však existuje riziko, že zaměstnanci mohou vnímat nadstandardní benefity pouze jako přirozenou součást pracovního vztahu. Na tuto skutečnost upozorňuje také Hlahůlek et al. (2014, s. 24–25), který dále pak doplňuje, že benefity – zejména pokud jsou plošně poskytovány – mají sklon být nepružné, a tedy nevyhovují stejně všem zaměstnancům. Určitá rizika pramení také z toho, že firemní benefity bývají často poskytovány mechanicky na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou tedy nástrojem odměňování, který vychází ze specifických potřeb organizace.

Zvyšování motivace zaměstnanců lze zařídit také prostřednictvím určitých strategií a postupů vedoucích ve zvýšení motivace. Tyto strategie a postupy mohou být různé a budou se odvíjet od toho, na jaké pracovníky jsou cílené. Při snaze o zvýšení motivace je vhodné zaměřit se na následující (Kmecová a Kajanová, 2018, s. 77):

- měření motivace – přímé nástroje pro měření motivace neexistují, lze ji měřit nepřímo, prostřednictvím produktivity práce, fluktuace zaměstnanců, osobní aktivity vybraných pracovníků;
- ocenění jednotlivých zaměstnanců – zaměstnanci musí cítit, že si jich organizace váží a oceňuje jejich práci;
- odpovědné a angažované chování – zaměstnanci směřují svou snahu k dosažení cílů organizace i svého pracovního místa. Je nezbytné zapojit pracovníky do tvorby podnikových plánů, a to zvýšením individuálních pravomocí jednotlivců nebo celých týmů;

- podnikové klima – zdůrazňuje současně se základními hodnotami organizace význam vysokého výkonu;
- dovednosti v oblasti vedení zaměstnanců – aby byli nadřízení pracovníci schopni efektivně podřízené vést, musí projít procesem zvyšování dovedností v této oblasti;
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst – je nezbytné zohledňovat motivační faktory vycházející z práce samotné;
- řízení pracovního výkonu;
- řízení odměňování;
- rozvoj pracovníků – považuje se za největší motivační faktor.

Na svých stránkách AplikacePráce (2021) uvádí, že důležitým aspektem je již zmiňovaný rozvoj pracovníků, u kterého je nutné, aby byl co nejefektivnější. Jedním z důvodů, proč je potřeba vzdělávat nejen nové zaměstnance, je jak pokrok v technologiích, což může být jen ku prospěchu všem - zaměstnanci se dokážou přizpůsobit změnám, zvýší se taky produktivita zaměstnanců, usnadní se zaměstnancům pochopení rutin a procesů, získají potřebné kvalifikace a potřebný rozvoj. Kromě toho si firma formuje pracovní sílu podle vlastních představ a potřeb a zvyšuje svou pracovní atraktivitu. Žádaným prvkem jsou rozvojové kurzy a programy typu kritického myšlení nebo cizích jazyků. To se následně odráží ve snadnějším a v efektivnějším získávání nových pracovníků, ale i ve snižování fluktuace.

Ve výše uvedeném výčtu zazněla také problematika řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Armstrong a Stephen (2015, s. 107) o řízení pracovního výkonu hovoří jako o možnosti k prosazování a realizaci kultury vysokého pracovního výkonu v organizaci tak, že je upozorňováno na to, jak je vysoký výkon důležitý. Za řízení výkonu organizace nese odpovědnost vedení, které za podpory personalistů zabezpečuje plánování, organizování, vedení, monitorování a kontrolu prováděných činností k dosahování strategických cílů podniku a uspokojování zúčastněných stran. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců i celých týmů je velmi podstatné, avšak často se uskutečňuje jako součást řízení výkonu celé organizace a rozvoje efektivity systémů vykonávání práce. Řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce, týmů i celé organizace stanovuje, co je vysoký výkon a jak mohou manažeři tohoto vysokého výkonu dosáhnout. Také stanovuje formu hodnocení výkonu a porovnávání dosažených a očekávaných výsledků. Prostředkem řízení pracovního výkonu je stanovení očekávání skrytých v psychologické smlouvě, obdobně jako dosažení odpovídající roviny schopností, motivace a zapojení zaměstnanců za pomoci zpětné vazby, koučování či plánování osobního rozvoje.

V současné době nabývá na důležitosti stále více také podpora sladění osobního a pracovního života pro zaměstnance (Kašparová, Kunz, 2013, s. 77), známé pod pojmem **work life balance**, který lze definovat jako rovnováhu mezi pracovním a osobním životem člověka (Kadeřábková, 2020). Jedná se o schopnost jednotlivce plnit své pracovní a rodinné závazky a také další nepracovní povinnosti a aktivity.

Jak zmiňuje Čechová (2022), toto široké pojetí přístupu k životu poukazuje na nutnost sebereflexe, která je důležitá pro pochopení příležitostí v pracovním prostředí i v osobním životě, protože sebereflexe pomáhá jak v osobním, tak v pracovním rozvoji. Nedostatek sebereflexe člověka brzdí a taky vede k tomu, že může být označený za nesvéprávného, ale především je nedostatek sebereflexe znakem toho, že jedinec nedokáže uchopit svůj potenciál a dostatečně ho využít.

V tomto smyslu by měla být rovnováha mezi prací a soukromým životem chápána jako vhodné rozdělování času a myšlenek. Je třeba podotknout, že úspěšné slazení pracovního a osobního života zaměstnanců organizace je podmíněno změnami v přístupu ke komunikaci, motivaci a řízení v celé organizaci. Teprve tehdy lze dosáhnout očekávaných výsledků (Lahnerová, 2019, s. 179), mezi nimiž je mimo jiné také udržení kvalitní pracovní síly, snížení fluktuace zaměstnanců, a tedy možnost budování kvalitní personální základny (Kašparová, Kunz, 2013, s. 77).

Tranová (2023) na svých internetových stránkách uvádí, že v rámci klíčových nástrojů podporujících rovnováhu mezi prací a soukromým životem lze vyzdvihnout několik prvků, které začínají především definicí priorit v rámci uvědomění si, co je pro člověka skutečně důležité, které činnosti a povinnosti musí upřednostnit. Dále je potřeba stanovit si hranice mezi prací a soukromím životem – vypnout pracovní telefon, pracovní e-mail, věnovat se rodině a aktivitám, které člověka baví. Nastavení hranic se dá zabránit tomu, aby práce dominovala nad osobním životem. Jedním z dalších zajímavých nástrojů pro organizace a taky pro zaměstnance samotné může být sick days, neboli dny, které slouží k tomu, aby zaměstnanec požil na zotavení různých střevních chřipek, viróz a obdobných potíží, které se obejdou bez lékařské intervence (Landwerhann, 2018).

Al-Suraihi et al. (2021, s. 1–10) vidí jako nejdůležitější podmínku snížení fluktuace a omezení nákladů s ní souvisejících v poznání potřeb svých zaměstnanců, což organizacím pomůže přijmout určité strategie ke zlepšení výkonu zaměstnanců a snížení fluktuace. Implementace takových strategií pak povede ke zvýšení spokojenosti s prací, k motivaci a produktivitě jednotlivců a organizací jako celku, což může v důsledku omezit potíže se zaměstnáváním, ale i s absencí a fluktuací zaměstnanců.

Farkačová (2020, s. 42–47) uvádí možnost **talent managementu** jakožto specifického přístupu pro vyhledávání a rozvoj talentů s ideálními klíčovými kompetencemi (dovednostmi a schopnostmi), včetně vytváření nástupnictví pro užitek organizace. Talent management tedy prezentuje přístup prospěšný pro pracovníky, podobně jako pro organizaci samotnou. Výsledkem takového přístupu a jeho principů a procesů je kvalitně fungující pracovní tým, v němž zaměstnanci dělají to, v čem jsou dobří, a současně je práce také baví, mají podporu vedení a šanci se rozvíjet, a to vše k vlastnímu prospěchu i užitku organizace. Formuje se tak příznivý synergický efekt. Zaměstnanci jsou spokojeni a stimulováni, což se může příznivě odrazit na jejich stabilitě, a tedy na minimalizaci nežádoucí fluktuace zaměstnanců.

Szymańska (2016, s. 53–54) zase zmiňuje tzv. **diversity management**, který dnes prezentuje nezbytnou součást strategie řízení lidských zdrojů. Úspěšní pracovníci nepředstavují stejnorodou skupinu. Mohou mezi nimi být muži i ženy, mladí i senioři, lidé různé národnosti, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace. Budování heterogenních týmů a respektování této osobní i kulturní rozdílnosti zapříčiňuje úspěch. Diversity Management není v českých podmínkách úplně známým pojmem, kterého – ve větší či menší míře – využívají převážně mezinárodní organizace. Výraz diverzita neboli rozmanitost má původ v biologii a pokládá se za jednu ze základních vlastností systému využívanou v oblasti řízení lidských zdrojů. Zkušení manažeři si velmi dobře uvědomují, že variabilně složené týmy zabezpečí názorovou odlišnost, ať už profesní či z aspektu celkových postojů a vnímání. Uvedené se pak projeví zejména při řešení náročných úkolů. Diverzita má pak nakonec vliv také na pracovní výkon a motivaci pracovníků. Diversity Management pochopitelně klade vyšší požadavky rovněž na pracovní prostředí, které je nezbytné do určité míry upravit. V praxi může jít o možnost pracovat z domova, flexibilní pracovní úvazky, bezbariérový přístup, podnikové školky, nebo „pouze“ udržování kontaktu a začleňování do organizačních akcí ženy na mateřské dovolené. Vyplyvající náklady se organizacím brzy vrací právě prostřednictvím snížení fluktuace zkušených pracovníků.

2.3 Metodika práce

Cílem metodiky je podrobně popsat jednotlivé kroky, které vedou k dosažení cíle této bakalářské práce.

Teoretické části práce poskytují komplexní informace týkající se fluktuace zaměstnanců, od jejich příčin, přes její projevy, až po její důsledky na organizaci, ale také na samotné pracovníky. Pro naplnění cíle práce je využito několika metod. V rámci teoretické části práce je využita zejména práce s odbornými literárními a periodickými zdroji, analýza jejich obsahu a komparace s dalšími zdroji z oblasti řízení lidských zdrojů a fluktuace zaměstnanců.

Pro výzkumné šetření je vybrána konkrétní organizace, která si však nepřála být jmenována. V organizaci dlouhodobě panují problémy s fluktuací a celkově se mezi zaměstnanci projevuje nespokojenost nejen ve vztahu ke komunikaci, ale také k hodnocení a motivaci. Z toho důvodu je vybrána právě tato organizace, přičemž záměrem je pomoci identifikovat nejzásadnější problémy a navrhnout nápravná doporučení.

V rámci praktické části jsou shromážděny informace z dostupných interních zdrojů organizace a také se uskutečnilo se zaměstnanci šetření na základě použití anonymního dotazníku, který byl respondentům zaslán na jejich e-mailové adresy. Dotazník je uvedený v příloze č. 1. Dotazník obsahoval 11 otázek s možností výběru odpovědí. Osloveno bylo 200 respondentů, dotazník následně vyplnilo 120 respondentů. Otázkami bylo zkoumáno, jak dotázaní zaměstnanci vnímají fluktuaci jako takovou. Dotazníkové šetření konkrétně rozebírá podkapitola 3.2, ve které jsou podrobně rozepsané výsledky šetření. Dále byl proveden rozhovor s vedoucími jednotlivých středisek. Osloveno bylo 10 vedoucích, rozhovoru se účastnily 4 respondentky. Rozhovor proběhl u dvou respondentek telefonicky a u dvou respondentek osobním setkáním. Rozhovor obsahoval 7 otázek. Otázky jsou podrobně rozebrány v subkapitole 3.2.1. Přepis rozhovoru všech respondentek je uvedený v příloze číslo 2.

Cíl výzkumu a stanovené otázky

Cílem navazující analytické části je zjištění stávající míry fluktuace zaměstnanců, včetně jejich vnímaných příčin, ale také důsledků, a to jak podle názorů zaměstnanců, tak i z pohledu vedení společnosti. Na základě zjištěných informací je následně navrženo několik doporučení, které by organizace měla učinit pro snížení stávající míry fluktuace, eventuálně v budoucnu při jejím zvýšení (pokud bude zjištěno, že organizace nemá problémy s fluktuací zaměstnanců). K naplnění cíle bude využito především kvalitativního výzkumného s kvantitativního přístupu, který nabízí možnost proniknout do daného problému hlouběji a komplexněji a sledovat rovněž okolní podmínky. Na druhou stranu bývají jeho výsledky přenositelné pouze na malou část populace. Avšak vzhledem k tomu, že se práce zaměřuje na jednu konkrétní organizaci, jedná se o ideální způsob poznání skutečnosti.

Použité metody

Pro získání dat je využito několika zdrojů. Část informací pro praktickou část je shromážděna z dostupných interních zdrojů organizace, které jsou doplněny provedením dotazníkového šetření a rozhovoru. Dotazníkové šetření prezentuje nejznámější metodu kvantitativního výzkumu. Pomocí něj lze poměrně jednoduše a rychle zjistit názory a postoje respondentů na daný problém. Kritické zhodnocení souboru odpovědí na položené otázky v dotazníku umožňuje vyvození závěrů, které lze využít pro formulaci námětů na řešení konkrétního problému (Harantová, 2014, s. 35). Dotazník má mnoho výhod, počínaje možností oslovit velké množství respondentů, přes možnost snadného vyhodnocování odpovědí, zachování anonymity respondentů až po finanční úsporu. Při využití dotazníku v online formě lze navíc oslovit i respondenty poměrně vzdálené, na druhou stranu zde však existuje riziko nižší návratnosti.

V rámci dotazníku lze volit z několika variant. Pro tuto práci byla zvolena metoda strukturovaného dotazníku, v rámci níž je využito několik typů otázek, zejména pak otázek uzavřených (nabízí několik variant odpovědí) a otázek polouzavřených (nabízí možné varianty s možností doplnění vlastní odpovědí). Na začátku dotazníku je respondentům představen důvod dotazování, dále jsou uvedeny pokyny k vyplnění dotazníku. Na jeho konci je pak připojeno poděkování za účast. První otázky jsou informační (věk, pohlaví aj.). Celkem dotazník zahrnuje 11 otázek (viz Příloha 1).

Další výzkumnou metodou je polostrukturovaný rozhovor s vedením organizace. Zde bylo zjevné, že nebude nutné dosáhnout velkého počtu respondentů, neboť těch, kdo rozhoduje o řízení lidských zdrojů a dalších souvislostech ve vztahu k fluktuaci, není v organizaci tolik. Snahou je zde zjistit, jak problematiku vnímá samotné vedení, zda vůbec vnímá fluktuaci jako problém a zda se s ní snaží nějakým způsobem pracovat. Proto je zde zvolena metoda rozhovoru, která může poskytnout cenné a komplexní informace. Při vedení rozhovoru existuje možnost dané otázky rozvíjet, pokládat doplňující otázky a přirozeně reagovat na vývoj rozhovoru. V rozhovoru není respondentovi předkládána žádná skladba možných odpovědí, naopak respondent odpovídá dle vlastní zkušenosti a názoru tak, jak jej myšlenky přirozeně napadají. Rozhovor v této práci zahrnuje 7 otázek a další informační otázky (viz Příloha 2).

Vedení rozhovoru však podléhá určitým náležitostem. Podmínkou je oslovit a získat respondenty ochotné se zúčastnit rozhovoru a následně dohodnout vhodný termín a čas. Provedení rozhovoru je přitom časově náročnější. Výzkumník musí před započítím samotného výzkumného rozhovoru navodit atmosféru důvěry, požádat o možnost nahrávání rozhovoru a následně také věnovat dostatečnou pozornost jeho vyhodnocení. Polostrukturovaný rozhovor zvolený pro tuto práci prezentuje variantu, kdy má výzkumník vytvořené otázky, ale jejich posloupnost a sled je možné prohazovat.

