

Vojtěch Bednář

JAK OMEZIT FLUKTUACI

MANAŽER

A UDRŽET SI ZAMĚSTNANCE
MANAŽERSKÝMI NÁSTROJI



Vojtěch Bednář

JAK OMEZIT FLUKTUACI

MANAŽER

A UDRŽET SI ZAMĚSTNANCE
MANAŽERSKÝMI NÁSTROJI



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

PhDr. Vojtěch Bednář

Jak omezit fluktuaci

a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6747. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 112

První vydání, Praha 2018

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2018

Cover Photo © Depositphotos/Irochka

ISBN 978-80-271-9995-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-9994-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-0648-6 (print)

Obsah

O autorovi	8
Pár poznámek ke knize	9
Úvod: Fluktuace je problém	11
1. Proč lidé odcházejí?	13
1.1 Co drží lidi v práci?	15
1.1.1 <i>Preference důvodů</i>	17
1.2 Proč lidé odcházejí?	24
2. Opatření k omezení fluktuace	27
2.1 Opatření hodnotícího a motivačního systému	29
2.1.1 <i>Výroční benefit</i>	30
2.1.2 <i>Plánovaný růst</i>	33
2.1.3 <i>Oceňování nejlepších</i>	36
2.2 Opatření na podporu komunikace a spolupráce ve firmě	39
2.2.1 <i>Oslava úspěchu</i>	40
2.2.2 <i>Informujeme a bavíme zaměstnance</i>	41
2.2.3 <i>Podpora vlastní iniciativy</i>	45
2.2.4 <i>Podpora zlepšování</i>	46
2.2.5 <i>Mimopracovní aktivity a společné akce</i>	49
2.2.6 <i>Spolupráce se školami</i>	54
2.2.7 <i>Publicita firmy</i>	55
2.3 Práce se zaměstnanci s rizikem odchodu	58
2.3.1 <i>Jakým pracovníkům se věnovat?</i>	58
2.3.2 <i>Jak zjistit, že odcházejí</i>	59
2.3.3 <i>Zjišťujeme příčiny</i>	61
2.3.4 <i>Nabízíme alternativy</i>	65
2.3.5 <i>Zapojujeme kolegy</i>	71

2.4	Podpora loajality týmu nebo kolektivu	73
2.4.1	<i>Společné cíle a společná ocenění</i>	74
2.4.2	<i>Podpora liniového managementu</i>	77
2.4.3	<i>Řízení autonomie týmu</i>	78
3.	Když už lidé odcházejí – taktiky k zastavení fluktuace	81
3.1	Klady a zápory zvyšování platů	83
3.2	Projevení zájmu o názor zaměstnanců	84
3.3	Zapojení vnitřních autorit	87
3.4	Využití navrátilců	88
3.5	Využití sociálního okolí	91
3.6	Dílní změny pracovního prostředí	95
	Závěr: Fluktuace nemusí být problém	99
	Literatura	103
	Rejstřík	105

O autorovi



Vojtěch Bednář je sociolog a odborný poradce. Specializuje se na otázky vedení, motivování, řízení lidí ve firmách, vytváření a udržování firemní kultury. Učí manažery na všech úrovních pracovat s lidmi tak, aby firmu vnímali jako součást svého života a aby jejich práce byla efektivní, smysluplná a naplňovala potřeby firmy i jich samotných. Vše, co dělá, je ověřené a má racionální základ. Absolvoval studium Sociologie a žurnalistiky na FF UP Olomouc (2006) a rigorózi (2009). Dříve pracoval jako novinář. V oblasti poradenství pracuje od roku 2007, od roku 2009 samostatně a od roku 2012 jako Firemní sociolog.

Pár poznámek ke knize

Motto: Na čem není kolečko od kávy, není užitečné.

Knihy Firemního sociologa

Pokud vás zaujala, navštivte náš web www.firemni-sociolog.cz

Příklady a autenticita

Všechny příklady uvedené v této knize pocházejí z poradenské praxe poradců Firemního sociologa. Staly se v českých nebo v České republice působících firmách. Všechny jsou reálné, ale jsou upraveny tak, aby nebylo možné přesně zjistit, odkud pocházejí ani kdo je jejich původcem.

