

LITERATURA:

- Koudelka J., Spotřební chování a marketing, In: Grada, Praha, 1997, ISBN 80-7169-372-3, s.139
Schiffman, L.G., L.L.Kanuk, L.L.,: Nákupní chování, In: Computer Press, Brno, 2004, s.256
Hes Aleš a kol., 2009, Chování spotřebitele při nákupu potravin, In: ALFA Nakladatelství, Praha, ISBN 978-80-87197-20-2, s.26
ŠÁLKOVÁ Daniela, 2009, Faktory působící na rozhodování spotřebitele při nákupu potravin, /In: Hes, A. a kol., Chování spotřebitele při nákupu potravin, ALFA Nakladatelství, Praha, ISBN 978-80-87197-20-2, s.28-29/

AUTORI:

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.
Ing. Daniela Šálková, Ph.D.
Katedra obchodu a financí
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, Praha 6 Suchbát, 165 21
Czech Republic
e-mail: hes@pef.czu.cz
e-mail: salkova@pef.czu.cz

Výskumné štúdie

FLUKTUACE A VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ

Václav KUPEC

ABSTRACT:

The paper deals with connections between the fluctuation rate and public relations and the aim is to analyze them thoroughly. After the preliminary theoretical analysis of these problems and with contribution of knowledge not only from the field of management, psychology, personnel management and marketing, the main interest lies in fulfilling the setting. That is to record concrete facts which take place in relationship chain: management, employees and external environment, with the help of specialized methods intended for observing of ongoing in-house processes in the company. The collated information were summarized and presented as the results of this study, adverting to definite interconnection between fluctuation and relationships with public. To be specific, the results explain the processes where employees and their loyalty to their employers might be one of the main communication channels in PR companies. Moreover, in practice, the described findings have fundamental influence on final economic achievement of particular companies. In its conclusion, the article offers a recommendation showing the necessity to use appropriate management access when dealing with these problems, because the fluctuation rate goes far beyond the internal environment of the company.

KEYWORDS:

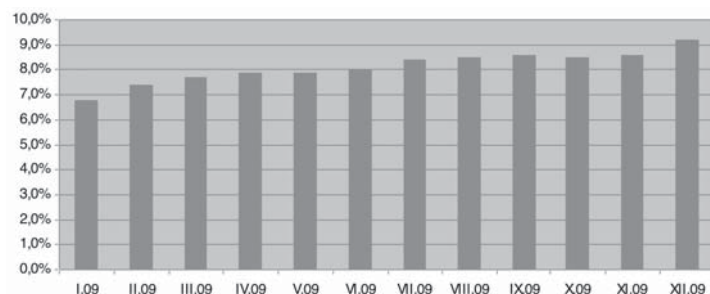
employees, fluctuation, public relations, management, marketing

Může být něco krásnějšího než dělat to, co máte rád a vědět, že to má význam?

Katharine Meyer Graham

Ačkoliv by se dalo předpokládat, že v době současné ekonomické nestability není tematika fluktuace stěžejním problémem, předkládané pojednání jí přesto řeší. Nepochybně se lze v počátečních debaty odkazovat na jednotlivé vlny propouštění, které jsou s určitým časovým odstupem doprovodnými jevy každého hospodářského poklesu. A z nichž by tedy měla vyplývat racionální snaha pracovníků o udržení si svých stávajících pozic. Ale i v těchto časech nejistoty dávají někteří zaměstnanci svoji budoucnost do rukou riskantnímu osudu a opouštějí práci (obr. 01). Tato stať se proto snaží přinést vhled do osvětlení příčin zmiňovaného jednání ve spojitosti s následnými dopady na firemní vztahy s veřejností.

Doplňující vsuvkou k výkladu je také níže uvedený graf vývoje nezaměstnanosti. Ten zachycuje počty lidí bez práce v Česku během celého loňského roku. Statistky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV) sice nerozlišují nezaměstnané a fluktuanty, ale tato data dokreslují situaci na trhu práce, která byla právě ve sledovaném období neuspokojivá. Údaje zaznamenávají především rostoucí trendy stoupající nezaměstnanosti a odrážejí celosvětovou hospodářskou recesi. Větší výkyvy jsou pak zohledněny s koncem školního roku, ve vztahu k novým absolventům na trhu práce, a dále pak i na závěr celého kalendářního období, které je předzvěstí vyšších počtů pracovníků bez práce z důvodu sezónnosti.