Výzkumný vzorek

Jak již bylo naznačeno, pro výzkumné šetření je vybrána konkrétní organizace, tudíž respondenty výzkumu tvoří zaměstnanci ve vztahu k vybrané organizaci, konkrétně její vedení – které dokáže poskytnout informace o fluktuaci ze svého pohledu – a zaměstnanci organizace – kteří sice nemusí mít úplný přehled o příčinách odchodů daných zaměstnanců, ale dokáží dobře zhodnotit dopady fluktuace na ně jako na zaměstnance. Nejedná se tedy o náhodný výběr respondentů, ale o účelový výběr, který je založený na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co lze pozorovat.

Organizace výzkumu

Z hlediska organizace výzkumu je šetření rozděleno do několika fází. V první přípravné fázi byly vytvářeny otázky rozhovoru a dotazníku tak, aby jimi bylo možné získat validní výsledky a odpovědět na výzkumné otázky. V této fázi byla oslovena vybraná organizace a její vedení s žádostí o účast na výzkumu. Další fázi výzkumu tvoří předvýzkum, v rámci něhož byli osloveni dva zaměstnanci a jedna osoba z vedení, aby zhodnotili otázky (smysluplnost, kompletnost aj.) dotazníku a rozhovoru. Po následné úpravě bylo přistoupeno k realizační fázi, v rámci níž jeden měsíc probíhalo dotazování zaměstnanců organizace prostřednictvím online formuláře, na který jim byl zaslán odkaz v emailu. V danou dobu byly naplánovány také rozhovory. Po zhruba měsíci realizační fáze navázala fáze vyhodnocovací, kdy byly dotazníky vyhodnoceny, data z nich byla převedena do relativních hodnot, zaznamenána do grafů a komentována. Stejně tak byly rozhovory přepsány a vyhodnoceny.

Závěr výzkumu

V rámci závěru výzkumu bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření tím, že jsou podrobně rozebrány jednotlivé otázky, jak pomocí textu, tak k lepší představě pomocí grafů (viz příloha 3) a jsou navržena doporučení, která by mohli organizaci pomoci ke snížení fluktuace a ke zlepšení organizační kultury. Závěru výzkumu se věnuje podkapitola 3.2 Zhodnocení fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

3 Analytická část

Úvod analytické části této práce je věnována představení organizace, ve které výzkum probíhal. V jednotlivých subkapitolách a podkapitolách bakalářské práce se text věnuje pracovním pozicím v Organizaci XY a popisuje konkrétní data fluktuace od roku 2018 do roku 2022, na základě kterých je zhodnocena fluktuace. Analytická část práce současně popisuje dotazníkové šetření, které obsahuje 11 otázek. Každá otázka je přitom prozkoumána zvlášť. Šetření rovněž rozebírá výzkum, který probíhal formou rozhovoru s respondenty, kteří pracují na pozici vedoucího střediska. Dotazníkové šetření se zaměřuje na 7 výzkumných otázek. Subkapitola 3.2.1 je věnována kvantitativnímu výzkumu a rozboru výsledků výzkumného šetření. Podkapitola 3.3 nabízí pro Organizaci XY konkrétní doporučení na snížení fluktuace.

3.1 Představení vybrané organizace

Vzhledem k tomu, že organizace neposkytla svolení pro identifikaci v rámci této práce, bude zde a dále v práci uvedena jako Organizace XY. Z hlediska zaměření organizace je však možné říci, že se jedná o poskytovatele zdravotních a sociálních služeb, konkrétně terénních zdravotních a sociálních služeb. Nejedná se tedy o organizaci zaměřenou na generování zisku, což podstatně ovlivňuje fungování organizace, včetně požadavků kladených na zaměstnance.

Organizace jako taková vznikla v roce 2010 a aktuálně zabezpečuje zejména domácí zdravotní a sociální péči v terénu. To znamená, že služby jsou poskytovány klientům v pohodlí domova. Organizace funguje jako síť dílčích poboček, které se nachází v několika městech České republiky (Praha, Ostrava, Pardubice, Česká Lípa aj.). Posláním organizace je zajišťovat kvalitní a komplexní sociálně-zdravotní péči na profesionální úrovni a s lidským přístupem. Proto je snahou zmiňované Organizace XY poskytovat péči tak, aby klienti mohli co nejdéle zůstat ve svém přirozeném prostředí a mít tak větší komfort v rámci poskytovaných služeb (Webové stránky organizace, online).

Z nabídky služeb klientům lze zmínit (Webové stránky organizace, online):

- **pečovatelská služba** – nejen pro seniory, ale také pro osoby se zdravotním postižením aj. Součástí služby je poskytování stravy, zvládání běžných úkonů, pomoc při zajištění chodu domácnosti aj. Služba je k dispozici každý den od 6:00 hod. do 22:00 hod., včetně sobot, nedělí i svátků. Pečovatelskou službu využilo celkem 727 klientů v rozsahu 77 615, 21 hodin přímé péče;
- **osobní asistence** – nejen pro seniory, ale také pro osoby se zdravotním postižením aj. Součástí služby je poskytování stravy, zvládání běžných úkonů, výchovné i vzdělávací činnosti, pomoc při zajištění chodu domácnosti aj. Služba je k dispozici bez časového a věkového omezení. Osobní asistence využilo v roce 2021 celkem 273 klientů v rozsahu 42 679,92 hodin přímé péče;
- **sociálně aktivizační služba** – rovněž jak pro seniory, tak i pro osoby se zdravotním postižením aj. Součástí služby je zajištění kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutická činnost, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba se poskytuje od 8:00–16:00 hodin v pracovní dny. Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením využilo 44 klientů v rozsahu 1032,5 hodin přímé péče;
- **domácí zdravotní péče** – poskytování zdravotních služeb pro osoby se zdravotními problémy, které vyžadují vysoce kvalifikovanou péči personálu. Jedná se o poskytování zdravotních služeb v domácím prostředí klienta, bez toho, aniž by musel kamkoliv docházet. Péče je poskytována 24 hodin denně, 7 dní v týdnu nepřetržitě.

3.1.1 Zaměstnanci, jejich organizace a fluktuace

Organizace zaměstnává pracovníky na pozicích sociální pracovník a pracovník v sociálních službách, zdravotní sestry, dále pak také administrativní pracovníky. Do organizační struktury patří přirozeně rovněž vedoucí poboček, management a vedení. Většina zaměstnanců organizace pracuje na hlavní pracovní poměr, část (zhruba pětina) pak na dohodu o provedení práce, nebo na dohodu o pracovní činnosti. Součástí zaměstnanecké základny tvoří také dobrovolníci.

Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých uplynulých letech znázorňuje tabulka 1 níže. V tabulce jsou prezentována data za posledních pět let. Je možné si všimnout, že počty zaměstnanců rok od roku rostly, a to jak formou úvazků na hlavní pracovní poměr, tak také počtem dohod konaných mimo pracovní poměr.

Tabulka 1 Přehled množství zaměstnanců zaměstnaných v sociální části organizace podle typu úvazku

	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců na HPP	185	201	215	233	288
Počet zaměstnanců na DPP	31	55	59	65	33
Celkem	216	256	274	298	321

Zdroj: Interní materiály organizace

Tabulka 2 níže pak zobrazuje počty zaměstnanců – včetně toho, kolik jich v daném roce z Organizace XY odešlo, a to včetně míry fluktuace zaměstnanců v daných letech. Je možné si všimnout, že míra fluktuace byla opravdu vysoká, a to i při nejnižší zjištěné hodnotě v roce 2018. V průběhu dalších let v podstatě permanentně narůstala (kromě roku 2020), v roce 2021 se fluktuace zaměstnanců blížila téměř k 70 %. V tomto roce míru fluktuace ovlivnila pandemie koronaviru. Následující rok se výše míry fluktuace držela stále velmi vysoko, a to zejména v důsledku únavy zaměstnanců po absolvované pandemii, která pro pracovníky v sociálních službách znamenala výrazné zatížení v péči o klienty a celkově zvýšené nároky na zaměstnance sociálních služeb. Míra fluktuace v organizaci tedy výrazně přesahuje akceptovatelnou míru, která se pohybuje v rozmezí od 5 do 7 %.

Tabulka 2 Přehled množství zaměstnanců ze sociální části organizace, kteří odešli od roku 2018 do roku 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	185	201	215	233	288
Odešlo v daném roce	59	102	82	155	169
Míra fluktuace	31,9 %	50,74 %	38,13 %	66,52 %	58,68 %

Zdroj: Interní materiály organizace

Z hlediska dalších faktorů ovlivňujících míru fluktuace zaměstnanců lze na tomto místě ze zkušenosti výzkumníka zmínit, že v organizaci reálně neprobíhá hodnocení zaměstnanců, což je vlastně připravuje o možnost zpětné vazby k jejich práci. Jako problematický se jeví také systém odměňování, který je pro pracovníky nesrozumitelný a chybí v něm možnost odměn. Pokud zaměstnanci odměnu získají, mnohdy neví, za co jim byla udělena.

Zaměstnanci by měli mít nárok na „garantované“ osobní ohodnocení, které je jim však velmi často kráceno z 30 % na minimum, případně je úplně odebráno, ovšem bez zpětné vazby a vysvětlení důvodů ze strany nadřízených.

Jako problematické se jeví také proplácení přesčasů, a to jak u pracovníků v přímé péči, tak i u vedoucích pracovníků. V organizaci podle všeho dochází k nerespektování zákoníku práce, kdy zaměstnanci byli nuceni pracovat 7 dní v týdnu bez přestávky a neměli možnost čerpat dovolenou, což lze vzhledem ke zjištěné míře fluktuace chápat, neboť se organizace pravděpodobně neustále potýkala s nedostatkem pracovníků.

Z dalších problémových oblastí identifikovaných výzkumníkem na základě vlastní zkušenosti lze zmínit neexistenci plánování směn zaměstnanců, což pro zaměstnance znamená neustálou nutnost být k zastavení pro případ, že je vedení bude potřebovat v práci. V organizaci nedocházelo ani k pravidelným poradám vedení, a pokud ano, jejich efekt se neodrazil na organizaci práce, ale ani nikde jinde. Zaměstnancům se v podstatě nedostává žádných benefitů, ani neprobíhá průzkum o tom, co by zaměstnance potěšilo a o jaké benefity by měli zájem. Jelikož se jedná převážně o ženský kolektiv pracovníků, jejichž práce je velmi fyzicky náročná, lze předpokládat, že benefity ve formě masáží a fyzioterapie, poukazů na kosmetiku apod. by byly žádoucí. Pracovníci také ne vždy mají dostatek potřebných pracovních pomůcek (protiskluzové boty pro koupání klientů aj.).

Organizace XY se rovněž brání inovacím, chybí zde jakákoliv elektronizace personálních procesů, metodických procesů a rovněž chybí posun v rámci výpočetní techniky, co může mít v budoucnu na organizaci neblahý dopad. Kupříkladu docházka zaměstnanců se zapisuje ručně v papírové podobě, chybí sofistikovanější zpracování podkladů pro výpočet mezd, vytváření personálních a jiných dokumentů, dále chybí report základních ukazatelů organizace apod. Jedná se o jeden z častých důvodů, proč se vedoucí zaměstnanci rozhodují o odchodu.

3.2 Zhodnocení fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této části bakalářské práce je pozornost věnována výzkumu na základě dotazníkového šetření v Organizaci XY. Jsou podrobně prozkoumány všechny otázky dotazníkového šetření a interpretoval výsledky, které byly následně podrobně rozepsané. Pro lepší přehled a pochopení jsou znázorněny výsledky v podobě grafů, které jsou umístěny do přílohy této práce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 120 zaměstnanců organizace. Osloveno bylo přibližně 200 zaměstnanců.

První otázka je zaměřena na pohlaví respondentů ve zkoumané Organizaci XY. Vzhledem k zaměření oboru organizace je celkem pochopitelné, že se výzkumu zúčastnily převážně ženy, které tvořily 98,3 % dotázaných respondentů. Muži tvořili jen zbylých 1,7 %. Druhá otázka zkoumá to, jaká je délka zaměstnání u dotazovaných zaměstnanců v zmiňované organizaci.

Další otázky jsou směřovány na to, jak jednotliví respondenti osobně hodnotí fluktuaci v organizaci, jak fluktuaci vnímají a zda pocítují její dopady na fungování v organizaci. Dále se otázky věnují povědomí zaměstnanců o konkrétních důvodech odchodů kolegů z organizace, a proč by oni sami volili změnu zaměstnání. Dále se otázky zaměřují na vnímání vedení zkoumané organizace a na jejich případné doporučení, aby se zmiňovaný odchod, či už nových zaměstnanců nebo stávajících, mohl snížit. V rámci dotazníkového šetření bylo položeno celkem 11 následujících otázek, které budou podrobně představeny níže.

2. Jak dlouho pracujete v organizaci?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění délky trvání zaměstnání u jednotlivých zaměstnanců Organizace XY. Otázka byla formulována tak, aby respondenti měli na výběr ze tří variant, a to konkrétně varianta první: méně než rok, varianta druhá: mezi 1–5 lety a varianta třetí: více než 5 let. Mezi respondenty převládli respondenti, kteří v organizaci pracují mezi 1 až 5 lety – ti tvořili 75,8 % dotázaných. Dále pak 7,5 % dotázaných uvedlo, že v organizaci pracují méně než rok a zbylých 16,7 % dotázaných uvedlo, že v organizaci pracují více než 5 let. Na otázku celkově odpovědělo 120 respondentů.

3. Jak byste Vy osobně zhodnotil fluktuaci zaměstnanců v organizaci?

Respondenti byli ve třetí otázce dotázáni na to, jak ze svého vlastního pohledu vnímají fluktuaci zaměstnanců. Záměr byl v tom, aby zjistil, zda ve zkoumané organizaci respondenti skutečně vnímají odchod svých kolegů, a pokud ano, zda je fluktuace častým jevem, nebo zda mají stálý kolektiv. Z odpovědí respondentů je možné si všimnout, že skoro tři čtvrtiny ze 120 dotázaných (72,5 %) zhodnotily fluktuaci v organizaci jako poměrně četnou. Zbylých 27,5 % respondentů odpovědělo, že zaměstnanci v organizaci vůbec nevydrží a neustále se mění. To naznačuje v podstatě i předchozí otázka, ve které většina respondentů odpověděla, že v organizaci pracují méně než 5 let.

4. Zaznamenáváte nějaké negativní dopady fluktuace na organizaci a její fungování (můžete vybrat více možností)?

Jednou ze zásadní otázek, která byla zjišťována, byla ta, zdali sami respondenti vnímají nějaké dopady fluktuace. Mohli zde zvolit více než jednu odpověď, neboť dopadů může být více. Lze si všimnout, že se téměř všichni ze 120 dotázaných zaměstnanců (93,3 %) se shodli na tom, že odchází cenní pracovníci a s nimi také potřebné znalosti. Dále pak 78,3 % dotázaných zmínilo, že pociťují nedostatek pracovních sil. 26,7 % dotázaných odpovědělo, že zaznamenávají větší chybovost pracovníků a 22,5 % dotázaných zaznamenalo nízký výkon nově zaučovaných pracovníků. Podle 4,2 % dotázaných dochází také ke ztrátě klientů.