Aktuálnost

Knihy je napsaná v době ekonomické konjunktury, ale snažili jsme se ji připravit tak, aby měla univerzální platnost, tedy aby se dala využít i v čase poklesu či krize. Situace a okolnosti se neustále mění, lidské chování je ale, jak jsme přesvědčeni, poměrně stálé a díky tomu i předvídatelné.

Návodnost

Mějte prosím na paměti, že **neexistuje návod na lidi**. Není možné připravit „step-by-step“ postup, který by poté, co by byl uveden do života, přinesl, pokud jde o chování zaměstnanců, přesně dané výsledky. Každá situace, každá firma a každá doba je jiná. Postupy a zkušenosti v této knize jsou užitečné a vyzkoušené, ale jejich použití nezaručuje výsledek.

Vaše názory

Jsm rádi za každý názor, podnět, zkušenost či doporučení čtenáře. Chcete-li nám cokoli říci osobně, napište na vojtech.bednar@firemni-sociolog.cz nebo zavolejte na číslo 731 782 385.

Úvod: Fluktuace je problém

Pohádkovým lesem kráčí Sněhurka a za ruce vede dva trpaslíky. Potká dědečka. Ten se dívá na Sněhurku, na dva trpaslíky a říká: „Ahoj Sněhurko. Co se ti stalo?“ Sněhurka se podívá na dědečka, potom na své dva trpaslíky a odpoví: „Ahoj dědečku. To víš, nejsou lidi.“

Tento starý personalistický vtip (datuje se nejméně do osmdesátých let minulého století) vystihuje situaci na trhu práce v době, kdy vzniká tato kniha (léto 2017). Nejsou lidi. Firmy mají problém obsazovat nejen kvalifikované, ale i dělnické pozice. Nedostatek personálu se řeší přetěžováním stávajících zaměstnanců, jejich „dovozem“ ze zahraničí, často ze zemí Balkánu a východní Evropy, který ale ne vždy přináší požadované efekty, a v určité míře také tzv. přetahováním pracovníků jiných zaměstnavatelů. Tato praxe sice není příliš etická, ale je zažitá u špičkových profesionálů a řadu firem poškozují i u méně kvalifikovaných, dělnických a pomocných profesí. Firmy jsou tak nuceny nabírat nejen nové zaměstnance pro potřeby svého růstu, ale také hledat náhrady za ty, které ztratily ve prospěch jiných. Nové zaměstnance je potřeba připravit a zaškolenit, mají vyšší riziko úrazovosti, méně efektivní pracovní výkon, a velký nepoměr „nových“ vůči „starším“ (myšleno z hlediska doby působení ve firmě) vyvolává tlak na odliv těch starších. Tomuto jevu se říká **fluktuace zaměstnanců**, i když personalisté, kteří si jej uvědomují, mají raději pojem **začarovaný kruh**.

Je možné, že v době, kdy tuto knihu čtete, je situace zcela jiná. Na trhu práce je mnoho zájemců a málo míst. Firmy si mohou vybírat, a pokud se někomu nechce pracovat, lze mu říct, že „za dveřmi čeká osm dalších“. I pak je ale důležité, pokud firma disponuje drahým know-how, zakládá si na špičkové kvalitě anebo na schopnosti pracovat dobře pod tlakem, tj. v krizi a za každé situace, aby její základ tvořili stabilní a spolehliví zaměstnanci. Aby tito zaměstnanci procházeli přirozeným procesem obnovy a aby, až se situace změní k lepšímu, se firma vyhnula nutnosti vytvořit výkonný kádr z ničeho a za asistence nezkušených manažerů. Jinými slovy, **fluktuace je problém**.

Tato kniha nemá za cíl problém fluktuace vyřešit. Rádi bychom v ní ale nabídli řadu praktických a osvědčených tipů, možností, nástrojů, jejichž správná kombinace jej může pomoci omezit, snížit, prostě udržet pod kontrolou. Vycházíme v ní z našich poradenských zkušeností a také a hlavně z toho, že se chceme vyhnout řešení, které se v lepších časech nabízí, ba přímo vnucuje jako první a pro mnohé jediné.