Obr. 01: Vývoj nezaměstnanosti v roce 2009

Zdroj: MPSV

A přestože tyto skutečnosti veřejnoprávní a soukromá média vehementně zveřejňovala, pro zkoumanou skupinu zaměstnanců, dávající přednost změně pracovního místa z mnohých důvodů, nebyla dostatečnou výstrahou. Dalšími zásadními informacemi byly nejrůznější odborné publikace i vystoupení ekonomů nebo prognostiků, kteří nárůsty lidí bez práce s velkou pompou předpovídali. Z těchto skutečností je tedy možné mimo jiné odvozovat, že zájmový segment pracovníků, kteří i ve sledovaném čase měnili zaměstnání bez ohledu na výše uvedené nepříznivé zprávy, měli pro svá rozhodnutí velmi zásadní důvody, jež vedly ke změně jejich pracovního života.

Samozřejmě, že v procesech tržních systémů je fluktuace lidského kapitálu určitým obvyklým či žádoucím jevem. Článek však nebude řešit přirozenou obměnu pracovníků, jež je pozitivní ať již z hlediska externího nebo interního. Analyzován bude fenomén, který pojmenoval v roce 2006 Zdeněk Dytrt, ve své publikaci *Dobré jméno firmy*, a kde uvádí: „Máme na mysli nežádoucí fluktuaci, která významně zvyšuje náklady státního rozpočtu v sociální oblasti, snižuje účinnost vynaložených nákladů na rozmisťování, zapracování a vzdělávání pracovníků, kteří se po určité době z různých a neřešených příčin rozhodli fluktuovat“ [5]. Přičemž tato definice vhodně zapadá do řešené problematiky.

Nyní je možné představit také myšlenky k tématice vtažů s veřejností (Public relations – PR) v souvislosti s komunikací jednotlivých firem. V tomto směru se lze přiklonit k úvodnímu výkladu Václava Svobody, který v knize *Public relations – moderně a účinně* (2009), definuje PR jako sociálněkomunikační aktivitu a dodává: „Její prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry“ [15]. A právě upozornění na určité sociálně odpovídajícím způsobem doplňuje záměr tohoto článku o osvětlení zdánlivě iracionálních prvků v chování zaměstnanců.

Díky zatím uvedenému, ale i s odkazem na jiné obecně známé názory k problematice, se dá konstatovat, že změna zaměstnaneckého poměru je většinou zásadní událostí v životě jednotlivce s dopady na jeho okolí. Je proto možné stanovit zevrubnou hypotézu, o vysoké míře fluktuace nemající pozitivní vliv na dobrý obraz vnímání firmy ve společnosti. Narozdíl od profesionálně personálně řízených podniků. To potvrzuje i Miloslav Synek v *Ekonomice podniku* z roku 2002: „Je to dáno tím, že úspěšné aktivity firmy se realizují prostřednictvím činnosti jejich zaměstnanců“ [16]. Pokud tedy zaměstnanci přicházejí a odcházejí během velmi krátkých období, podnik nemůže a ani nestačí disponovat kvalitním PR.

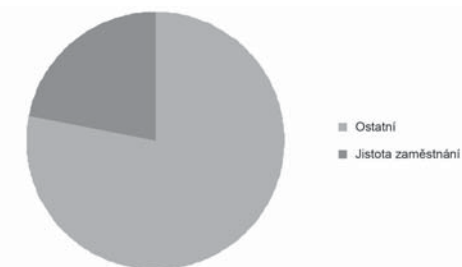
Zároveň se ale dá předpokládat, že častá obměna zaměstnanců může být vnímána i pozitivně. Avšak kladná odpověď na otázku, zda k tomu opravdu dochází v ekonomickém okolí organizace, je pravděpodobně méně očekávatelná než možné pozitivní dopady na její interní prostředí. To se dá odvodit z faktu, že určité střídání zaměstnanců může do stávajícího pracovního kolektivu přinést některé pozitivní změny jakými je např. inovátorském myšlení, pracovním nasazení nebo styl práce. Ale toto se opravdu týká spíše odpovědné a řízené personální činnosti, než živelného a neovlivnitelného odchodu zaměstnanců. Každopádně bude zajímavé sledovat i naznačené případné a pozitivní výsledky v analyzované stati.

Po předložení úvodních informací i stanovení pracovních hypotéz, je tedy možné přikročit k vytyčení konkrétních cílů, resp. vyřešení vyvstalých otázek. Pro tématické ucelení problematiky je vhodné nejprve celý proces popsat jako: interní systematický rozbor vlivů fluktuace pracovních sil v prostředí firmy, navíc s ohledem na externí dopady do ekonomického okolí stejného podniku. K řešení těchto skutečností bylo přikročeno především s ohledem na fakt, že změna pracovního místa je vážnou otázkou v životě jednotlivce. A pokud je k ní již přistoupeno, jedná se zpravidla o zásadní důvody k jejímu provedení, se kterými je navíc spojena celá řada dalších důsledků.