5. Zaznamenáváte nějaké negativní dopady fluktuace přímo na Vás, respektive Vaši práci (můžete vybrat více možností)?

Jedna věc jsou dopady fluktuace na celou organizaci, druhá pak na samotné pracovníky. Proto se otázka věnuje tomu, zda respondenti vnímají negativní dopady nejen na ně samotné, ale také na jejich práci. Na otázku opět odpovědělo celkově dotázaných 120 respondentů, přičemž 79,2 % zaměstnanců uvedlo, že v nich vysoká fluktuace vzbuzuje nedůvěru ve vedení a v organizaci jako takovou. Dalších 50,8 % dotázaných uvedlo vlastní pracovní přetížení (což bude pravděpodobně souviset i s výše uvedenými odpověďmi, kdy respondenti uváděli nedostatek pracovních sil). Poté 48,3 % dotázaných zmínilo nechuť chodit do zaměstnání, 34,2 % pak neustálou nejistotu, 30,0 % uvedlo nedostatek vlastního času kvůli tomu, že musí zaučovat nové pracovníky. Pro 24,2 % dotázaných je negativem i ztráta přítele či kamaráda. Pro 1,7 % znamená vysoká fluktuace strach o práci.

6. Máte nějaké vědomosti o tom, proč odcházejí zaměstnanci z Vaší organizace (svěřili se Vám s důvodem) (můžete vybrat více možností)?

Zde mohli respondenti volit opět vícero odpovědí. Celkově odpovědělo 120 respondentů a nejvíce z nich (89,2 %) zmínilo nedostatek motivace odcházejících zaměstnanců, 81,7 % dotázaných uvedlo konflikty s vedením, 82,5 % pak to, že dostali lepší nabídku jiné organizace. Podle 49,2 % dotázaných je důvodem také nemožnost rozvoje v kariéře, 49,2 % dotázaných uvádí neetické chování organizace.

Podle 35 % dotázaných je důvodem odchodu zaměstnanců nízký plat, 40,8 % zmínilo nevhodné pracovní podmínky, 26,7 % pak obecnou nespokojenost s prací, 20 % mateřskou dovolenou a dále 20 % zmínilo nedostatečnou adaptaci. Jen 10,8 % dotázaných nedokázalo uvést žádný důvod.

7. Jaké důvody odchodu zaměstnanců podle Vás převažují?

Respondenti byli ještě v této doplňkové otázce dotázáni na to, jaký typ důvodů podle nich při odchodu zaměstnanců převládá. Celkově odpovědělo 120 respondentů a více než tři čtvrtiny z nich uvedly faktory na straně organizace (77,5 %), jako jsou např. špatné vztahy na pracovišti, nedostatek příležitostí aj. Podle 11,7 % jsou důvody spíše osobního charakteru, například odchod do důchodu, odchod na rodičovskou dovolenou nebo stěhování. Zbýlých 10,8 % dotázaných uvedlo, že nezná důvody odchodů kolegů.

8. Identifikoval byste Vy konkrétně některý z důvodů, který Vy osobně vnímáte jako takový, kvůli kterému byste zvažoval/a odchod z organizace?

Zde byli respondenti dotázáni na to, co je osobně by přimělo k odchodu ze zaměstnání, neboť zde mohou hrát roli i jiné faktory, než které vedly k rozhodnutí opustit organizaci jiné zaměstnanec. Je třeba zde upozornit na závažný fakt, že ani jeden ze 120 dotázaných respondentů nezvolil odpověď, že nemůže identifikovat žádný z uvedených faktorů, neboť jsou v organizaci naprosto spokojeni. Nejvíce respondentů (70,0 %) se pak přiklonilo k důvodu, který jsou konflikty s vedením. Větší polovina uvedla důvod nízkého platu (51,7 %), pro skoro polovinu respondentů (49,2 %) by byly důvodem nevhodné pracovní podmínky, pro 34,2 % dotázaných pak neetické chování organizace, pro 28,3 % dotázaných by byla důvodem k přemýšlení o odchodu lepší nabídka jiné organizace, pro 25 % pak obecná nespokojenost s prací. Pro 22,5 % dotázaných by byla důvodem nemožnost kariérního rozvoje, pro 23,3 % dotázaných nedostatečná motivace, pro 11,7 % ještě například mobbing a bossing, tedy šikana ze strany vedení nebo spolupracovníků. Ještě lze zmínit 4,2 % dotázaných, kteří uvedli nedostatečnou adaptaci a nejméně respondentů zmínilo neshody s kolegy (1,7 %).

9. Můžete říci, že se Vaše vedení zajímá o to, jak jste v práci spokojen/a?

Spokojenost zaměstnanců patří mezi zásadní rysy ovlivňující nabývání požadovaných cílů organizace a jejich identifikaci s nimi. Spokojenost neboli také uspokojení prezentuje subjektivní vjemy, kde osobitou a významnou roli sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty jedince. Spokojenost je jednou z nejdůležitějších potřeb, ať už je to v osobním nebo pracovním životě. Proto se otázka věnuje tomu, jak respondenti vnímají zájem ze strany vedení organizace ohledně jejich spokojenosti na pracovišti. Více než polovina ze 120 dotázaných respondentů odpověděla kladně. Konkrétně pak 22,5 % dotázaných uvedlo, že se jejich vedení zajímá o jejich spokojenost, a to prostřednictvím vyplnění dotazníku spokojenosti. Dále pak 49,2 % dotázaných odpovědělo, že se sice vedení zajímá o jejich spokojenost, ovšem spíše jen neoficiálně v rámci náhodné komunikace. Zbýlých 28,3 % dotázaných odpovědělo, že se jejich vedení nezajímá o to, jestli jsou v práci spokojeni.

10. Mohlo by Vaše vedení udělat něco, co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost v práci (můžete vybrat více možností)?

Zde byli respondenti dotázáni, jestli by jim od vedení pomohlo něco ke zvýšení jejich spokojenosti. Je možné si všimnout, že zaměstnanci měli poměrně hodně nápadů a variant. Nejvíce jich (95,0 %) odpovědělo, že by přivítali srozumitelnější komunikaci. Dále pak 80,8 % dotázaných odpovědělo, že by uvítali zlepšení motivace ze strany vedení. Pro 54,2 % by bylo motivační, kdyby dostali vyšší plat, pro 45,0 % dotázaných pak více benefitů.

Podle 34,2 % by mohlo zvýšit jejich spokojenost, kdyby měli fixní a pohyblivou složku platu a 27,5 % dotázaných odpovědělo, že by je více uspokojovalo, kdyby měli více možností k rozvoji a ke vzdělávání. Zmínit lze také 24,2 % dotázaných, kteří uvedli zájem o možnost kariérního postupu nebo 19,2 % dotázaných, kterým by pomohla propracovanější adaptace. Ještě lze uvést, že 10,8 % dotázaných zmínilo řešení konfliktů na pracovišti.

11. Uvažujete Vy osobně aktuálně o tom, že byste opustil/a stávající zaměstnání?

Poslední otázka měla poměrně závažný charakter, jelikož prostřednictvím ní bylo zjišťováno, jestli stávající zaměstnanci zvažují odchod ze zkoumané Organizace XY. Bohužel z otázky vyplynulo, že ze 120 dotázaných respondentů 62,5 % aktuálně uvažuje o odchodu ze stávajícího zaměstnání. Konkrétně pak 28,3 % dotázaných zaměstnanců zmínilo, že určitě zvažují odchod ze stávajícího zaměstnání, dalších 34,2 % dotázaných zaměstnanců pak odpovědělo, že spíše zvažují odchod ze svého stávajícího zaměstnání. Dále pak 24,2 % dotázaných uvedlo, že spíše neuvažují o odchodu ze svého zaměstnání a zbylých 13,3 % respondentů určitě nepřemýšlí o tom, že by aktuálně podali výpověď.

3.2.1 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory s pracovníky, kteří zastávají řídicí funkci v pozici vedoucího střediska. Rozhovoru se byli ochotni zúčastnit celkem 4 respondenti z vedení Organizace XY. Osloveno bylo 10 respondentů. Jejich identifikační údaje jsou uvedeny níže v tabulce 3.

Tabulka 3 Identifikační údaje respondentů, kteří se zúčastnili rozhovorů

	Věk	Pohlaví	Pozice v organizaci
Respondent 1	44 let	žena	vedoucí střediska
Respondent 2	48 let	žena	vedoucí střediska
Respondent 3	49 let	žena	vedoucí střediska
Respondent 4	43 let	žena	vedoucí střediska

Zdroj: vlastní zpracování

Jak si je možné všimnout, pro zachování anonymity respondentů jsou jednotliví respondenti označeni ve výzkumu číslem jedna až čtyři. Je zjevné, že všechny respondentky byly ženského pohlaví. Všechny také byly ve věku kolem 46 let.

Respondentkám bylo položených 7 otázek týkajících se fluktuace ve zkoumané Organizaci XY. Odpovědi byly zaznamenány v rámci této podkapitoly a zde jsou také podrobně rozebrány.

První otázka směřovala k tomu, jak respondentky hodnotí fluktuaci v organizaci. U této otázky se respondentky vyjadřovaly především k tomu, jak vypadá situace na jejich pobočkách. Některé přímo uváděly, že situaci v rámci celé organizaci napříč pobočkami neznají. Z výpovědí respondentek však skoro ve všech případech vyplynulo, že hodnotí míru fluktuace na jejich pobočce jako vysokou. Jedna z respondentek, která uvedla vysokou míru fluktuace, se přímo u této otázky vyjádřila i k tomu, že důsledkem této vysoké fluktuace je zejména neschopnost managementu, respektive jeho dequalifikace, nekompetence na určitých pozicích, díky čemuž je do značné míry ohrožena efektivita práce s lidskými zdroji. Odpověď na tuto otázku poskytla nejen reálná data s počty odchodů zaměstnanců získané z organizace, ale i samotní zaměstnanci a vedení. Odpovědi i data potvrzují poměrně vysokou míru fluktuace zaměstnanců.

Míra fluktuace v posledních letech se pohybovala mezi 30 až 50 %, což je naprosto zarážející hodnota, která je zároveň vysoce nad možnou mírou fluktuace bez negativních důsledků na organizaci a zaměstnance.

Další otázkou byly nejčastější důvody odchodů zaměstnanců z organizace. U této otázky se mohly respondentky volně rozpovídat o tom, jaké jsou podle nich důvody uváděné vysoké fluktuace. Ty respondentky, které zmínily, že je u nich fluktuace zaměstnanců vysoká, neměly problém říct, jaké jsou podle nich její důvody. Mezi výpověďmi zaznívalo například to, že u zaměstnanců panuje nedostatečná motivace, stěžují si také na nedostatečné ohodnocení, nebo i na nevhodné chování nadřízených. Zaznělo rovněž, že jsou zaměstnanci přepracováni a unavení, protože práce je náročná jak po fyzické stránce, tak po stránce psychické.

Jinou variantou odpovědi bylo, že na vině je především vedení, respektive management, který je nejen nekvalifikovaný, tak i nekonceptní. Řízení lidských zdrojů prezentuje důležitou součást práce se zaměstnanci, kterou však podle respondentky stávající management nezvládá.

Mezi výpověďmi dále zaznívalo, že někteří respondenti si nejsou uvedenými důvody úplně jistí, a proto to od respondentů nezjišťovali přímo, ale čerpají své názory z určité zaměstnanecké „šušky“.

Respondentka, která v předchozí otázce uvedla, že na jejich pobočce je míra fluktuace nízká, uvedla rovněž dva důvody odchodu zaměstnanců, ale jen takové, se kterými měla přímou zkušenost. Důvodem odchodu zaměstnanců bylo, že jedné respondentce skončila smlouva na dobu určitou, ve druhém případě šlo o odchod z důvodu úmrtí zaměstnankyně po krátké nemoci. Nejednalo se tedy o důvody související s nespokojeností zaměstnanců nebo se špatným řízením. Z rozhovorů s vedením vyplynuly důvody jako nedostatečná motivace, nedostatečné ohodnocení nebo i nevhodné chování nadřízených, přepracování. Zaznělo rovněž, že na vině je nekvalifikovaný, nekonceptní management. Z dotazníku vyplynuly důvody související především s organizací a jejím vedením. Nejčastějšími důvody podle zaměstnanců byl nedostatek motivace, konflikty s vedením, lepší nabídka jiné organizace, nemožnost rozvoje v kariéře, neetické chování organizace či nízký plat aj.

V rámci třetí výzkumné otázky bylo dotazováno na to, jestli vedoucí středisek zjišťují důvody zaměstnanců, kteří z organizace odcházejí. U této otázky se odpovědi respondentek lišily. Dvě respondentky potvrdily, že na jejich pracovišti se důvody odchodu zaměstnanců intenzivně zjišťují, a to osobním rozhovorem, aby eventuálně bylo možné důvody zaměstnance nejen rozpoznat, ale i jim případně v budoucnu předcházet, či se zasloužit o to, aby uvedený důvod byl na stávajícím pracovišti odstraněn, eliminován či vyřešen ke spokojenosti všech.

Ovšem zbylé dvě respondentky se vyjádřily záporně. Odpověď jedné z nich byla dokonce poněkud závažná, a to ve smyslu toho, že odchody zaměstnanců iniciuje majitel organizace impulzivním způsobem a těžko vyhodnotit, proč k tomu dochází. Nejen že se v tomto případě důvody nezjišťují, ale pravděpodobně za vysokou fluktuací ani nestojí samotní zaměstnanci, ale jejich nadřízení, se kterými nevycházejí, eventuálně z jiných důvodů, které však reálně stávající vedení není schopno identifikovat, a tudíž mu ani předcházet.

Respondentka číslo 4 zjišťuje, proč zaměstnanci odchází, ale jak uvádí, jen pro svoji potřebu. Z vyjádření vyplývá, že zjištěná data zůstávají u ní, protože fluktuaci nemusí nikomu zdůvodňovat – konkrétně personálnímu oddělení.

Další respondentka pak ještě doplnila, že na jejich pracovišti ke zjišťování důvodů odchodů zaměstnanců nedochází, neboť dle jejího názoru to nikoho moc nezajímá, a to proto, aby nevyšlo najevo, že se v organizaci dělá něco špatně a bylo by záhodno to napravit. Důvody se tedy neřeší a rychle se hledá náhrada.

Ani takový způsob není možné považovat za efektivní z důvodu snižování fluktuace zaměstnanců. Na tuto otázku byla hledána odpověď v rozhovorech s přímými nadřízenými, kde vesměs zazněla shoda v tom, že organizace jako celek se snižovat fluktuaci nesnaží. Vesměs všechny dotázané respondentky uvedly, že by měly zájem se angažovat ve snižování fluktuace, ale vedení to absolutně neslyší, znevažuje či rovnou ignoruje a fluktuace pro něj není vůbec tématem, kterým by se chtělo zabývat. Respondentky v rozhovoru spíše uvedly, že se snaží o snížení fluktuace tam, kde to je v jejich možnostech, tedy snahou motivovat zaměstnance, chválit je apod., ale není v jejich možnostech řešit například otázku platu a odměn, respektive nabídku benefitů, kterou by zaměstnankyně uvítaly, ale vedení je „nepřiklepne“ apod. Zaměstnanci přímo na takovou otázku dotázáni nebyli. V dotazníku bylo akorát zjišťováno, jestli se vedení organizace zajímá o to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni, což respondenti potvrdili, ačkoliv uváděli spíše neformální formu.

Čtvrtá otázka byla směřovaná na to, jestli se vedoucí středisek snaží fluktuaci snižovat, popřípadě jakým způsobem.

U této otázky zaznívaly odpovědi, které by mohly někoho dokonce zaskočit. Podle výpovědi respondentů by se všichni z nich velice rádi zaslouhovali o to, jak snížit fluktuaci zaměstnanců, ovšem není jim to vedením umožněno.