PŘÍKLAD

Zkusili jsme otázku, co dělat, abychom fluktuaci snížili, položit přímo zaměstnancům, a to cestou propracovaného interního výzkumu. Dozvěděli jsme se, že hlavním problémem jsou nízké mzdy. V důsledku toho se vedení rozhodlo mzdy plošně zvýšit, a navíc do jejich základní části zakomponovat doposud individuální výkonový bonus. V praxi to znamenalo, že odměna většiny našich zaměstnanců citelně povyroستla a úměrně tomu se zlepšila i nálada a řekněme morálka ve firmě. Ale celé to trvalo jen velmi krátce a brzy bylo vše opět ve stejných kolejích. Když se objevila nabídka zaměstnavatele jen pár kilometrů od nás, s náborovým příspěvkem a vidinou fyzicky mírně jednodušší práce, řada lidí odešla. – J. M.

Neříkáme, že peníze nejsou důležité, ani to, že nejsou řešením. Trváme ale na tom, že snažit se omezit fluktuaci jen a pouze navyšováním mezd, zvláště pevné složky jako v tomto případě, je nebezpečné a potenciálně zničující. Proto se budeme snažit zabývat takovými možnostmi, které peníze nezahrnují, anebo je sice využívají, ale nikoli jako stěžejní prvek.

Lidé se sice chovají poměrně předvídatelně, ale stále platí, že každá situace je jiná, každá firma je jiná, vždy se nacházíme v odlišných okolnostech, souvislostech a realitách. Z tohoto důvodu prosíme, neberte tuto publikaci jako návod, jak na to, ale spíše jako zdroj možností a inspirace, které vám mají pomoci při hledání toho správného řešení právě pro vás.

Přejeme hodně inspirace.



Proč lidé odcházejí?

Pokud chceme fluktuaci řešit, musíme jí rozumět. Nejčastější odpověď na otázku „Proč odcházíte?“ je zvláště u méně kvalifikovaných profesí jednoduchá: „Jdu za vyšším výdělkem.“ Něco pravdy na této odpovědi jistě bude, ale bude to pouze pravda částečná, omezená, a jak už bylo ukázáno v úvodu, snaha o naplnění požadavku může vést ke zhoršení situace. Proto se s ní nemůžeme spokojit. Musíme rozumět tomu, co vede zaměstnance ke změně zaměstnání a proč i lidé, o kterých bychom si dříve mysleli, že jsou firmě věrní, mohou prostě změnit názor. Možná vás překvapí, že velmi často za to nemůže ani tak jejich ekonomická situace nebo individuální stav, jako spíše my a naše práce s nimi.

PŘÍKLAD

Firma, původem ze Skandinávie, měla v Česku pobočku. Tvořilo ji asi padesát zaměstnanců, většina administrativních a THP, menší část pracovala v logistice. Problém firmy spočíval v tom, že kvůli platové politice majitelů nemohla nabídnout konkurenční mzdy, a tak měla potíže získat nové zaměstnance. Stávající ve firmě zůstávali, protože jim vyhovovala, růst však byl nemožný. Vedení nebylo s to přesvědčit majitele ke zvýšení mezd, ale získalo od nich rozpočet na rozvojové benefity. Díky tomu mohla firma zaměstnancům nabídnout vysoce nadstandardní paletu výhod v oblasti vzdělávání, jazykových kurzů a certifikace, odborného růstu. Brzy poté se situace zlepšila, začali chodit noví zájemci, přesně dle očekávání mladí, aktivní lidé.

Netrvalo dlouho a ukázalo se, že tato politika má také slabou stránku. Více než 60 % nově získaných zaměstnanců firmu do dvou let opustilo a spolu s nimi i někteří z původních. Důvody byly různé, vesměs rodinné a osobní. Lidé však vždy odcházeli poté, co dovršili „kolečko“ rozvoje, většina z nich po obdržení jazykového certifikátu. Personální ředitelka firmu popsala výstižně slovy: „Stali jsme se průtokovým ohřívačem lidí.“

Co se stalo špatně? Nízký plat a velká možnost rozvoje udělaly z firmy ideální krátkodobou destinaci pro lidi s malými osobními nároky a ochotou se rozvíjet.