Literární přehled

Zvoleným tématem se z určitého úhlu pohledu zabývá řada celosvětově publikujících autorů. V tomto literárním přehledu je proto prezentován pouze úzce profilovaný a specificky zvolený výběr z jejich odborných prací. Obzvláště pak s ohledem na hlavní domácí i mezinárodní vědecké myšlenkové proudy ve zkoumané problematice. Souhrn literatury bylo navíc nutné také rozčlenit např. na úrovně public relations, psychologie nebo managementu tak, aby v potřebném vyváženém závěru poskytl ucelený přehled o současné úrovni stavu zkoumané problematiky. V celém článku jsou navíc hojnou měrou využívány závěry dalších vědních disciplín, které jsou spojeny především s obecnou ekonomikou.

Přehled vychází, a problematiku osvětluje, literatury je možno uvést letným exkurzem do vlastních myšlenek PR od výše citovaného Václava Svobody, který se zabývá i historií zmiňovaného marketingového nástroje. „V reálném životě firem a organizací získávají sociálněkomunikační aktivity stále větší podporu. Propagace a public relations, tyto dvě základní formy komunikace s veřejností, se stávají nezbytnou součástí i podmínkou existence zmíněných subjektů“ [15]. Autor tímto, ale i dalším, de facto velmi vyzdvihuje význam public relations kupříkladu v rukách odpovědných osob za strategické a vizionářské směřování firem, které svým působením nechávají otisk ve společnosti.



Obr. 02: Postoje zaměstnanců k práci - lidé upřednostňující jistotu zaměstnání

Zdroj: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*

Vztahy s veřejností se samozřejmě zabývá i nesmrtelná ikona marketingu všech podob Philip Kotler ve spolupráci s Gary Armstrongem v knize *Marketing*, vydání roku 2004. Téma definují z tržního pohledu jako zaujetí pro určitou oblast či sektor, tedy: „Marketingové prostředí firmy zahrnuje také veřejnost a vztahy s veřejností“ ... „Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy“ [9].

Tato seskupení pak oba autoři rozčleňují na sedm segmentů, které dokáží usměrňovat vazby ve zmiňovaném prostoru. Sem tedy patří finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost a závěrem právě zaměstnanci firmy.

K námětu lze nyní též připojit zajímavou myšlenku, prezentující součinnost zaměstnance a zaměstnavatele, resp. interakci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. To má totiž zcela zásadní vliv nejen na budoucí existenci obou, ale především také na postavení firmy u veřejnosti a jejím vnímání v podnikatelském prostředí. Tuto tezi ostatně potvrzují také autoři knihy *Psychologie – základ úspěchu v práci* (2008), H. M. Klein a A. Kresle, když konstatují: „O úspěchu vedoucích pracovníků rozhoduje umění správně využít schopností zaměstnanců“ [8]. To se dá také chápat tak, že pokud si kompetentní nadřízený vybere kvalitního podřízeného, kladný výsledek pro podnik tomu následně odpovídá.

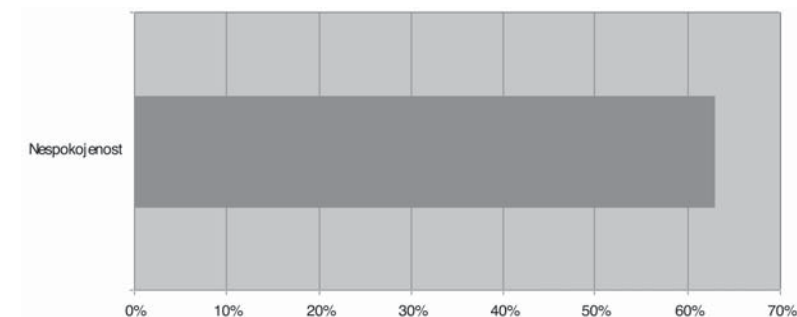
Je nutné zdůraznit, že prvořadým cílem předkládaného pojednání není apriori svalování veškeré odpovědnosti za fluktuaci na řídicí pracovníky. Je však nutné konstatovat, že tito svojí prací, narozdíl od řadového zaměstnance, mohou usměrňovat zásadní dění ve firmě. Zmiňovaný fakt dokládá i následující definice „... vedení je procesem ovlivňování chování ostatních“ [4], kterou Jiří Dědina a Jiří Odcházal, představili roku 2007 v knize *Management a moderní organizování firmy*. Obyčejný pracující totiž může poukázat na nejrůznější důvody ke svému odchodu, ale pozíčně není schopen na další dění působit. Navíc, pokud se tak již stane, velmi často dostává negativní stigma a je na něj pohlíženo s nedůvěrou.