I respondentka, která uváděla, že na jejím pracovišti nedochází k fluktuaci, odpovídala, že sice se snaží o udržení stálého týmu, ale v rámci častých změn a vysokých nároků od organizace jsou vysoké. Problém vnímá v tom, že právě s častými změnami se zaměstnanci nedokážou sžít.

Další z respondentek uvedla, že se snaží vysokou fluktuaci na pracovišti konzultovat s vedením, ovšem bez úspěchu. Ačkoliv sama ví o tom, jaké jsou důvody fluktuace a má nápady, jak by je bylo možné řešit, vedení jí v tomto nevychází vstříc a její návrhy bojkotuje.

Další respondentka uvedla, že se snaží zasahovat tam, kde to je v jejích možnostech, tedy snaží se zaměstnance motivovat, jak to jde, pochvalou apod., ale není v jejích možnostech řešit například otázku platu a odměn, respektive nabídku benefitů, kterou by zaměstnankyně uvítaly, ale vedení je „nepřiklepne“ apod.

Poslední z respondentek dokonce uvedla, že to, že není možné se domlouvat s vedením v podstatě na ničem, včetně toho, že na středisku panuje vysoká fluktuace, je důvodem, proč aktuálně řeší svou výpověď a odchod z vedoucí pozice do jiné organizace. Respondentka uváděla, že se snažila dlouhodobě vedení navrhnout možnosti ke zlepšení situace, upozorňovala na nespokojenost zaměstnanců, nemotivovanost, ale její návrhy i stížnosti byly smeteny ze stolu s tím, že vedení má na práci důležitější věci. V takové atmosféře není pro respondentku jednoduché pracovat a současně nechce být tou, na kterou se snáší hněv zaměstnanců a jejich bezradnost. Proto volí raději odchod ze zaměstnání. Skoro všichni respondenti v dotazníku uvedli, že ve vztahu k organizaci lze sledovat důsledky ve formě toho, že z organizace díky fluktuaci odchází cenní pracovníci včetně jejich znalostí. Dalším důsledkem je nedostatek pracovních sil, větší chybovost pracovníků a nízký výkon nově zaučovaných pracovníků.

Co se týče dopadů na samotné respondenty, převládaly důsledky ve formě nedůvěry ve vedení a v organizaci jako takovou, pracovní přetížení, nechut' chodit do zaměstnání, neustálou nejistotu, nedostatek vlastního času díky tomu, že musí zaučovat nové pracovníky aj. Všichni respondenti v rozhovoru se rovněž shodli na tom, že vnímají důsledky fluktuace zaměstnanců jak vůči organizaci, tak i u samotných pracovníků, včetně jich samotných. Zmíněna byla například nutnost zaškolovat neustále nové zaměstnance, což nejen že je finančně, časově a organizačně náročné, ale ubírá to čas na práci. Nově přijatý člověk navíc neposkytuje (plnohodnotnou) péči o klienty, když se zaučuje. Navíc i pro klienty není vhodné ani příjemné se neustále seznamovat s novými zaměstnanci, kteří jim budou služby poskytovat.

Dále bylo uvedeno i negativum neustálého se seznamování s novými kolegy, nespojenost a konflikty. I respondentky potvrdily přepracovanost a v jejím důsledku až ztrátu motivace. Opomenuta nebyla ani ztráta know-how a kontinuity organizace.

Další otázka byla směřovaná na nastavení způsobů nebo oficiálních postupů pro případné snižování vzniklé fluktuace. Všechny respondentky se u této otázky shodly na tom, že v organizaci nejsou nastaveny žádné oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců, což v podstatě vyplývá už z výše uvedených otázek a odpovědí respondentek na ně. Respektive všechny respondentky na tuto otázku odpověděly tak, že nemají znalost o tom, že by něco takového v organizaci bylo zavedeno. Nezamítaly tedy existenci takových postupů, ale na základě svých zkušeností v organizaci musely odpovědět, že neví o tom, že by existovaly nějaké oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců.

Jedna z respondentek neuvedla úplně zápornou odpověď, ačkoliv přímo sdělila, že vedení se sice do jisté míry snaží omezovat fluktuace, ale nevhodným způsobem, a to slibováním a jakýmsi uplácením zaměstnanců krátkodobými výhodami.

Zaměstnancům tedy vedení nabídne nějaký benefit, ústupek, aby jej přemluvilo k tomu, že zatím nemá odcházet, ale neřeší příčinu, pro kterou se zaměstnanci rozhodli odcházet. Je zřejmé, že takové jednání je z dlouhodobého hlediska neefektivní.

Dále bylo pro průzkum důležité, zda vedoucí středisek vnímají důsledky fluktuace zaměstnanců na organizaci, jednak jako na celek, jednak na pracovníky v týmu. Všechny respondentky se shodly na tom, že vnímají nějaké důsledky fluktuace zaměstnanců jak na organizaci, tak i na samotné pracovníky, včetně jich samotných. U této otázky se vyjádřila i respondentka, která uvedla, že nemá ve svém středisku zkušenost s nežádoucí fluktuací.

Respondentky se vesměs shodly na tom, že vysoká fluktuace má mnohá negativa, a to zejména to, že díky vysoké fluktuaci je neustále nutné zaškolovat nové zaměstnance, což nejen že je finančně, časově a organizačně náročné, ale ubírá to čas na práci. Nově přijatý člověk nemůže hned začít pracovat, musí se zaškolovat a tím pádem v danou chvíli nemůže poskytovat (plnohodnotnou) péči o klienty. Navíc i pro klienty není vhodné ani příjemné se neustále seznamovat s novými zaměstnanci, kteří jim budou poskytovat služby. Znovu s nimi musí probírat svá očekávání a přání ve vztahu k poskytování služby, což pro ně může být nepřijemné.

Z dalších následků uváděly respondentky například i to, že díky vysoké fluktuaci si zaměstnanci musí zvykat neustále na nové kolegy, což může vyvolávat například určité konflikty nebo nespokojenost ve vztazích na pracovišti. Dále uváděly respondentky i následek ve formě toho, že zaměstnanci musí pracovat v době, kdy odešel nějaký zaměstnanec, za tyto zaměstnance, což mnohdy vede k jejich přepracovanosti. Pokud se však toto opakuje až moc často, může to v zaměstnancích vzbuzovat nevoli, podílet se na ztrátě jejich motivace a další.

Jedna z dalších respondentek pak také uvedla, že vnímá díky zvýšené fluktuaci ztrátu know-how a kontinuity organizace.

Poslední otázka, která byla v rámci průzkumu položena respondentkám, byla směřovaná na budoucnost, konkrétně jestli dotazované respondentky mohou udělat něco jinak, aby fluktuaci snížili. Respondentky se směle odvážily navrhnout různá řešení a sršely nápady. Ovšem současně opět poznamenaly, že vedení jejich nápadům a návrhům není pozitivně nakloněny. Většina respondentek se v tomto směru shodla na tom, že jejich možnosti ve snižování fluktuace jsou omezené. Kompetence mají pouze na to, aby noví zaměstnanci měli v týmu podporu a potřebnou adaptaci.

Samy respondentky se tak alespoň v rámci svých možností tedy snaží na snižování fluktuace pracovat, a to například tím, že se snaží nastavit spolupráci, snaží se ze své pozice zaměstnance motivovat pochvalou a uznáním, včetně navrhování finančních odměn pro konkrétní pracovníky. Problém nastává ale v případě, když přidělený budget nepočítá s odměnami pro jednotlivé členy poboček.

Současně si však respondentky byly vědomy toho, že všechna taková řešení jsou vesměs krátkodobá a nemohou mít takový požadovaný efekt, jaký by byl zapotřebí. Dokonce se jedna z respondentek zmiňovala o změně postoje majitele a vnímání hodnoty zaměstnanců jako takových.

Hlavní roli by tedy pravděpodobně mělo opravdu sehrát vedení, a to v mnoha ohledech, ale také celkovém nastavení své personální politiky, vnímání důležitosti lidských zdrojů pro úspěch celé organizace, spokojenosti klientů a zachování dobrého jména organizace.

3.3 Návrh doporučení

Záměrem této práce je návrh na doporučení snížení fluktuace v konkrétní organizaci. Po pečlivém vyhodnocení z kvalitativního a kvantitativního průzkumu bylo zjištěno několik následujících skutečností:

- zaměstnanci jsou kráceni o osobní ohodnocení, na což má sice zaměstnavatel nárok, ale zaměstnancům vedení neuvádí důvody krácení ohodnocení;
- respondenti vnímají, že nemají možnost komunikovat s vedením a nabývají dojem, že vedení nemá zájem o zaměstnance, jejich názory nebo postřehy;
- z uvedených dat z dotazníků dále vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o rozšíření benefitů, které by využili lépe, než současné benefity;
- v organizaci se nekonají porady, vedoucí zaměstnanci nejsou informováni o cílech a krocích společnosti a nemají povědomí o tom, jak se vede jiným střediskům v rámci fluktuace;
- respondenti také uvedli, že by ocenili mimopracovní aktivity, které by mohly dopomoci k tomu, aby se zaměstnanci mezi sebou lépe poznali.

Na základě výše uvedených informací zjišťovaných průzkumem v rámci získávání dat o fluktuaci zaměstnanců, jejich příčinách a důsledcích je možné navrhnout pět doporučení. Základním problémem je v organizaci opravdu vysoká fluktuace zaměstnanců, blízká se k 50 %, která způsobuje další a nemalé problémy. Je tedy na místě, aby organizace začala s touto skutečností pracovat. Lze totiž předpokládat, že snížením fluktuace by se povedlo eliminovat většinu negativních důsledků z ní vyplývajících, jako například nespokojenost zaměstnanců, frustrace, únava a vyčerpání a v neposlední řadě neloyalita k zaměstnavateli.

Podle všeho z organizace zaměstnanci odchází sami, a to z důvodu nedostatku motivace, nedostatečného ohodnocení, chování vedení apod. Problém ve vedení byl identifikován z několika stran, a proto je na místě začít se změnou právě odsud. Fluktuace není podle všeho pro vedení tématem. Je tedy třeba, aby se informace o fluktuaci, jasná a přesná data o ní, dostala k vedení a bylo vyžadováno její řešení. Základní změny by měly probíhat v tom, aby zaměstnanci byli adekvátně ohodnoceni, odměny jim nebyly bezdůvodně kráceny, aby byl striktně dodržován zákoník práce a zaměstnancům byly poskytovány takové podmínky, jaké ukládá zákon. Je třeba nastavit oficiální systém hodnocení zaměstnanců s jasnými a se srozumitelnými podmínkami a zaměstnance s ním seznámit. Pochopitelně pak musí být tento systém dodržován.

Vedení by také mělo přehodnotit chování k zaměstnancům, neboť v rozhovorech si přímí nadřízení stěžovali na to, že ačkoliv se snaží problémy komunikovat, vedení je ignoruje. To je velký problém a jde o základní podmínku pro budoucí řešení fluktuace zaměstnanců. Pokud mají zaměstnanci pocit, že je nikdo neposlouchá a nemá zájem je vyslyšet, nelze očekávat loajalitu, ani motivaci. Motivaci lze sice posilovat různými způsoby, ale uznání od vedení prezentuje jeden z významných motivátorů, včetně pochval, kterých se podle všeho zaměstnanci rovněž nedočkají.

Doporučit je dále možné realizaci pravidelného zjišťování spokojenosti a názorů zaměstnanců na fungování vedení a organizace. Taková aktivita může být zaměstnanci vnímána velmi pozitivně a motivačně. Na druhou stranu podmínkou takového vnímání je, aby byly dotazníky (eventuálně jiný způsob – porady aj.) vedení předány, vyhodnoceny a na základě jejich znění pak byly provedeny alespoň dílčí změny.

Jelikož bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou přepracováni, bylo by na místě jim alespoň kompenzovat stávající přetížení, dokud nebudou učiněna opatření ve směru snížení fluktuace. Zaměstnancům je třeba důsledně proplácet všechny přesčasy a nabídnout jim možnost plánovat směny tak, aby měli dostatek času na regeneraci sil. Odměnit je možné zaměstnance například i poukazy na masáže, do wellness apod.

Formou motivace či odměny zaměstnanců by měla být možnost (kariérního) rozvoje zaměstnanců. Vedení by mělo zvážit, jaké možnosti v tomto ohledu má a zaměstnancům dát možnost absolvovat vzdělávací kurzy či školení, a to nejen pro zvyšování odbornosti, ale třeba i zájmově zaměřené kurzy či školení, která by jim mohla pomoci v jejich aktuální situaci, ideálně např. time management nebo work life balance.

Zásadním doporučením pro tuto organizaci je tedy především zlepšení vztahů s vedením. K tomu lze využít mnoho způsobů, ale základem by měla být komunikace. Navrhnout lze pravidelné porady (jednou týdně), ideálně by mohlo pomoci pořádat teambuildingy, kterých by se účastnilo i vedení. Vedení by především mělo zapracovat na zpětné vazbě zaměstnancům, vyslechnout je a brát jejich námítky a návrhy v potaz. Proto bylo doporučeno hned několik konkrétních doporučení:

Adekvátní ohodnocení – je nezbytné zmínit, že Organizace XY patří mezi takzvaně obecně prospěšné organizace, tudíž je závislá na financování z převážné části z dotací od ministerstva práce a sociálních činností, dále pak z dotací od krajů a obcí, ve kterých poskytuje služby. Také je spolufinancována z příspěvků od nadačních fondů a dárců. Je sice pochopitelné, že se mzdovým ohodnocením souvisí nastavení pohyblivé složky mzdy, ale je také potřeba chápat, že pohyblivá složka mzdy, konkrétně její výška, závisí od výše financování od ministerstva, krajů a dárců. To však nemění fakt, že pohyblivá složka mzdy musí mít srozumitelná pravidla v rámci mzdového předpisu. Měsíční odměna, která je nenárokovou složkou a je zaměstnancům přiznána ve výši 30 %, by měla být přidělena na základě splněných konkrétních parametrů a spravedlivě vyhodnocena v rámci týmů. Nemělo a nesmí se stávat, že zaměstnanec neví, do jaké výšky odměnu dostane, nebo naopak, musí mu být sděleny důvody, proč odměnu nedostal.

V tabulce 4 je uvedený návrh na přiznání odměny za jednotlivé činnosti.

Tabulka 4 Návrh na přiznání odměny za jednotlivé činnosti

Plnění individuálního plánu péče o klienta	10 %
Spolupráce s kolegy	10 %
Nadstandardní přístup k práci (inovace, návrhy na zlepšení)	5 %
Jiné (například pozitivní zpětná vazba od klientů)	5 %
Celkem	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Další doporučení navrhuje v rámci zákoníku práce, a to jeho **striktní dodržování** v rámci plánování směn. Harmonogramy směn na následující měsíc by měly být plánované dle platné legislativy zákoníku práce podle § 84, a to tak, že zaměstnanci budou obeznámeni s harmonogramem směn 14 dní dopředu na následující měsíc, ve kterých bude zohledněn nárok na odpočinek mezi směnami a také nárok na přestávku dle zákoníku práce. Je zcela pochopitelné, že v rámci vysoké fluktuace je mnohdy obtížné naplánovat směny tak, aby odpovídaly zákoníku práce, nicméně v organizaci se plánování směn pro zaměstnance neuskutečňuje vůbec, tudíž zaměstnanci musí být neustále k dispozici na telefonu, což zasahuje do jejich soukromého života. Neplánování směn má však také nepříznivý dopad na mzdové plánování budgetu pro jednotlivá střediska.