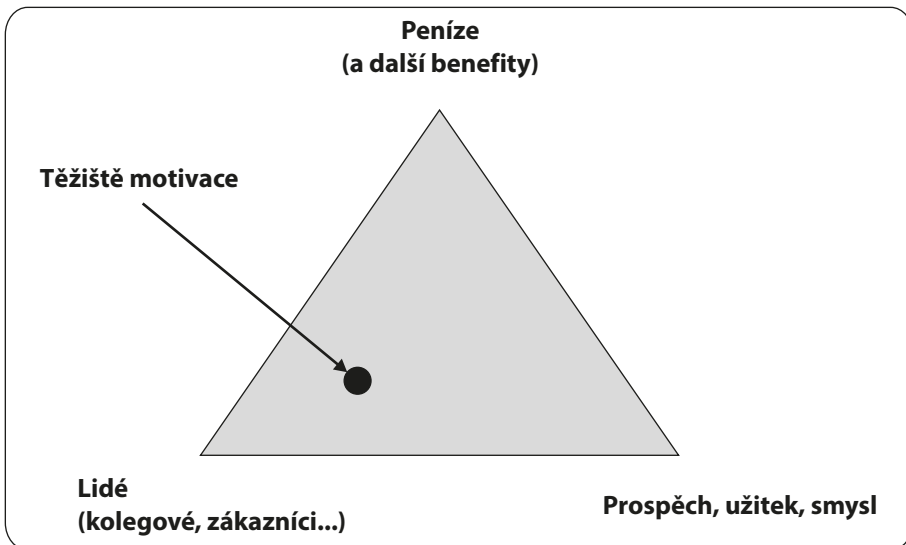
Nikdo nepřicházel s cílem vydržet, ale jen se dovozdit. Tato politika s sebou následně „strhla“ i část původního personálu.

1.1 Co drží lidi v práci?

Pokud chceme vědět, proč lidé odcházejí, musíme nejprve zjistit, **co je drží v práci**. Existuje řada modelů potřeb, motivace a skupinového chování. My se však budeme držet jednoho. Lidé chodí do práce v podstatě z kombinace tří důvodů:

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

Pro zjednodušení si to můžeme představit jako motivační trojúhelník.



Každý zaměstnanec má své vlastní těžiště v jiném místě tohoto trojúhelníku. V rámci pracovišť se ale vyskytují lidé, kteří mají těžiště podobná. Příčina rozhodnutí, proč odejít pryč, pak nejčastěji spočívá v tom, že selhává nějaká kombinace faktorů. Zjednodušeně řekněme, že zaměstnanci něco chybí.

Jak je možné, že zaměstnanci hovoří o penězích, a přitom jim chybí něco jiného? Je to proto, že peníze představují tzv. **přirozenou odpověď**. Je nejjednodušší, je nejlépe sdělitelná, nejsnáze se obhazuje. Je také nejvíce společensky přijatelná. Je snazší říct, že odcházím za vyšším platem než za lepším prostředím či šéfem.

V praxi to znamená, že i kdyby zaměstnanci odcházeli například na základě konkrétního impulzu, dejme tomu nabídky náborového příspěvku, to, co určuje jejich rozhodnutí, není pouze tento příspěvek, ale složitější komplex faktorů. Funguje to i tehdy a hlavně tehdy, **když si to oni sami neuvědomují**. Z tohoto důvodu je potřeba na tento komplex působit, „pouhé“ zvyšování mezd není řešení.

PŘÍKLAD

Nedaleko naší firmy s dlouholetou tradicí vyrostla jiná. I když vyrábějí sortiment podobného oboru, nejsme konkurence v produktu, jako spíše v zaměstnancích, potřebují mnoho našich profesí. Lidé za nimi odcházejí s vidinou jednodušší, méně náročné práce na produktu, který znají, ale který je po technické stránce primitivnější než ten náš. Je těžké je přesvědčit, aby zůstali, protože jsou vlastně stále „doma“, dělají práci, kterou dělali dříve, pouze pro jiného zaměstnavatele. Nabídnout více peněz než konkurent nám zatím nepomohlo, a tak se snažíme dělat více proto, abychom budovali povědomí zaměstnanců o firmě, o naší tradici, historii i perspektivách. – P.