Díky těmto uceleným tezím a nastiňeným koncepcím je opravdu možné potvrdit interakci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (a jeho postoji, viz obr. 02), potažmo častou fluktuací a vztahy s veřejností. Toto vzájemné působení totiž následně poslouží jako výchozí bod pro další analyzování řešené problematiky. V té se navíc v určité symbióze prolíná působení managementu, psychologie a v neposlední řadě také marketingové komunikace, což jsou vědní obory potřebné k záměru o vyřešení vyvstalých otázek. Především a další tvrzení však musí být nejdříve konfrontováno s praktickými výsledky pečlivých rozborů jednotlivých procesů, které jsou uváděny v následujících oddílech práce.

Materiál a metodika

Cílem předkládaného pojednání je analyzování konkrétních souvislostí mezi vztahy s veřejností a fluktuací v organizaci, které narozdíl od některých stávajících výsledků marketingu (obr. 03), nabídnou užitečné poznatky pro management. Přes úvodní teoretická východiška k problematice se hlavní pozornost soustředí na analytiku praktického sledování výše uvedených jevů v konkrétních firmách. Vzhledem k tomu, že v aplikační části dochází především k využívání původních výzkumných postupů, které byly zveřejněny již dříve v odborných publikacích, metodika bude popsána pouze zevrubně a s odkazy na konkrétní příslušnou literaturu.

Jako materiál byly použity výsledky sledování v reálných tržních podmínkách u vybraných společností, které splňovaly shodné ekonomické znaky. Hlavními subjekty k zaznamenání zkoumaných procesů byly zvoleny dvě primární firmy pro stěžejní analýzu a dvě firmy jakožto poskytovatelé doplňujících informací. Zvolené subjekty nebudou dále z jasných příčin jakkoliv konkretizovány. Každopádně je vhodné uvést jejich profilaci s ohledem na obsah činnosti. Společnosti se pohybují na trzích účetního poradenství, poskytovatelů vzdělávání, stavebních činností a dodavatelů technických zařízení budov. Všechny organizace provozují svoji činnost více jak deset let a zaměstnávají minimálně deset kmenových zaměstnanců.



Obr. 03: Nespokojenost managementu s některými výsledky marketingu

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management 12. vydání*

Při řešení zadání bylo použito především postupů obdobných při výzkumech trhů. Přičemž vhodný popis této metody je uveden kupříkladu v knize Jany Boučkové *Marketing*, z roku 2003. „Pozorování se provádí buď s vědomím pozorovaného, nebo bez jeho vědomí. Pozorovat lze v běžné situaci, dokonce s maximální snahou nearanžovat situaci, nebo uměle navozené, experimentální situaci, např. pozorování chování a reakcí subjektu při výrobkovém testu ve studiu či v jiných, záměrně navozených situacích“ [2]. Nutno dodat, že při sledování dotčených organizací nebylo přistoupeno k záměrnému nastavování specifických podmínek, ale vše bylo zaznamenáno na základě přirozeného průběhu událostí.

Pro benchmarking, použitým jako „analytická manažerská technika“ [6], v pojetí Adolfa Filáčka z knihy *Věda a poznávání sociálně ekonomických procesů* (2005), došlo k aplikaci matematických postupů dle Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy od Michaela Armstronga z roku 2007. Tato fenomenální kniha popisuje výpočet míry odchodů (nejedná se o míru fluktuace!), neboli ukazatel intenzity odchodů, jako výsledek podílu mezi počtem pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli (hodnota A) a průměrný počet pracovníků v tomtéž období (hodnota B), který je násoben procentuální hodnotou 100 [1], (tedy ve zkráceném vyjádření: $(A/B) \times 100$).

Vzhledem k sumárnímu zaměření celé studie do oblasti služeb, byly metodicky aplikovány také odborné poznatky, které v roce 2006 představil Roman Kozel z VŠB-TU Ostrava ve spise *Moderní marketingový výzkum*. Ten vyspecifikovanou oblast řeší s následujícím přístupem, ze kterého lze čerpat několik popisných tezí. „Služby představují mimořádně širokou skupinu rozdílných ekonomických činností realizovaných rovněž v odlišných podmínkách. Tyto aktivity zajišťují soukromé podnikatelské subjekty, stát i neziskové organizace. V některých oborech služeb jsou uplatňovány marketingové aktivity v souladu se světovými trendy, v jiných oborech služeb se teprve tržní orientace začíná prosazovat.“ [11]