Pravidelné zjišťování spokojenosti u zaměstnanců, jeho vyhodnocování a seznamování s výsledky. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je zcela klíčovou aktivitou, kterou může zaměstnavatel zjistit náladu v organizaci, potřeby zaměstnanců a navazující cílená opatření. Průzkum s sebou nese potřebné informace o spokojenosti, angažovanosti či loajalitě zaměstnanců v různých oblastech. Dává tak strukturovanou zpětnou vazbu, potřebnou pro nutné a efektivní kroky. Průzkum tak definuje organizační kulturu a cíle, a to v rámci možností organizace. Je důležité podotknout, že organizace se řadí mezi příspěvkové organizace, a proto pravidelný průzkum, pomocí anonymního dotazníku jednou ročně, je doporučovaný přes platformu Survio, kde zaměstnavatel může vytvořit vlastní dotazník. Výhodou jsou minimální, v podstatě žádné náklady, zaměstnavatel se nemusí bát úniku dat z organizace, a v neposlední řadě je výhodou v tom, že dotazník může zaměstnavatel distribuovat mezi zaměstnance prakticky ihned. Organizace nemusí oslovovat třetí stranu k průzkumu spokojenosti, tudíž nemusí čekat na jednání a domlouvání si pravidel s externí společností. Šetření průzkumu spokojenosti zaměstnanců by mělo obsahovat základní, avšak dobře cílené otázky, týkající se jednak zmiňované spokojenosti zaměstnanců v organizaci samotné, ale taky i na spokojenost s vykonávanou prací, prostředím, s finančním ohodnocením a určitě i se spokojeností nadřízených pracovníků.

Zavedení benefitů, konkrétně, příspěvek na fyzioterapii, případně masáž. Jedním ze zmiňovaných benefitů, který by zaměstnanci ocenili, byla fyzioterapie nebo masáž. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci vykonávají fyzicky náročnou práci, může zaměstnavatel zavést příspěvek na fyzioterapii, případně masáž do výšky 300 Kč. V neposlední řadě to bylo přání zaměstnanců.

V tabulce číslo 5 je uvedená orientační kalkulace na příspěvek za fyzioterapii nebo masáž, a to jak vyjádřením v korunách, tak s procentuálním vyjádřením příspěvku od zaměstnavatele. Jednotková cena služby je uvedena s DPH.

Tabulka 5 Kalkulace příspěvek na fyzioterapii/masáž

Jednotková cena	Příspěvek organizace v Kč	Příspěvek organizace v %
780 Kč	300 Kč	38 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení porad vedení s vedoucími pracovníky poboček, a to na nejen regionální úrovni.

Dle slov jedné respondentky v minulosti porady zavedené byly. Avšak v rámci pandemických opatření byly porady zrušeny, organizace dokonce nevyužívala ani online formu. Problém je vnímán i tím, že se po pandemii regionální tým obměnil, a tak ani po skončení pandemie pravidelné porady nebyly zavedeny, a to ani online formou. Pracovní porada jako taková slouží k informování nejen o dosažených výsledcích za uplynulé období a vyhodnocení například krátkodobých cílů, nebo informování o dalších krocích v nejbližším období, poradu může zaměstnavatel vnímat i jako benefit, prostřednictvím kterého si zaměstnanci předávají mezi sebou cenné informace, sdílí nové nápady, ale také se zdokonalují v komunikaci.

Zavedení teambuildingových aktivit alespoň 2x do roka, kde budou pozváni všichni zaměstnanci. Všeobecně je známo, že teambuildingové aktivity mohou zlepšit vztahy na pracovišti, zaměstnanci se poznají v jiném světle, setkají se s kolegy z jiných středisek, potkají se také nadřízení s podřízenými v jiném než jen v pracovním prostředí. Může se zlepšit komunikace, dokonce i vnímání organizace jako celku. Je však nutno vzít v potaz, čeho chce zaměstnavatel prostřednictvím teambuildingové aktivity dosáhnout. Musí zvážit, jestli chce v rámci aktivit například zvýšit efektivitu zaměstnanců, nebo chce jen odměnit své zaměstnance za dobře vykonávanou práci. Proto také i vzhledem k tomu, že v organizaci pracuje více žen různých věkových kategorie, je doporučováno vznést dotaz v průzkumu spokojenosti, které teambuildingové aktivity by se zaměstnanci účastnili.

4 Závěr

Tématem předkládané práce byla problematika fluktuace zaměstnanců a její negativní dopady jak na organizaci jako takovou, tak i na samotné zaměstnance. Cílem práce bylo navrhnout v konkrétní organizaci možnosti a způsoby snížení fluktuace zaměstnanců a identifikovat dopady fluktuace na organizaci i samotné zaměstnance. Pro naplnění cíle práce byl text rozdělen na dvě části. První teoretická část práce se na podkladě studia odborných literárních pramenů snažila poskytnout zevrubný náhled na problematiku fluktuace. V první kapitole byla věnována pozornost představení pojmu fluktuace a jejímu významu. Dále bylo sledováno, jaké mohou být důsledky fluktuace zaměstnanců. Významnou kapitolu následně tvořily aspekty ovlivňující fluktuaci zaměstnanců, tedy zejména příčiny fluktuace zaměstnanců. Dále byla věnována pozornost i tomu, jak se fluktuace měří a jak ji podniky mohou efektivně snižovat.

Z důvodu, že organizace neposkytla svolení pro identifikaci v rámci této bakalářské práce, byla organizace anonymizovaná a v práci byla pojmenována jako Organizace XY.

Nejprve byla Organizace XY představena od jejího vzniku od roku 2010, zmiňované byly také služby, které organizace poskytuje. Dále byly představeny jednotlivé pozice a počty zaměstnanců od roku 2018 až do roku 2022. Následně byla vyčíslena fluktuace za uvedené roky.

Poté již navázala praktická část práce, která se snažila teoretické poznatky převést do praxe na podkladě realizace dvou výzkumných šetření. Pro praktickou část byla využita kombinace dotazníkového šetření a rozhovorů. Dotazníkové šetření bylo vedeno se zaměstnanci vybrané organizace z oblasti sociálních služeb, rozhovory pak byly realizovány s několika pracovníky z vedení vybrané organizace, také z oblasti sociálního segmentu. Snahou bylo zjistit, jak je na tom organizace v současné době s fluktuací zaměstnanců z pohledu samotného vedení, ale i zaměstnanců, jaké jsou v organizaci nejčastější příčiny fluktuace zaměstnanců, jak se tato fluktuace zaměstnanců projevuje na fungování podniku aj. Na základě zjištěných informací bylo poté navrženo několik doporučení, které by organizace mohla, a pravděpodobně i měla udělat pro snížení stávající míry fluktuace, eventuálně které by v budoucnu měla realizovat při jejím případném zvýšení (pokud bude zjištěno, že organizace nemá s fluktuací zaměstnanců problémy).

Jak zaměstnanci, tak i jejich přímí nadřízení, koneckonců i samotná data poskytnutá organizací prezentovali velmi závažnou míru fluktuace zaměstnanců. Ta dosahovala v posledních letech dokonce více než 50 %, což se naprosto vymyká jakékoliv představě o fluktuaci, která je pro organizaci ještě snesitelná a bez negativních důsledků.

Informace zjištěné od zaměstnanců a vedení ohledně důsledků fluktuace mohou být sice zastíněny individuální interpretací, ale tak jako tak zaznívaly negativní důsledky vnímané jak vůči organizaci (ztráta cenných zaměstnanců a jejich znalostí, přepracovanost, nutnost zaučovat nové kolegy, kteří nepodávají dostatečný výkon, tedy obecné snížení pracovního výkonu a na to navazující eventuální nespokojenost klientů aj.), tak i vůči zaměstnancům (ztráta důvěry ve vedení, přepracování, únava, méně času na vlastní práci, nechut' chodit do zaměstnání, nejistota zaměstnání aj.).

Na základě získaných dat od zaměstnanců byly zjištěny skutečnosti, zaměstnanci jsou kráceni o osobní ohodnocení, a to bez udání důvodu, nebo poskytnutí zpětné vazby, v organizaci chybí žádána komunikace v rámci organizační struktury, zaměstnanci mají zájem o nové benefity a taky jsou postrádány mimopracovní aktivity.

Z uvedených zjištění vyplývajících z rozhovorů lze zmínit, že vysoká fluktuace není v organizaci ani odpovědně řešena a vedení je naprosto inertní nejen vůči jakýmkoliv snahám přímých nadřízených nejen upozornit na závažnost situace, ale i vlastním nápadům na snížení fluktuace. Je pak otázkou, nakolik efektivní je vůbec cokoli navrhnout. Přesto byla navržena určitá doporučení související například s motivací zaměstnanců, s řešením jejich přetížení, zejména pak v souvislosti se změnami ve vedení organizace. Mezi navrhovaná doporučení patří například:

Nastavení jasných a konkrétních pravidel v rámci odměňování. Konkrétně je nutné zahrnout do mzdového předpisu odměnu, která bude definovaná konkrétními parametry v procentuálním vyjádření. Odměna pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr bude do výšky 30 % z hrubé mzdy na základě vyhodnocení konkrétních činností u jednotlivých zaměstnanců vedoucím pobočky (nadřízeným pracovníkem) na konci měsíce. Zaměstnanci musí být s výsledkem ohodnocení za uplynulý měsíc obeznámeni od nadřízeného pracovníka, rovněž musí být samozřejmě se změnou mzdového předpisu seznámeni.

V rámci zákonného odpočinku mezi směnami, na který mají zaměstnanci nárok, a to nejen ze zákonného důvodu, ale odpočinek je pro zaměstnance důležitý především i proto, aby předešli syndromu vyhoření a únavě ze zaměstnání, vzhledem k tomu, že práce s klienty je obzvláště náročná nejen fyzicky, ale i psychicky, bylo doporučeno se zaměřit na plánování směn pro zaměstnance 14 dní před začátkem následujícího měsíce. Mít plán směn je důležité nejen z výše uvedených důvodů, ale také z důvodů ekonomických.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců na roční periodicitě, u kterého by se nemělo podcenit jeho vyhodnocování a interpretace mezi zaměstnanci. Je důležité znát názory zaměstnanců, které mohou posouvat organizaci kupředu. Z průzkumu může organizace čerpat nápady a inspirovat se názory zaměstnanců. Jedině tak může vedení organizace poskytnout například lepší benefity, zlepšit organizační kulturu nebo zlepšit pracovní prostředí. Průzkum neznamená jen to, že bude vyplněno pár dotazníků, ale zaměstnanci dostanou především prostor k tomu, aby se vyjádřili k situaci a podělili se o názory s vedením. To může být jen ku prospěchu všem – zaměstnanci mohou nabýt dojem, že jim konečně někdo naslouchá a organizace se může inspirovat od zaměstnanců, byť i nepatrnými postřehy, protože o ty mohou organizaci krok po kroku posouvat vpřed.

Příspěvek na fyzioterapii, popřípadě masáž. Jak již bylo zmiňováno, práce v sociálních službách je fyzicky náročná. Proto by samotní zaměstnanci uvítali příspěvek na fyzioterapii nebo masáž. Dle předběžné kalkulace by mohl být příspěvek organizace pro zaměstnance 300 Kč za jednu masáž nebo fyzioterapii, což je pro organizaci jen nepatrný náklad v porovnání s tím, kdyby byl zaměstnanec v pracovní neschopnosti s bolestí zad pro fyzicky náročnou práci.

Školení na work life balace. Práce s klienty často přináší značné množství psychického vypětí, a proto je někdy skutečně náročné skloubit pracovní život s životem soukromým. Právě školení na nastavení rovnováhy mezi prací a osobním životem má zcela zásadní vliv na to, aby zaměstnanci našli cestu, pomocí které by se naučili vybalancovat svůj život tak, aby předcházeli vyhoření, smutku, aby neměli pocit, že nezvládají práci, a už vůbec to, že nezvládají ani domácnost a věnovat se rodině.

Pravidelné porady nejenom na regionální úrovni. Předávání informací je nezbytnou nutností nejen v rámci organizace, ale je zcela důležitým, dokonce i základním faktorem pro to, aby byly dosahovány stanovené cíle nebo plány v následujícím období. Vedoucí středisek potřebují mít povědomí o tom, jaké výsledky organizace jako celek má, co se povedlo a co se nepovedlo splnit. Informace potřebují následně předávat do svých týmů. Zcela jistě potřebují mít také své cíle a v rámci porad je musí vyhodnocovat.

Porada neboli pracovní setkání poskytuje nespočetné množství benefitů, jako je například týmová diskuze a spolupráce všech přítomných.

To může vést k vyřešení problémů, konfliktů, vytyčení cílů, slouží také k výměně informací, ke zvýšení produktivity, dále k rozvoji různých dovedností, jako je například vedení, komunikace. V neposlední řadě může sloužit ke vzdělávání všech přítomných zaměstnanců.

Zároveň byly navrženy teambuildingové aktivity, které mohou zlepšit vztahy na pracovišti. Zaměstnanci se poznají v jiném světle, setkají se s kolegy z jiných středisek, potkají se rovněž nadřízení s podřízenými v jiném než jen v pracovním prostředí. Může se zlepšit komunikace, dokonce i vnímání organizace jako celku.

Bylo doporučeno několik návrhů a je nyní zejména na samotném vedení organizace, aby si připustilo závažnost problému a využilo prozatím motivovaných vedoucích poboček se situací něco dělat. Není pochyb o tom, že stávající ignorace závažného problému fluktuace zaměstnanců se dříve nebo později odrazí v kvalitě poskytovaných služeb, zároveň také povede k následnému odchodu klientů a úplnému zkažení reputace organizace.

Literatura

Primární zdroje

AL-SURAIHI, W. A. et al. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 2021, 6(3), 1-10. ISSN 2507-1076.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-6751-7.

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

BOLT, E., WINTERTON, J., CAFFERKEY K. A Century of Labour Turnover Research: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 2022, 24(4), 555-576. ISSN 1468-2370.

DEPOO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, G., URBANCOVÁ H. *Motivace pracovního jednání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 164 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

HARANTOVÁ, L. *Vnímání sociální reklamy vysokoškolskými studenty*. Praha: VeRBuM, 2014. 154 s. ISBN 9788087500521.

KMECOVÁ, I., KAJANOVÁ, A. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 2018. 137 s. ISBN 978-80-7468-201-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIKER, J. K., MEIER, D. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN isbn978-80-247-5800-8..

PLEVOVÁ, I., et al. *Ošetřovatelství I: 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-2327-8.

TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

SAINJU, B., HARTWELL, Ch., EDWARDS, J. *Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in Fortune 50 Companies: Insights from Employee Reviews from Indeed.com*. *Decision Support Systems*, 2021, (148), 68 s. ISSN 0167-9236.

SINHA, A., SHUKLA S. Employee Turnover in banking sector: Empirical evidence. *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 2013, 11(5), 57-61

SEIWERT, L. J., TRACY, B. *Jak sladit práci a osobní život: ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-9261-8.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0909-8.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci: 3. rozšířené vydání*. Adart spol. s r.o., 2013. 194 s. ISBN 978-80-87829-05-9.

VETRÁKOVÁ, M., KUBAĽA, J., COLE, A., POMPUROVÁ, K. Causes of Employee Fluctuation and The End for Stabilization in Slovak Hotels. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2020, 8(1), 332-346.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart spol. s r.o., 2013. 23 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

Internetové zdroje

APLIKACEPRÁCE *Proč nepodcenit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online]. 2021 [cit. 29-8-2023] Dostupné z WWW: <https://aplikaceprace.cz/magazin/proc-nepodcenit-vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>.