1.1.1 PREFERENCE DŮVODŮ

Podívejme se nyní na to, jak jednotlivé prvky našeho motivačního trojúhelníku působí na jedné straně na aktivizaci našich zaměstnanců, tj. na to, jak moc jsou ochotní pracovat, a na druhé straně na jejich stabilitu, tedy na to, jak tíhnou k tomu u nás zůstat.

Ekonomické nástroje (finance a benefity)

Jedná se bezesporu o základ jakékoli motivace, koneckonců do práce chodíme hlavně proto, abychom se užívali.

Dříve platilo (a v některých profesích může stále platit), že pokud jde o výši platu, existují z pohledu zaměstnance tři hladiny:

- **Nejnižší částka**, za kterou je ochoten pracovat. Musí stačit ke splnění jeho základních potřeb. Pokud ji dostane, bude pracovat, ale současně jakmile se nabídne výhodnější příležitost, poměrně snadno odejde. Pokud ji nedostane, tj. pokud bude plat pracovníka nižší než tato částka, může dočasně pracovat dále, ale bude aktivně hledat jiné zaměstnání anebo alespoň jiné příležitosti, tedy přívýdělek. Důsledkem bude menší koncentrace, menší produktivita práce, vyšší riziko úrazů a onemocnění, riziko zneužívání firemních prostředků atd. Těto situaci je potřeba se vyhnout.
- **Srovnatelný plat** odpovídá z pohledu zaměstnance tomu, co dostávají lidé jako on v prostředí, ve kterém se pohybuje. Nejde ani tak o to, co si za tyto peníze může koupit, ale o to, jak si vede v porovnání se svými blízkými. Pokud můžeme nabídnout přiměřenou úroveň, a ideálně mírně vyšší, pak má finanční odměna tendenci zaměstnance stabilizovat. Považuje ji za normální, za přiměřenou okolím, třebaže by přivítal o něco více. Nemůžeme očekávat nárůst jeho výkonu, ale nemusíme se obávat ani odchodu, pokud ovšem nezačnou odcházet ti, se kterými se tento člověk srovnává (pozor, to nejsou naši zaměstnanci, ale velmi často zaměstnanci okolních firem, organizací atd.).
- **Motivační plat** oceňuje nadstandardně, ale očekává také nadstandardní výkon. Zaměstnance stimuluje k tomu, aby pracovali více, protože cítí zod-

povědnost za odměnu, kterou dostávají. Přibližně 30 % lidí ale v režimu motivační odměny není schopno pracovat trvale, časem se pro ně stává nepohodlnou, a buď ji nevyužívají, nebo se jí snaží vyhnout.

Pozor: Mnoho firem se ve svých systémech odměňování pokouší zohlednit všechny tyto hladiny. Zaměstnanec typicky obdrží minimální úroveň ohodnocení s tím, že srovnatelné dosáhne při určitém výkonu a motivační při výkonu nadstandardním. Pokud se přes existenci tohoto systému zdá, že pracují „všichni stejně“, a systém neplní motivační úlohu, bývá to tím, že je jeho motivační složka špatně nastavena; buď je nedosažitelně vysoká, anebo naopak splývá se standardním ohodnocením.

Pokud však zaměstnanci berou fixní odměny, ve kterých jsou již zahrnuty motivační a další složky, pak mají tendenci svůj plat vnímat jako **jednu základní částku**, a to bez ohledu na to, jak je vnitřně rozdělen. Prakticky nemá cenu snažit se jim vysvětlovat, že „ve výplatě jsou zahrnuty prémie“, efekt tohoto vysvětlování bývá minimální.

V poslední době v souvislosti s vývojem trhu práce a vzdělání zaměstnanců a zejména v oborech s požadavkem vyšší kvalifikace dochází k tomu, že vedle tří kategorií, které jsme zde popsali, se objevuje čtvrtá, kdy zaměstnanec v penězích spatřuje přímo **ocenění své práce**. Nesrovnává se s okolím, ani neuspokojuje potřeby, ale vidí svou **hodnotu pro zaměstnavatele**. Tohoto efektu je možné s úspěchem využít, protože pokud máme zaměstnancům co nabídnout, můžeme jim říkat, že právě zde je jejich hodnota pro nás.