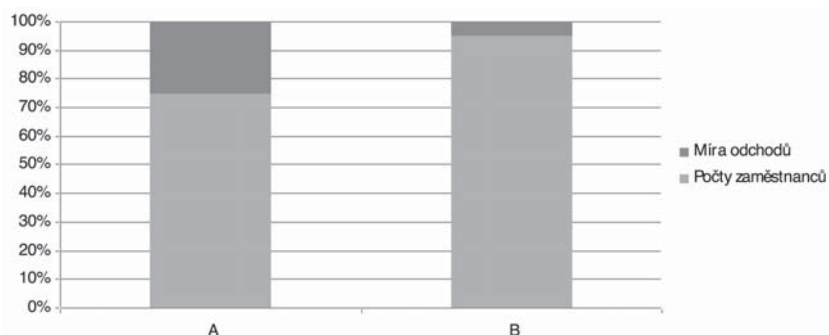
Za účelem nakládání se získanými daty bylo badatelsky postupováno v souladu se standardními metodami. Popis postupu předkládá i publikace vydaná roku 2009, pod názvem *Mezinárodní marketing*, od Hany Machkové: „Úkolem výzkumu je sběr a třídění informací, jejich analýza a správná interpretace“ [13], kdy tato myšlenka jenom dokládá obecnou důležitost nakládání s informacemi a jejich životní potřebu pro jakákoliv další rozhodnutí. Výzkum byl tedy nejdříve naplánován od stolu (desk research) a v druhé etapě proveden jakožto terénní výzkum (field research). Obě části byly následně vhodně systematizovány a výsledky jsou předloženy v následujícím oddílu.

Výsledky

Zjištěné výsledky v mnohém korespondují s úvodními vyslovenými tezemi. Každopádně v této kapitole budou prezentovány pouze jako stručná zjištění. K diskuzi, nad předkládanými fakty, bude přikročeno až v dalších oddílech tohoto pojednání. Ze skupiny sledovaných firem je prvotně vybrána společnost (A) s horšími

výslednými hodnotami a negativními zaznamenanými jevy. Poté jsou prezentovány zjištěné rezultáty druhé firmy (B), jež dosahuje lepších závěrečných údajů a pozitivních shromážděných informací. K vlastní komparaci mezi subjekty A a B v této části práce záměrně nedošlo, protože na jednotlivé probíhající procesy by to nemělo vliv.

Společnost vystupující pod označením A (obr. 04, sloupec A) má výsledný ukazatel míry odchodů přesahující hodnotu minimálně 25 % (tato veličina je přitom v Česku průměrně ustálena na hodnotě kolem 15 %). Ve firmě není dodržována organizační struktura, dochází k častým personálním rošádám a v pozadí firmy se rýsuje obraz zřetelné nejistoty. Stávající pracovníci jsou unaveni, přičemž nemají dostatečnou sílu k zaškolování nových kolegů. Ti pak bohužel velmi rychle odhalují nekoncepčnost celého vnitropodnikového systému a záhy odcházejí. Tím se organizaci nedostává nových personálních zdrojů. V závěrečné fázi má tento zacyklený proces také demotivující vliv na současné pracovníky.



Obr. 04: Ukazatel intenzity odchodů
Zdroj: Vlastní výzkum

Tato pomyslná flukuační spirála je přitom roztočena směrem z venku dovnitř, kdy na její vnější straně je x pracovníků, ale s každým dalším kolem celého neúspěchu společnost přichází o dalšího cenného člověka (x-1). Odcházející lidé pak nejenže externě neúměrně zatěžují systém státních financí v podobě nejrůznějších sociálních podpor, ale jsou i vysokým interním nákladem pro podnik. Zde totiž představují nemalé znehodnocené výdaje za výběrová řízení, zaškolovací procesy, pracovní vybavení atd. A PR fakt, že o situaci, která panuje ve firmě, ve svém okolí negativně referují, nemůže být pochyb. O té jsou navíc samozřejmě vyrozuměny i orgány státní správy, když se zde fluktuující lidé registrují.

Firma, pracovně nazvaná B (obr. 04, sloupec B), disponuje ukazatelem míry odchodů na stabilizované úrovni dlouhodobě nepřesahující hodnotu 5 %. Je zde využíváno hierarchické pracovní členění a dochází tu pouze k přirozeným obměnám pracovníků, což dodává společnosti jedinečnou stabilitu. Současní zaměstnanci jsou navíc odborně zdatní jedinci, kteří profesně i časově plně zodpovídají za kvalitní zaučení nových spolupracovníků. Organizace nemá problém s udržením stávajících pracujících. V personální politice namísto fluktuace řeší nedostatek odborně kvalifikovaných zaměstnanců, protože na trhu práce se jí nedostává těchto specificky výjimečně profilovaných lidí.