APLIKACEPRÁCE *15 tipů, jak podpořit motivaci u zaměstnanců* [online]. 2022 [cit. 29-8-2023] Dostupné z WWW: <https://aplikaceprace.cz/magazin/15-tipu-jak-podporit-motivaci-u-zamestnancu/>

ČECHOVÁ, R. *Sebareflexe Vás posune blíže k vytouženému úspěchu!* [online]. 2021 [cit. 29-8-2023] ŽijÚspěšně.cz Dostupné z WWW: <https://zijuspesne.cz/sebareflexe>

DUDEK, M. *Adaptační proces zaměstnance* [online]. Kvalita jednoduše 2017 [cit.29-8-2023] Dostupné z WWW https://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

FARSKÁ, H. *Nebojme se fluktuace, pracujme s ní* [online]. Hospodářské Noviny 2013 [cit.29-8-2023] Dostupné z WWW: <https://hn.cz/c1-61339920-nebojme-se-fluktuace-pracujme-s-ni>

FARKAČOVÁ, L. *Talent management - Zdroj konkurenční výhody i nástroj k zamezení fluktuace zaměstnanců* [online]. Práce a mzda 9/2020, 2020 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/11825/talent-management>

HAROKOVÁ, S., GURKOVÁ, E. *Pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti - literární přehled* [online]. Cent Eur J Nurs Midw, 2013 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: https://cejnm.osu.cz/cz/artkey/cjn-201302-0004_pracovni-spokojenost-jako-prediktor-setrvani-sester-na-pracovisti-literarni-prehled.php

HLAHŮLEK, J., JEŽEK, M., KABELOVÁ, Z., P. KULVEITOVÁ P. *Sladování profesního a rodinného života. Vybraná témata. Studie zpracovaná v rámci 1. etapy projektu expertní skupinou pro multimediální informační kiosky* [online]. 2014 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z WWW:https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/0913e2cfd408ab51/uploads/06.%20es%20pro%20multimedialni%20informacni%20kiosky%20-%20sladovani%20profesniho%20a%20rodinneho%20zivota.docx

KADEŘÁBKOVÁ, M. *Fluktuace zaměstnanců: 4 tipy, jak ji předcházet* [online]. 2019. [cit. 09-08-2023] Dostupné z WWW: <https://orangeacademy.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu/>

PROVAZNÍKOVÁ, J. „Kolegové odchází. Tak já taky jdu.“ – Přínos výstupního pohovoru. [online]. 2018. [cit. 04-05-2023] Dostupné z WWW: <https://www.wallacemyers.cz/blog/kolegove-odchazi-tak-ja-taky-jdu-prinos-vystupniho-pohovoru/>.

LANDWERHMANN, T. *Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days* [online]. epravo 2018 [cit.29-8-2023] Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>

MAWERE, S., MAJOLA, B. *Factors causing employee turnover in the public service, South Africa* [online]. *Journal of Management & Administration*, 2018 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC-110784ed03>

NEVRLOVÁ, K. *Interní komunikace ve firemním prostředí* [online]. Vedoucí práce PhDr. Klára Seitlová, Ph.D: Bakalářská práce. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci, 2015 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://theses.cz/id/78th1d/?lang=en>

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM. *Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit?* [online]. 2021. [cit. 19-04-2023] Dostupné z WWW: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>.

STÝBLO, J. *Fluktuace z pohledu současné personalistiky* [online]. *Práce a mzda* 3/2018, 2018 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3642/fluktuace-z-pohledu-soucasne-personalistiky>

SZYMAŃSKA, D. *Diversity Management jako konkurenční výhoda* [online]. *Práce a mzda* 11/2016, 2016 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3852/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda>

ŠTĚPÁN, P., TEJNOROVÁ, J. *Jak omezit fluktuaci nových zaměstnanců? Pomůže správný adaptační proces.* [online]. *HR News*. 2015. [cit. 19-04-2023] Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-omezit-fluktuaci-novych-zamestnancu-pomuze-spravny-adapt-id-2616559>.

TRANTOVÁ, A. *Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je důležitá/5 tipů na lepší v roce 2023* [online]. *AhaSlides* 2023 [cit. 29-8-2023] Dostupné z WWW: <https://ahaslides.com/cs/blog/work-life-balance-is-important/>

URBAN, J. *Čtyři mýty spojené s řízením lidí* [online]. *Práce a mzda* 9/2017, 2017 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3728/ctyri-myty-spojene-s-rizenim-lidi>

URBAN, J. *Koučování zaměstnanců, jeho cíle a metody* [online]. *Práce a mzda* 10/2022, 2022 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/15565/koucovani-zamestnancu-jeho-cile-a-metody>

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance	I
Příloha 2 Rozhovor s vedením	V
Příloha 3 Popisná statistika.....	X
Příloha 4 Prezentace	XV

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku věnovaného problematice fluktuace zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dotazník je naprosto anonymní, proto odpovídejte prosím pravdivě. Pokud není u otázky uvedeno jinak, zvolte jen jednu variantu odpovědi.

Jste:

- a) žena
- b) muž

Jak dlouho pracujete v organizaci:

- a) méně než rok
- b) mezi 1 až 5 let
- c) více než 5 let

Jak byste Vy osobně zhodnotil fluktuaci zaměstnanců v organizaci?

- a) lidé se zde vůbec nemění, jsme stálý kolektiv
- b) lidé odcházejí, ale nejde o nějak častý jev
- c) fluktuace je poměrně četná
- d) lidé tady vůbec nevydrží, stále se to mění

Zaznamenáváte nějaké negativní dopady fluktuace na organizaci a její fungování (můžete vybrat více možností)?

- a) nedostatek pracovních sil
- b) nedostatečný výkon související se zaučováním nových pracovníků
- c) větší chybovost
- d) odchod cenných pracovníků a jejich znalostí
- e) únik citlivých informací
- f) ztráta klientů (odchod za pracovníkem do jiné organizace)
- g) jiné.....
- h) nezaznamenávám

Zaznamenáváte nějaké negativní dopady fluktuace přímo na Vás, respektive Vaši práci (můžete vybrat více možností)?

- a) nedostatek času na vlastní práci v souvislosti se zaučováním
- b) pracovní přetížení
- c) nedůvěra ve vedení a organizaci
- d) ztráta kamaráda, přítele
- e) neustálá nejistota
- f) nechut' chodit do práce

- g) strach o práci
- h) jiné.....
- i) nezaznamenávám

Máte nějaké vědomosti o tom, proč odcházejí zaměstnanci z Vaší organizace (– svěřili se Vám s důvodem) (můžete vybrat více možností)?

- a) lidé neodcházejí
- b) stěhování
- c) odchody do důchodu
- d) mateřská a rodičovská
- e) dostanou lepší nabídku jiné organizace
- f) neshody s kolegy
- g) konflikty s vedením
- h) mobbing, bossing
- i) nízký plat
- j) nedostatečná motivace
- k) nedostatečná kvalifikace
- l) překvalifikovanost
- m) nemožnost kariérního rozvoje
- n) nedostatečná adaptace
- o) obecná nespokojenost s prací
- p) nevhodné pracovní podmínky
- q) neetické chování organizace
- r) jiné.....
- s) nevím

Jaké důvody odchodu zaměstnanců podle Vás převažují?

- a) faktory na straně organizace (špatné vztahy na pracovišti, konflikty, nedostatek příležitostí s rozvoji apod.)
- b) osobní důvody (odchod do důchodu, odchod na rodičovskou, stěhování)
- c) neznám důvody

Identifikoval byste Vy konkrétně některý z důvodů, který Vy osobně vnímáte jako takový, kvůli kterému byste zvažoval/a odchod z organizace?

- a) odchod do důchodu
- b) stěhování
- c) mateřská a rodičovská
- d) lepší nabídka jiné organizace
- e) neshody s kolegy

- f) konflikty s vedením
- g) mobbing, bossing
- h) nízký plat
- i) nedostatečná motivace
- j) nedostatečná kvalifikace
- k) překvalifikovanost
- l) nemožnost kariérního rozvoje
- m) nedostatečná adaptace
- n) obecná nespokojenost s prací
- o) nevhodné pracovní podmínky
- p) neetické chování organizace
- q) jiné.....
- r) žádný, jsem naprosto spokojen/a

Můžete říci, že se Vaše vedení zajímá o to, jak jste v práci spokojen/a?

- a) ano, osobně s námi hovoří
- b) ano, můžeme vyplnit dotazník spokojenosti
- c) ano, v rámci pravidelného hodnocení
- d) spíše jen neoficiálně v rámci náhodné komunikace
- e) ne

Mohlo by Vaše vedení udělat něco, co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost v práci (můžete vybrat více možností)?

- a) vyšší plat
- b) jiné nastavení odměňování – fixní a pohyblivá složka
- c) více benefitů
- d) srozumitelnější komunikace
- e) možnosti kariérního postupu
- f) více možností k rozvoji a vzdělávání
- g) zlepšení motivace ze strany vedení
- h) propracovanější adaptace
- i) zlepšení vztahů na pracovišti
- j) řešení konfliktů na pracovišti
- k) jiné.....
- l) nic, jsem spokojen/a

Uvažujete Vy osobně aktuálně o tom, že byste opustil/a stávající zaměstnání?

- a) určitě ano

- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Děkuji za Váš čas!

Příloha 2 Rozhovor s vedením

Respondent 1

Pohlaví: žena

Věk: 44

Pozice v organizaci: vedoucí střediska

1. Jak hodnotíte fluktuaci ve Vaší organizaci? Zdá se Vám vysoká, nízká...?

„Fluktuaci ve firmě nemohu posoudit objektivně, nemám přesné informace. Mohu posoudit fluktuaci na středisku, které vedu. Tady fluktuace není vysoká. Je snaha udržet si stabilní zaměstnance, a hlavně neohrožovat klienty častou změnou pečovatelek.“

2. Jaké jsou podle Vás nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z Vaší organizace?

„Za dobu mého vedení mi odešla pouze jedná PSS, které skončila smlouva na dobu určitou. Jedna PSS zemřela po krátké těžké nemoci.“

3. Zjišťujete od odcházejících zaměstnanců důvody jejich odchodu? Jak?

„Určitě se zjišťuje důvod odchodu. Osobním rozhovorem.“

4. Snažíte se Vy jako vedení organizace/nadřízený snižovat fluktuaci zaměstnanců, respektive řešit příčiny toho, proč odcházejí? Jak?

„Na středisku se snažím udržet stabilní a pevný tým. Bohužel to není vždy možné, časté změny a nároky od vedení jsou vysoké.“

5. Máte v organizaci nastaveny způsoby či nějaké oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců?

„O takovém způsobu nebo postupu ve firmě nevím.“

6. Vnímáte nějaké důsledky fluktuace zaměstnanců na organizaci jako celek či na pracovníky?

„Určitě vnímám fluktuaci negativně, a to nejenom směrem ke klientům, ale také k zaměstnancům. Je složité a náročné si stále zvykat na nové kolegy a navazovat novou spolupráci.“

7. Je něco, co byste jako vedení podle Vás mohli udělat lépe či plánujete učinit do budoucna ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců?

„Na mé pozici jsem malý pán, mohu pouze při přijímání nových zaměstnanců nastavit spolupráci tak, aby měli v novém týmu zázemí a potřebnou podporu.“

Respondent 2

Pohlaví: žena

Věk: 48 let

Pozice v organizaci: vedoucí střediska

1. Jak hodnotíte fluktuaci ve Vaší organizaci? Zdá se Vám vysoká, nízká...?

„Z komunikace kolegyně z jiných středisek je vysoká a častá. Ale statistiky za celou organizaci nemám k dispozici.“

2. Jaké jsou podle Vás nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z Vaší organizace?

„Nedostatečná motivace, špatné ohodnocení, chování nadřízených.“

3. Zjišťujete od odcházejících zaměstnanců důvody jejich odchodu? Jak?

„Vždy se ptám, abych se případně vyvarovala tomuto problému.“

4. Snažíte se Vy jako vedení organizace/nadřízený snižovat fluktuaci zaměstnanců, respektive řešit příčiny toho, proč odcházejí? Jak?

„Ano, snažím se to probírat s vedením, bohužel bez úspěchu.“

5. Máte v organizaci nastaveny způsoby či nějaké oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců?

„Nevím o tom.“

6. Vnímáte nějaké důsledky fluktuace zaměstnanců na organizaci jako celek či na pracovníky?

„Ostatní zaměstnanci musí po dobu, než se sežene kvalitní náhrada pracovat za odcházejícího zaměstnance.“

7. Je něco, co byste jako vedení podle Vás mohli udělat lépe či plánujete učinit do budoucna ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců?

„Rozhodně se snažím své podřízené chválit a případně pokud mám možnost je i finančně motivovat, případně alespoň navrhnout odměny. Na odměny ale často nemám budget.“

Respondent 3

Pohlaví: žena

Věk: 49 let

Pozice v organizaci: vedoucí střediska

1. Jak hodnotíte fluktuaci ve Vaší organizaci? Zdá se Vám vysoká, nízká...?

„Vzhledem k nekvalifikaci pracovníků na manažerských pozicích je poměrně vysoká. Nulová koncepce práce s lidskými zdroji. Za celou organizaci ale jasná data nemáme nikde uvedena“

2. Jaké jsou podle Vás nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z Vaší organizace?

„Nekonceptnost řízení související s nekompetentností.“

3. Zjišťujete od odcházejících zaměstnanců důvody jejich odchodu? Jak?

„Odchody zaměstnanců jsou nejčastěji iniciované majitelem společnosti impulsivně. Nikdo vlastně ani neví proč k tomu došlo a následně se k tomu vymýšlí příběh, odůvodnění.“

4. Snažíte se Vy jako vedení organizace/nadřízený snižovat fluktuaci zaměstnanců, respektive řešit příčiny toho, proč odcházejí? Jak?

„Aktuálně řeším svůj odchod ze společnosti přesně z výše uvedených důvodů.“

5. Máte v organizaci nastaveny způsoby či nějaké oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců?

„Sliby a „uplacení“ zaměstnanců krátkodobými výhodami.“

6. Vnímáte nějaké důsledky fluktuace zaměstnanců na organizaci jako celek či na pracovníky?

„Stále se opakující zaškolování nových zaměstnanců, ztráta know-how a kontinuity.“

7. Je něco, co byste jako vedení podle Vás mohli udělat lépe či plánujete učinit do budoucna ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců?

„Krátkodobé řešení nevidím. Změna postoje, vnímání hodnoty zaměstnanců majitelem.“

Respondent 4

Pohlaví: žena

Věk: 43

Pozice v organizaci: vedoucí střediska

1. Jak hodnotíte fluktuaci ve Vaší organizaci? Zdá se Vám vysoká, nízká...?

„Nemám konkrétní data za jiná střediska, nebo za celou organizaci, ale za mé středisko je fluktuace poměrně vysoká, vzhledem k tomu, že práce pracovníka v péči (v terénu) je fyzicky náročná a málo ohodnocena.“

2. Jaké jsou podle Vás nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z Vaší organizace?

„Jak jsem uvedla v předchozí otázce – práce je fyzicky náročná, neohodnocena a domnívám se, že nezáměr vedení je v dnešní době vyšší než minulosti.“

3. Zjišťujete od odcházejících zaměstnanců důvody jejich odchodu? Jak?

„Já jako vedoucí se zajímám, proč zaměstnanci odchází z mého střediska..., dotazuji se, ale zůstává to jen v podstatě u mne, protože konstruktivní debata s HR oddělením chybí – to by, dle mého názoru, mělo projevit zájem o to, proč zaměstnanci z organizace odchází ...“

4. Snažíte se Vy jako vedení organizace/nadřízený snižovat fluktuaci zaměstnanců, respektive řešit příčiny toho, proč odcházejí? Jak?