Mnoho firem nabízí svým zaměstnancům různé druhy **nefinančních benefitů**. Pokud jde o benefity, jejichž hodnotu je možné přímo vyjádřit penězi (stravenky, kredit na nákup zboží, odběrové poukázky) anebo které jsou penězům podobné (nabídky služeb, vstupy do sportovních center), pak musíme počítat s tím, že zaměstnanci **mají tendenci jejich hodnotu zahrnovat do základního platu**. Jinak řečeno, nevnímají je jako něco navíc, ale pokud je dostávají pravidelně, považují je za věc, na kterou mají „nárok“. I v tomto případě je vysvětlování, že benefit je výhodou navíc, ačkoli jej člověk dostane vždy, bezúčelné.

Účinek různého typu odměňování na pracovníky je přibližně tento:

- **Méně kvalifikovaní lidé:**
 - vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, malá ochota pracovat na výkon;
 - vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu, riziko odchodu části zaměstnanců.
- **Kvalifikovaní zaměstnanci (střední třída, THP):**
 - vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, ale části (mladším, výkonnějším) to může vadit;
 - vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu na úkor posilování stresu. Možnost vzniku vnitřní konkurence, zvláště u uzavřených pracovišť. Na druhé straně mnoha kvalifikovaným zaměstnancům převaha pohyblivé části mzdy vyhovuje a motivuje je.
- **Špičkoví zaměstnanci (experti):**
 - Pevnou složku považují za základ, klíčová je pro ně pohyblivá složka. Menší vliv benefitů na motivaci než u ostatních skupin, protože nevnímají jejich hodnotu a snadno si je mohou sami koupit.

Kolegové a zákazníci, lidé, firemní kultura

PŘÍKLAD

Firma X se skládá přibližně ze čtyřiceti zaměstnanců. Většina z nich jsou vysoce kvalifikovaní lidé, kteří dělají náročnou kreativní práci. Když majitel před třemi roky plánoval rozvoj a růst firmy, nabral nové zaměstnance. Nyní je ale nespokojen s jejich výkonem, očekával mnohem vyšší aktivitu, která se nedostává ani přes vysoce motivační systém odměn.

Když jsme se snažili zjistit, jak jsou sami zaměstnanci ve firmě spokojení, ukázalo se, že hlavní, co na ní oceňují, je prostředí a kolegové. Nově nabrání, ve-

směs přátelů a spolužáci původních zaměstnanců, byli jimi přilákáni s příslibem příjemné, málo stresující atmosféry a klidného prostředí. Přišli často z výkonově orientovaných firem. Představa majitele o tom, že by měli nejen pracovat, ale také sami vytvářet příležitosti, se jim nelíbí.

Výše uvedený příklad je spíše výjimka nebo specialita, ale dobře ukazuje, že vztahy mezi lidmi, a vůbec lidé, se kterými se v práci setkáváme, jsou často důležitější než peníze. Platí jednoduchý vztah:

Nefungující vztahy lze krátkodobě překlenout vysokou odměnou, ale dlouhodobě vedou k vysoké fluktuaci.

Neznamená to ale automaticky, že fungující vztahy zaručují vysoký výkon. Zaměstnanci, u kterých je těžiště motivace hlavně ve vztazích, mají sklony pracovat průměrně, stejně jako jejich kolegové, a je obtížné motivovat je ať už financemi, nebo smyslem. Na druhou stranu vykazují **vysokou míru stability**. Z toho plyne:

Pokud intenzivně budujeme vztahy ve firmě, posilujeme soudržnost a snižujeme fluktuaci, ale omezuje výkonnostní dynamiku (nelze čekat rekordy). A to hlavně u méně kvalifikovaných sil.

Fungující vztahy působí jako účinný prvek při překlenování krizí. Pokud firma nemá práci nebo prochází obtížným obdobím (akvizice, fúze, zavádění změn), lze jejich podporou dosáhnout udržení zaměstnanců i ve stavu nejistoty anebo krátkodobého výpadku mezd.

Existují různé typy firemních kultur. Každé firmě, každému prostředí vyhovuje něco jiného. Nemá smysl rozebírat zde působení různých kultur na různé zaměstnance, protože kombinací je nekonečně mnoho. Pokud chceme, aby