Vzhledem k tomu, že zde nejsou vynakládány zbytečné prostředky na výběrová řízení, či nákladné zaškolovací procesy, jsou tyto ušetřené finance investovány do pracovního vybavení, na kulturní i sociální potřeby zaměstnanců a do dalšího účelného rozvoje organizace. Také je vhodné poukázat na situaci, kdy se pozitivizmus jednoznačně kladně odráží také v loajalitě zaměstnanců. O vnitřní situaci ve firmě B je zprostředkovaně informováno také její vnější okolí, stejně jako je tomu u firmy A. Bohužel je nutné konstatovat, že možná ne až tak intenzivně, protože úspěchy jsou doprovázeny spokojeným tichým mručením, avšak útlak velkým hlasitým křikem.

Na příkladu obou společností se dá mimoděk poukázat na průměrný počet lidí, kteří o dění v podnicích podávají zprávy svému okolí a tak tvoří jejich společenský obraz. Pokud se dá vycházet z počtu členů průměrné rodiny a stejně tak z výše uváděného množství zaměstnanců jednotlivých firem, na výsledné vztahy s veřejností má

pak vliv minimálně 40 lidí (4x10). Tento jev přenosu informací lze pracovně nazvat jako „vějířový efekt“. Každý pracovník totiž ve své rodině minimálně občas řeší své pracovní problémy a informace se následně dostávají na veřejnost. Navíc pokud jsou spory zásadnější nebo je členů rodiny více, dokáže zmiňovaný nástroj rozproudit atmosféru kolem PR firmy i mnohem podstatněji.

Závěrem předkládané kapitoly, se dá popsat jeden z důležitých vypořádaných aspektů, který souvisí s vlastním zadáním této práce. Jedná se právě o vliv fluktuace na veřejné mínění okolí organizace a jeho výslednou profilaci. V případě nadprůměrné, resp. vysoké míry odchodů zaměstnanců z jednotlivé firmy (případ A), je totiž možné zaznamenat značnou odmítající reakci jejího okolí, bez ohledu na konkrétní důvody personálních obměn. Tato negace se pak určitým způsobem transformuje, když se z nespokojených bývalých zaměstnanců mění v negativně vyhraněné budoucí klienty. Ti, na základě převzatých zkušeností, pak dávají ve svém výběru zboží či služeb přednost jiným firmám.

Oproti tomuto zjištění je možné postavit výsledky druhé firmy (případ B), jež má hladinu fluktuace dlouhodobě pod celorepublikovým průměrem. Tato společnost je, co do zaznamenaných sociálněekonomických jevů, pravým opakem předešlé organizace. Zaměstnanci dokáží mimoděk či automaticky přenášet dobré klima a pozitivní vnímání svého živitele do celého okolí. Na základě těchto interních zkušeností pak opět dochází k transformaci vztahů, v širším slova smyslu, když se díky pozitivně naladěným zaměstnancům samovolně vytvářejí klientské řady nových odběratelů. Oba tyto zaznamenané jevy, stejně jako ostatní, budou diskutovány právě v dalších kapitolách.

Diskuze k tématice

Na základě výše předložených výsledků, je možné zasadit zjištěné tendence do dalších souvislostí a předložit tak veřejnosti ucelený obraz řešené problematiky. Úvodem je však možné obecně konstatovat, že pracovníci mají velký vliv na vnímání zaměstnavatele širokou veřejností. Organizace, pokud si tuto skutečnost včas a odpovědně uvědomí, má tedy de facto nástroj marketingové komunikace ve svých vlastních rukách. Přičemž se celá oblast dá přirovnat k určitému cyklickému přenosu sdělení, kdy v případě počátečního negativního signálu managementem firmy, se tento dostává přes zaměstnance na veřejnost a ta svým jednáním kupujícího ve výsledku opět ovlivní původní firmu, lépe řečeno její vedení.

Avšak i v této kapitole je vhodné postupovat s velkou obezřetností a popisovat jednotlivé výsledky popořadě. Diskuze proto řeší celý řetězec vztahů tak, jak bylo nastíněno v prvním odstavci této kapitoly: od managementu firmy, resp. zaměstnavatele, přičemž celý kruh tématu by se měl uzavřít opět v tomto samém bodě. Tedy jak již bylo zmíněno výše, vedoucí pracovník má zásadní vliv na chod celé společnosti, obzvláště v řešené personální politice. Tato oblast je velmi náročnou na výběr, zaškolování i péči o zaměstnance. Je proto vhodné jí věnovat velmi značnou pozornost, vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o primární součást organizace.



Obr. 05: Odhad vlivu fluktuace na PR
Zdroj: Vlastní výzkum

Často je proto politováníhodné, pozorovat zřetelné amatérské kroky v personalistice (případ A), které následně vedou k neuvěřitelně roztočené spirále odchodů stávajících a příchodů nových zaměstnanců. Bohužel přitom bývá smutným faktem, že výběrová řízení jsou svěřena v lepším případě do rukou zaměstnanců bez potřebného povědomí, v tom horším jsou pak v moci majitelů firem, kteří své schopnosti velmi přeceňují. Přitom obě svědčí o špatném rozhodování vlastníků společností, kteří si povětšinou neuvědomují rozsah a návaznost svých manažerských rozhodnutí. Je tudíž vhodné částečně svěřit, případně alespoň přizvat, fundovaného personalistu k procesu práce s novými zaměstnanci.