„Je to těžké, protože finance na odměny pro moje středisko opět nebyly přiděleny. Mám přibližně 50% fluktuaci, a to znamená neustálý nábor, pohovory, zaškolování ... Nový zaměstnanec nemůže sám do terénu, takže směny jsou zdvojené – vyšší mzdový náklad, přiznám se, že porušujeme zákoník práce (odpočinek mezi směnami), protože zkrátka nemám kým obsadit směny..., zaměstnanci nečerpají dovolenou, jsou unavení.“

5. Máte v organizaci nastaveny způsoby či nějaké oficiální postupy pro snižování fluktuace zaměstnanců?

„Způsoby na snižování fluktuace v naší organizaci neznám. Domnívám se, že vedoucí jiných středisek se snaží snížit fluktuaci improvizací a žádný doporučený způsob na základě vyhodnocení/dat neexistuje.“

6. Vnímáte nějaké důsledky fluktuace zaměstnanců na organizaci jako celek či na pracovníky?

„Jako na celek organizace neumím vyhodnotit, ale možná vysoké náklady na nekončící nábor, inzerci, pohovory, zaškolování – neznám konkrétní data, proto neumím konkrétně vyhodnotit a taky může být poškozené dobré jméno organizace. Napadá mě i to, že klienti se mohou cítit nekomfortně, protože je opečovává, dá se říct, týden, co týden jiný zaměstnanec, a to může taky vést ke ztrátě klientů ...“

7. Je něco, co byste jako vedení podle Vás mohli udělat lépe či plánujete učinit do budoucna ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců?

„Bohužel, nemám na ovlivnění fluktuace dostatečné možnosti – finance. Já taky nejsem od nadřízené motivována ... Tým se mi mění docela často, uvítala bych pomoc od HR oddělení – radu, doporučení, pohled nezávislé osoby, možná školení A taky by možná pomohlo víc naslouchání od vedení společnosti ..., před koronavirem jsme měli alespoň občas porady, přes kovid jsme se nepotkávali a pak se obměnilo vedení.“

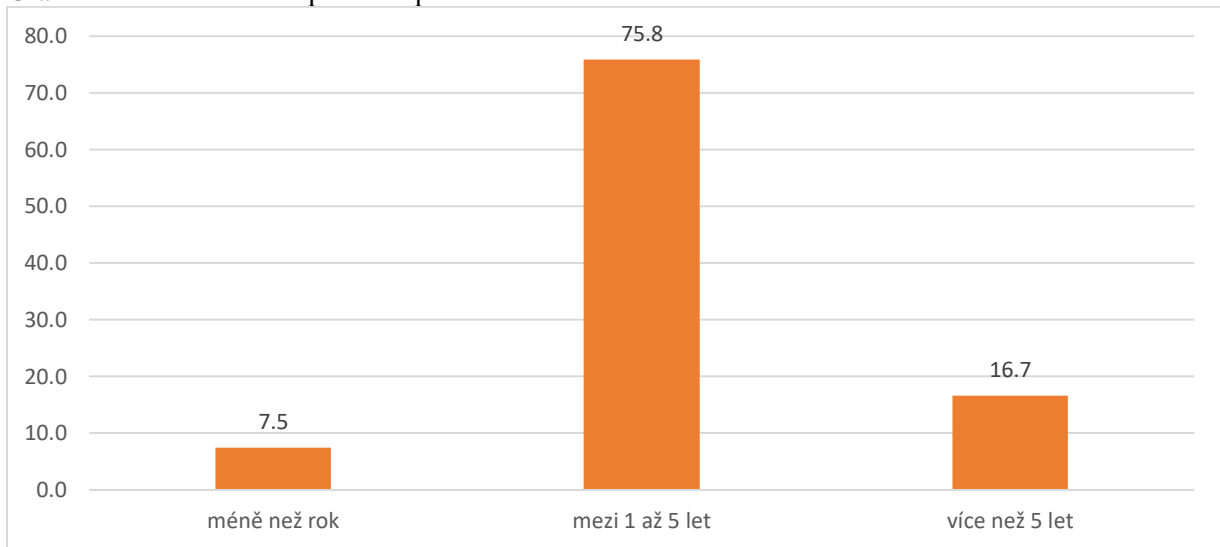
Příloha 3 Popisná statistika

Graf 1 Otázka č. 1 Pohlaví respondentů



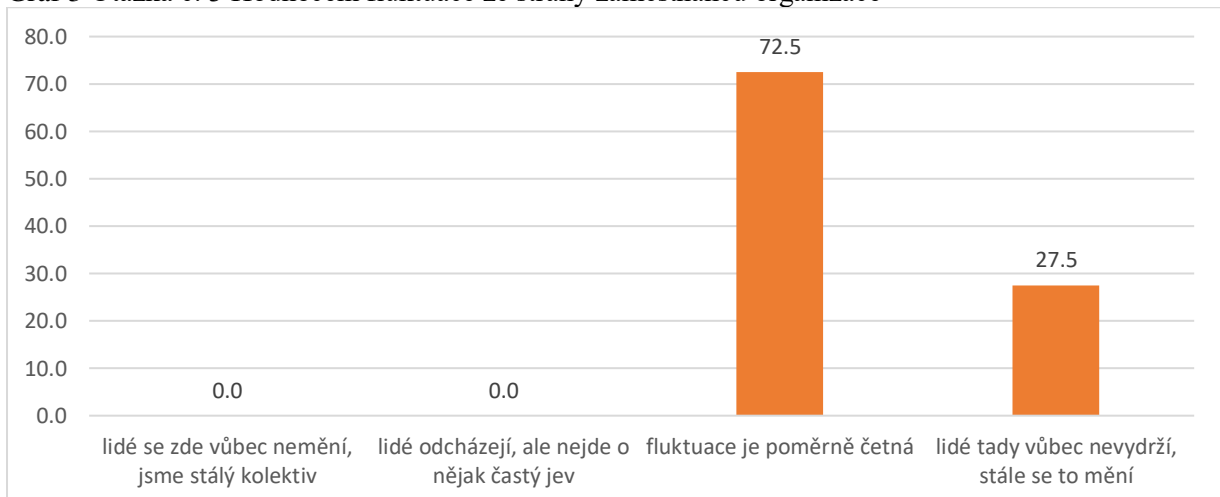
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Otázka č. 2 Délka praxe respondentů



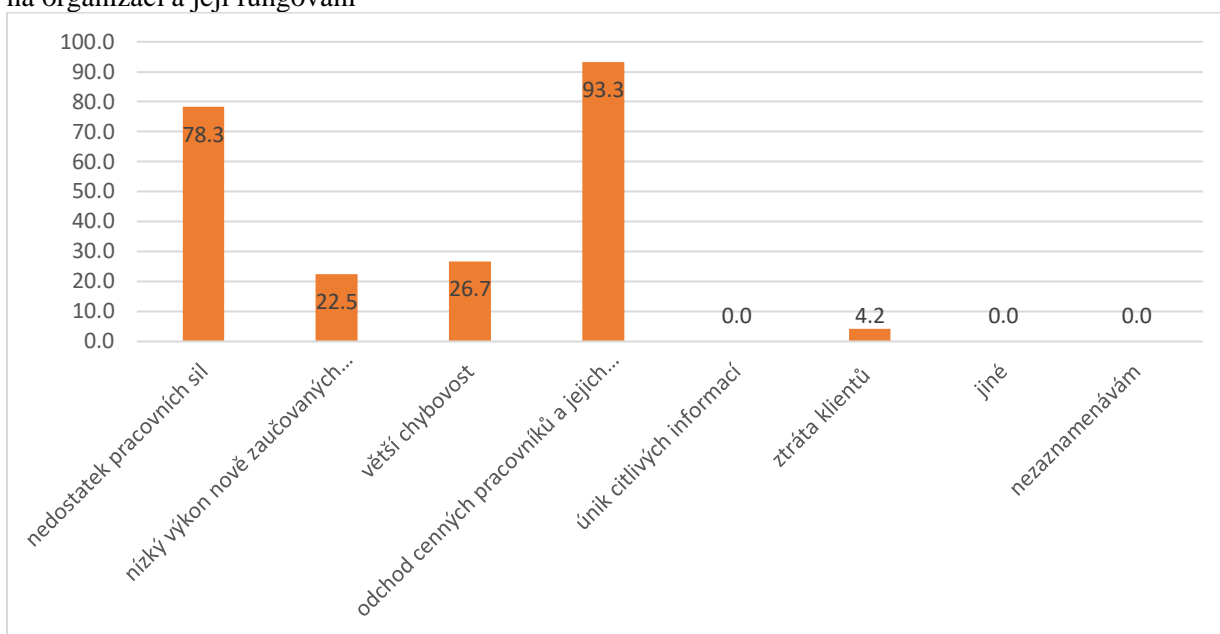
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Otázka č. 3 Hodnocení fluktuace ze strany zaměstnanců organizace



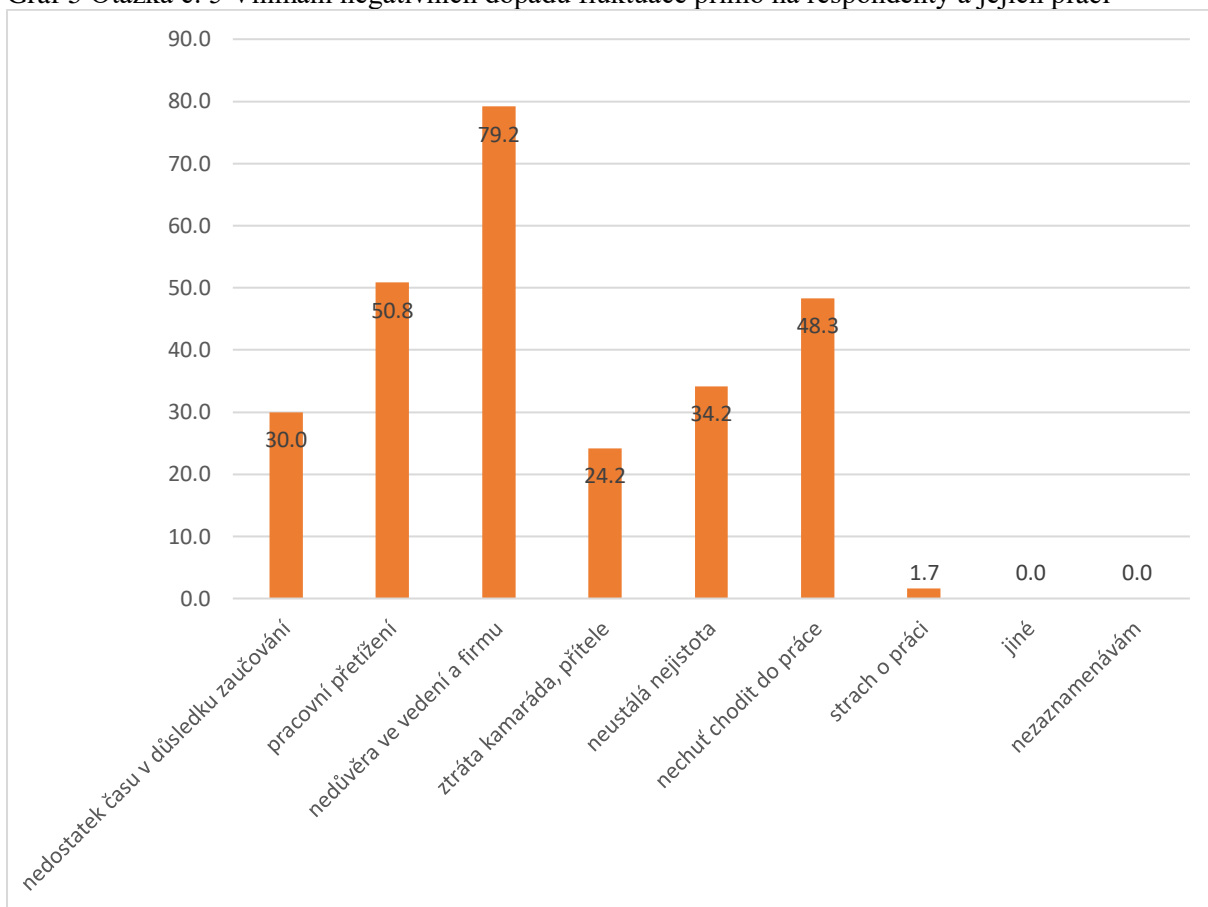
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Otázka č. 4 Názory respondentů ve vztahu k negativním dopadům fluktuace zaměstnanců na organizaci a její fungování



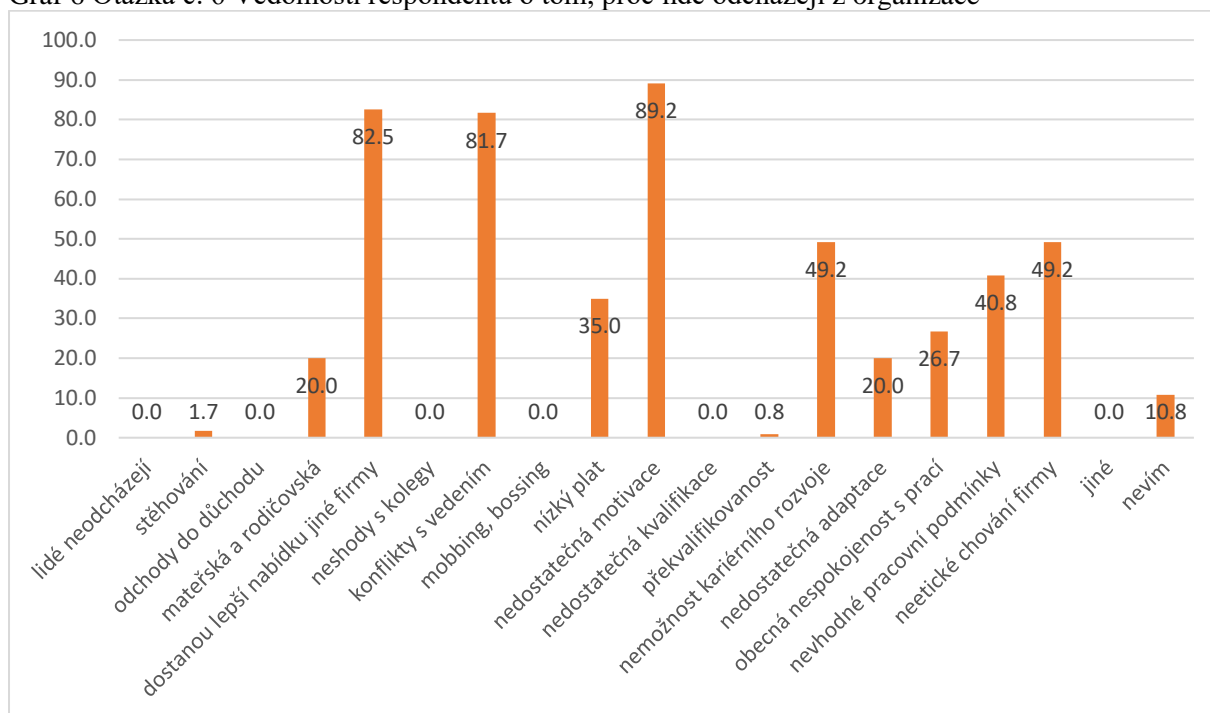
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Otázka č. 5 Vnímání negativních dopadů fluktuace přímo na respondenty a jejich práci