Následný důraz na výkonnost zaměstnanců, bez ohledu na vše ostatní, může mít i další negativní následky projevující se v poškozování vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a být předzvěstí fluktuace. Za účelem komplexního pohledu na problematiku je tedy vhodné doplnit předkládanou stať i o filozoficko-ekonomický námět Tomáše Sedláčka. Ten v knize *Ekonomie dobra a zla* (2009), totiž osvětluje chování managementu, které má zásadní vliv na chování zaměstnanců a dodává, že „...potlačování lidského na úkor ekonomického redukuje člověka z celé šíře jeho člověčenství na čistě a pouze výrobní jednotku“ [14]. Takto využitý robotník pak jistě nepřispěje k dobrému odrazu firmy ve společnosti.

Zmiňované konstatování a další kombinace ostatních jevů předloženého nástinu řešení nachází souhlasnou odezvu navíc i v publikaci *Jak si udržet nejlepšího zaměstnance z roku 2004*. Leigh Branham zde působivě popisuje vliv vedoucího pracovníka na problematiku fluktuace. „Společnosti, kterým se podařilo výrazně omezit fluktuaci, jsou zároveň často společnostmi, jejichž nejvyšší vedení či majitelé se zavázali pro to něco udělat. Pokud výkonný předseda společnosti učiní závazek, další členové organizace jej obvykle následují“ [3]. Zásadním východiskem tedy je manažerské komplexní uvědomění si problematiky obměny pracovních sil a její následné odborné řešení.

Z pozdějšího pohledu do druhé fáze celého procesu lze pak zaměstnance označit jako určitého přenositele informací. Pracovník totiž, i s přihlédnutím k dodržování zákonných pokynů o utajování obchodních a vnitropodnikových skutečností, je jasným komunikačním článkem mezi firmou a jejím okolím. Přičemž toto vše se děje jaksi mimoděk a mnohdy nezáměrně pomocí běžného společenského styku. Zaměstnanci tak vytvářejí specifický obraz organizace ve společnosti a stejně tak vysílají mnohoznačná komunikační sdělení potenciálním klientům. V zajímavém hledisku tím dokáží ventilovat interní firemní kulturu nebo PR, které se následně jednoznačně odrazí v poptávce po nabízených službách.

Pokud nyní přihlídneme k pozitivně řešené fluktuaci a manažerskému řízení firmy (případ B), majitelé takto organizovaných podniků mohou zmiňovanou investicí do vztahů se zaměstnanci zcela zásadně rozšířit svůj podíl na trhu dodávaných výrobků či služeb. Bohužel, jak již bylo poznamenáno dříve, pozitivní PR či jakékoliv další ohlasy, nebývají tak intenzivní narozdíl od negativních ohlasů veřejnosti. Dokladem tohoto tvrzení může být též velké množství pořadů v médiích, které se zaměřují pouze na nefunkčnost trhů a jejich subjektů v podobě řešení konfliktů na úrovni dodavatel vs. odběratel. Avšak informace o kvalitních dodavatelích, až na výjimky dobročinného charakteru, nebývají běžně medializovány.

Na tento přednesený námět je možno nahlížet také z aktuálního pohledu finanční efektivity a následné návratnosti investovaných částek. „V právě probíhajícím období recese dochází v mnohých společnostech k přirozeným škrtnutím finančních prostředků. A ve valné většině se začíná právě u omezování rozpočtů na marketing“ [12], jak současnou dobu popisuje autorův dřívější příspěvek ve sborníku *MendelNet PEF 2009* na téma *Aktuální úkoly marketingového výzkumu*. Je tedy zřejmé, že pokud firma dokáže efektivně umístit své finanční prostředky v oblasti personalistiky či při zamezení fluktuace, může čerpat také přidruženého efektu v podobě bezplatného PR efektu.

Vnímání organizace jako subjektu se v předposlední fázi celého koloběhu přesouvá do roviny jejího okolí, tedy potenciálních klientů, resp. domácností. V tomto pohledu je zde používán pouze jednoduchý ekonomický model prostředí, který představuje kupříkladu Robert Holman ve své *Ekonomii* (2002), jež popisuje předmětný prostor jako: „...ekonomiku, která se skládá jen ze dvou sektorů – sektoru domácností a sektoru firem“ [7], přičemž toto znázornění bude plně dostačující pro osvětlení dalších procesů. Je zde totiž možné pozorovat přímé komunikační linky mezi podnikem a zaměstnanci, potažmo budoucími spotřebiteli. Pokud je tedy tato část spotřebitelů definována, lze pozorovat její reakce.

Philip Kotler a Kevin Lane Keller z určitého specifického i praktického pohledu na výše uvedenou diskuzi dokonce uvádějí, že spokojenost zaměstnanců je stejná jako uspokojování zákazníků. A v dnes již kultovním 12. vydání knihy *Marketing management* (2007) popisují tuto situaci následovně: „Výtečné společnosti služeb vědí, že pozitivní přístup zaměstnanců povede k silnější věrnosti zákazníků. Společnost Sears zjistila vysokou souvztažnost mezi spokojeností zákazníků, spokojeností zaměstnanců ziskovostí obchodů. V takových společnostech, jako jsou Hallmark, John Deere a Four Seasons Hotels, projevují zaměstnanci skutečnou hrdost na své společnosti“ [10], což korektně dokresluje celou situaci.

Kromě jiného, bylo také zaznamenáno, že většinová veřejnost soucítí, obrazně řečeno, spíše s vykořisťovaným dělníkem než všemocným kapitalistou. Toto paradigma je silně zakořeněno v povědomí většiny zaměstnanců. A ti, vzhledem k tomu, že nejsou schopni situaci kolem své práce víceméně jakkoli funkčně ovlivnit, mohou firmě alespoň pozměnit její obraz u vnímání veřejnosti. To se pak povětšinou realizuje pouhým verbálním sdělením nejrůznějších informací, které však může být v důsledku převzato i do písemné podoby pomocí dnešních sociálních sítí nebo jiných elektronických komunikátorů. Odtud je už jen krůček pro šíření pověsti, či obrazu firmy, a ta tak vlastně nezučastněně tvoří své PR.

Kupující veřejnost následně při rozhodování o výběru té či oné služby nebo výrobku velmi citlivě vnímá takovéto nejrůznější získané informace, jež v mnohém jednoznačně ovlivňují její konečné rozhodnutí. Jedná se ve svém důsledku o jasné fungování celého systému, který popisuje posledně jmenovaný autor takto: „Aby mohl tržní systém fungovat, nestačí pouhá svoboda volby a možnost sledování vlastního zájmu. Takový systém musí mít jistá pravidla, která jeho účastníci dodržují“ [7]. Tím také dokládá základní myšlenku, že celá řešená problematika je jen součástí většího systému, ve kterém jsou základní vztahy pevně dané, neřkuli odpovídají logickým vazbám.

Závěr

Cílem předkládaného pojednání bylo sledování sociálněekonomických poměrů v organizaci. Konkrétně mezi fluktuací a vztahy s veřejností, přičemž analyzováno bylo především jejich vzájemné působení a následné dopady. Při aplikaci vybraných marketingových nástrojů, byly zaznamenány zajímavé konsekvence mezi oběma zkoumanými veličinami. K zásadním zjištěním pak patří fakt, že míra fluktuace může zprostředkovaně, díky PR působení, ovlivňovat hospodářské výsledky jednotlivých společností (dle odhadu až 75 %, viz obr. 05), resp. že existuje finanční souvislost mezi kvalitou managementu, mírou fluktuace, vztahy s veřejností a ekonomickou úspěšností. Tato skutečnost je také prvotním konkurenčním ukazatelem či měřítkem hodnot celé firmy, ať již se jedná o přesah do hodnoty značky, kvalitních zaměstnanců nebo spokojenosti klientů. Zmiňované problematice je tedy vhodné věnovat odpovídající manažerskou pozornost.

LITERATURA:

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol., *Marketing*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepšího zaměstnance*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [4] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [6] FILÁČEK, A., *Věda a poznávání sociálně ekonomických procesů*, 1. vyd., Praha: Bankovní institut, a.s., 2005. 126 s. ISBN 80-7265-076-9.
- [7] HOLMAN, R., *Ekonomie*, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.

- [8] KLEIN, H. M., KRESSE, A., Psychologie – základ úspěchu v práci, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management 12. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZEL, R. a kol., Moderní marketingový výzkum, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] KUPEC, V., Aktuální úkoly marketingového výzkumu, In: MendelNet PEF 2009. 1. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2009. s 84. ISBN 978-80-7375-351-1.
- [13] MACHKOVÁ, H., Mezinárodní marketing, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [14] SEDLÁČEK, T. Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi, 1. vyd. Praha: 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- [15] SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [16] SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomika, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80- 7179-736-7.

AUTOR:

Mgr. Ing. Václav Kupec

Katedra marketingovej komunikácie

Fakulta masmediálnej komunikácie

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovensko

e-mail: vkupec@seznam.cz