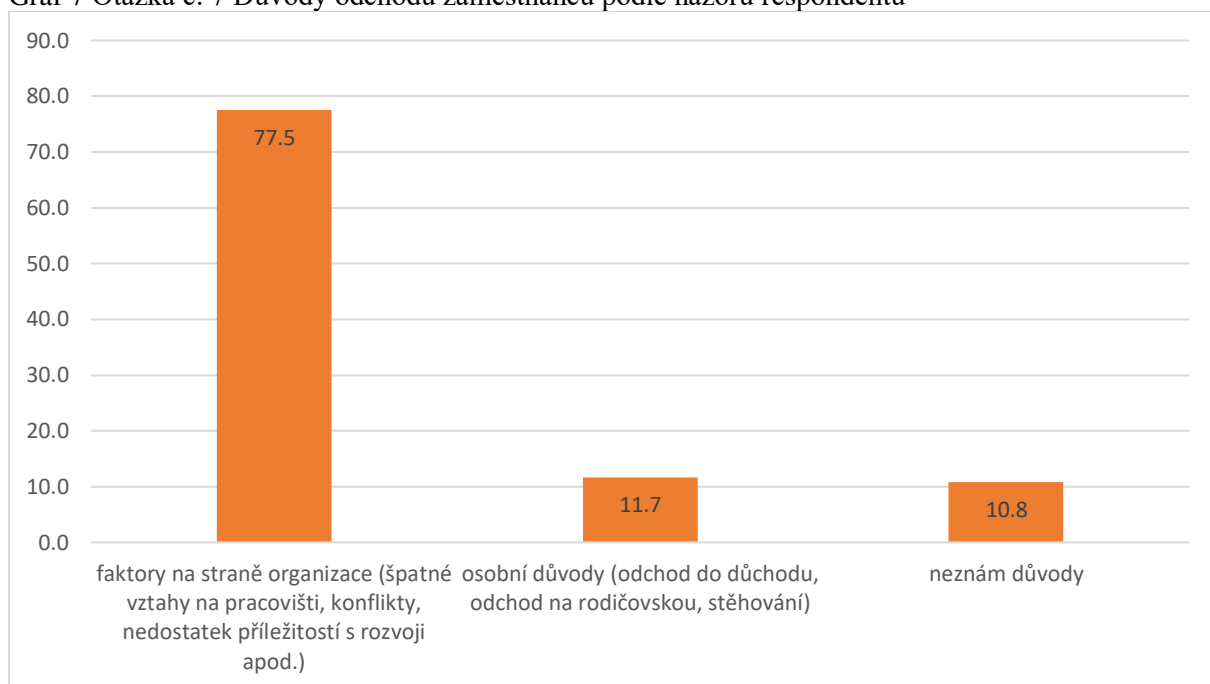
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Otázka č. 6 Vědomosti respondentů o tom, proč lidé odcházejí z organizace



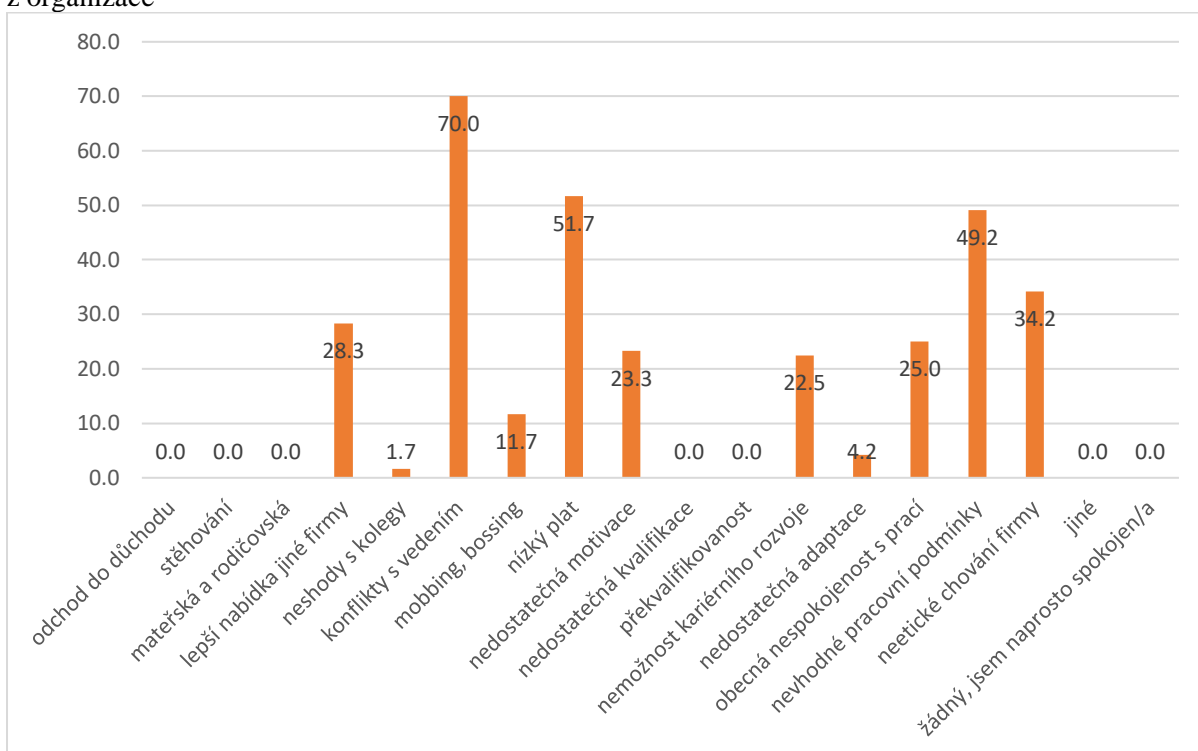
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Otázka č. 7 Důvody odchodů zaměstnanců podle názorů respondentů



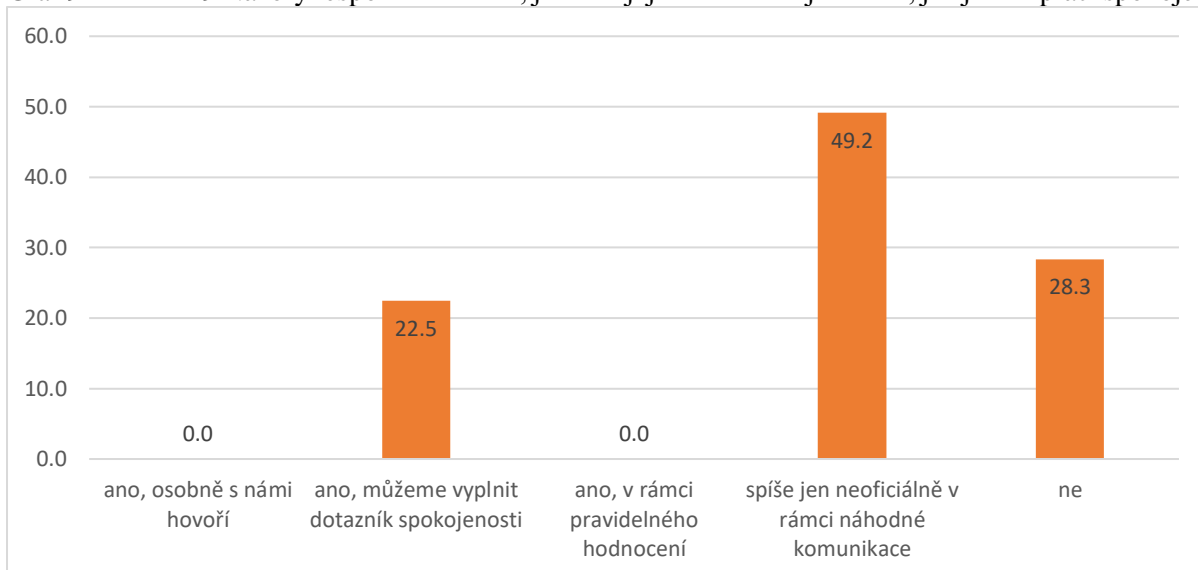
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Otázka č. 8 Vlastní názor respondentů na to, kvůli čemu by oni sami zvažovali odchod z organizace



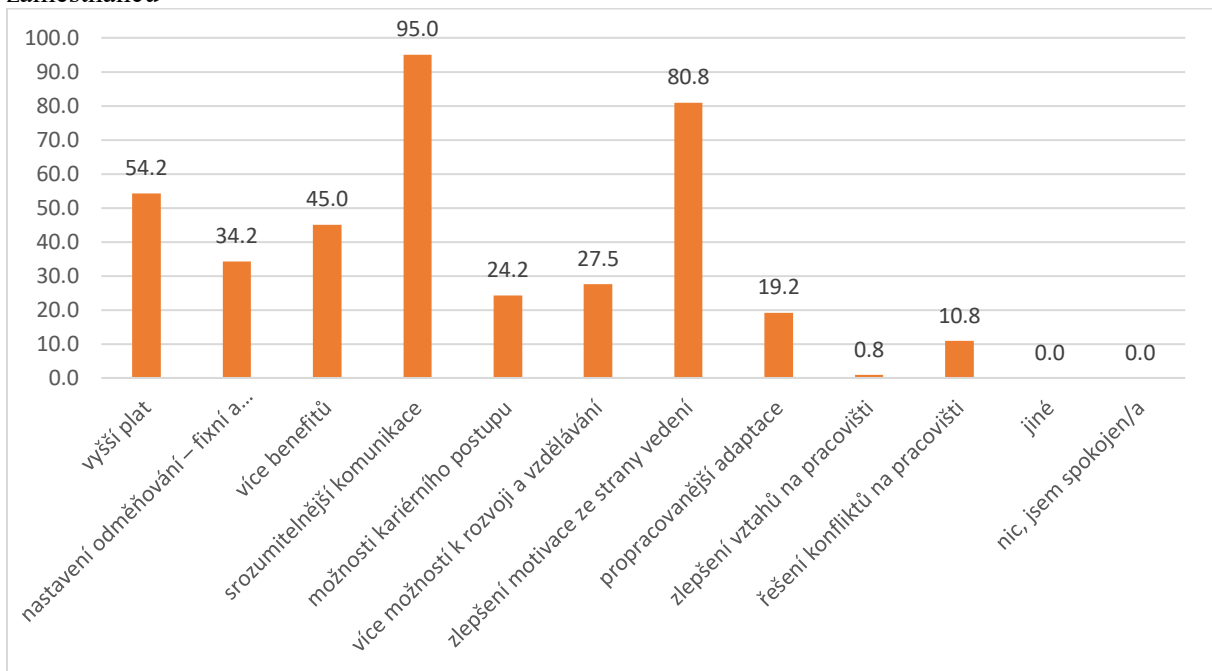
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Otázka č. 9 Názory respondentů na to, jestli se jejich vedení zajímá o to, jak jsou v práci spokojení



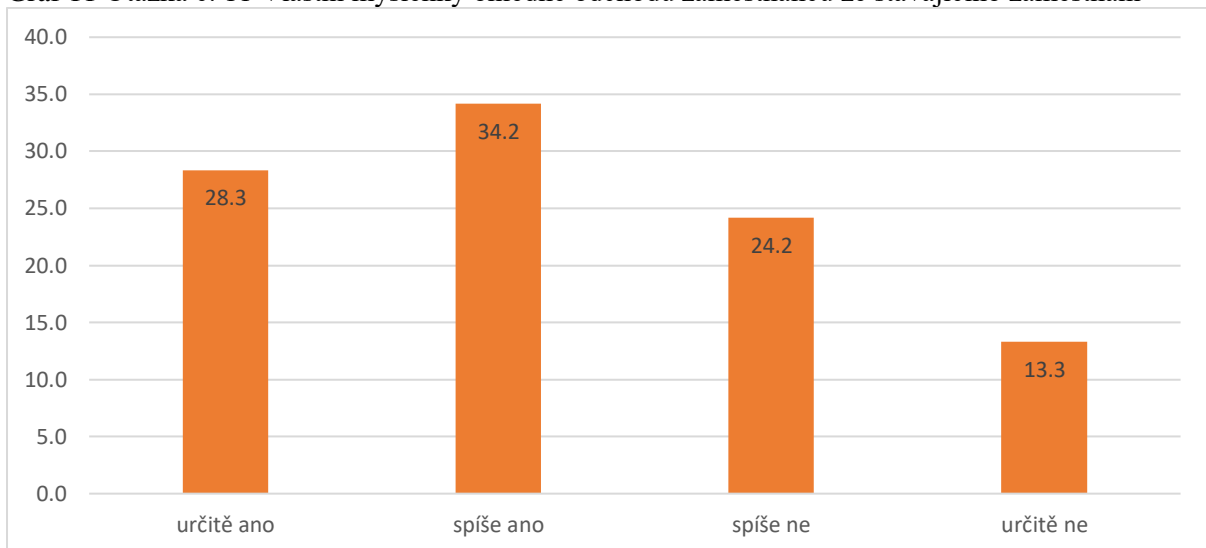
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Otázka č. 10 Názory respondentů na to, co by vedení mohlo udělat lépe pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Otázka č. 11 Vlastní myšlenky ohledně odchodu zaměstnanců ze stávajícího zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování



Řešená problematika



úvod

Lidský kapitál je pro organizaci jeden ze základních prvků, proto se musí v organizaci identifikovat příčiny případné fluktuace.

problém

Zjištěné problémy v organizaci je přetížení zaměstnanců, nejistota, nedostatek vlastního času, ztráta motivace a ztráta důvěry v zaměstnavatele.

přístup

Získání dat organizace a analýza. Na základě získání dat a výsledků analýzy byly navržena opatření ke snížení fluktuace v organizaci.

Postup řešení

zdroj

Interní informací organizace. Dotazníkové šetření a rozhovor s vedoucími pracovníky. Šetření celkem 200 respondentů.

získávání

Data kvantitativního výzkumu byla získána dotazníkovým šetřením, kvalitativní výzkum probíhal s vedoucími pracovníky organizace.

zpracování

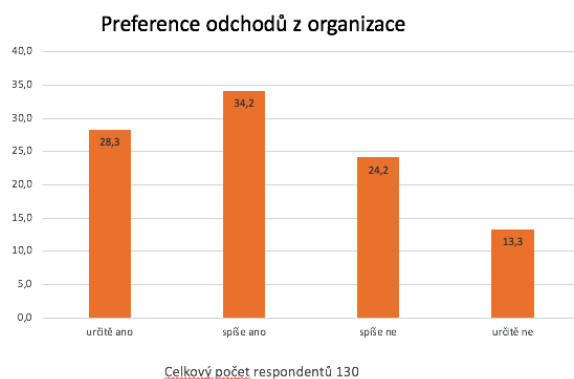
Data kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla porovnávána a pro lepší pochopení byla data kvantitativního výzkumu zaznamenána do grafické podoby.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že fluktuace v organizaci je vysoká a organizace na odchod zaměstnanců nereaguje.

- Vedení organizace nevěnuje pozornost zaměstnancům samotným, a ani tak důvodům, proč zaměstnanci opouštějí organizaci.
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
- Za poslední dva roky je fluktuace v průměru 62,6%
- 79,2% respondentů nemá důvěru v organizaci
- 28,3% chce organizaci opustit, 34% o tom uvažuje

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Jasně odměňování, odpočinek, fyzioterapie, školení Work life balance, pravidelné porady, teambuildingové aktivity.






2. Vedení může využít veškerých dostupných možností, jak snížit fluktuaci a zlepšit dobré jméno mezi zaměstnanci.



3. Doporučením pro organizaci bylo zavedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, na základě kterého je možné postupně měnit klima a kulturu v organizaci a tím i reflektovat požadavky/návrhy zaměstnanců.

Závěr

- 
Práce přinesla návrhy na řešení, jak snížit fluktuaci v organizaci a zlepšit klima mezi zaměstnanci.
- 
 Řešení by vedlo ke komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.
- 
 Problematika by byla posunuta díky pravidelnému průzkumu spokojenosti zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování