



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Michaela Novotná  
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela NOVOTNÁ**  
Osobní číslo: **E17569**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení a zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci v návaznosti na provedené analýzy, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

**Metodika práce:**

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat; zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou fluktuace pracovníků; provedení analýzy současného stavu ve vybrané organizaci; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému řízení této oblasti.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza problematiky fluktuace pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M., & Taylor, S. (2015).** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing.  
**Daigeler, T. (2008).** *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada Publishing.  
**Plamínek, J. (2010).** *Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing.  
**Ravand, M. (2014).** *Human Resource Professionalism: A Panacea for Public Organizations.* AuthorHouse.  
**Vnoučková, L. (2013).** *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Bechyni dne 1. 4. 2019

.....

Bc. Michaela Novotná

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí své práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. a to za její ochotu, cenné rady a hodnotné připomínky. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Pavlu Kaczorovi, Ph.D. a nejmenované pracovníci ÚP ČR, kteří mi vyšli vstříc a poskytli potřebné informace k vypracování této práce. V neposlední řadě bych ráda vyjádřila velké díky zejména své rodině a příteli, kteří mě podporovali po celou dobu trvání studia.

## Obsah

1	Úvod.....	2
2	Literární rešerše.....	3
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	3
2.2	Plánování lidských zdrojů .....	4
2.3	Fluktuace .....	6
2.3.1	Příčiny fluktuace.....	6
2.3.2	Dělení fluktuace .....	9
2.3.3	Dopady fluktuace.....	11
2.3.4	Měření fluktuace.....	15
2.3.5	Opatření k omezení fluktuace .....	19
2.4	Pracovní spokojenost ve vztahu k fluktuaci .....	21
2.5	Shrnutí literárního přehledu .....	26
3	Cíle a metodika práce .....	28
4	Vlastní práce.....	30
4.1	Charakteristika a organizační členění ÚP ČR .....	30
4.2	Krajská pobočka České Budějovice ÚP ČR.....	37
4.2.1	Struktura zaměstnanců KrP České Budějovice ÚP ČR.....	38
4.2.2	Analýza fluktuace v rámci KrP České Budějovice ÚP ČR .....	45
4.3	Kontaktní pracoviště Tábor ÚP ČR .....	50
4.3.1	Pracovní podmínky zaměstnanců ÚP ČR KoP Tábor .....	57
4.4	Analýza spokojenosti ve vztahu k fluktuaci .....	61
5	Návrhy a doporučení.....	74
6	Závěr .....	80
I	SUMMARY A KEYWORDS.....	82
II	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	84
III	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	90
IV	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	91
V	SEZNAM PŘÍLOH.....	93
VI	Přílohy.....	94

# 1 Úvod

V současné době, kdy je nezaměstnanost v České republice na jedné z nejnižších úrovní je udržení stávajících zaměstnanců nezbytné. Jak si, ale své zaměstnance udržet? Každá organizace by měla svým zaměstnancům věnovat péči a zajímat se s čím jsou zaměstnanci spokojeni nebo naopak nespokojeni. Pokud firma nebude tuto péči svým zaměstnancům věnovat, může se dostat do velkých problémů, kdy jí začnou opouštět klíčový pracovníci, kteří jsou těžce nahraditelní a jsou důležití pro plynulost a efektivnost pracovního procesu.

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti, je v tuto chvíli pro zaměstnance podstatně snadnější najít pracovní uplatnění v jiné organizaci, kde se zaměstnanci budou cítit spokojenější. I z tohoto důvodu je fluktuace v dnešní době na vyšší úrovni, a to zejména u mladých lidí, kteří ještě nejsou vázáni zodpovědností tak jako starší lidé, kteří musí vyživovat rodinu a zabezpečovat chod domácnosti.

Fluktuace, ale nemusí být chápána jen jako jev negativní, naopak má i své kladné stránky, a to jak pro organizaci, tak i pro daného zaměstnance a nízká míra fluktuace může být naopak pro firmu horší než lepší.

Tato diplomová práce se zaměří právě na analýzu fluktuace, kdy v první části práce je popsána tematika vztahující se k fluktuaci a k teorii související s tímto tématem. Druhá část práce se již zabývá analýzou fluktuace v konkrétní organizaci a navazuje na spokojenost ve vztahu k fluktuaci v jedné z poboček této organizace.

Cílem této práce je navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci v návaznosti na provedené analýzy, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti. Snahou bude, aby vytvořené návrhy pomohly k zefektivnění řízení výše zmíněné oblasti a aby bylo možno tyto návrhy v případě zájmu použít ze strany vybrané organizace.

## 2 Literární rešerše

Aby firma mohla vyrábět určité produkty, nebo poskytovat služby, potřebuje ke své činnosti zdroje. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí základní členění těchto zdrojů dle Koubka (1997):

- materiální zdroje
- finanční zdroje
- informační zdroje a
- lidské zdroje.

Materiální zdroje podniku jsou představovány majetkem daného podniku, jedná se o hmotné zdroje, mezi které se nejčastěji řadí stroje a jiná technická zařízení, materiál a energie (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010)

Finanční zdroje jsou definovány jako vlastní a cizí zdroje potřebné k fungování podniku, ovlivňující finanční strukturu a působí na stabilitu podniku (Sedláčková, 2006). Dalšími zdroji, v rámci výše uvedeného členění, jsou zdroje informační, které tvoří souhrn interních informací o podniku, zákaznících, dodavatelích, daném odvětví, produktech a poskytovaných službách podniku (Gála, Buchalceková, & Jandoš, 2013).

Materiální, finanční a informační zdroje jsou sami o sobě nevyužitelné, pokud neexistuje nikdo, kdo zajistí jejich oživení a uvedení do pohybu. Zdroji, které tyto činnosti zajišťují, jsou zdroje lidské, které mají pro firmu rozhodující a důležitý význam (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010). Lidské zdroje jsou představovány pracovníky dané organizace, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu a tvoří tak jádro řízení podniku. Zároveň se často jedná i o jeden z nejdražších zdrojů, který je rozhodujícím pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost v rámci cílového trhu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidskými zdroji a vším co s nimi souvisí se zabývá teorie řízení lidských zdrojů. Tato teorie vznikla v 80. letech 20 století, kdy od té doby je hojně diskutována a objevilo se několik rozdílných názorů. Jedním z nich je kritika, která uvádí, že řízení lidských zdrojů je manipulace s pracovníky. Tento názor však je v současné době již překonán, a to i díky tomu, že se začalo věřit, že jde de facto o synonymum personálního řízení. Armstrong a Taylor (2015, str. 47) řízení lidských zdrojů definují jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“



Řízení lidských zdrojů v organizaci zajišťují nejčastěji liniový manažeři, kteří jsou v případě větších společností nahrazeni personalisty. Tito zaměstnanci v rámci své pracovní pozice zastávají jednotlivé činnosti související s řízením lidských zdrojů, konkrétně se jedná o (Šikýř, 2014, str. 22):

- *vytváření a analýzu pracovních míst,*
- *plánování lidských zdrojů,*
- *obsazování volných pracovních míst,*
- *řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,*
- *odměňování zaměstnanců*
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
- *péči o zaměstnance a*
- *využívání personálního informačního systému.*

## **2.2 Plánování lidských zdrojů**

Z hlediska další analýzy a v souladu s cílem diplomové práce je důležité vysvětlení pojmu plánování lidských zdrojů.

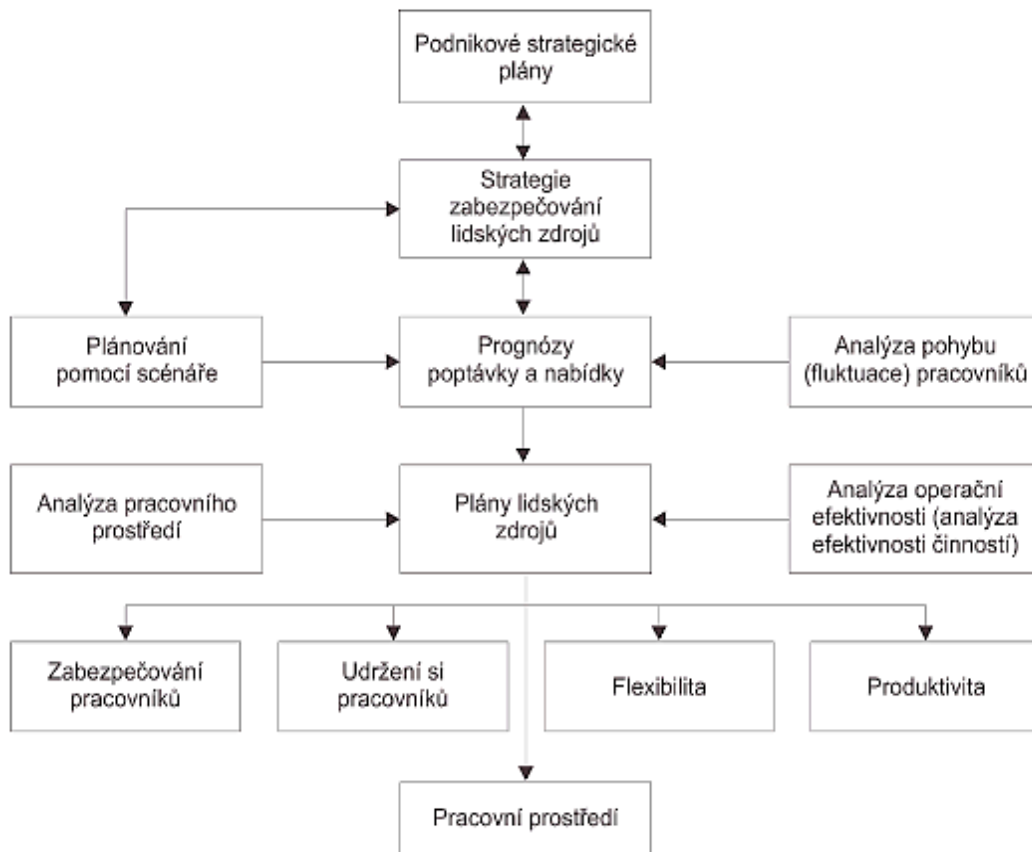
Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování představuje významnou roli v rámci řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen na pracovníky, kdy je určována potřeba pracovníků, které je nezbytné zaměstnávat v rámci stanovených cílů dané organizace.

V rámci plánování lidských zdrojů se postupuje dle níže uvedeného schématu, které začíná podnikovými plány, kde jsou stanoveny budoucí činnosti podniku a jeho případné iniciativy. Na základě těchto plánů se pak přechází ke strategii zabezpečování lidských zdrojů v rámci, které je stanoven nejen počet pracovníků, ale i kvalita těchto pracovníků vzhledem k budoucí činnosti. Nejde tedy jen o to, kolik lidí bude organizace zaměstnávat, ale důležité jsou jejich znalosti, odborné dovednosti, kvality a celkový potenciál. Cílem této strategie je tedy zaměstnávání takové lidi, díky kterým firma získá konkurenční výhodu v rámci hospodářské soutěže. Strategie zabezpečování lidských zdrojů často souvisí s plánováním pomocí scénáře, které je označováno právě za formální metodu strategického plánování. Cílem této metody je lépe pochopit možné situace, které mohou nastat v budoucnu a na tyto situace se dopředu připravit pro jejich případné řešení. Prognózy poptávky a nabídky je vhodné využít, pokud v rámci podniku lze určit např. na základě minulých let poptávku a nabídku po daných výrobních nebo službách. Pokud je

to možné, lze na základě poptávky odhadnout potřebu pracovníků stejně tak jako pokrytí potřeby pracovníků, která úzce souvisí s analýzou počtu pracovníků odcházejících z organizace, na kterou se zaměřují následující kapitoly práce.

Po využití výše uvedených procesů, lze sestavit plán lidských zdrojů, na který působí analýza pracovního prostředí, tj. v jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce odehrává, jaká je pracovní doba, pracovní podmínky a vliv tohoto prostředí na rozvoj dovedností a znalostí. Naproti tomu v rámci působení analýzy operační efektivity je proveden rozbor produktivity, využití pracovníků a podmínek, tak, aby bylo možné odpovídat na nové požadavky. Z jednotlivých plánů lidských zdrojů poté vychází přístupy k získávání pracovníků, k udržení zaměstnanců, k flexibilitě činnosti a produktivitě práce. Celkový proces poté utváří a ovlivňuje pracovní prostředí v dané organizaci (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 310)

## 2.3 Fluktuace

Pojem fluktuace byl přeložen z latinských slov „fluctuare“ a „fluitare“ a znamená doslova „houpat se na vlnách“ anebo „pohybovat se sem a tam“. Samotný pojem fluktuace byl dříve užíván spíše v přírodních vědách, ale dnes je již velmi hojně používaný právě i v managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013).

V zahraničí se k vyjádření fluktuace často využívá termín „turnover“ nebo také doslova „employee turnover“, což vyjadřuje měření počtu zaměstnanců, kteří opustí danou organizaci a jsou nahrazeni novým zaměstnancem (Cascio & Boudreau, 2008). Pojem fluktuace tedy neznamena jen odchod zaměstnanců do jiného podniku, ale i příchod nových pracovníků do dané organizace.

Fluktuaci lze označit i jako tzv. mobilitu přesněji řečeno mobilitu mezi podnikem a vnějším společenským prostředím (Nový, Surynek, & kolektiv, 2006). Podobný názor zastává i Reis (2008) in Linhartová (2011, str. 1), který fluktuaci definuje jako „*míru pohybu zaměstnanců v rámci i mimo organizaci*“.

Jak lze vidět definice fluktuace není zcela jednoznačná, avšak jak říká autor Dytrt (2006, str. 23) „*problematika fluktuace je považována za důležitou ve většině vyspělých zemí a její řešení je stále předmětem výzkumu*“ stejně tak jako v této diplomové práci, která se bude zabývat zejména pojetím Milkoviche a Boudreau (1993) in Vnoučková (2013). Zmínění autoři uvádějí, že fluktuace je odchod zaměstnance z dané organizace na základě osobních rozhodnutí bez ohledu na to, zda bude jeho místo obsazeno nebo nikoliv.

### 2.3.1 Příčiny fluktuace

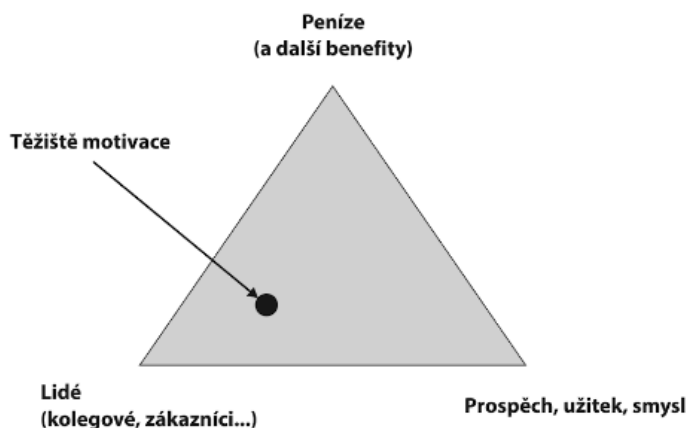
Příčiny fluktuace jsou nejrůznější a liší se v závislosti na jednotlivých pracovnících. Důležité je zaměřit se nejen na to proč fluktuace vzniká, ale také na to co naopak zaměstnance v práci drží.

Bednář (2017, str. 15) uvádí, že lidé pracují v podstatě z kombinace tří níže uvedených bodů:

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

Jednotlivé důvody lze shrnout i do tzv. motivačního trojúhelníku, který je vyobrazen na obr. č. 2.

Obrázek 2: Motivační trojúhelník



Zdroj: (Bednář, 2017, str. 15)

Těžiště motivace se u každého jednotlivce může nacházet na jiném místě a jiným způsobem tedy ovlivňuje i jeho případný odchod z dané organizace. Bednář (2017, str. 16) popisuje: „*příčina rozhodnutí, proč odejít pryč, nejčastěji spočívá v tom, že selhává nějaká kombinace faktorů. Zjednodušeně řekneme, že zaměstnanci něco chybí.*“

Jednotlivé důvody fluktuace mohou vycházet jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatelů, kdy závisí také na specifických jednotlivých povolání a na jejich podmínkách a subjektivních faktorech, mezi které řadíme např. jistotu práce či spokojenost zaměstnanců (Farská, 2013). V minulosti, ale i v současnosti bylo provedeno nespočet analýz, které se zaměřovaly právě na konkrétní důvody, co zaměstnancům chybělo a proč opustili své zaměstnání. Na základě průzkumu Saratoga Institutu, jehož průzkum použil i Branham (2009, str. 34) byly nejčastěji zmiňovány následující důvody odchodu:

1. „*Špatný management*“
2. *Nedostatek možností kariérního růstu a dalšího povýšení*
3. *Špatná komunikace*
4. *Plat*
5. *Nedostatek uznání*
6. *Špatné nejvyšší vedení*
7. *Nedostatek školení*

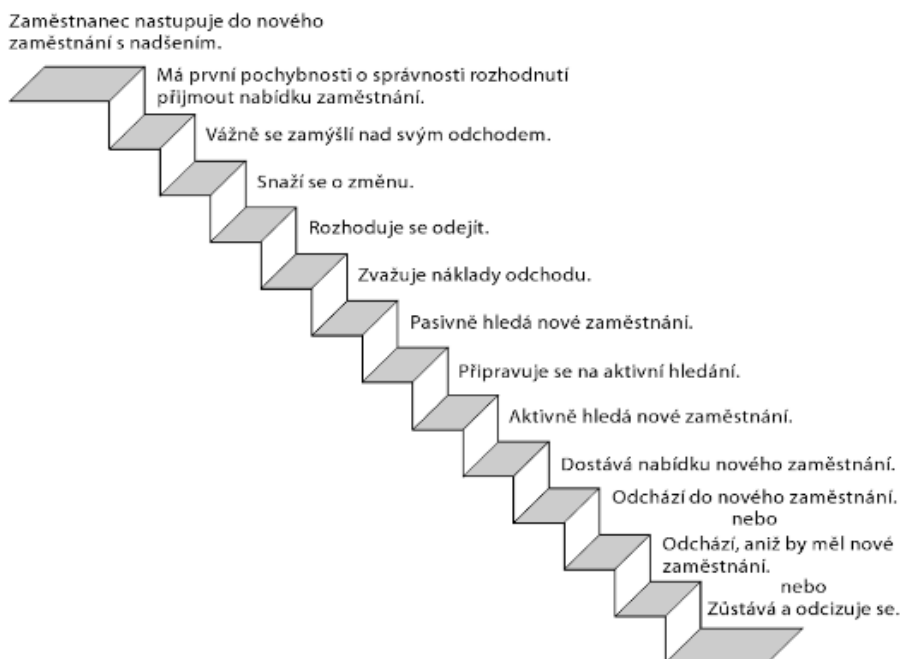
8. *Nadměrné pracovní vytížení*

9. *Nedostatek nástrojů a prostředků*

10. *Nefungující týmová spolupráce.*“

Branham (2009) v rámci analýzy odchodů zaměstnanců zachází i do hloubky a vysvětluje důvody, proč zaměstnanci odchází tzv. procesem odcizení. Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, ale může trvat libovolně dlouhou dobu. Během této doby prochází zaměstnanec právě procesem odcizení, který může začínat už prvním dnem v nové práci a pokračovat v průběhu působení v rámci organizace, kdy může dojít k dalším spouštěčům odcizení např. opomenutí v rámci povyšování, nesoulad práce s tím co bylo nabízeno, přeložení na jinou pozici, nový vedoucí, přeložení na jinou lokalitu, vykonávání neetické činnosti či neetické působení celé organizace, obdržení většího finančního obnosu a s ním spojená nezávislost, nadměrné výdělky, sexuální obtěžování na pracovišti, rasová či jiná diskriminace, společnost se dostane do úpadku, společnost je prodána novým majitelům, nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci, nemožnost povýšení, neočekávaná pracovní nabídka z jiné organizace nebo nepřijatelná osobní či rodinná oběť. Spouštěčem procesu odcizení mohou být kromě výše uvedeného výčtu i další okolnosti proces odcizení je však ve všech případech podobný.

Obrázek 3: Proces odcizení



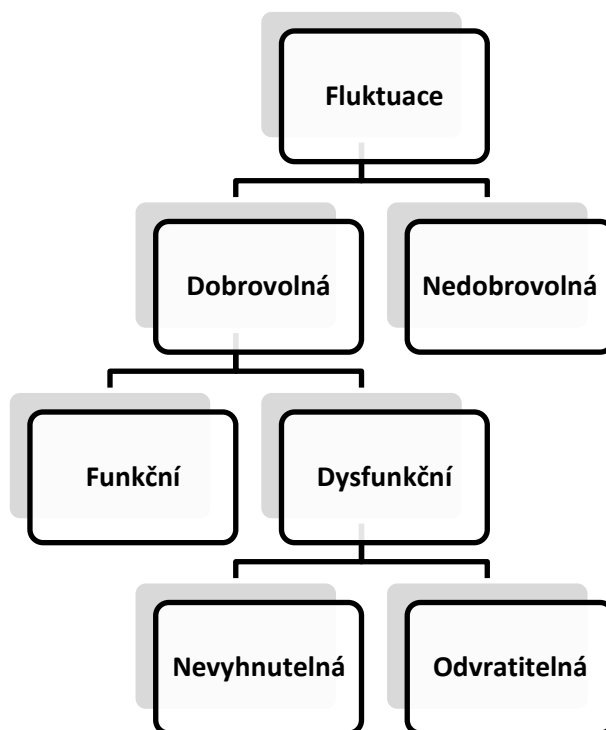
Zdroj: (Branham, 2009, str. 25)

### 2.3.2 Dělení fluktuace

Jak bylo v předchozí podkapitole uvedeno fluktuace se děje z mnoha důvodů, dle kterých ji pak lze dále členit. Cascio a Boudreau (2010) rozlišují čtyři základní druhy fluktuace a to tzv. dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci a fluktuaci funkční a dysfunkční.

Stejně členění kromě dílčího členění nefunkční fluktuace na odvratitelnou a nevyhnutelnou zastávají i Griffeth a Hom (2001), kteří se v rámci dělení fluktuace řídí následujícím schématem.

Obrázek 4: Dělení fluktuace



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Griffeth & Hom, 2001)

Dobrovolná fluktuace je definována jako odchod ze strany samotného zaměstnance. Důvody dobrovolné fluktuace jsou různé, ale nejčastěji jsou snadno viditelné, avšak pokud se manažeři nezajímají o své zaměstnance, zůstávají jim tyto důvody skryty (Branham, 2009).

Dobrovolná fluktuace je obecně lépe kontrolovatelná, a proto se na ni většina organizací zaměřuje. Nejčastější důvody pro odchody ze strany zaměstnanců jsou nízká

zodpovědnost, nespokojenost s platovými podmínkami a firemními benefity či návrat ke studiu za účelem zlepšení dovedností a rozšíření vzdělání, které v budoucnu může zaměstnancům zajistit lepší pracovní podmínky (Cascio & Boudreau, 2010). V rámci dobrovolné fluktuace lze ukončit pracovní poměr následujícími způsoby (Koubek, 2011):

- výpovědí ze strany zaměstnance
- okamžitým zrušením na žádost pracovníka
- dohodou na základě iniciativy daného zaměstnance
- zrušením ve zkušební době pracovníkem a
- z důvodu péče o dítě.

Naproti tomu nedobrovolná fluktuace může být zapříčiněna jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele jedná se např. o výpověď z pracovního poměru právě ze strany zaměstnavatele, o dočasné propuštění, odchod do důchodu i včetně předčasného odchodu a případných zdravotních problémů na straně zaměstnance (Philips & Edwards, 2008).

Koubek (2011) na rozdíl od Phillipse a Edwardse uvádí následující možnosti ukončení pracovního poměru na základě nedobrovolné fluktuace:

- výpověď ze strany organizace
- okamžité zrušení pracovního poměru organizací
- dohodou na základě iniciativy dané firmy
- zrušením ve zkušební době firmou
- skončením pracovního poměru sjednaného na dobu určitou
- odchod pracovníka do penze a
- úmrtí zaměstnance.

Výše uvedené charakteristiky dobrovolné a nedobrovolné fluktuace se nezaměřovali na kvalitu výkonu daného zaměstnance. Tato problematika je zohledňována právě v tzv. funkční neboli účelné a dysfunkční fluktuaci (Philips & Edwards, 2008). Účelná fluktuace se objeví, pokud odchod zaměstnance přinese společnosti vyšší hodnotu, lze to vysvětlit tak, že pracovník, který dělá řadovou práci, je lépe nahraditelný než zaměstnanec, který je odborníkem v daném oboru a jeho ztráta je pro podnik citelná a přinese mu sníženou hodnotu. V takovém případě se jedná právě o tzv. dysfunkční fluktuaci, která se dále dělí na odvratitelnou a nevyhnutelnou (Cascio & Boudreau, 2010).

Odvratitelné dysfunkční fluktuaci, jak již z názvu vyplývá lze zabránit a to tím, že daného zaměstnance firma nepropustí, jedná se tedy zejména o důvody, které společnost může ovlivnit. Naopak nevyhnutelná dysfunkční fluktuace vzniká v rámci mimořádných událostí, kam se řadí zdravotní důvody, a to zejména vážné onemocnění anebo vážná zranění v důsledku určitých událostí (York, 2010). Vnoučková (2013) dle Reise (2008) naopak zastává odlišné členění fluktuace a to následující.

- Přirozená fluktuace
- Fluktuaci v rámci organizace a
- fluktuace ven z organizace.

Přirozenou fluktuaci charakterizuje autorka jako odchod do důchodu anebo smrt zaměstnance. V rámci organizace se jedná zejména o změnu pracovní pozice či povýšení na vyšší pozici v organizační struktuře. Poslední typ je pak vysvětlen jako odchod ze strany zaměstnance, který následně nastupuje do nové firmy ať už na stejnou nebo jinou pozici (Vnoučková, 2013). Ať už se jedná o jakýkoliv typ fluktuace vždy má odchod zaměstnanců vliv na danou organizaci.

### **2.3.3 Dopady fluktuace**

Dopady fluktuace nepůsobí jen na danou organizaci, ale i na samotného zaměstnance, kdy ovlivňují i mnoho dalších subjektů jako je rodina daného zaměstnance, jeho přátelé v rámci zaměstnání a širokou společnost, která dále ovlivňuje ekonomický, sociální či kulturní systém (Koslowsky & Krausz, 2012).

Velmi úzce však jednotlivé dopady souvisí právě s výše uvedeným členěním fluktuace. Nemusí se totiž vždy jednat o negativní dopady, ale fluktuace naopak může mít pro firmu i pozitivní dopad, vždy to ale závisí na tom, kdo a proč organizaci opouští (Urban, 2017).

#### **Dopady fluktuace na zaměstnance/jedince**

U nedobrovolné fluktuace zapříčiněné zejména výpovědí ze strany zaměstnavatele převažují u zaměstnanců negativní dopady, mezi které lze zařadit níže uvedené (Phillips & Connel, 2004).

- Ztrátu zaměstnaneckých benefitů a ztrátu odsloužených let v dané organizaci s kterou bylo spojeno určité postavení



- Stres spojený s přechodem do nového zaměstnání a ze ztráty dosavadního zaměstnání
- Finanční problémy
- Ztrátu sociálního prostředí
- Náklady na přestěhování, na změnu zaměstnání
- Pocit zbytečně vynaloženého úsilí na nedokončené projekty a
- Problémy s dalším uplatněním na trhu práce.

První negativní dopad je spojen se ztrátou zaměstnaneckých benefitů dané firmy, které po ukončení pracovního poměru zaměstnanci nebudou moci již dále užívat, jedná se např. o zvýhodněné mobilní volání nebo o MultiSport karty. Druhý negativní dopad je spojen se stresem, který prožívá téměř každý zaměstnanec, pokud přijde o práci nebo ji dobrovolně opustí. Stres ze změny zaměstnání je dokonce považován za jeden z nejvíce stresujících životních faktorů. Dalším bodem jsou finanční problémy, které se často objeví v situaci, pokud zaměstnanec plynule nepřejde do jiného zaměstnání a nemá našetřenou finanční rezervu nebo nemá nárok na čerpání podpory v nezaměstnanosti. Odchod nebo výpověď ze zaměstnání má vliv i na ztrátu sociálního prostředí, kdy pro mnoho zaměstnanců je práce jejich primárním sociálním prostředím, kde mají přátele a se ztrátou zaměstnání často dochází i ke ztrátě kontaktu s touto skupinou. Co se týče nákladů na přestěhování, některé organizace tyto náklady proplácejí, ale i v této situaci jsou vynaloženy i značné osobní náklady, které zahrnují obrovské množství času a úsilí na případné přestěhování se za jinou práci anebo zapracování se v nové společnosti. Pocit zbytečně vynaloženého úsilí se projevuje zejména u zaměstnanců, kteří pracují na vývoji určitých projektů, kdy odchodem z dané práce, přejde projekt na jiného zaměstnance, který nemusí ani využít všechny doposud zjištěné poznatky na kterých zaměstnanec usilovně pracoval. Posledním negativním dopadem je problém s dalším uplatněním na trhu práce, kdy tato situace nastává, pokud byl odchod zaměstnance zapříčiněn problémem s jeho výkonem. To může mít vliv jak na sebevědomí daného zaměstnance, tak i na budoucí zaměstnavatele v případě negativních doporučení (Phillips & Connel, 2004).

Pozitiva fluktuace na zaměstnance v případě dobrovolné fluktuace jsou zřejmá, lidé očekávají, že jejich budoucí zaměstnání bude lepší než to minulé a přinese jim nejen to, co bylo v minulé práci impulsem k odchodu, ale i více. Na druhou stranu z hlediska psychologie je pro mnoho lidí ztráta práce příležitostí. Lidé mají bez práce více času

a mohou se tak zamyslet sami nad sebou, nad svými znalostmi a dovednostmi a na jejich případném rozšíření, na které by jinak v rámci pracovního života nenašli čas. Mohou také trávit více času s rodinou a dohnat věci, které z nedostatku času odsunuli na později. Lze tedy říci, že krátkodobá ztráta zaměstnání může mít kromě negativních dopadů i pozitivní vliv na samotného jedince (Vaněk, 2014).

### **Dopady fluktuace na organizaci**

Saridakis a Cooper (2016) se zabývají dobrovolnou fluktuací v rámci, které zastávají dva dopady na organizaci, negativní a pozitivní.

Jako negativní dopady fluktuace na organizaci uvádějí:

- Vznik nákladů související s novým zaměstnancem (školení apod.)
- Narušení plynulého provozu organizace, narušení určitého projektu
- Ztrátu klíčového pracovníka a jeho znalostí a dovedností
- Vliv na pracovní morálku dalších zaměstnanců
- Zvýšení tlaku na stávající zaměstnance
- Pokles produktivity a kreativity v důsledku dvou výše uvedených bodů
- Nelze přibrat nové zakázky v důsledku vysoké fluktuace.

Naopak pozitiva charakterizují autoři následovně:

- Možnost provedení změny/restrukturalizace
- Vytvoření/přesun volných míst v klíčových oblastech organizace
- Namísto interního zaměstnance přijde do podniku tzv. „nová krev“
- Snížení mzdových nákladů, méně zkušený zaměstnanec nemůže požadovat vyšší mzdu
- Nahrazení pozic na plný úvazek pozicemi na částečný úvazek, sdílením práce apod. za účelem vyšší flexibility zdrojů.

Urban (2017) přesně definuje pozitivní proces na personální náklady dané organizace. Uvádí, že pokud noví zaměstnanci dostávají nižší mzdu, je to ze dvou hlavních důvodů. První důvod znamená, že není třeba velkého množství školení nového zaměstnance vzhledem k jeho dovednostem. Druhý důvod vysvětluje, že na odcházejícího zaměstnance byly vyšší náklady v důsledku dlouhodobého působení ve firmě a s tím související přeplácení. Uspořené náklady organizace využívá v rámci

vyšších odměn pro talentované a dlouhodobě výkonné pracovníky, na jejichž udržení je činnost organizace de facto závislá.

Eartl (2005), Zahorsky (2010), Branham (2009), Somaya, Williamson (2008) a Amstron (2002) in Vnoučková (2013, str. 13) uvádějí další členění negativních nákladů a to:

- *„Ztráta zaškolených zaměstnanců,*
- *Možný únik citlivých informací a tajemství,*
- *Ztráta zákazníků v důsledku možného přetažení kontaktů*
- *Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky*
- *Možnost ztráty kreditů a důvěryhodnosti u dodavatelů,*
- *Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,*
- *Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců*
- *Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení*
- *Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.“*

Pozitiva jsou výše jmenovanými autory spatřována také, ale uvádějí je v souvislosti s fluktuací nedobrovolnou. Jedná se o:

- udržení fungování vnitřního „trhu práce“ neboli vytváření příležitostí k postupu v rámci dané organizace
- podporuje příchod nových zaměstnanců do firmy a s tím související nové nápady a inovace
- předchází stereotypu a tzv. provozní slepotě což znamená, že pokud daný zaměstnanec pracuje ve stejné organizaci a na stejném místě již několik let, přestává vnímat některé věci, které naopak nově příchozí zaměstnanec vnímá (Charvát, 2006)
- upevnění produktivního personálu v organizaci a
- optimalizace procesu personálního plánování a rozvoje zaměstnanců.

Zmínění autoři uvádí v rámci negativních dopadů fluktuace zvýšené náklady. Pokud by tyto náklady byly předmětem analýzy, je nutné vzít v úvahu následující faktory, které

odhalují, jaké jsou celkové náklady a která z níže uvedených kategorií byla nejnákladnější (Armstrong & Taylor, 2017).

- přímé náklady na nábor zaměstnanců tzn. náklady na reklamu/inzerce, na pohovory apod.
- přímé náklady uvedení nového zaměstnance do společnosti
- přímé náklady na školení nezbytných činností v rámci dané pracovní pozice
- náklady mzdové a náklady spojené s personálním řízením,
- příležitostné náklady času strávené manažery a personalisty při náboru a vzdělávání nových zaměstnanců
- ztrátu zakázek související s odchodem zaměstnance a jeho nahrazením
- ztrátu zakázek z důvodu zpoždění, než byl odcházející zaměstnanec nahrazen novým zaměstnancem a
- ztrátu zakázek v souvislosti se vzděláváním nových zaměstnanců.

### **2.3.4 Měření fluktuace**

Odchody zaměstnanců stejně jako kalkulaci nákladů spojených s fluktuací je nutné měřit, a to nejen z důvodů statických, ale zejména pro budoucí opatření a případné určení ztrát.

Pro měření fluktuace se nejčastěji užívají následující metody (Armstrong & Taylor, 2017):

- Míra odchodu zaměstnanců
- Index stability a
- míra přežití

Armstrong a Taylor (2017) však uvádí ještě další dvě metody, které mohou zvýšit vypovídající hodnotu analýzy fluktuace a to:

- ukazatel střední délky zaměstnání a
- průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců.

Míra odchodu zaměstnanců nebo také index zaměstnanosti nebo pracovní ztráty je tradiční metodou pro výpočet fluktuace. Metoda je oblíbená zejména pro svou jednoduchost a snadné pochopení, kdy ale snadno může dojít k zavádějícímu výsledku.

## Míra odchodu zaměstnanců

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} * 100 \quad (1)$$

Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015, str. 301)

Problém spočívá v tom, že konečný výsledek může být nadhodnocen, a to v případě, že organizace vykazuje velmi malý pohyb pracovních sil. Zaměstnává-li organizace např. 1000 lidí a míra odchodu zaměstnanců je 20 % ve výsledku tzn., že během roku se uvolní 200 pracovních míst. Tato situace se však může týkat celé organizace a všemožných profesí nebo jen 20 míst, které musí být během roku obsazeno desetkrát. Celkový výsledek může být také zkreslený v případě, že průměrný počet zaměstnanců není dostatečně reprezentativní, tak, aby vystihl současnou situaci v dané organizaci. Důležité je tedy dbát zejména na správnou interpretaci výsledku, tak, aby nedošlo ke zjištění nesprávných a zavádějících dat (Armstrong & Taylor, 2015).

Druhou zmíněnou metodou je index stability, který je považován za vylepšení metody předchozí.

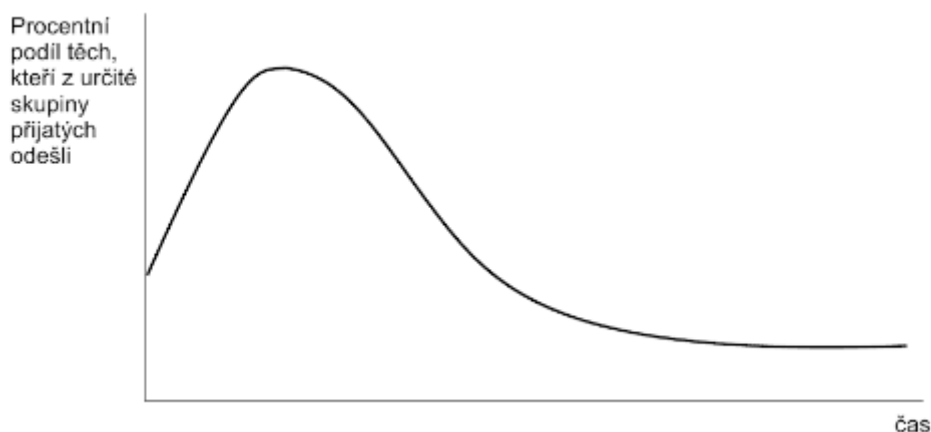
### Index stability

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} * 100 \quad (2)$$

Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015, str. 301)

Další metodou je míra přežití, která znázorňuje podíl zaměstnanců, kteří jsou přijati v určitém období a zůstávají v organizaci i po několika měsících nebo letech práce. Pokud tedy do společnosti přišlo celkem 50 nových zaměstnanců a po x letech jich ve společnosti pracuje 25, lze říci, že míre přežití je 50 %. V rámci této metody je využívána také tzv. křivky přežití, která znázorňuje rozložení ztrát zaměstnanců ve sledovaném období viz. obr. č. 5. Na ose x je tedy znázorněn čas, tj. sledované období a na ose y procentní podíl těch, kteří z určité skupiny nově příchozích zaměstnanců během sledovaného období společnost opustili. Tvar křivky je ve většině případů podobný, a když se liší tak nejčastěji vzhledem k vrcholu, který se z hlediska časové osy může posouvat anebo může být naopak nižší díky kvalifikovanějším a vzdělanějším skupinám zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2017).

Obrázek 5: Křivka míry přežití



Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015, str. 302)

Jednodušším ukazatelem odvozeným z míry přežití je tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který uvádí dobu potřebnou k tomu, aby se určitá skupina nově přijatých zaměstnanců v rámci odchodů snížila na polovinu. Výsledky se porovnávají nejen podle období přijatých zaměstnanců ale i podle skupin přijatých zaměstnanců a umožňují tak přecházet nežádoucím odchodům ze strany zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

Armstrong uvádí, že pokud bude provedena analýza průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců, dojde tak ke zvýšení vypovídající hodnoty jednotlivých ukazatelů. Vypovídající hodnoty lze ještě zvýšit, pokud bude užita přesnější analýza v rámci, které budou porovnávány počty odcházejících zaměstnanců s počty zaměstnávaných pracovníků v dané organizaci (Armstrong & Taylor, 2015).

Z hlediska volby vhodného ukazatele je nejlepší využít kombinaci výše uvedených ukazatelů. Nejsnadnější a nejznámější je metoda míry odchodu zaměstnanců, kterou je vhodné kombinovat právě s jedním z dalších ukazatelů např. mírou přežití nebo délkou zaměstnání odcházejících zaměstnanců, tak aby bylo dosaženo identifikace problému v oblasti získávání a ustálení zaměstnanců v dané organizaci (Armstrong & Taylor, 2015).

Co se týče, optimální míry fluktuace názory jednotlivých autorů odborných literatur se liší. Urban (2017, str. 112) uvádí, že: „*Optimální míra fluktuace není nejnížší fluktuace, které lze dosáhnout, ale fluktuace, jež umožňuje dosáhnout nejvyšší produktivity*“. Stejný názor zastává i Phillips a Guly (2015), kteří uvádějí, že nejnížší míra fluktuace není

nulová fluktuace, ale naopak fluktuace, která produkuje nejvyšší úroveň produktivity a zároveň zlepšuje podnikání dané organizace.

Pokud by fluktuace byla velmi nízká, může to znamenat problémy s tzv. přezaměstnaností a s nízkými požadavky na výkon jednotlivých pracovníků. Naopak vysoká míra fluktuace signalizuje, že organizace má problém s udržení klíčových zaměstnanců, což může způsobit pokles produktivity nebo snížení kvality poskytovaných služeb. Na základě těchto faktů se za optimální neboli zdravou míru fluktuace považuje 5-7 %, kdy jsou minimalizována negativa a zároveň je zajištěno plynulé fungování dané firmy spolu s rozvojem a vytváření příležitostí ke kariérnímu postupu a potencionálního nástupnictví (Farská, 2013).

Vnoučková (2013) naopak prezentuje názor, že není stanovena přesná hranice, která by formulovala škodlivost pro organizaci, ale zároveň poté uvádí i názor Čábelové (2007), která vychází z průzkumu HRControlling 2007, kdy optimální míra fluktuace je mezi 5-10 %. V zásadě na trhu mohou nastat dvě různé situace, kdy první je představována nedostatkem zaměstnanců s odborným vyučením a fluktuací kolem 25 % a druhá situace, kdy míra fluktuace je nižší než 10 %, obvykle do 6 % a jedná se o specializované obory vyžadující vyšší vzdělání.

Míra fluktuace je značně ovlivněna několika faktory, tj. fází hospodářského cyklu, ve které se v daný čas organizace nachází, situací v odvětví či podle budoucích strategií (Farská, 2013). Podle Vnoučkové (2013) má nejvyšší vliv právě odvětví a region, ve kterém společnost podniká. Z průzkumu společnosti ManpowerGroup ČR vyplývá, že za rok 2018 bylo z hlediska fluktuace nejproblémovější výrobní odvětví, odvětví, kde dominují mladí lidé, pozice s nižším finančním ohodnocením či naopak vysoce žádané pozice, kde míra fluktuace přesahovala i průměrnou výši fluktuace v ČR tj. 14–16 %. Konkrétně se jedná zejména o dělníky, skladníky, techniky, řidiče, gastronomické povolání či IT specialisty (Halbrštát, 2018).

Společnost CIPD neboli Chartered Institute of Personnel and Development (pwc, n. d.) v roce 2013 zveřejnila údaje, která taktéž potvrdzovala závislost míry fluktuace na odvětví a uvedla, že nejnižší míru fluktuace přesněji řečeno méně než 10 % vykazovali zaměstnanci státního a veřejného sektoru a zaměstnanci záchranných složek, z nichž právě na státní zaměstnance bude zaměřena praktická část diplomové práce (Vnoučková, 2013).

### 2.3.5 Opatření k omezení fluktuace

Fluktuaci můžeme nejen zastavit ale se současnými manažerskými nástroji omezit i její vliv do budoucna.

Bednář uvádí následující opatření k omezení fluktuace, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1: Opatření k omezení fluktuace

<b>Rozdělení protifluktuálních opatření</b>		
<b>Zaměření na</b>	<b>Typ opatření</b>	<b>Účinek</b>
jednotlivce	operativní	okamžitý
skupiny zaměstnanců	operativní a strategická	střednědobý
celou firmu	systémová	dlouhodobý

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bednáře (2017, str. 28)

Přestože protiinflační opatření zaměřené na jednotlivce cílí na konkrétní osoby, často má dopady i nepředvídatelné dopady na pracovní kolegy daného jedince. Operativní opatření zaměřené na jedince je nákladné z hlediska vynaloženého času a energie, ale na rozdíl od ostatních opatření a cílových zaměření je účinek tohoto opatření okamžitý.

Opatření zaměřující se na skupiny zaměstnanců tvoří kompromis mezi podporou jednotlivců a prací s kulturou a v souladu s pravidly firmy. Tyto opatření jsou univerzálnější a na jedince mají nižší účinek. Ve srovnání s prvním opatřením je nástup efektu celkově pomalejší a v případě že se opatření zaměřuje na určitou část firmy, může dojít ke konfliktům a ke vzniku nežádoucích bariér.

Poslední opatření se zaměřuje na kulturu firmy, hodnocení, motivaci, zadávání úkolů či kariérní proces a z dlouhodobého hlediska je nejlepším opatření ze všech uvedených, i přestože jeho zavedení nějakou dobu trvá. Pokud však je fluktuace již v pokročilém stádiu a určité % lidí je na odchodu, je toto opatření již neúčinné (Bednář, 2017).

Bednář (2017, str. 29) uvádí, že „*V praxi potřebujeme provádět všechny druhy opatření, a to ve vzájemné kombinaci a souhře.*“

Urban (2017) naopak zastává názor, že nežádoucí fluktuace začíná už při nevhodném výběru zaměstnanců. Hlavními nástroji jsou tedy zejména:

- lepší a kvalitnější výběr zaměstnanců,



- určení správných kritérií výběru a
- zajištění kvalitních výběrových metod.

K omezení fluktuace lze využít i další nástroje, a to častější komunikaci vedení s jednotlivými zaměstnanci nebo skupinami zaměstnanců a zájem ze strany vedení o názory a podněty těchto zaměstnanců (Urban, 2017).

Opatřeními k omezení fluktuace se zabývala v roce 1990 i firma WHSmith, která udělala průzkum fluktuace, který ukázal, že odchody zaměstnanců jsou mnohem čtenější u mladších zaměstnanců a u žen. Obzvláště vysoká fluktuace byla také zaznamenána u zaměstnanců, kteří v organizaci působí krátkodobě tj. zejména do 1 roku, a právě na jeho základě společnost stanovila nástroje ke snížení fluktuace. Konkrétně se jednalo o (Taylor, 2002):

- zlepšení nábory zaměstnanců
- zlepšení uvedení zaměstnance do organizace, na dané pracovní místo,
- zaměstnávání většího počtu starších zaměstnanců,
- zlepšení a rozvoj spolupráce se školami,
- zavedení odměn za dlouhodobou práci
- zaměření se na ženy a jejich působení v rámci organizace a
- zřízení propagačních kanálů.

Z pohledu některých autorů vycházejí opatření k omezení fluktuace ze stabilizace zaměstnanců. Ty lze shrnout do následujících bodů (Armstrong & Taylor, 2015):

- Ujistit se, že každý pracovník je vybírán a povyšován v souladu s požadavky práce.
- Zaměřit se u nově příchozích zaměstnanců na překonání adaptační krize a na jejich zapracování a začlenění do stávajícího pracovního kolektivu.
- Vytvářet pracovní místa, která budou smysluplná a zaměstnanec zde bude moci uplatnit své schopnosti a znalosti a nadále je i rozvíjet.
- Nastavit systém odměňování tak, aby byl spravedlivý, konkurenceschopný a přiměřený.
- Podporovat sociální vazby na pracovišti.
- Snažit se o propojení pracovního a soukromého života např. umožněním flexibilní pracovní doby apod.

- Eliminovat nežádoucí pracovní podmínky a nadměrné vystavování stresovým situacím.
- Klást důraz na vedoucí a manažery, kteří svým působením a stylem vedení ovlivňují své podřízené. Podporovat jejich informovanost a školení zejména v této oblasti.
- Prosazovat politiky proti šikanování a obtěžování zaměstnanců na pracovišti.

## 2.4 Pracovní spokojenost ve vztahu k fluktuaci

Spokojenost lze obecně definovat jako míru vyrovnání se s životními okolnostmi, která je představována subjektivními pocity. V průběhu života, stejně tak jako v průběhu vývoje společnosti dochází ke změně a různým etapám spokojenosti. Spokojenost člověka je individuální stejně tak jako každý člověk, lidé rozdílně vnímají a prožívají společenské události a rozdílně se vyrovnávají s nastalými situacemi jak už v rámci osobního života, tak i v rámci života pracovního. Kociánová (2006) in Kociánová (2010, str. 34) uvádí, že *„spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality a významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“*

Pracovní spokojenost lze definovat jako emoční stav člověka v závislosti na hodnocení své vlastní práce a pracovních zkušeností. Obecně řečeno jde vlastně o pozitivní nebo negativní úsudek o naší práci (Kmošek, 2018). Pokud je zaměstnanec ve své práci spokojený vyjadřuje se o ní pozitivně, a to jak v rámci pracovního prostředí, tak i v rámci jeho sociálního prostředí, při práci vynakládá mimořádnou snahu a nasazení, a přispívá tak k lepším výsledkům nejen svého oddělení, ale i celé firmy (OnBusiness, 2013).

Kociánová (2010) definuje pracovní spokojenost jako podstatný aspekt řízení organizace, který velmi úzce souvisí s pracovní motivací, výkonností pracovníků a s celkovým propojením s danou organizací a její kulturou. Jak uvádí některé studie pracovní spokojenost je často spojována s výrazem well-being neboli mít se dobře.

Na pracovní spokojenost lze pohlížet i v rámci využití Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kdy rozlišujeme tzv. (Pauknerová, 2006):

- vnější spokojenost/nespokojenost vyjadřující spokojenost s vnějšími podmínkami práce a
- vnitřní spokojenost/nespokojenost, která představuje vnitřní uspokojení z práce.

Vnější podmínky práce jsou často označovány jako neovlivnitelné, neustále se měnící a působící různorodě jak na organizaci, tak i na pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Typickými příklady je: inovace technologií, hospodářský cyklus a s ním související ekonomická situace, konkurence na trhu, současná legislativa a politická situace, sociální a kulturní dopady, demografické vlivy, situace na trhu práce v rámci působení dané firmy, mezinárodní působení firmy, rozložení pracovních sil, orientace pracovníků dle kvalifikačních předpokladů a ekologické dopady na životní prostředí a udržitelnost. Naproti tomu vnitřní podmínky způsobující vnitřní spokojenost nebo nespokojenost jsou: obsah práce a s ní související finanční ohodnocení, možnosti vzdělávání a kariérního růstu, nároky na vzdělání a odborné znalosti, organizační struktura, cíle organizace, způsob vedení pracovníků, velikost a geografická poloha společnosti, ekonomická situace, na níž závisí právě výše zmíněné finanční ohodnocení, vzdělávání a případný kariérní postup, charakter pracovních míst, technické a technologické vybavení pracovního prostoru, struktura zaměstnanců tj. sociální, kulturní a kvalifikační složení a působení odborových svazů (Kociánová, 2010).

Další významy pojmu pracovní spokojenost shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2: Význam pojmu pracovní spokojenost

<b>Významy pojmu pracovní spokojenost</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, Komárková (2004) in Pauknerová (2006, str. 181)

Na pracovní spokojenost působí velké množství vlivů, které lze členit, a to dle doby působení na krátkodobé a dlouhodobé, v závislosti na působení, tj. na pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy jedinců anebo na vlivy, které ovlivňují celou organizaci. Kromě zmíněných vlivů literatury rozeznávají pozitivní a negativní vlivy, které svým působením pracovní spokojenost posilují anebo naopak oslabují. Mezi pozitivní vlivy řadíme (Kociánová, 2010):

- zajímavou a rozmanitou práci
- samostatnost
- využití dovedností a znalostí v rámci své pracovní pozice
- sociální prostředí a mezilidské vztah v organizaci
- bezpečnost práce a pracoviště
- peněžní ohodnocení
- jasně stanovené pracovní cíle
- ocenění výkonů ze strany vedení
- jasně vymezená organizační a personální politika a další.

Naproti tomu mezi vlivy, které oslabují spokojenost, řadíme:

- pracovní vytížení
- stresovou zátěž
- vysoké pracovní nároky
- nepředvídatelné vlivy v rámci práce
- špatné mezilidské a sociální vztahy na pracovišti
- nesoulad mezi pracovním a soukromým životem či
- vliv práce na fyzické a psychické zdraví člověka.

Pokud negativní vlivy převažují a působí dlouhodobě, může se ze spokojeného zaměstnance stát zaměstnanec nespokojený. Nespokojeného zaměstnance lze rozpoznat podle následujících varovných signálů (Kmošek, 2017):

- zvýšená nedochvilnost v souvislosti s nízkou pracovní morálkou
- časté absence zejména indispoziční volna
- neochota strávit v práci čas nad rámec stanovené pracovní doby
- pokles kvality práce
- nezájem o spokojenost klientů, vedení či spolupracovníků
- odmítání společenských akcí a setkávání v rámci dané organizace
- nedodržování pracovních postojů, etiky a firemních pravidel
- odmítání spolupráce v kolektivu zaměstnanců
- unavení a vyčerpání pracovníci a
- neochota se vzdělávat a napomáhat organizaci k růstu.

Nespokojenost zaměstnance působí nejen na jeho výkonnost, ale také na celou organizaci, kterou může svým případným nižším výkonem zaměstnanec poškozovat. Studie prokazují, že nespokojenost na straně zaměstnance má kromě výkonnosti nesporný vliv i na zdraví zaměstnance či na jeho osobní a partnerský život (-mk-, 2016) (ema, 2016).

Uvedené informace shrnul obecně podstatu pracovní spokojenost a nespokojenosti, kdy v rámci souvislosti s fluktuací lze uvést průzkum společnosti Randstat z konce roku 2017. Průzkum se zaměřoval konkrétně na české zaměstnance a na jejich současnou pracovní spokojenost. Celkem 19 % českých zaměstnanců uvedlo, že se svou prací jsou velmi spokojeni a 48 % spokojeni. Nespokojenost naopak vyjádřilo pouze 5 % respondentů a celkem 17 % respondentů uvedlo, že v posledním roce vyměnili své zaměstnání. Nízkou nespokojenost lze spojit s trvalou nízkou mírou nezaměstnanosti a s problémem kvalitních pracovníků, kdy jsou zaměstnavatelé nuceni zvyšovat platy a nabízet širší portfolio zaměstnaneckých benefitů, aby nedocházelo právě k fluktuaci, ale naopak k podpoře rozvoje pracovníků apod.

Pokud bychom naopak definovali zaměstnance, kteří odcházeli, jednalo se o vyšší počet mužů ve věku od 18-24 let, a to nejčastěji v automobilovém průmyslu, ve stavebnictví, v těžebním průmyslu, zemědělství, lesnictví, potravinářské výrobě a v oboru hotelnictví a gastronomie. Jako nejčastější důvody odchodu uváděli tito zaměstnanci problémy s podmínkami na pracovišti, osobní touhu po změně práce a nespokojenost se stávajícím zaměstnavatelem (randstat, 2017).

Naproti tomu výzkum společnosti Grafton Recruitment ukázal, že pracovní nespokojenost v rámci České republiky opět vzrostla a to na 40 % z celkového počtu 1 123 respondentů, kdy téměř 75 % z nespokojených zaměstnanců si hledá aktivně novou práci a zvýší tím tak fluktuaci stávající společnosti. Přestože data mohou být oproti předchozímu výzkumu zavádějící, je tato situace vyústěním taktéž nízké nezaměstnanosti, kdy neustále nově přibývající pracovní nabídky nabízejí lepší pracovní podmínky (ČTK, 2019).

Spokojenost s prací lze obecně zkoumat pomocí čtyř základních metod a to pomocí (Armstrong, 2007):

1. Strukturovaných dotazníků
2. Rozhovorů
3. Kombinací dvou výše uvedených metod nebo
4. diskuzních skupin.

Strukturované dotazníky se mohou zaměřovat na všechny zaměstnance anebo pouze na určitý vybraný vzorek zaměstnanců. Dotazníky kromě jiného mohou být univerzální anebo vytvořeny speciálně pro účely dané organizace. Obě skupiny mohou mít své výhody i nevýhody, kdy univerzální dotazníky lze použít v případě tzv. benchmarkingu neboli porovnávání výsledků s ostatními organizacemi, a naopak do dotazníku vytvořeného pouze pro účely dané organizace lze přidat otázky, které jsou v rámci organizace stěžejní. Obecnou výhodou dotazníků jsou jejich nízké náklady a poměrně snadná interpretace výsledků i v případě velkého množství dat.

Druhou metodou zjišťování spokojenosti s pracovní pozicí mohou být rozhovory. Stejně jako u dotazníkového šetření máme několik typů rozhovorů. Z hlediska úspěšnosti jsou nejvíce používané individuální rozhovory, protože odhalují skutečné názory. Tyto rozhovory však mají i své nevýhody, a to vysoké náklady a časovou náročnost z hlediska analýzy. Opakem individuálních rozhovorů jsou rozhovory zaměřené na určité skupiny a na zjištění konkrétních záležitostí. Dalším členění rozhovorů se zaměřuje na použití otázek, kdy dle literatur jsou rozlišovány otázky s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky nebo polostrukturované či přísně strukturované rozhovory.

Ideální způsob kombinace kvantitativních a kvalitativních dat představuje současné využití dotazníků a rozhovorů. Pokud jsou dotazníky doprovázeny rozhovory, dává to prostor vyjádřit zaměstnancům lépe jejich pocity a pochopit jejich pracovní chování (Armstrong, 2007).

Poslední možností, kterou uvádí Armstrong (2007) je využití diskusních skupin. Diskusní skupiny vyjadřují reprezentativní vzorek pracovníků s určitými rysy, tj. informovanost, důvěrnost, věcnost a členitost.

Pauknerová (2006) naopak uvádí, že ke zjišťování pracovní spokojenosti se často využívá tzv. Job Description Index, který se zaměřuje na pět základních ukazatelů: finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu, vedení, práci obecně a pracovní kolektiv.

JDI, využívá celkem 72 slov nebo frází k posouzení výše uvedených aspektů, kdy jsou pracovníci požádáni, aby uvedli, jaké slovo, nebo fráze je jim nejbližší. Typickým příkladem je otázka v rámci finančního ohodnocení, kdy pracovníci mají na výběr ze tří možností: špatné finanční ohodnocení, dobré finanční ohodnocení a méně, než si zasloužím (Chelladurai, 2006). Vedle každé možnosti je pak možnost písmeny Y, N a nebo symbolem ? vyjádřit souhlas s daným tvrzením. Písmena Y a N vychází z anglických slov yes a no, tudíž Y = souhlas, ano, N= nesouhlas, ne a ? = nevím, nerozhodnost (Spector, 1997).

Za odpověď Y jsou započítávány tři body, za odpověď N nula bodů a za ? jeden bod. Celkové body se v závěru analýzy sečtou a poté je lze navzájem srovnávat s ostatními otázkami a mezi jednotlivými pracovníky (Chelladurai, 2006).

Přestože je, JDI často využíván českými i zahraničními firmami, v praxi stále převládají dotazníky a řízené rozhovory, kdy v rámci diplomové práce bude využito právě zmíněné dotazníkové šetření.

## **2.5 Shrnutí literárního přehledu**

Fluktuace je pojem, který velmi úzce souvisí se zdroji podniku a s jejich řízením. Jedná se nejen o odchody zaměstnanců z organizace, ale i o jejich nahrazení nově přicházejícími pracovníky, kdy z hlediska analýzy budou uvažovány pouze odchody zaměstnanců bez ohledu na jejich nahrazení jinými pracovníky.

Příčiny fluktuace jsou různorodé a velmi individuální. Jednotlivé důvody, proč zaměstnanci opouštějí své zaměstnání, jsou poté užity k členění fluktuace. Z hlediska nákladů je nejhorší tzv. dobrovolná fluktuace, kdy odchod je iniciován ze strany zaměstnanců na základě jejich subjektivních rozhodnutí. Dobrovolná fluktuace, ale i ostatní typy fluktuace působí určitým způsobem nejen na zaměstnance, ale i na organizaci, přičemž se může jednat jak o pozitivní, tak i negativní dopady. Každá společnost má jinou míru fluktuace, aby bylo možné srovnávat své výsledky s ostatními firmami v odvětví, existuje několik výpočtů na základě, kterých lze zjistit relevantní hodnoty pro zhodnocení působení dané firmy. V případě, že výsledky společnosti nejsou uspokojivé lze využít tzv. protiflukuační opatření, které se zaměřují jak na omezení fluktuace, tak i na způsoby, jak jí předcházet.

Fluktuace velmi úzce souvisí s pracovní spokojeností, která je zásadní nejen pro pracovní život, ale i pro osobní život jednotlivce. Pokud se zaměstnanec ve svém zaměstnání necítí spokojený, snižuje se zpravidla jeho výkonnost, což má posléze vliv i na celou organizaci. Každá společnost by se měla zabývat spokojeností svých pracovníků a zjišťovat co ji způsobuje a co ji naopak oslabuje a může zapříčinit fluktuaci.



### **3 Cíle a metodika práce**

#### **Cíle**

Cílem diplomové práce je navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci v návaznosti na provedené analýzy, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti. Pro práci byl vybrán Úřad práce České republiky, konkrétně Krajská pobočka v Českých Budějovicích a Kontaktní pracoviště Tábor.

#### **Metodika práce**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické.

V teoretické části je vytvořen literární přehled, jenž vychází ze studia odborné literatury, odborných článků a internetových zdrojů, které se zaměřují na danou problematiku. Literární přehled konkrétně pojednává o fluktuaci zaměstnanců, kdy se zaměřuje na její teoretické vymezení a souvislosti s ní související včetně vztahu s pracovní spokojeností.

Navazující praktická část se v úvodu zaměřuje na charakteristiku vybrané společnosti a na představení její historie a jednotlivých organizačních složek ÚP ČR, kdy se konkrétně zaměřují na Krajskou pobočku ÚP ČR v Českých Budějovicích a na Kontaktní pracoviště Tábor ÚP ČR. Potřebné informace jsou čerpány z oficiálních webových stránek ÚP ČR, od zaměstnanců ÚP ČR a z vlastních zkušeností nabytých v rámci současného zaměstnání.

Aby bylo možno navrhnout změny na zlepšení, a zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace je třeba stávající situaci zanalyzovat. Analýza bude probíhat ve dvou částech, kdy první část se zaměří konkrétně na analýzu fluktuace ÚP ČR za celý jihočeský kraj spadající pod Krajskou pobočku ÚP ČR V Českých Budějovicích v letech 2016–2018.

Druhá část analýzy se bude zabývat kvalitativním výzkumem ohledně informací o spokojenosti zaměstnanců na KoP Tábor ÚP ČR v návaznosti na problém fluktuace. Kvalitativní výzkum bude zajištěn pomocí tištěného dotazníkového šetření, kdy cílová skupina respondentů bude zahrnovat všechny zaměstnance pracující na KoP Tábor ÚP ČR a mající zde i pracovní smlouvu. Součástí druhé části analýzy je tzv. pilotáž, která

bude probíhat na začátku měsíce února 2019 a v rámci níž bude vypracovaný dotazník probrán s dvěma zaměstnanci KoP Tábor ÚP ČR. Cílem pilotáže je odhalení případných chyb, nedostatků a zajištění dotazníkového šetření po stránce anonymity. Po realizaci pilotáže, se během února 2019 v rámci KoP Tábor ÚP ČR uskuteční dané dotazníkové šetření. Získaná data budou zapisována a následně analyzována v programu Microsoft Excel, kdy každá otázka z dotazníkového šetření bude obsahovat slovní interpretaci a grafické znázornění.

V závěru práce budou na základě analýzy navrženy změny pro efektivní fungování řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace jak pro KrP České Budějovice, tak i pro KoP Tábor ÚP ČR, které budou v případě zájmu předloženy i ředitelům těchto poboček.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika a organizační členění ÚP ČR

Úřad práce České republiky je správním úřadem s celostátní působností a zároveň samostatnou účetní jednotkou a jednotným výplatním místem všech nepojistných dávek, spadajících pod sociální systém České republiky. Jeho činnost řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí v čele se současnou ministryní Dipl.-Pol. Janou Maláčovou, MSc. Úřad práce ČR je řízen zákonem č. 73/2011 Sb. o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, kterým je vymezena jeho působnost (Portál MPSV, n.d.) (Kaczor, 2015).

Úřad práce se konkrétně zabývá úkoly v oblastech (Portál MPSV, n.d.):

- *„zaměstnanosti,*
- *ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele,*
- *státní sociální podpory,*
- *dávek pro osoby se zdravotním postižením,*
- *příspěvku na péči,*
- *pomoci v hmotné nouzi,*
- *inspekce poskytování sociálně-právní ochrany a*
- *dávek pěstounské péče.“*

Kromě výše uvedených činností úřad práce zprostředkovává elektronickou komunikaci mezi členskými státy EU, a to za účelem zajištění sociálního zabezpečení a zaměstnanosti. Všechny aktivity ÚP ČR se řídí rozsahem a podmínkami platných zákonů jednotlivých činností, jedná se především o následující zákony: zákon o zaměstnanosti, zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, zákon o státní sociální podpoře, zákon o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů, zákon o sociálních službách, zákon o pomoci v hmotné nouzi a zákon o sociálně-právní ochraně dětí (Portál MPSV, n.d.).

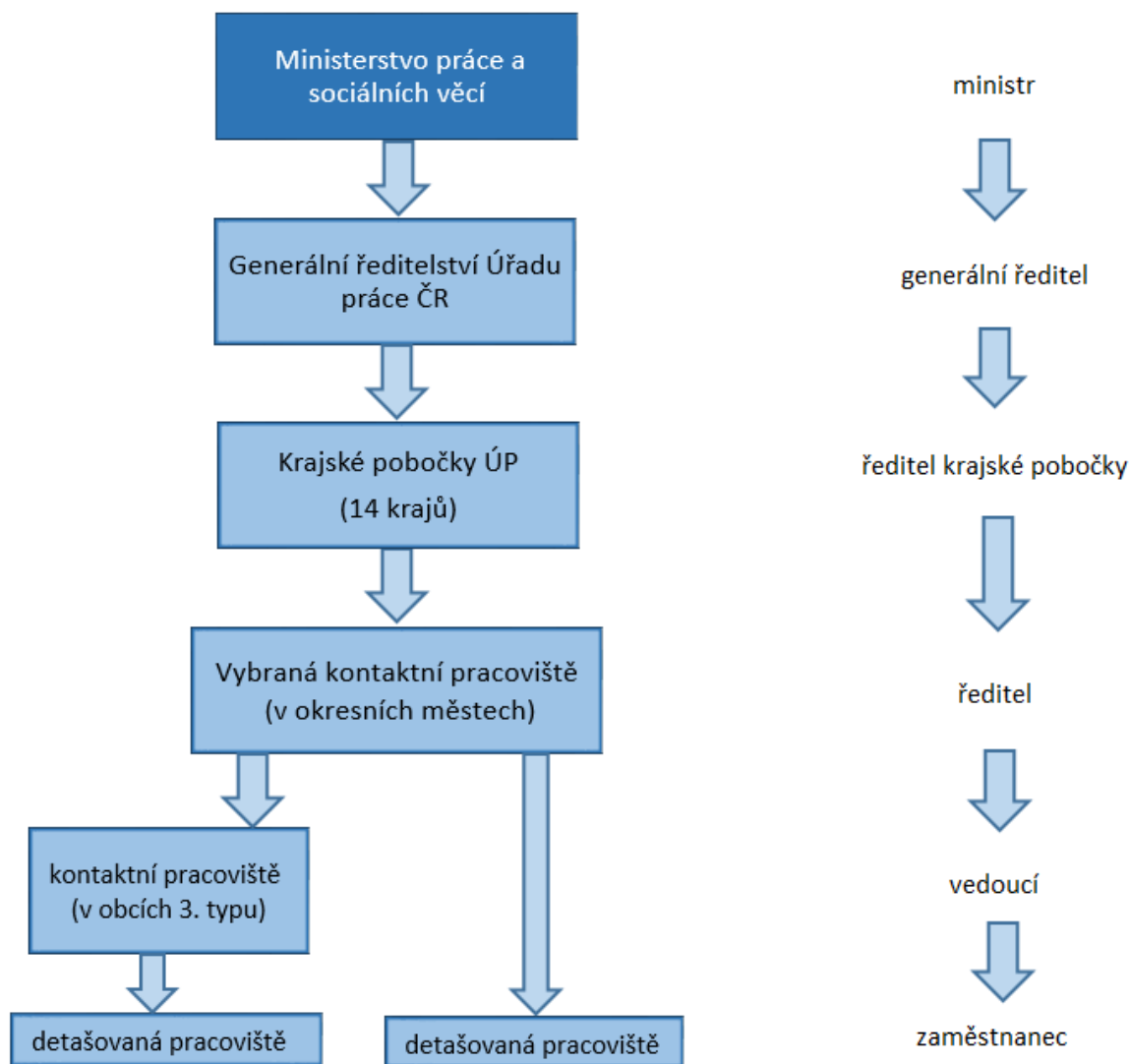
## Historie ÚP ČR

První zmínky o Úřadu práce ČR byly zaznamenány v roce 1990, kdy bylo přijato zákonné opatření předsednictva ČNR č. 306/1990 SB., o zřízení úřadů práce. V této době úřady práce zajišťovaly činnosti ve věcech pracovních sil, kdy tuto činnost převzaly od příslušných okresních národních výborů. V České republice vzniklo v roce 1990 celkem 76 úřadů práce, kdy úřady byly ve všech okresech a v hlavním městě Praze. V té době se Úřad práce ČR věnoval tzv. agendě pasivní a aktivní politik zaměstnanosti, kdy pod pasivní politiku zaměstnanosti spadala výplata podpor v nezaměstnanosti, jednalo se tedy o tlumení účinků nezaměstnanosti, a naopak aktivní politika zaměstnanosti předcházela tvorbě nezaměstnanost, a to pomocí dotací a podporou tvorby nových pracovních míst.

V roce 2003 nastala zásadní změna, kdy celkem 14 úřadů bylo pověřeno výkonem činnosti krajských koordinátorů pro realizaci státní politiky zaměstnanosti v územním obvodu kraje. V roce 2004 pak nastala další změna, kdy úřady práce začaly vykonávat agendu státní sociální podpory, kterou do té doby vykonávaly pouze obce s rozšířenou působností, jednalo se konkrétně o výplatu následujících dávek: přídavek na dítě, příspěvek na bydlení, rodičovský příspěvek, porodné, pohřebné a dávky pěstounské péče (Portál MPSV, n.d.) (Kaczor, 2015).

O sedm let později v roce 2011 vešel v platnost výše zmíněný zákon č. 73/2011 Sb., tedy zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, kterým je vymezena jeho působnost. Díky tomuto zákonu vznikl tzv. centralizovaný Úřad práce ČR v čele s generálním ředitelem a celkem 14 jemu podřízených krajských poboček v jednotlivých krajích, pod které spadají ještě kontaktní pracoviště viz. obrázek č. 6. (Portál MPSV, n.d.).

Obrázek 6: Organizační struktura ÚP ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaczor (2015, str. 95)

V roce 2012 pak byl proces budování úřadu práce završen, a to v důsledku převedení další agendy z obcí právě na úřady práce. Konkrétně se jednalo o výplatu dávek hmotné nouze a výplatu dávek pro osoby se zdravotním postižením (Kaczor, 2015).

## Organizační členění ÚP ČR

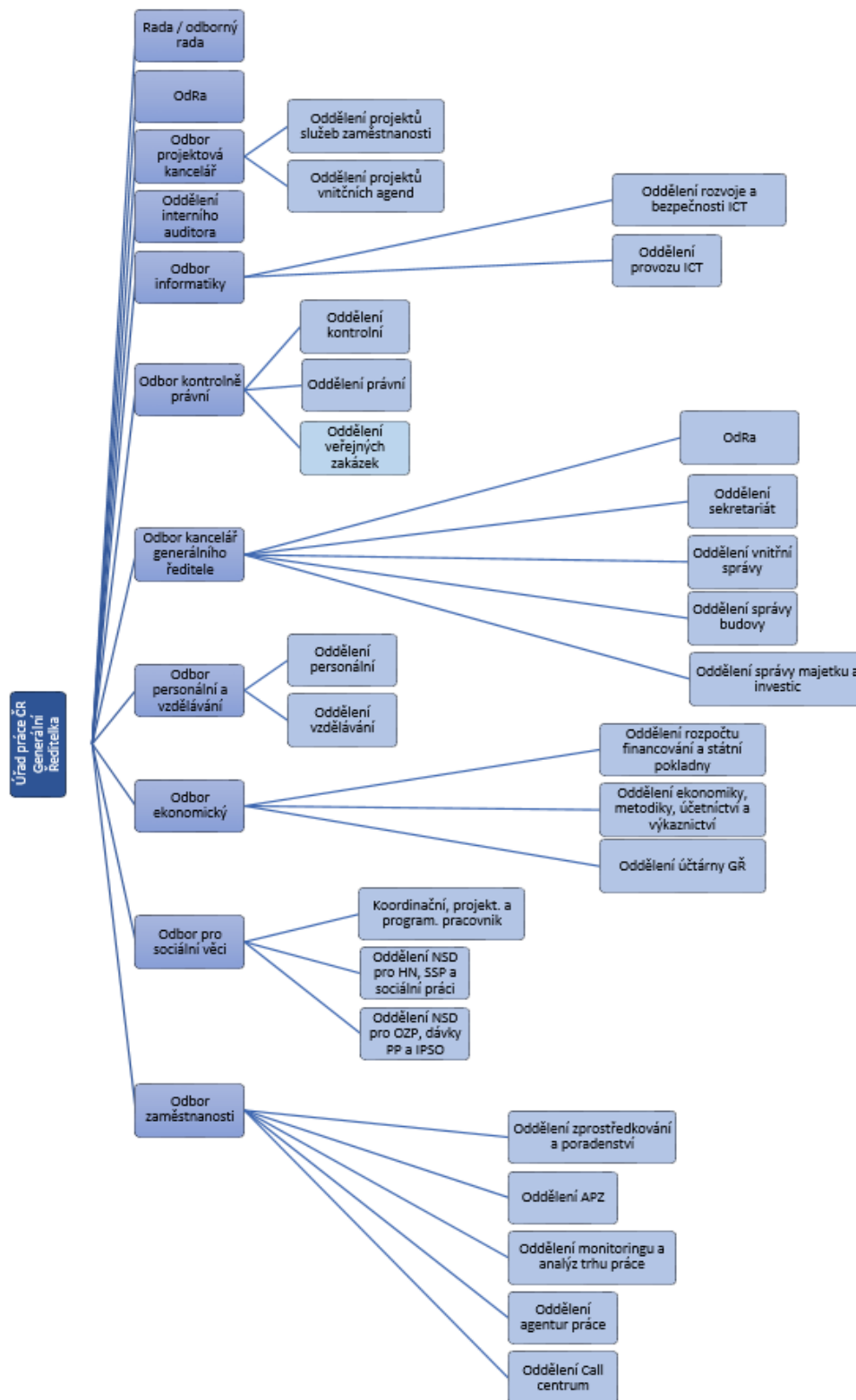
### Generální ředitelství ÚP ČR

Mezi hlavní úkoly generálního ředitelství spadá řízení a kontrola jednotlivých krajských poboček, kdy zabezpečuje jejich financování k zajištění jednotlivých činností ÚP ČR. Aby úřad práce mohl vykonávat svou činnost kvalitně, spolupracuje s dalšími orgány, kdy se jedná zejména o územní a samosprávné celky, orgány sociálního

zabezpečení a orgány státní zdravotní správy. Za tímto účelem Generální ředitelství zastupuje Českou republiku ve Výboru EU a na Světové asociaci veřejných služeb zaměstnanosti a podílí se na přípravě národních a satemových projektů fondů EU. Mezi úkoly vnitřní správy spadá interní audit, nakládání s majetkem, krizové řízení a jeho koordinace a jednotlivé úkony v oblasti personalistiky a vzdělávání pracovníků úřadu práce.

Na níže uvedeném schématu lze vidět organizační strukturu Generálního ředitelství úřadu V čele Generálního ředitelství úřadu stojí generální ředitelka, kterou je v současné době paní PhDr. Kateřina Sadílková, MBA. Pod ní spadá celkem 8 odborů, 1 oddělení a rada/odborná rada či odborná rada jako samostatné místo. Jednotlivé odbory a oddělení se poté ještě dělí na další dílčí oddělení (Portál MPSV, n.d.).

Obrázek 7: Organizační struktura generálního ředitelství ÚP ČR



Zdroj: Vlastní vypracování dle

[https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org\\_str\\_gr\\_2019\\_01\\_01.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org_str_gr_2019_01_01.pdf)

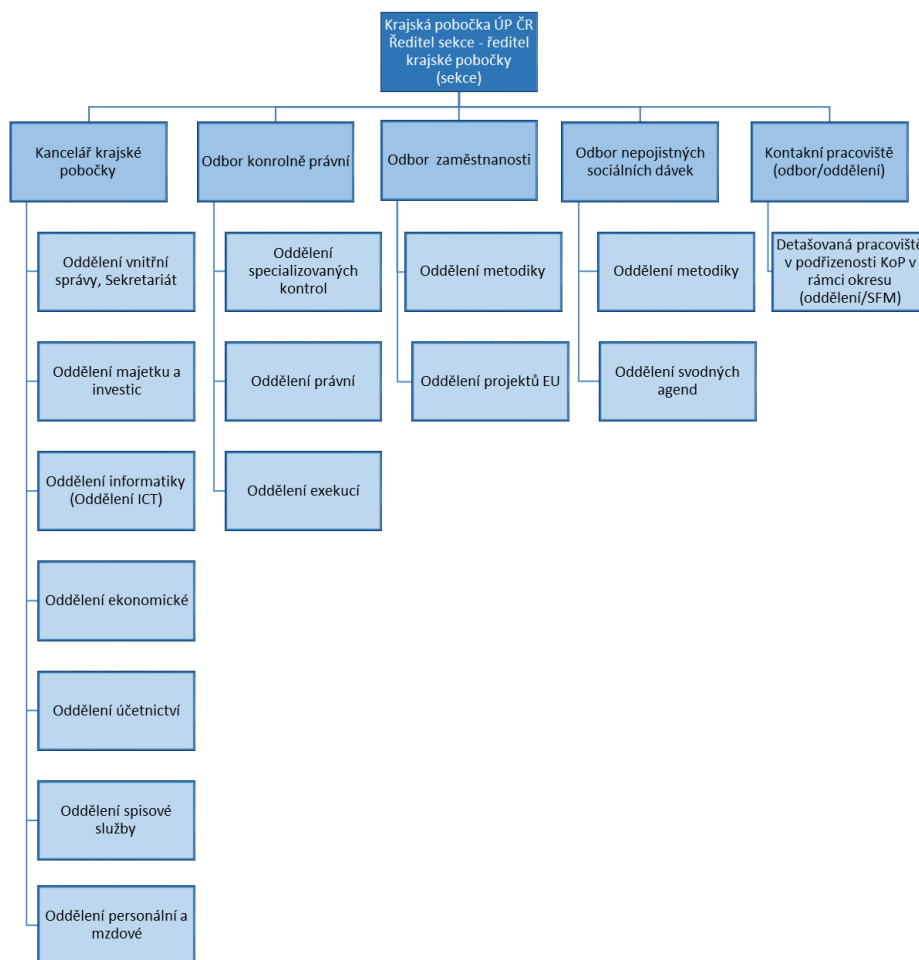
## **Krajské pobočky ÚP ČR**

V rámci České republiky je celkem 14 krajských poboček Úřadu práce ČR, jsou to de facto organizační útvary, které úzce spolupracují s kontaktními pracovišti, podílí se na realizaci projektů, jak už krajských poboček, tak či projektů ministerstva. Kromě základních služeb viz kapitola činnosti ÚP ČR, zajišťují krajské pobočky inspekci sociálních služeb, která je realizována u poskytovatelů těchto služeb za účelem zjištění kvality a případného uložení nápravných opatření. Důležitou činnost zastávají krajské pobočky také při vedení agendy volných pracovních míst v rámci kraje a při monitoringu a vyhodnocování současné situace na trhu práce (Portál MPSV, n.d.) (MPSV, 2014).

Obrázek č. 8 zobrazuje organizační strukturu krajských poboček, kdy nejvýše postavený je ředitel krajské pobočky, pod kterého spadají celkem tři odbory, jedna kancelář, a jednotlivá kontaktní pracoviště pod které dále ještě náleží detašovaná pracoviště v rámci okresu.



Obrázek 8: Organizační struktura krajských poboček ÚP ČR



Zdroj: Vlastní vypracování dle

[https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org\\_str\\_krp\\_2019\\_01\\_01.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr/org_str_krp_2019_01_01.pdf)

### Vybraná kontaktní pracoviště ÚP ČR

Kontaktní pracoviště ÚP ČR se nacházejí v okresních městech České republiky, kdy v jejich čele stojí ředitel daného kontaktního pracoviště a nabízí plnou škálu služeb Úřadu práce ČR (Kaczor, 2015).

### Kontaktní pracoviště ÚP ČR

Pokud hovoříme o kontaktních pracovištích ÚP ČR, jedná se o tzv. menší pracoviště, které se nachází mimo okresní města, zejména v obcích třetího typu, kdy se jedná vlastně o obce s rozšířenou působností na území ČR. Na těchto kontaktních pracovištích na rozdíl od vybraných kontaktních pracovišť nejsou dostupné specifické služby, jako jsou např. rekvalifikace, ale základní služby, mezi které patří naopak třeba oddělení zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti jsou zde dostupné. Činnost

kontaktních pracovišť ÚP ČR řídí vedoucí kontaktního pracoviště, avšak organizačně řídí tyto pracoviště ředitelé vybraných kontaktních pracovišť ÚP ČR v okresních městech (Kaczor, 2015).

### **Detašovaná pracoviště**

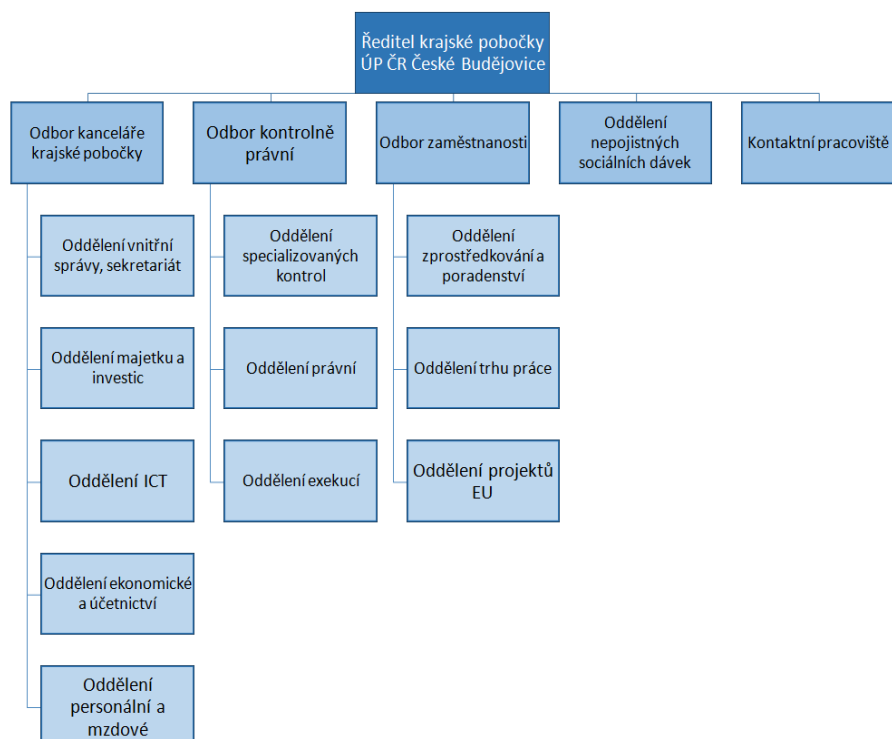
Detašovaná pracoviště jsou stejně jako kontaktní pracoviště ÚP ČR nejčastěji podřízena právě vybraným kontaktním pracovištím v okresních městech ČR. Tato pracoviště mají obvykle velmi malý počet zaměstnanců a vykonávají jen agendu tzv. nepojistných dávek, mezi které patří oddělení hmotné nouze a státní sociální podpory (Kaczor, 2015).

## **4.2 Krajská pobočka České Budějovice ÚP ČR**

Krajská pobočka v Českých Budějovicích je jednou ze 14 krajských poboček v ČR, kdy pod ní spadají následující kontaktní pracoviště: Blatná, České Budějovice, Český Krumlov, Dačice, Jindřichův Hradec, Kaplice, Milevsko, Mirovice, Nové Hrady, Písek, Prachatice, Soběslav, Strakonice, Tábor, Trhové Sviny, Třeboň, Týn nad Vltavou, Vimperk, Vodňany a Volary (Portál MPSV, n.d.).

Současným ředitelem Krajské pobočky v Českých Budějovicích je pan Ing. Ivan Loukota, který zastává danou pozici od roku 2011. Organizačně je mu podřízen odbor kanceláře krajské pobočky, odbor kontrolně právní, odbor zaměstnanosti, oddělení nepojistných sociálních dávek a Kontaktní pracoviště Tábor ÚP ČR (Komunikace s pracovníkem personálního oddělení ÚP ČR KrP ČB).

Obrázek 9: Organizační struktura KrP České Budějovice ÚP ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů ÚP ČR

#### 4.2.1 Struktura zaměstnanců KrP České Budějovice ÚP ČR

Na základě poskytnutých dat v rámci spolupráce s pracovníky KrP v Českých Budějovicích ÚP ČR byla zpracována struktura zaměstnanců v letech 2016-2018. Ve všech analyzovaných případech se jedná o zaměstnance ÚP ČR v rámci jihočeského kraje, kteří spadají pod KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích, viz jednotlivé kontaktní pracoviště uvedené v kapitole 4.2.

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců v rámci pohlaví v letech 2016–2018

<b>Pohlaví</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Muži</b>	71	73	81
<b>Ženy</b>	606	606	608
<b>Celkem</b>	677	679	689

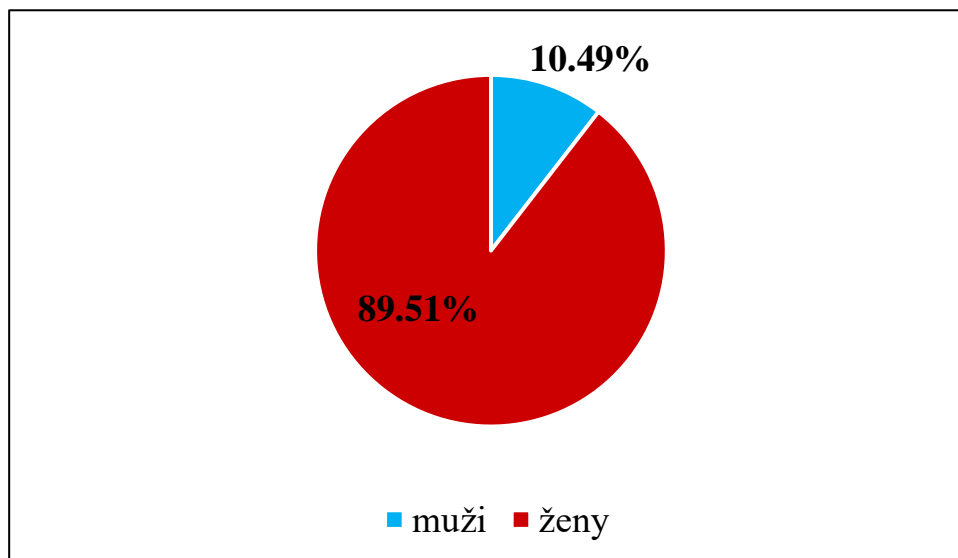
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

Výše uvedená tabulka zobrazuje počty pracovníků v jednotlivých letech s ohledem na strukturu pohlaví. Je patrné, že na KrP ÚP ČR pracuje oproti mužům velký počet žen. Je to způsobeno tím, že ve většině případů kromě technických či IT pracovníků se jedná

o zaměstnání, ke kterému není nutné mít technické vzdělání a s ním spojené dovednosti. I přestože velké procento práce na ÚP ČR KrP ČB zastávají ženy, lze vidět, že od roku 2016 počet mužů vzhledem k roku 2018 roste.

Graf č. 1 zobrazuje počet zaměstnanců v roce 2016, kterých bylo celkem 677, kdy z toho bylo 606 žen a 71 mužů.

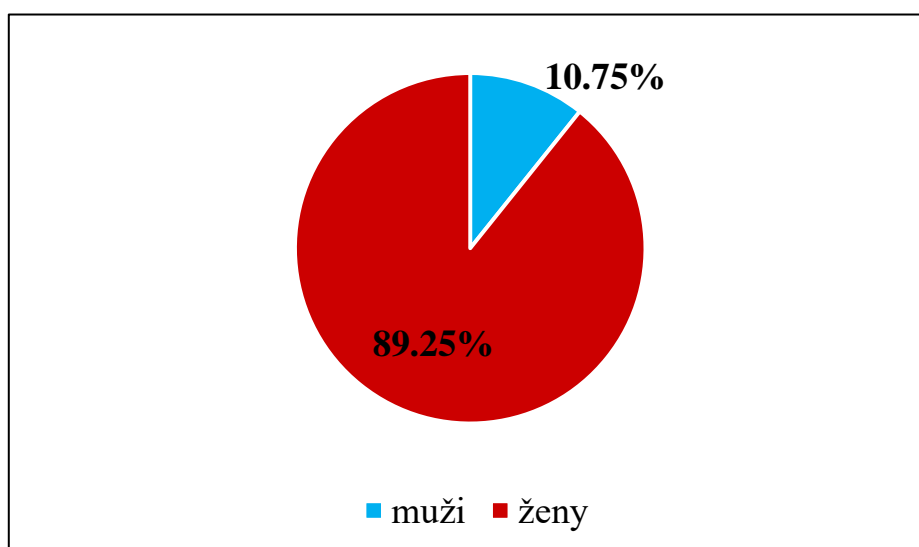
Graf 1: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

V roce 2017 opět ve velkém množství převažovali ženy, kterých bylo celkem 606 a mužů 73. Zobrazení lze vidět na grafu č.2.

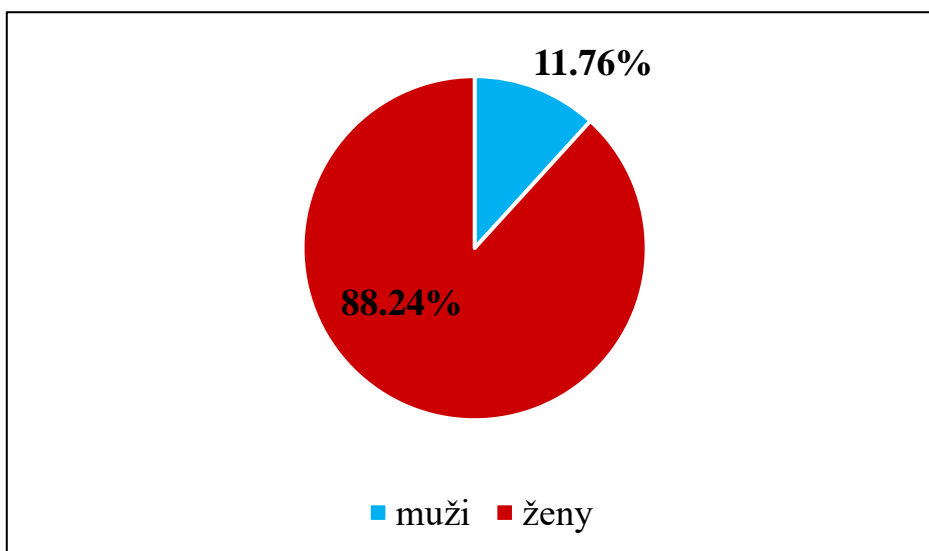
Graf 2: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

Posledním analyzovaným rokem je rok 2018, kdy celkový počet zaměstnanců mírně vzrostl v rámci systematizace a to na 689 z čehož 608 pracovníků bylo ženského pohlaví a 81 mužského pohlaví.

Graf 3: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2018

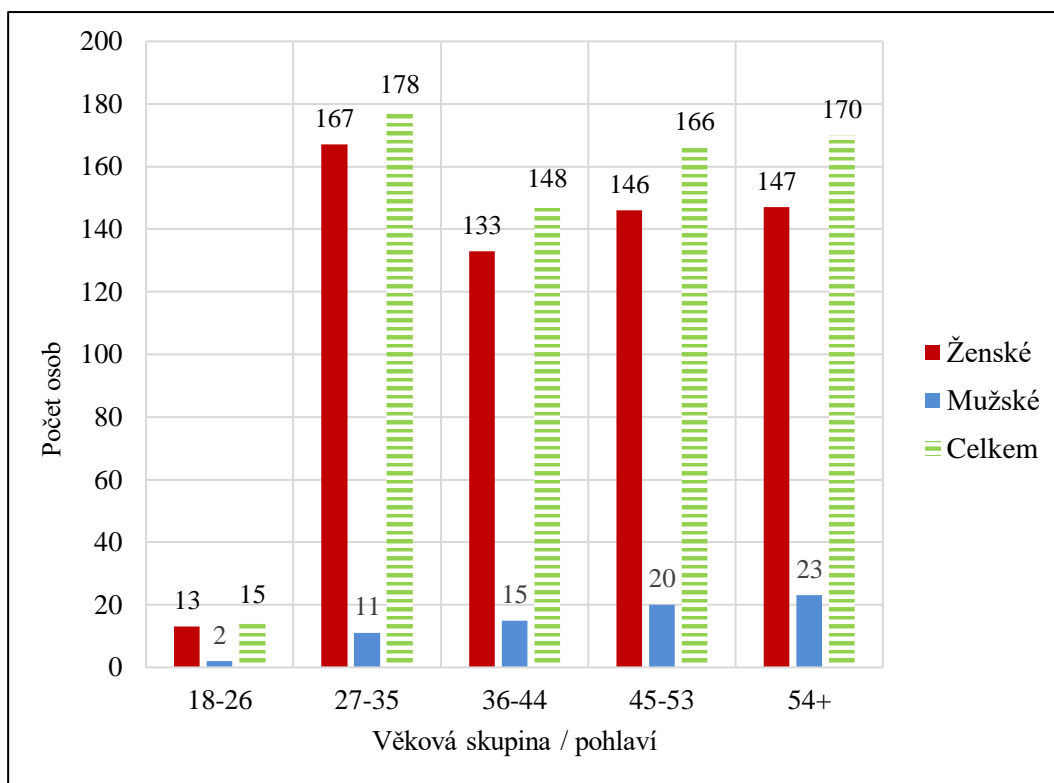


Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

Kromě dělení pohlaví zaměstnanců KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích lze zaměstnance strukturovat dle věku, přičemž pro analýzu bylo vytvořeno celkem pět kategorií, které jsou shodné i s kategoriemi v rámci dotazníkového šetření.

Graf č. 4 zobrazuje, že nejvíce zaměstnanců v roce 2016 bylo ve věku 27-35 let, kdy z celkových 178 osob tohoto zastoupení bylo 167 žen a pouze 14 mužů. Naopak nejméně zastoupenou skupinou byla skupina ve věku 18-26 let, kdy celkový počet zaměstnanců v této skupině byl 15 zaměstnanců.

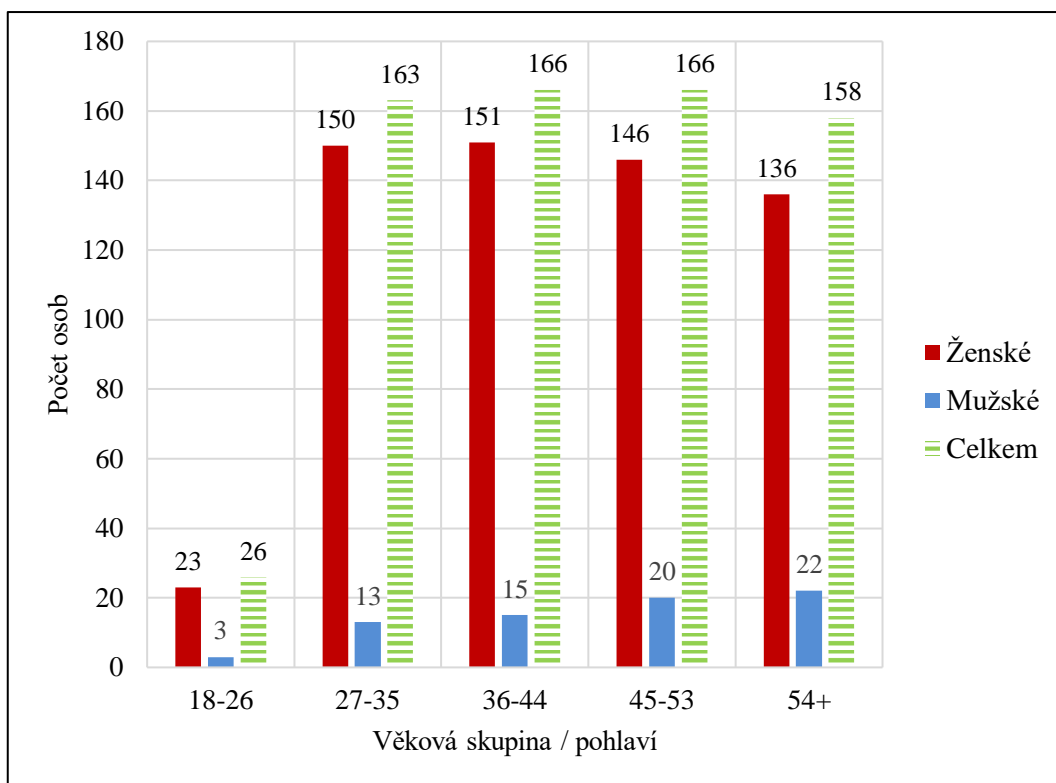
Graf 4: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

V porovnání s rokem 2017 lze vidět, že věková struktura zaměstnanců se změnila a největší zastoupení mají skupiny 36-44 a 45-53. Určitého vzestupu si lze všimnout i u skupiny 18-26 let, což může značit, že ÚP ČR se snaží dát šanci i mladým lidem, kteří jsou často bez praxe a krátce po dokončení studií.

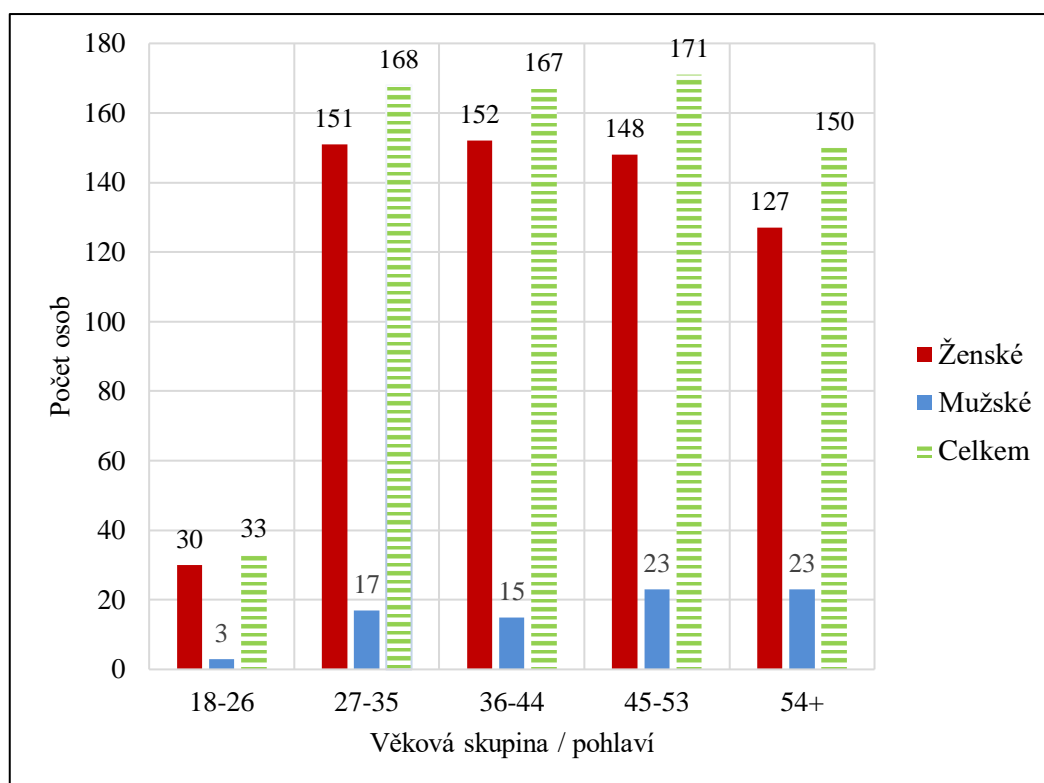
Graf 5: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

V posledním analyzovaném roce 2018 je nejpočetnější skupinou, skupina ve věku 45-53 let, kde je celkem 171 zaměstnanců, přičemž z toho je 148 žen a 23 mužů. Vzhledem k roku 2016 a 2017 je opět patrný nárůst v nejméně zastoupené skupině 18-26 let, který dokazuje, že KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích nediskriminuje nikoho s ohledem na věk a zaměstnává jak mladší, tak i starší pracovníky.

Graf 6: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2018



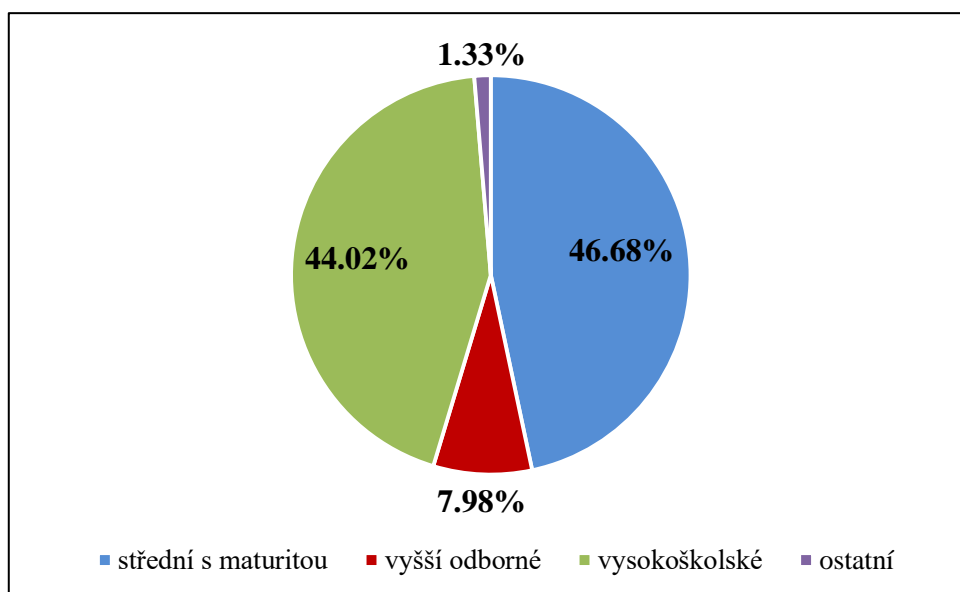
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

Zaměstnance ÚP ČR KrP v Českých Budějovicích lze strukturovat i dle vzdělání. V rámci analýzy byly vytvořeny celkem 4 skupiny vzdělání, které jsou opět shodné s dotazníkovým šetřením. Konkrétně se jedná o úplné střední odborné vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání (DiS.), vysokoškolské vzdělání (Bc., Ing., Mgr.) či doktorské vzdělání a další. Do skupiny další patří neúplné základní vzdělání, základní vzdělání a střední odborné vzdělání bez maturity nebo s výučním listem. Na níže uvedených grafech je možné vidět, že nejméně je právě těchto zaměstnanců, avšak i přesto mohou najít uplatnění na ÚP ČR, a to v rámci pozic uklízeč/uklízečka, ostražka budovy, technický pracovník a další.

V roce 2016 z celkových 677 zaměstnanců mělo nejvíce lidí úplné střední odborné vzdělání s maturitou, celkem se jednalo o 316 zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinou poté bylo vysokoškolské vzdělání, které mělo dohromady 298 zaměstnanců.



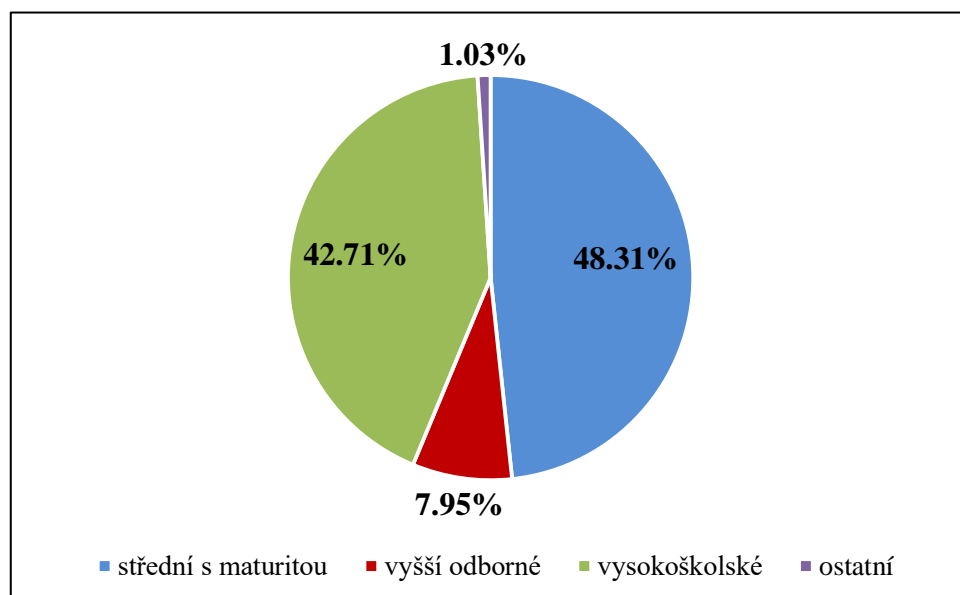
Graf 7: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

V roce 2017 se počet zaměstnanců nepatrně zvýšil, ale struktura zaměstnanců dle vzdělání zůstala v rámci nejpočetnější a dalších skupin totožná. Největší zastoupení opět měli pracovníci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, kterých bylo celkem 328.

Graf 8: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017

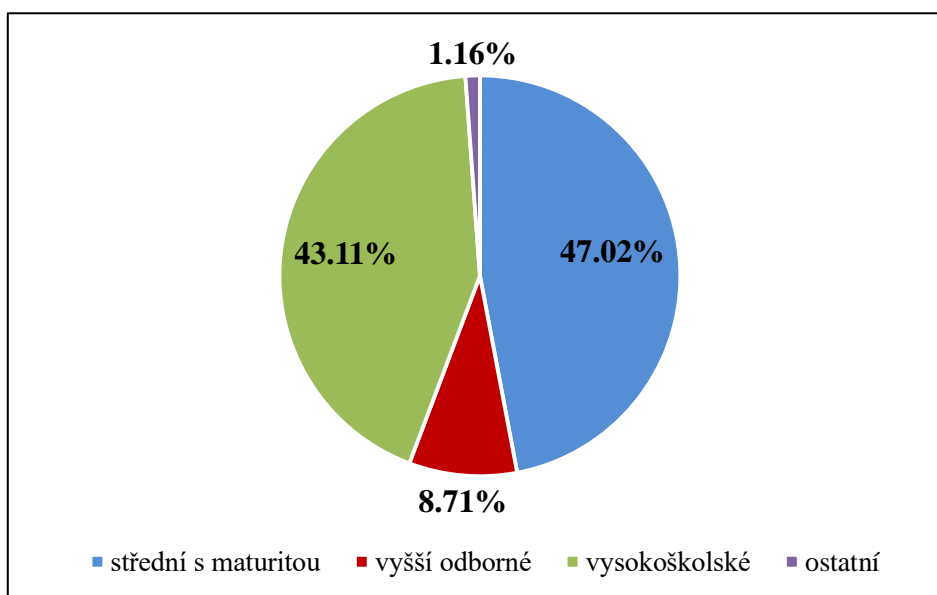


Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

Rok 2018 byl z hlediska nejpočetnější skupiny opět totožný s roky předchozími. Nejvíce pracovníků mělo opět nejvyšší dosažené vzdělání úplné střední odborné

s maturitou a s nižším počtem bylo na druhém místě vysokoškolské vzdělání. Vzhledem k zvyšujícímu se počtu studentů na vysokých školách se však předpokládá, že generace narozená po roce 1980 bude mít nejméně vysokoškolské vzdělání, a proto lze usoudit, že v budoucnu bude i v rámci ÚP ČR KrP v Českých Budějovicích vyšší počet vysokoškoláků oproti zaměstnancům s úplným středním odborným vzděláním (fš, 2018).

Graf 9: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z personálního oddělení KrP ÚP ČR ČB

#### 4.2.2 Analýza fluktuace v rámci KrP České Budějovice ÚP ČR

Analýza fluktuace nejen v rámci KrP České Budějovice, ale v rámci celého ÚP ČR není zpracovávána. Čtvrtletně jsou sice ze všech krajských poboček ÚP ČR zasílány vyšším orgánům aktuální informace, co se týče nástupů, odchodů a počtu zaměstnanců, avšak výstupy již daným pobočkám nejsou poskytnuty. Stejně tak nejsou z dostupných dat vypočítávány základní ukazatele fluktuace a nejsou dostupná data za jednotlivá kontaktní pracoviště, ale pouze za krajské pobočky. Pod krajské pobočky však spadá větší množství kontaktních pracovišť a nelze tak případně zjistit jaká pobočka má nejvyšší fluktuaci a z jakého důvodu, jelikož nejsou používány žádné výstupní dotazníky nebo pohovory s odcházejícími zaměstnanci.

V rámci odchodu zaměstnanců rozlišujeme několik způsobu ukončení vykonávané práce, jedná se o:

1. skončení služebního poměru ze strany státního zaměstnance
2. skončení pracovního poměru dohodou

3. skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance
4. skončení služebního poměru uplynutím doby určité
5. zrušení pracovního poměru dohodou
6. zrušení pracovního poměru ve zkušební době
7. skončení služebního poměru ze zákona a
8. přechod k jinému služebnímu úřadu.

Na základě komunikace s personálním pracovníkem KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích jsou výše uvedená data k dispozici za roky 2016-2018. Tyto data budou v této kapitole analyzována, a to na základě využití metod popsanych v kapitole 2.3.4. Konkrétně bude využita metoda:

- a. míra odchodu zaměstnanců a
- b. míra přežití.

Analýzy budou využity ke zpracování dat za jednotlivé roky 2016-2018, kdy jednotlivé výstupy poslouží k srovnání fluktuace v rámci celorepublikového průměru a k navržení případných změn v souladu s kapitolou č. 8.

### **Míra odchodů zaměstnanců**

Jak již bylo uvedeno v literární rešerši vzorec pro výpočet míry odchodu zaměstnanců je běžně využívaný ukazatel, který je snadno zjistitelný dle vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} * 100 \quad (3)$$

Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015, str. 301)

Vzhledem k nedostupnosti průměrného počtu zaměstnanců v organizaci v roce 2016, bude tento ukazatel využit pro rok 2017 a 2018.

### **Míra odchodů zaměstnanců v roce 2017**

V roce 2017 byl průměrný počet zaměstnanců 665, přičemž v tomto roce odešlo celkem 62 zaměstnanců, přičemž v tomto počtu jsou zahrnuty všechny způsoby ukončení vykonávané práce, vyjmenované na začátku kapitoly 4.4. Míra odchodů zaměstnanců tak dle níže uvedeného výpočtu činí 9,32 %. Dle analýzy fluktuace se optimální míra odchodů zaměstnanců pohybuje kolem 5-7 %, někteří autoři však uvádějí, že optimum lze považovat i do 10 %. V případě, že bude zvolena druhá možnost, lze výsledek 9,32 % považovat za optimální míru fluktuace, která je „zdravá“ a podniku nepřináší vysoké

dodatečné náklady. Vzhledem k tomu, že dostupná data zaznamenávají v rámci skončení služebního poměru ze zákona i odchod do penze, který spadá do kategorie nedobrovolné fluktuace lze výsledek 9,32 % považovat za uspokojivý, a to i ve srovnání s fluktuací v rámci celé České republiky. V roce 2017 byla míra nedobrovolné fluktuace v ČR 4 % a míra dobrovolné fluktuace 11,2 % (Echo24, 2018).

#### **Míra odchodů zaměstnanců v roce 2017**

$$\frac{62}{665} * 100 = 9,32 \% \quad (4)$$

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Míra odchodů zaměstnanců v roce 2018**

V roce 2018 se opět vychází z průměrného počtu zaměstnanců v tomto roce, který byl celkem 688 a přičemž odešlo celkem 74 zaměstnanců. Výpočet je opět totožný s uvedeným vzorcem na začátku problematiky o míře odchodů zaměstnanců.

Míra odchodů zaměstnanců v roce 2018

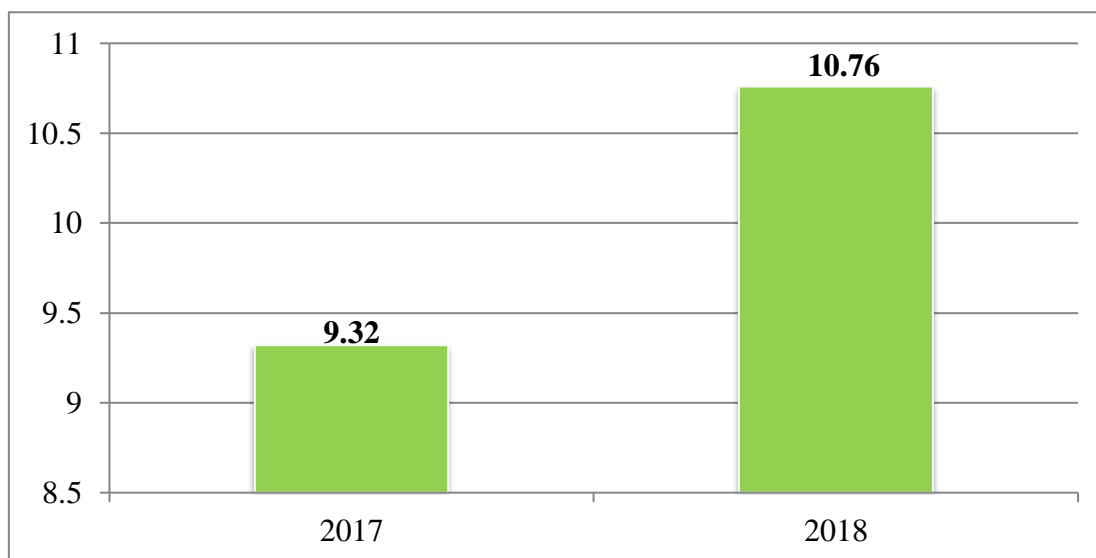
$$\frac{74}{688} * 100 = 10,76 \% \quad (5)$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek je v porovnání s rokem 2017 vyšší a činí 10,76 %. Tento výsledek je opět vzhledem k možnému zkreslení ze strany nedobrovolné fluktuace přívětivý, jelikož v roce 2018 se míra fluktuace v České republice pohybovala v rozmezí 14 – 16 %. Tento nárůst fluktuace byl vyvolán nejnižší mírou nezaměstnanosti za poslední roky a ke změně povolání byla tak ideální doba, jelikož spolu s velkou nabídkou pracovních míst rostlo i pracovní ohodnocení a benefity. V konečném shrnutí, lze říci, že i přestože míra fluktuace za rok 2018 byla vyšší než optimální míra 10 %, byl tento stav vzhledem k situaci na trhu práce uspokojivý (Hovorková, 2018).

## Míra odchodů zaměstnanců v letech 2017-2018

Graf 10: Míra odchodů zaměstnanců v letech 2017-2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože oba výsledky míry odchodů zaměstnanců v letech 2017 a 2018 byly vyhodnoceny vzhledem k dané situaci na trhu práce jako uspokojivé, je třeba stále myslet na to, že situace se může kdykoliv změnit, a proto je nutné tyto data sledovat a předejít tak případným problémům do kterých by se organizace v případě dalšího růstu fluktuace mohla dostat.

## Míra přežití

Míra přežití stejně jako míra odchodů zaměstnanců vychází z teoretického vymezení v rámci literární rešerše, kde bylo řečeno, že tato metoda zaznamenává podíl zaměstnanců, kteří jsou přijati v určitém období a zůstávají v organizaci i po několika měsících nebo letech práce.

Vzhledem k tomu, že z poskytnutých dat nelze zpracovat křivku míry přežití, budou uvedena pouze dostupná data za jednotlivé roky, tedy kolik z nově přijatých zaměstnanců v daném roce odešlo.

## Míra přežití pro rok 2016

V roce 2016 nastoupilo celkem 79 zaměstnanců, přičemž z tohoto počtu v téže roce odešlo 13 zaměstnanců, lze tedy říci, že míra přežití za rok 2016 je 83,55 %. Z tohoto výsledku vyplývá, že většina nově příchozích zaměstnanců na ÚP ČR v rámci KrP České

Budějovice setrvá déle než jeden rok a odchází pouze cca 16 %. Což lze označit za uspokojivou úroveň míry přežití.

Podrobnější výpočet znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Výpočet míry přežití za rok 2016

Rok	Počet nově příchozích zaměstnanců	Počet odchodů	Počet zůstávajících pracovníků	Výpočet míry přežití	Výsledek
2016	79	13	66	$\frac{66}{79} * 100$	83,55 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Míra přežití pro rok 2017

V roce 2017 se navýšil celkový počet zaměstnanců a s ním i počet nově příchozích zaměstnanců, kterých bylo celkem 85. Z těchto zaměstnanců odešlo v roce 2017 pouze 8 lidí a míra přežití je tak větší než 90 % což ukazuje i na lepší výsledek oproti roku 2016.

Tabulka 5: Výpočet míry přežití za rok 2017

Rok	Počet nově příchozích zaměstnanců	Počet odchodů	Počet zůstávajících pracovníků	Výpočet míry přežití	Výsledek
2017	85	8	77	$\frac{77}{85} * 100$	90,59 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Míra přežití pro rok 2018

Míra přežití za rok 2018 je stejně jako u předchozích let na uspokojivé úrovni, kdy je to patrné z výsledku 84, 93 %, který ukazuje, že během prvního roku na ÚP ČR KrP České Budějovice odejde celkem 15,07 % zaměstnanců.

Tabulka 6: Výpočet míry přežití za rok 2018

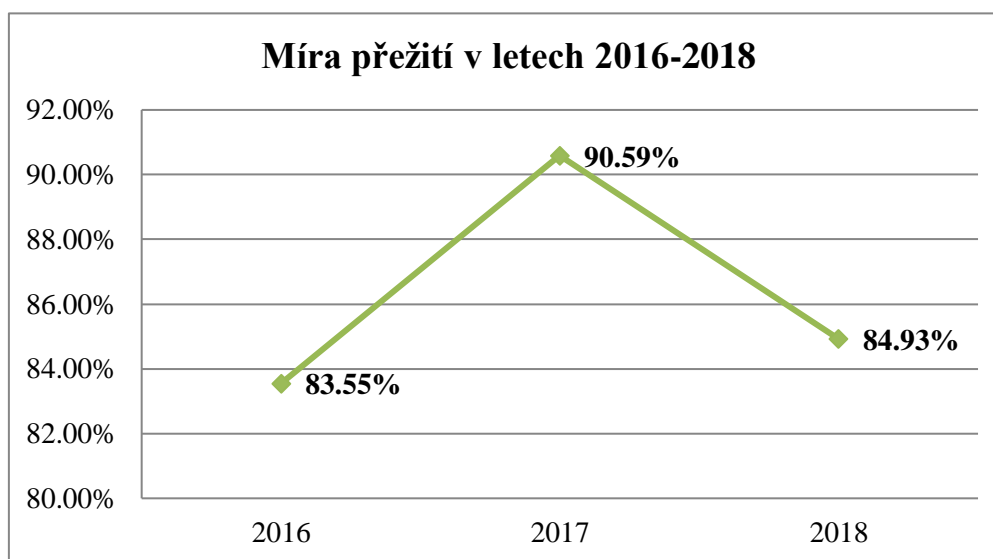
Rok	Počet nově příchozích zaměstnanců	Počet odchodů	Počet zůstávajících pracovníků	Výpočet míry přežití	Výsledek
2018	73	11	62	$\frac{62}{73} * 100$	84,93 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Míra přežití zaměstnanců v letech 2016-2018

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že největší míra přežití byla v roce 2017 a to 90,59 % a naopak nejnižší v roce 2016. Jak již, ale bylo řečeno míra přežití v jednotlivých letech je na velmi uspokojivé úrovni a po jednom roce opouští zaměstnání v rámci KrP v Českých Budějovicích ÚP ČR pouze malé procento zaměstnanců.

Graf 11: Míra přežití v letech 2016–2018



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Kontaktní pracoviště Tábor ÚP ČR

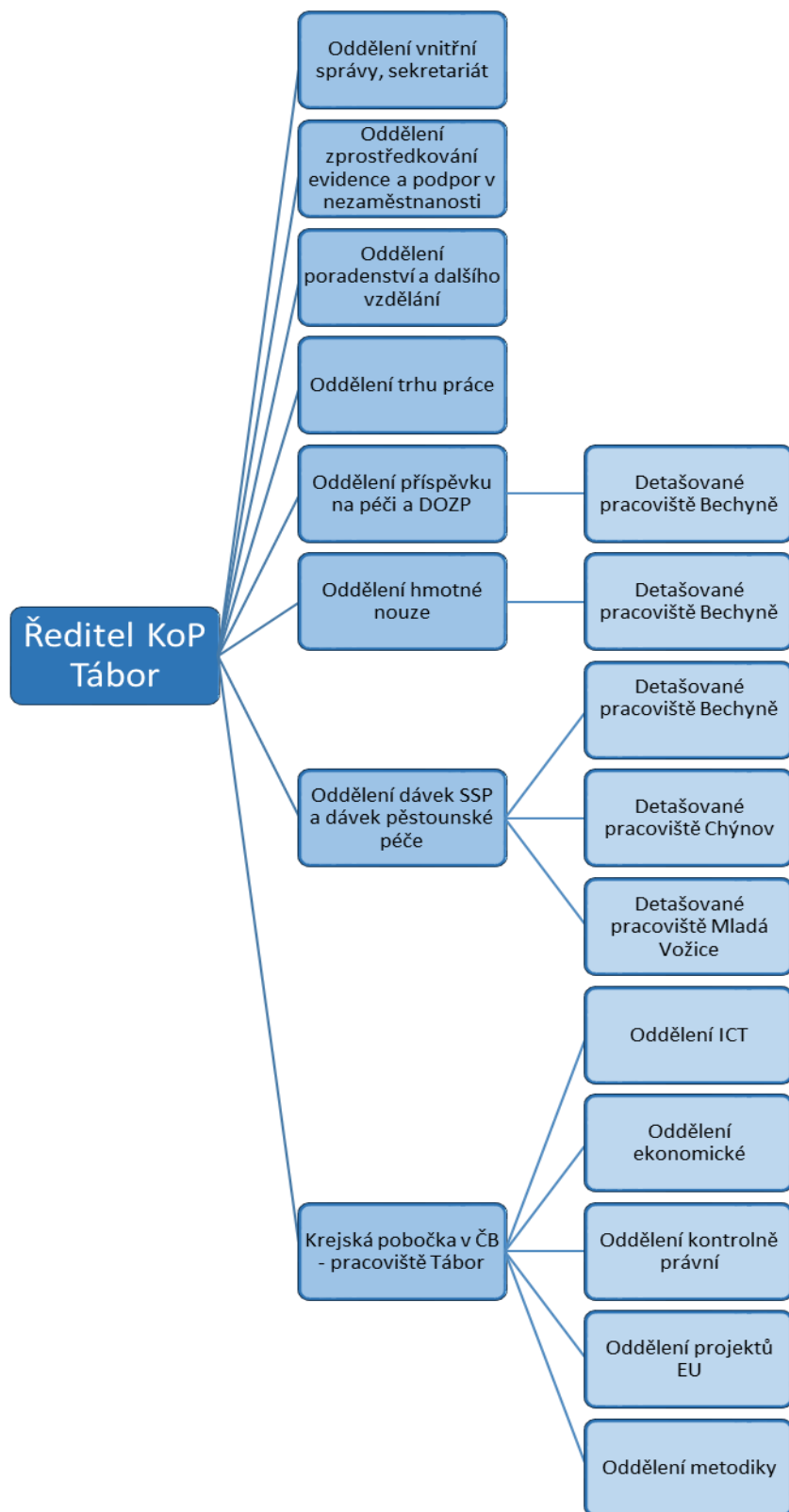
Kontaktní pracoviště Tábor spadá pod Krajskou pobočku ÚP ČR v Českých Budějovicích, kdy v rámci okresu Tábor a zároveň i pod České Budějovice spadají jednotlivá detašovaná pracoviště. Konkrétně se jedná o: Bechyni, Chýnov a Mladou Vožici (Portál MPSV, 2019).

Kontaktní pracoviště ÚP ČR v Táboře čítá celkem dvanáct oddělení, kdy však pět z nich spadá přímo pod Krajskou pobočku ÚP ČR v Českých Budějovicích. Zaměstnanci

pracující na těchto odděleních vykonávají svou pozici na Kontaktním pracovišti ÚP ČR v Táboře, ale vedení mají v Českých Budějovicích, kam se i započítávají. Z tohoto důvodu v současné chvíli pracuje na Kontaktním pracovišti ÚP ČR v Táboře celkem 68 zaměstnanců a v rámci dotazníkového šetření budou zahrnuti pouze tyto zaměstnanci a oddělení, na kterých pracují (Portál MPSV, n.d.).



Obrázek 10: Organizační struktura KoP Tábor



Zdroj: Vlastní zpracování

## **Ředitel KoP Tábor ÚP ČR**

Ředitelem KoP Tábor ÚP ČR je pan Ing. Pavel Kaczor, Ph.D., který svou funkci vykonává od roku 2007. Jeho hlavní náplní je řízení a kontrola jednotlivých oddělení na KoP Tábor ÚP ČR prostřednictvím vedoucích oddělení, vyřizování případných stížností podaných k jeho rukám a zajištění nápravných opatření, spolupráce s KrP České Budějovice ÚP ČR v rámci personálního zajištění, řešení oprav a údržby objektu KoP Tábor a služebních vozidel spolu s pracovníky vnitřní správy a pravidelná účast na celostátních poradách za účelem monitoringu trhu práce (Portál MPSV, 2019).

### **Oddělení vnitřní správy, sekretariát**

Pod oddělení vnitřní správy a sekretariátu spadají celkem čtyři zaměstnanci, kdy se jedná o technické pracovníky a pracovníci sekretariátu a vnitřní správy. Úkolem tohoto oddělení je zabezpečení chodu budovy, případné řešení oprav a náhlých událostí a zajištění jak interní, tak i externí komunikace.

### **Oddělení zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti**

Oddělení zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti čítá v rámci KoP Tábor ÚP ČR celkem třináct zaměstnanců a zaměřuje se na správu databáze a podávání informací o volných místech uchazečům a zájemcům o zaměstnání (pozn. autora uchazeč o zaměstnání = je zjednodušeně řečeno fyzická osoba, která v současné chvíli není v pracovně právním vztahu a není osobou samostatně výdělečně činnou; zájemce o zaměstnání = je taktéž fyzická osoba, která může mít již zaměstnání, ale na vlastní žádost požádá o zprostředkování zaměstnání a o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání (Portál MPSV, 2019). Oddělení spolupracuje i s dalšími odděleními v rámci kontaktního, popř. detašovaného pracoviště, a to zejména za účelem individuálního poradenství, tak aby daný klient získal co nejvíce informací a individuální péče a mohl se aktivně zapojit na trh práce (Portál MPSV, n.d.).

V rámci podpory v nezaměstnanosti oddělení rozhoduje o přiznání podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci a o její přesné výši, které já následně měsíčně daným klientům vyplácena (Portál MPSV, n.d.).

### **Oddělení poradenství a dalšího vzdělávání**

Dalším oddělením na KoP Tábor ÚP ČR je oddělení poradenství a dalšího vzdělávání. Toto oddělení má v současné době celkem devět zaměstnanců a spolupracuje

právě s výše uvedeným oddělením zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti a zajišťuje tedy individuální poradenství klientům. Pořádá roční pohovory a informační schůzky jak pro nově evidované uchazeče či zájemce o zaměstnání tak i pro dlouhodobě nezaměstnané či školáky středních a základních škol nebo pro osoby se zdravotním postižením. Kromě jiného oddělení nabízí také rekvalifikace jak pro nezaměstnané, tak i tzv. zaměstnanecké rekvalifikace, které mají zajistit odborný rozvoj zaměstnanců a jejich přizpůsobení se současné situaci na trhu práce tak, aby se předcházelo propuštění a případnému navýšení nezaměstnanosti. Důležitou součástí je také zajištění služby EURES, která usnadňuje mezinárodní mobilitu pracovních sil (Portál MPSV, n.d.).

### **Oddělení trhu práce**

Dohromady sedm zaměstnanců zajišťuje chod tohoto oddělení, jehož úkoly je:

- evidence volných míst na portálu MPSV a spolupráce se zaměstnavateli právě za tímto účelem,
- hlášení zaměstnávání cizinců,
- správa a přidělování příspěvků na veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování, překlenovací příspěvek, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program či příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa.

### **Oddělení příspěvku na péči a DOZP**

Hlavními činnostmi jedenácti zaměstnanců KoP Tábor ÚP ČR oddělení příspěvku na péči a DOZP (= dávky pro osoby se zdravotním postižením) je vedení agendy a výplata příspěvku na péči, správa a vydávání průkazů pro osoby se zdravotním postižením, výplata dávek, kam spadá příspěvek na mobilitu a příspěvek na zvláštní pomůcku. Za tímto účelem spolupracuje toto oddělení s OSSZ, která vydává lékařské posudky na základě, kterých je rozhodováno právě o příspěvku na péči a průkazech pro osoby se zdravotním postižením.

### **Oddělení hmotné nouze**

Oddělení hmotné nouze se zaměřuje na fyzické osoby bez příjmů a v tíživé životní situaci, do které se mohou dostat vinou dlouhodobé nezaměstnanosti a z jiných blíže neurčených důvodů. Těmto lidem se v případě splnění podmínek stanovených zákonem

č. 111/2006 Sb. Zákonem o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů a dalších právních předpisů vyplácí opakované měsíční dávky. Konkrétně se jedná o příspěvek na živobytí či doplatek na bydlení. Dále se vyplácí tzv. jednorázové dávky, které se nazývají jako mimořádná okamžitá pomoc, kam patří: nesplnění podmínek pro výplatu opakovaných dávek, kdy klientovi z nedostatku finančních prostředků hrozí újma na zdraví. Druhou situací mimořádné okamžité pomoci je vážná mimořádná událost (např. živelná pohroma, povodeň, požár a jiné). Třetí situace se týká nedostatečných příjmů a majetkových poměrů, kdy fyzická osoba nemá dostatečný finanční obnos na nákup nebo zaplacení např. nové pračky či školního výletu pro nezaopatřené dítě. Poslední situace, kdy ÚP ČR poskytuje mimořádnou okamžitou pomoc, je nedostatek peněz, které mohou způsobit sociální vyloučení např. ztráta přístřeší, propuštění z výkonu trestu a další. Aby jednotlivé dávky mohly být správně vypláceny, spolupracují zaměstnanci tohoto oddělení s dalšími orgány, jako je orgán ochrany dětí a mládeže, policie ČR, městské úřady či bytová družstva. Na KoP Tábor ÚP ČR zajišťuje tuto agendu celkem dvanáct zaměstnanců (Portál MPSV, 2018).

### **Oddělení dávek SSP a dávek pěstounské péče**

Oddělení dávek SSP a dávek pěstounské péče se zabývá výplatou tzv. dávek státní sociální podpory, kam spadá přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení, porodné a pohřebné. Výplata všech dávek se opět řídí danými zákonnými podmínkami. V rámci dávek pěstounské péče mohou klienti zažádat o příspěvek na úhradu potřeb dítěte, odměnu pěstouna, příspěvek při převzetí dítěte a o příspěvek na zakoupení motorového vozidla. Toto oddělení spravuje na KoP Tábor ÚP ČR dohromady jedenáct zaměstnanců (Portál MPSV, 2012).

### **Oddělení projektů EU**

Oddělení projektů EU je jedním z oddělení, které svou působností spadá již pod KrP České Budějovice ÚP ČR, avšak zaměstnanci vykonávají svou pozici na KoP Tábor ÚP ČR. Na tomto oddělení v současné chvíli pracují tři zaměstnanci a jak je z názvu zřejmé starají se o aktuální projekty EU v realizaci a o projekty Evropského sociálního fondu. Pro rok 2019 se prozatím jedná o projekty „Záruky pro mladé“, „Práce a život v Jihočeském kraji“ a „Efektivní služby zaměstnanosti“.

### **Oddělení metodiky**

Oddělení metodiky stejně jako výše uvedené oddělení spadá pod KrP České Budějovice ÚP ČR a hlavní náplní jednoho zaměstnance pracujícího na tomto oddělení je zajištění kontrol a dodržování stanovených podmínek v rámci zaměstnaneckých rekvalifikací, kterými se zabývá oddělení poradenství a dalšího vzdělávání. S tímto oddělením zaměstnanec výlučně spolupracuje a na základě jeho činnosti dostává podklady ke kontrolám.

### **Oddělení kontrolně právní**

Stejně jako u předchozích oddělení se jedná o oddělení patřící pod KrP České Budějovice, kde celkem čtyři zaměstnanci vykonávají poradenství v oblasti práva, vymáhají pohledávky a zabývají se exekucemi a specializovanými kontrolami u příjemců veřejných finančních prostředků.

### **Oddělení ekonomické**

Ekonomické oddělení spadá taktéž pod KrP České Budějovice ÚP ČR a jeho hlavními úkoly je sledování a analýza rozpočtů aktivní politiky zaměstnanosti, kdy se jedná o příspěvky, které byly vysvětleny v podkapitole oddělení trhu práce. Dále se pracovníci oddělení zabývají správou a výdejem zásob pro potřeby zaměstnanců a vykonáváním každoroční inventury těchto zásob a příslušného majetku. Kromě jiného zaměstnanci zajišťují také výplatu poukázek a příspěvků klientům hmotné nouze a zpracovávají podklady pro personální a mzdovou agendu, která je následně vyhodnocována a zpracovávána KrP ÚP ČR České Budějovice. Celkem tuto práci na KoP Tábor ÚP ČR vykonávají dva zaměstnanci.

### **Oddělení ICT**

Dalším oddělením na KoP Tábor ÚP ČR, zároveň spadajícím pod KrP České Budějovice ÚP ČR je oddělení ICT. Dva zaměstnanci vykonávají v rámci tohoto oddělení správu interních informačních a komunikačních kanálů, které jsou nezbytné k výkonu práce daných zaměstnanců. Důležité je zajistit, aby všechna výpočetní technika a výše uvedené kanály fungovaly bezchybně a plynule a předešlo se tak případným problémům, které by mohly narušit práci zaměstnanců KoP Tábor ÚP ČR a posléze i klienty.

### 4.3.1 Pracovní podmínky zaměstnanců ÚP ČR KoP Tábor

Jako většina společností i ÚP ČR se snaží vzbudit a prohlubovat u svých zaměstnanců spokojenost. Jak bylo uvedeno v teoretické části, na spokojenost působí řada vlivů. V rámci vypracování praktické části práce budou využity oblasti uvedené v dotazníkovém šetření, a to z toho důvodu, aby bylo možné daná data interpretovat a vyvodit z nich odpovídající závěry. Konkrétně se tedy jedná o hodnocení:

- pracovní doby,
- pracovního prostředí,
- pracovního kolektivu,
- finančního ohodnocení,
- pracovních benefitů,
- možnosti vzdělávání a kariérního růstu,
- práce s klientelou a
- přímého nadřízeného.

#### **Pracovní doba**

Pracovní doba zaměstnanců ÚP ČR je stanovena na 40 hod. týdně, kdy v pondělí a ve středu jsou tzv. úřední dny, v rámci kterých je nutné zajistit fungování úřadu a jeho agend od 8:00 – 17:00, přičemž zaměstnanci mají nárok na půl hodinovou pauzu a to od 12:00 – 13:00. V úterý, čtvrtek a pátek jsou úřední hodiny od 8:00-11:00, přičemž některá oddělení v pátek nemají úřední hodiny vůbec. Pauza na odpočinek či na oběd je v tomto případě od 11:00-12:00, avšak zaměstnanci mohou z práce odejít nejdříve ve 13:00 anebo v závislosti na množství odpracovaných hodin a splněné práce.

S ohledem na pracovní dobu je nutné zmínit také dovolenou. Každý zaměstnanec ÚP ČR má nárok na celkem 25 dní dovolené a na 5 dní tzv. indispozičního volna, které je určeno pro případy náhlé nevolnosti. Dovolenu lze převádět do dalšího roku, ale vždy maximálně 5 dní, které je nutné vyčerpat vždy do konce června daného roku. Pokud zaměstnanec soustavně studuje v rámci výkonu svého zaměstnání, má nárok na celkem 6 dní studijního volna v jednom roce. Dále je na základě nařízení vlády č. 135/2015 Sb. stanoveno, že státní zaměstnanec může čerpat placené volno tj. 1 den na: zásadní životní události manžela, dítěte, sourozence či vnoučete, kdy se jedná např. o jejich promoce, svatbu, registraci partnerství nebo první školní den. Jeden den volna v roce lze také využít na zařízení důležitých osobních nebo rodinných záležitostí, kdy se může jednat např. o

zajištění opravy v bytě nebo domě zaměstnance či návštěvu instituce, kterou nelze z pracovních důvodů jindy uskutečnit. Zvláštní služební volno se poskytuje také zaměstnanci ÚP ČR, který je otcem dítěte, a to konkrétně na dva dny v období 6 týdnů po narození dítěte.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí v rámci KoP Tábor je závislé na vykonávané agendě a na pozici zaměstnance. Vedoucí oddělení mají samostatnou kancelář a ostatní pracovníci často mají kanceláře po dvou, třech lidech nebo ve výjimečných případech i ve větším počtu lidí. Z hlediska spokojenosti je problematika pracovního prostředí velmi individuální, jelikož někomu nemusí vyhovovat sdílená kancelář a to např. z důvodu odlišných potřeb v rámci větrání, komunikace apod.

Důležité je také zmínit, že na základě vnitřních předpisů je zakázáno užívat vlastní elektrické přístroje na pracovišti, jedná se zejména o: topná tělesa, varné konvice, nabíjecí stanice apod. Všichni uživatelé administrativní budovy jsou povinni dbát na hospodaření s vodou a energiemi, recyklaci odpadů a vyhnout se pěstování užitkových a zemědělských plodin na pracovišti.

### **Pracovní kolektiv**

Na KoP Tábor je celkem 7 oddělení, kdy průměrný počet zaměstnanců v každém z těchto oddělení je 10 lidí. Každý pracovník je tak v kontaktu minimálně s pracovníky na svém oddělení, s kterými se setkává v rámci porad nebo při výkonu svého povolání. Jak vyplynulo ze struktury zaměstnanců na KrP ÚP ČR České Budějovice, převažují pracovníci ženského pohlaví, a tudíž se ve většině případů jedná pouze o ženské kolektivy, kdy vzájemné sympatie jsou velmi individuální.

### **Finanční ohodnocení**

Na ÚP ČR mohou pracovat zaměstnanci ve služebním nebo pracovním poměru.

Finanční ohodnocení zaměstnanců ve služebním poměru je dáno platovými tabulkami pro státní zaměstnance ve služebním poměru. Jednotlivé hrubé platy dle započítané praxe a platových tříd jsou zobrazeny v příloze č. 2 této práce.

Zaměstnanci ÚP ČR jsou nejčastěji zařazeni do 7–11. platové třídy, kdy ke svému platu dostávají ještě tzv. osobní příplatek, jehož výše závisí na rozhodnutí jejich přímého nadřízeného. V některých platových třídách, zejména v těch nižších, kdy daní

zaměstnanci nemají žádnou praxi nebo praxi do jednoho roku, se připočítává k jejich platu také tzv. zaručená mzda. Zaručená mzda představuje nejnižší možný výdělek, na který má daný zaměstnanec nárok podle své odbornosti a složitosti vykonávané práce (Pospíšil, 2019).

Platy zaměstnanců v pracovním poměru jsou zobrazeny v příloze č. 3., kdy se jednotlivé platové třídy odvíjejí od vzdělání a rozsahu vykonávané práce. Stejně jako u platů ve služebním poměru, lze zaměstnanci přiznat osobní příplatek a případně dorovnat jeho mzdu, mzdou zaručenou.

### **Pracovní benefity**

Benefity ÚP ČR nelze srovnávat s benefity v soukromém sektoru, jelikož z hlediska množství je jich jistě méně. Jedná se o stravenky, které jsou poskytovány na základě počtu odpracovaných dní a jsou v hodnotě 80 Kč, kdy ÚP ČR přispívá 70 Kč a 10 Kč je spoluúcast zaměstnance. Kromě poukázek na stravování dostávají zaměstnanci ÚP ČR jednou ročně, tedy vždy k začátku roku poukázky Fokus Pass v celkové hodnotě 500 Kč. Tyto poukázky lze využít v daných partnerských místech, kterých je v rámci České republiky více než 10 000. Konkrétně poukázky přijímají v cestovních kancelářích, v kulturních a sportovních zařízeních a při nákupu nejrůznějších vitamínových přípravků včetně příspěvků na očkování.

Dalším benefitem je zvýhodněný tarif od Vodafone, v rámci kterého zaměstnanci ušetří ročně přes tisíc korun. Stejně jako Vodafone motivační program pro zaměstnance ÚP ČR nabízí i společnost ČSOB. Ta nabízí zvýhodněné ceny za vedení účtů a určité % slevy v rámci ČSOB hypoték, půjček a pojištění domácností či motorových vozidel.

### **Možnosti vzdělávání a kariérního růstu**

Každý zaměstnanec by v rámci každého hodnoceného služebního období (1 rok) měl splnit určitý podíl školení, některé oddělení mají přesně stanovený počet školení jiné nikoliv, ale obecně za rok by každý zaměstnanec měl absolvovat alespoň jedno školení. Problémem v této oblasti je, že zaměstnanec si nemůže libovolně vybrat jakékoliv školení, ale musí vybírat z aktualizovaného seznamu na sharepointu. V této platformě lze vybírat pouze školení, které probíhají v rámci kraje, pod který spadá příslušná pobočka, a které nejsou v danou chvíli již rezervovány. Obsah školení musí také souviset s vykonávanou agendou a je nutné, aby vybrané školení schválil vedoucí příslušného oddělení.



Nedostatek školení lze částečně kompenzovat nabídkou e-learningových kurzů, kterých se může zúčastnit jakýkoliv zaměstnanec. V aktuální nabídce jsou následující kurzy: zákon o zaměstnanosti, užívání NEN (národní elektronický nástroj pro zadávání veřejných zakázek), angličtina, národní soustava kvalifikací, vzdělávání v oblasti etiky a finanční gramotnosti či kurzy v oblasti microsoft office.

Po nástupu na ÚP ČR je povinen každý zaměstnanec absolvovat tzv. „*Vstupní vzdělávání pro zaměstnance ÚP ČR*“. V tomto kurzu se noví zaměstnanci seznámí nejen s činností a organizací ÚP ČR, ale i s organizační strukturou, právními předpisy, etickým kodexem, protikorupčním programem, zásadou rovného zacházení a ochranou osobních údajů. Po absolvování tohoto vzdělávání je také důležité, aby si zaměstnanec prostudoval i další podklady k výkonu své práce tzn. související zákony a vydané směrnice či podmínky. Každý zaměstnanec ÚP ČR je také povinen splnit školení „*BOZP a PO*“, které probíhá formou e-learningového kurzu a je platné 2 roky. Kromě výše uvedených školení je také každý zaměstnanec, který pro výkon své práce bude používat služební vozidlo absolvovat tzv. školení řidičů, jehož platnost je jeden rok.

Samostatnou kapitolou v rámci vzdělání zaměstnanců ÚP ČR je složení úřednické zkoušky, kterou má povinnost složit nový zaměstnanec do 1 roku od svého nástupu. Pokud by úřednickou zkoušku zaměstnanec nesložil nebo ji nechtěl absolvovat, nemůže setrvat na pracovním místě. V opačném případě, tedy při úspěšném složení zkoušky je zaměstnanec převeden do služebního poměru, kde se řídí služebním zákonem.

Úřednická zkouška se skládá ze dvou částí, a to z části obecné a zvláštní. Obecná část je vykonávána písemně a obsahuje 300 otázek, které se týkají organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva EU. Při zkoušce je náhodně vybráno 30 otázek, z nichž 22 musí být zodpovězeno správně. Obsahová náplň zvláštní části vychází z oboru státní služby, kterou zaměstnanec bude vykonávat. V rámci ÚP ČR jsou uplatňovány následující tři obory: 19 – Nepojistné sociální dávkové systémy, 20 – Sociální služby a sociální práce a 24 – Zaměstnanost. Každý obor obsahuje 20 otázek, z nichž si tři zaměstnanec vylosuje a poté své znalosti ústně prezentuje před pověřenou zkušební komisí. Cílem je ověřit vědomosti, schopnosti a odbornou připravenou k vykonávání dané práce.

Co se týče kariérního růstu, situace není zcela příznivá. Každé oddělení má svého vedoucího, který má pod sebou určitý počet pracovníků. Nad vedoucím oddělení je ředitel daného Kontaktního pracoviště, který je podřízený řediteli Krajské pobočky. Ředitel krajské pobočky je poté organizačně podřízen generálnímu ředitelství v čele s generální ředitelkou ÚP ČR. V soukromém sektoru je kariérní růst často podmíněn vzděláním nebo výkonností daného pracovníka. U ÚP ČR tato situace bohužel neplatí a kariérní růst není přímo podmíněn vzděláním ani výkonností, ale vlastní iniciativou pracovníka, který v případě uvolnění vyšší pracovní pozice projeví zájem a splní všechny podmínky stanovené pro danou pozici.

### **Práce s klientelou**

Práce s lidmi je obecně náročná, pokud se však jedná o lidi, kteří se ocitnou v tíživé životní situaci spojené jak se ztrátou zaměstnání nebo nedostatkem finančních prostředků, situace se ještě zhoršuje. Pracovník ÚP ČR by tedy měl mít pochopení pro jednání s těmito lidmi a vykazovat určitou míru empatie. Základem je také slušné jednání a vystupování bez jakékoliv diskriminace vzhledem k pohlaví, barvě pleti, rasového původu či náboženského vyznání klienta.

### **Přímý nadřízený**

Přímým nadřízeným je pro většinu zaměstnanců vedoucí jeho oddělení, který dohlíží na své podřízené a vypracovává na základě jejich činnosti reporty pro vyšší vedení. Vedoucím vedoucích oddělení je samotný ředitel daného KoP, který je organizačně podřízen řediteli krajské pobočky, s nímž v rámci výkonu své práce aktivně spolupracuje.

## **4.4 Analýza spokojenosti ve vztahu k fluktuaci**

Následující kapitoly se zabývají analýzou spokojenosti zaměstnanců ÚP ČR KoP Tábor ve vztahu k fluktuaci a jejím vyhodnocením na základě primárního výzkumu. Z informací po vyhodnocení dat budou v souladu s analýzou fluktuace navrženy změny, které by mohly právě odchodům zaměstnanců předejít.

### **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření, na KoP Tábor ÚP ČR v období od 5. – 28. 2. 2019. Celkem se výzkumu zúčastnilo 65 respondentů, z nichž dotazník vyplnilo 61 lidí tj. 93,85 %.

Dotazníkové šetření zahrnovalo 12 otázek a obsahovalo jak otázky uzavřené, polo-uzavřené, tak i otevřené. Dotazníky byly předem předtištěny a rozdány všem pracovníkům patřící pod KoP Tábor ÚP ČR. Ti si jednotlivé odpovědi zaznamenávali do archu sami a poté mohli využít anonymní odevzdání dotazníků na podatelně ÚP ČR KoP Tábor.

### **Pilotní výzkum**

Před rozdáním dotazníků jednotlivým pracovníkům byl proveden pilotní výzkum, který měl za úkol ukázat, zda jsou všechny otázky v dotazníkovém šetření vhodně formulovány a zde je dotazník validní. Pilotáž proběhla z důvodu nižšího počtu zaměstnanců na 2 respondentech, kteří jsou sice zaměstnanci ÚP ČR, ale nespádají pod KoP Tábor ÚP ČR.

Na základě pilotního výzkumu byla upravena formulace 1. a 2. otázky a byla přidána otázka č. 9, tak aby byl zaznamenán pohled na danou problematiku z obou stran tzn. jak ze strany možných důvodů fluktuace, tak i ze strany důvodů kvůli kterým zaměstnanci setrvávají na dané pozici. Validita byla potvrzena.

### **Zkoumaný vzorek**

Vzorek tvořilo 61 žen (100 %). Věková struktura respondentů je uvedena v následující tabulce 7. Identifikace respondentů z pohledu vzdělání je zobrazena dále v grafu č. 12.

Tabulka 7: Věkové rozpětí (n = 61)

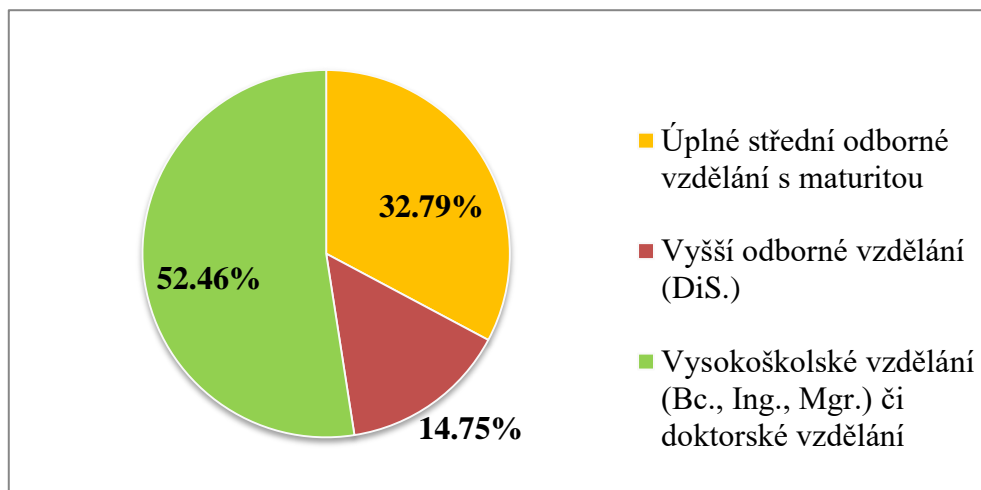
<b>Věk</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>18 - 26 let</b>	6	9,84 %
<b>27 – 35 let</b>	13	21,31 %
<b>36 -44 let</b>	17	27,87 %
<b>45 – 53 let</b>	14	22,95 %
<b>54 let a více</b>	11	18,03 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce respondentů bylo ve věku 36-44 let (27,87 %). Druhou nejpočetnější skupinou bylo rozpětí 45–53 let (22,95 %). Třetí v pořadí byl věk

27–35 let (21,31 %). Čtvrté místo obsadilo rozpětí 54 let a více (18,03 %) a poslední místo patří možnosti 18-26 let (9,84 %).

Graf 12: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání (n = 61)



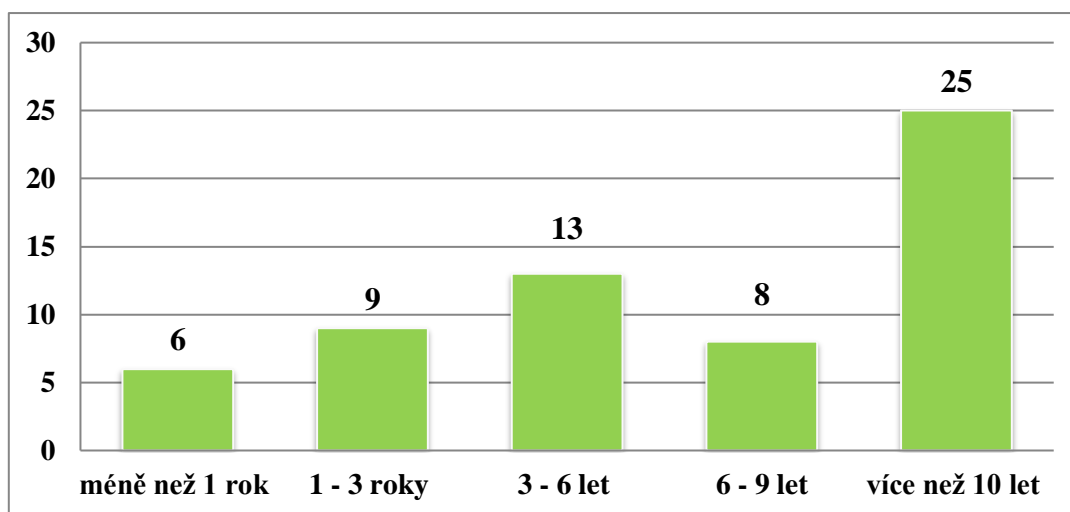
Zdroj: Vlastní výzkum

Více než polovina respondentů (52,46 %) má vysokoškolské či doktorské vzdělání. Naproti tomu druhé nejvyšší dosažené vzdělání je úplné střední odborné vzdělání s maturitou, která má 32,77 % respondentů. Poslední a zároveň nejméně početnější kategorií je vyšší odborné vzdělání, které má celkem 14,75 % respondentů.

### **Analýza dat z dotazníkového šetření**

Kromě identifikačních otázek se v dotazníku nacházelo dalších 9 otázek. **První otázka** se vztahovala k počtu let práce na KoP Tábor ÚP ČR, přičemž obsahovala celkem pět možností.

Graf 13: Počet let práce na ÚP ČR KoP Tábor (n = 61)

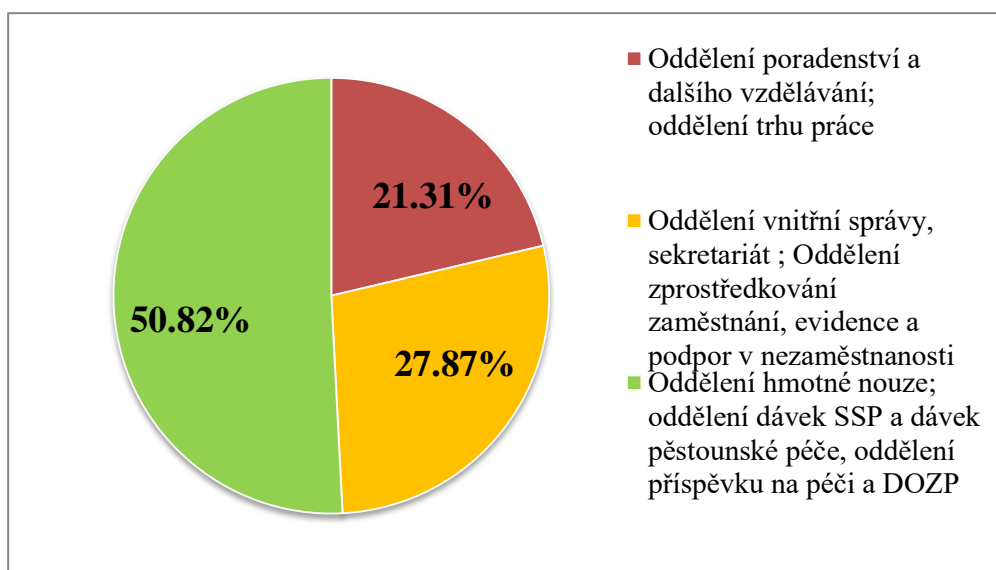


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu vyplněných dotazníků, celkem 25 respondentů uvedlo, že na ÚP ČR KoP Tábor pracují více než 10 let (40,98 %). Jako druhý nejčastější počet let práce je v rozmezí 3-6 let (21,31 %), poté následuje rozmezí 1-3 let (14,75 %), 6-9 let (13,11 %) a jako poslední počet let práce na ÚP ČR KoP Tábor nižší než jeden rok (9,84 %).

V *druhé otázce* bylo zjišťováno oddělení, na kterém respondenti pracují, přičemž z důvodu zachování anonymity bylo na výběr ze tří možností, kdy každá možnost obsahovala minimálně dvě až tři konkrétní oddělení. Na grafu č. 14 lze vidět, že nejvíce lidí (50,82 %) bylo z oddělení hmotné nouze, oddělení dávek SSP a dávek pěstounské péče a oddělení příspěvku na péči a DOZP. Druhým nejpočetnějším oddělením (27,87 %) z hlediska vyplněných dotazníků poté bylo oddělení vnitřní správy, sekretariát a oddělení zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti. Nejmenší počet pracovníků a celkově i nejnižší zaznamenaný počet vyplněných dotazníků (21,31 %) byl na oddělení poradenství a dalšího vzdělávání a na oddělení trhu práce.

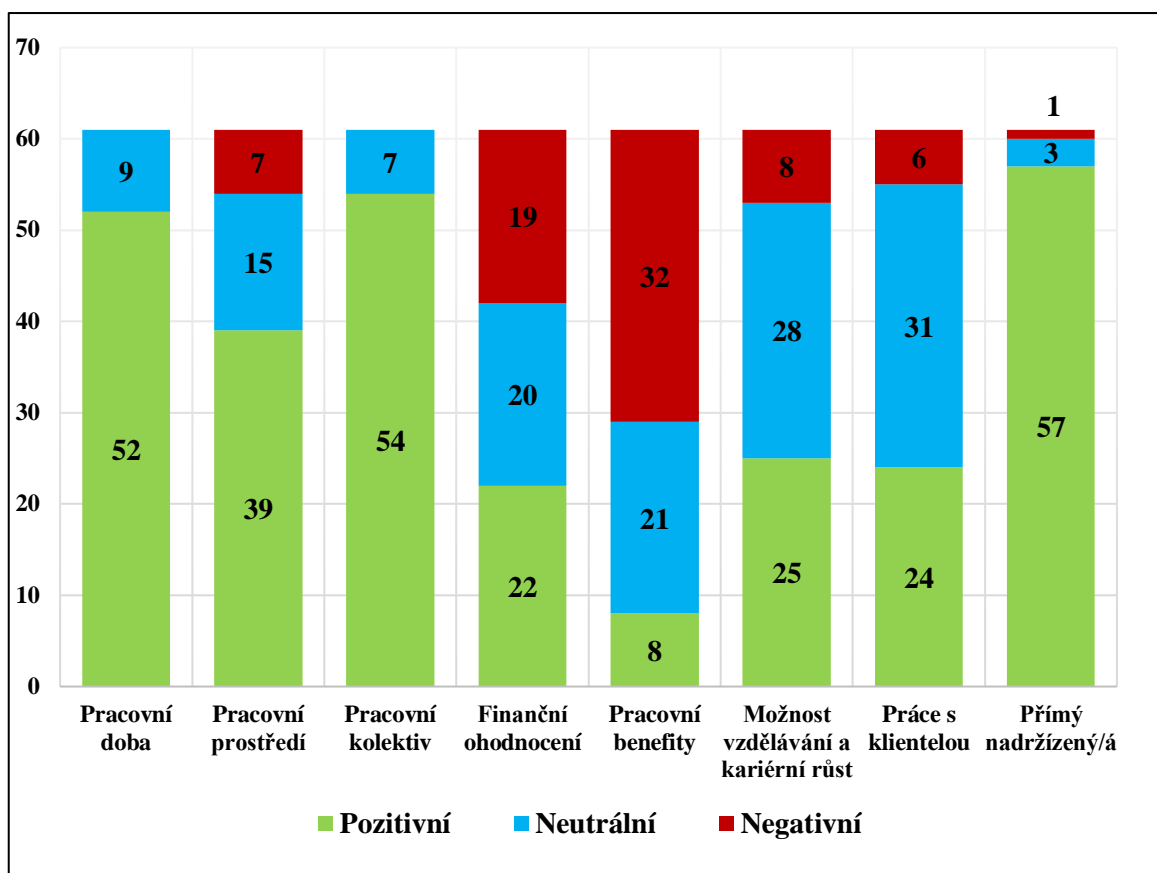
Graf 14: Struktura respondentů dle oddělení ÚP ČR KoP Tábor (n = 61)



Zdroj: Vlastní výzkum

*Třetí otázka* se zaměřila na hodnocení oblastí související s podmínkami práce. V tabulce bylo celkem 8 oblastí a u každého byla možnost hodnocení od 1 do 5. Jednička znamenala velmi spokojen/a, 2 = spokojen/a, 3 = ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4 = nespokojen/a a 5 = velmi nespokojen/a. Za pozitivní hodnocení lze považovat rozmezí 1–2 a za negativní poté hodnocení 4–5. Výslednou interpretaci je možné vidět na grafu 15.

Graf 15: Hodnocení podmínek práce (n = 61)



Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazovaní respondenti nejlépe ohodnotili přímého nadřízeného, kde celkem 57 respondentů (93,44 %) uvedlo pozitivní hodnocení. Pouze jeden respondent zvolil negativní hodnocení (1,64 %) a celkem 3 respondenti zvolili hodnocení neutrální tedy ani spokojen/a ani nespokojen/a (4,92 %). Druhou nejlépe hodnocenou byl pracovní kolektiv. Zde celkem 54 respondentů uvedlo kladné hodnocení (88,52 %) a 7 respondentů (11,48 %) opět zvolilo neutrální hodnocení. Další nejlépe hodnocenou oblastí byla pracovní doba. Zde 52 respondentů zvolilo kladné hodnocení (85,25 %) a 9 dotazovaných (14,75 %) mají vůči této oblasti neutrální postoj. Na dalším místě se umístilo pracovní prostředí. Celkem 39 dotazovaných (63,93 %) hodnotilo program kladně, 7 dotazovaných negativně (11,48 %) a 15 lidí vyjádřilo neutrální hodnocení (24,59 %). Na dalším místě se na základě hodnocení umístili možnosti vzdělávání a kariérní růst. Kladné hodnocení uvedlo 25 dotazovaných (40,98 %), negativní hodnocení zde uvedlo celkem 8 respondentů (13,11 %) a 28 respondentů (45,90 %) opět zaujalo neutrální postoj. Další nejlépe hodnocenou oblastí byla práce s klientelou. Kladné hodnocení uvedlo 24 dotázaných respondentů (39,34 %), šest respondentů (9,84 %) uvedlo naopak negativní hodnocení

a celkem 31 dotázaných oblast hodnotilo neutrálně (50,82 %). Na předposledním místě se z hlediska hodnocení umístila oblast finančního ohodnocení, kde celkem 22 respondentů (36,07 %) vyjádřilo svou spokojenost a naopak 19 respondentů (31,15 %) uvedlo, že s finančním ohodnocením jsou nespokojeni. 20 respondentů (32,77 %) uvedlo neutrální hodnocení. Na posledním místě skončila oblast pracovních benefitů. Zde pouze 8 dotázaných (13,11 %) uvedlo kladné hodnocení. Negativní hodnocení naopak uvedlo celkem 32 respondentů (52,46 %) a celkem 21 dotázaných (34,43 %) opět nemělo vyhraněný názor a proto zvolili možnost ani spokojen/a ani nespokojen/a.

V celkovém shrnutí lze za nejúspěšnější oblast na základě pozitivního hodnocení považovat spokojenost s přímým nadřízeným. Naproti tomu nejvíce negativních ohlasů získala oblast finančních benefitů, a co se týče neutrálního hodnocení, tak tato možnost byla nejvíce využita u oblasti práce s klientelou, která do značné míry závisí na oddělení a vykonávané agendě.

Otázky číslo 4 a 5 byly otevřené. Respondenti neměli k dispozici žádné nabízené možnosti a jejich úkolem bylo uvést odpověď dle svého uvážení.

**Čtvrtá otázka** se tázala na následující: „Uveďte prosím, co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?“ Na otázku odpovědělo celkem 53 respondentů a odpovědi byly velmi různorodé.

Nejvíce lidí odpovědělo, že se jim na jejich práci nejvíce líbí smysluplnost práce, práce s lidmi a pomoc, kterou jim mohou poskytnout (33,96 %). Druhou nejčtenější odpovědí byl pracovní kolektiv, s kterým je spokojeno více než 20 % dotazovaných (22,64 %). Další oblastí, která se respondentům na jejich práci nejvíce líbí, byla pestrost, různorodost a rozmanitost jejich práce (20,75 %). Na dalším místě se umístila pružná pracovní doba, tu uvedlo celkem 18,87 % respondentů. Nejméně četnou odpovědí (3,77 %) byla možnost „jiné“, kde se nacházeli velmi různorodé odpovědi, které se neshodovali s ostatními. V kategorii „jiné“ se vyskytly odpovědi jako finanční ohodnocení, spokojenost s nadřízeným či negativní odpověď typu „už se mi na mé práci nic nelíbí“. Celkový souhrn odpovědí je možné vidět v tabulce č. 8.



Tabulka 8: Co se respondentům nejvíce líbí na jejich práci (n = 53)

Oblast	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Smysluplnost práce, pomoc lidem</b>	18	33,96 %
<b>Pracovní kolektiv</b>	12	22,64 %
<b>Pestrost, různorodost a rozmanitost práce</b>	11	20,75 %
<b>Pružná pracovní doba</b>	10	18,87 %
<b>Jiné</b>	2	3,77 %

Zdroj: Vlastní výzkum

*Pátá otázka* se zabývala tím, co se naopak respondentům na jejich práci vůbec nelíbí. Celkem bylo zaznamenáno 48 odpovědí, z nichž byly vytvořeny nejpočetnější kategorie. První nejpočetnější odpovědí byla nespokojenost s neustále narůstající byrokracií, která znamená neustále se měnící požadavky na práci, které často nejsou účelné ani potřebné (47,92 %). Duhou nejpočetnější odpovědí byla nespokojenost s chováním klientů a s jejich stále se zvyšující agresivitou a hrubým chováním (25 %). Další kategorii (12,5 %) tvořili odpovědi týkající se pracovního prostředí a samotné práce, kdy zaměstnanci uváděli, že jsou nespokojeni s vyřizováním velkého množství spisů, s nedostatkem školení, se špatně koncipovaným prostorem pro jednání s klienty, či s krátkou obědovou paузou. S touto odpovědí a zejména s druhou nejpočetnější odpovědí úzce souvisí v pořadí další kategorie (10,42 %) a to nedocenení práce jak ze strany veřejnosti, tak i ze strany zaměstnavatele, kdy zaměstnanci uváděli, že jsou nespokojeni hlavně s nízkým finančním ohodnocením. Na posledním místě se umístila kategorie „jiné“ (4,17 %). Respondenti uváděli nesterjnorodé odpovědi, např. práce s lidmi či velké množství stresu, které způsobuje u některých zaměstnanců až vyhoření.

Tabulka 9: Co se respondentům na jejich práci vůbec nelíbí (n = 48)

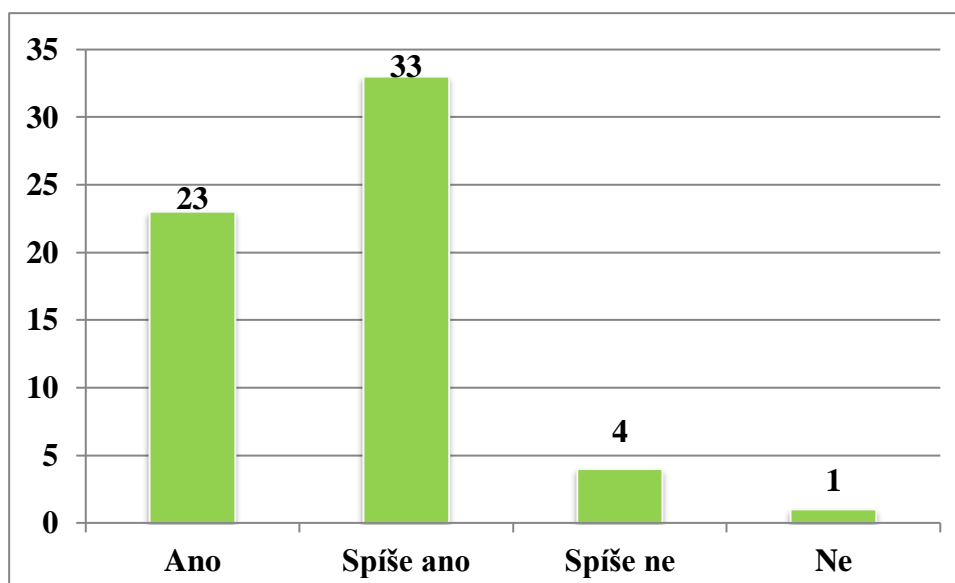
Oblast	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Byrokracie, neustále se měnící postup práce</b>	23	47,92 %
<b>Agresivita a přístup klientů</b>	12	25 %
<b>Pracovní prostředí a podmínky práce</b>	6	12,5 %
<b>Nedocení práce</b>	5	10,42 %
<b>Jiné</b>	2	4,17 %

Zdroj: Vlastní výzkum

*Šestá otázka* byla uzavřená, nabízela respondentům čtyři možnosti a zjišťovala celkovou spokojenost se zaměstnáním u jednotlivých respondentů.

Nejvíce lidí zvolilo odpověď „Spíše ano“, celkem tuto odpověď uvedlo 33 respondentů (54,1 %). Možnost „Ano“ uvedlo 23 respondentů (37,70 %). Další nejpočetnější odpovědí byla možnost „Spíše ne“, kterou zvolili 4 respondenti (6,56 %). Nejhorší možnost, tedy „Ne“ zvolil pouze jeden respondent (1,64 %).

Graf 16: Celková spokojenost se zaměstnáním (n= 61)



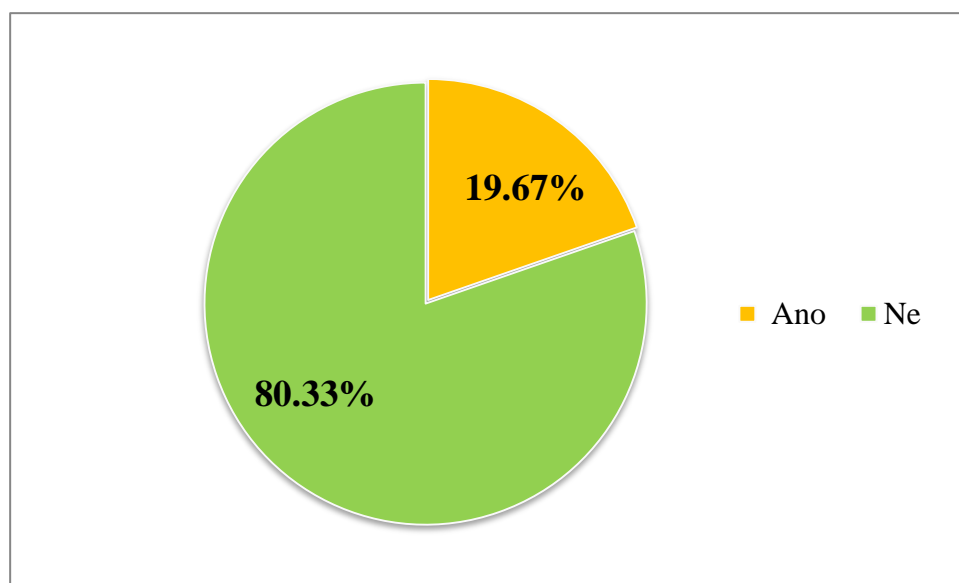
Zdroj: Vlastní výzkum

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost velmi úzce souvisí právě s problematikou fluktuace, zaměřuje se i dotazníkové šetření na tuto problematiku. Konkrétně bylo zjišťováno, kolik lidí uvažuje nad odchodem z ÚP ČR KoP Tábor a jaké důvody je k této myšlence přivádějí. Aby byl zaznamenán i pohled zaměstnanců, kteří naopak v organizaci chtějí setrvat, byla k dispozici i otázka zabývající se důvody setrvání na KoP Tábor ÚP ČR.

**Otázka č. 7** se zabývala tím, zda respondenti uvažují v budoucnu o odchodu ze své stávající pozice.

Celkem 49 respondentů (80,33 %) odpovědělo, že o této možnosti neuvažují, naopak necelých 20 % tj. 19, 67 % zaškrtnulo možnost ano, tedy, že v budoucnu uvažují o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor.

Graf 17: Uvažování respondentů o odchodu ze zaměstnání (n= 61)



Zdroj: Vlastní výzkum

Osmá a devátá otázka se zabývala právě důvody, co by zaměstnance k případnému odchodu vedlo a za jakým účelem naopak na ÚP ČR KoP Tábor setrvávají.

**Osmá otázka** zjišťovala prvotní důvod k možnému odchodu, kdy respondenti měli z nabízených devíti možností vybrat pouze jednu odpověď nebo uvést „jiné“, kde mohli uvést případnou další možnost, která nebyla v nabídce. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří uvedli v předchozí otázce, že v budoucnu o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor uvažují. Celkem tedy odpovědělo na osmou otázku 12 lidí, kdy celkem tři respondenti (25 %) uvedli, že o odchodu uvažují zejména z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení a pracovních benefitů. Další tři dotazovaní (25 %) využili možnost jiné, kdy uvedli, že uvažují o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor z důvodu končící smlouvy na dobu určitou, z důvodu stěhování a z důvodu odchodu do předčasných důchodů. Dva respondenti (16,67 %) uvedli, že by odešli z důvodu vyhoření a dále pak po jedné odpovědi tj. 8,33 % respondentů uvedlo následující důvody rozhodující pro jejich odchod ze zaměstnání: poměry na pracovišti, ztráta smyslu práce, nevyhovující obsah práce, chybějící sebeuplatnění a dojíždění na pracoviště. Jednotlivé odpovědi jsou shrnuty v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Eventuální důvody odchodů zaměstnanců (n= 12)

Oblast	Relativní četnost
<b>Nedostatečné finanční ohodnocení</b>	25 %
<b>Jiné</b>	25 %
<b>Vyhoření</b>	16,67 %
<b>Poměry na pracovišti</b>	8,33 %
<b>Ztráta smyslu práce, nevyhovující obsah práce</b>	8,33 %
<b>Dojíždění na pracoviště</b>	8,33 %
<b>Chybějící sebeuplatnění</b>	8,33 %
<b>Nevyhovující pracovní doba</b>	0 %
<b>Rodinné důvody</b>	0 %
<b>Zdravotní důvody</b>	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Naopak *devátá otázka* se jak již bylo uvedeno, zabývala důvody, proč zaměstnanci na své pozici setrvávají. K dispozici bylo celkem sedm možností včetně možnosti „jiné“. Tato otázka se zaměřovala pouze na respondenty, kteří u otázky č. 7 uvedli, že v budoucnu neuvažují o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor. Z celkových 49 respondentů, pro něž byla tato otázka určena, uvedlo 23 lidí (46,94 %), že hlavním důvodem, proč na dané pozici setrvávají je potřeba stálého příjmu/jistý příjem. Jako druhá nejčtenější odpověď (26,53 %) byla uvedena zajímavá náplň práce a smysluplnost práce. Další možnosti,

kterou zvolilo celkem 6 respondentů (12,24 %) byl pracovní kolektiv. Respondenti (8,16 %) dále uváděli jako rozhodující důvod pro setrvání v dané organizaci vyhovující lokalitu práce. Předposlední nejpočetnější odpovědí byla odpověď „finanční ohodnocení a pracovní benefity“. Tuto možnost zvolili celkem dva respondenti (4,08 %). Pouze jeden respondent (2,04 %) zvolil možnost „fungující vedení firmy/spokojenost s nadřízeným“. Odpověď „jiné“ nebyla využita ani jedním dotazovaným. Jednotlivé četnosti zobrazuje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Důvody pro setrvání v zaměstnání (n=49)

<b>Oblast</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Potřeba stálého příjmu / jistý příjem</b>	23	46,94 %
<b>Zajímavá náplň práce, smysluplnost práce</b>	13	26,53 %
<b>Pracovní kolektiv</b>	6	12,24 %
<b>Vyhovující lokalita práce</b>	4	8,16 %
<b>Finanční ohodnocení a pracovní benefity</b>	2	4,08 %
<b>Fungující vedení firmy / spokojenost s nadřízeným</b>	1	2,04 %
<b>Jiné</b>	0	0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

## 5 Návrhy a doporučení

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy fluktuace doporučit možné návrhy, které by zlepšily a zefektivnily řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci.

Ty vycházejí právě ze získaných informací a spolupráce s pracovníky KoP Tábor a KrP České Budějovice ÚP ČR. Z dostupných dat bylo pomocí základních ukazatelů fluktuace zjištěno, že míra fluktuace v roce 2017 dosahovala 9,32 % a v roce 2018 poté 10,76 %. Přestože tyto data jsou hraniční, co se týče optimální míry fluktuace, byly označeny jako uspokojivé, a to vzhledem k tomu, že zaznamenávají jak dobrovolnou, tak i nedobrovolnou fluktuaci a také vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy se Česká republika může pyšnit jednou z nejnižších mír nezaměstnanosti. Na základě dalších informací byla vypočtena míra přežití, která byla taktéž na dobré úrovni. Přestože analýza fluktuace neodhalila na základě výpočtů podstatný problém, spolu s analýzou spokojenosti ve vztahu k fluktuaci ukázala na možné problémové oblasti a potřebu zavedení určitých nástrojů a ukazatelů. Co se týče právě analýzy spokojenosti ve vztahu k fluktuaci, celkem 19,67 % zaměstnanců KoP Tábor uvažuje o odchodu ze zaměstnání, a to zejména z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení. Z celkových 61 respondentů také 52,46 % uvedlo svou nespokojenost s pracovními benefity.

Naopak vysokou spokojenost uvedli zaměstnanci s jejich přímými nadřízenými 93,44 %, s pracovním kolektivem 88,52 % a s pracovní dobou 85,25 %. Celkově z provedené analýzy vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců i fluktuace ÚP ČR je na dobré úrovni, avšak je nutné myslet do budoucna a neustále zlepšovat a zefektivňovat řízení této oblasti.

Ke zlepšení řízení by mohly napomoci právě konkrétní návrhy, ve kterých se však neobjevují konkrétní problémy zjištěné na základě analýzy spokojenosti např. rozšíření pracovních benefitů. Problém spočívá v tom, že většinu rozhodnutí ať už navýšení platů nebo rozšíření pracovních benefitů podléhá schvalování ze strany vyššího vedení nebo ministerstva a proto by např. návrh na rozšíření portfolia pracovních benefitů byl velmi teoretický a téměř bezvýznamný. Z tohoto důvodu byly vytvořeny návrhy, které jsou z hlediska nákladů minimální a jejich podklady by mohly být využity pro případné řešení konkrétních problémů.

## **Zavedení výstupních dotazníků**

Vzhledem k tomu, že ÚP ČR na základě analýzy, která byla provedena na KrP v Českých Budějovicích a na KoP Tábor nesleduje důvody odchodů zaměstnanců a nemá zavedeny výstupní dotazníky, je z těchto důvodů navrženo právě zavedení výstupních dotazníků.

I přestože se jedná o státní instituci, měla by každá organizace mít přehled o tom, z jakých důvodů ji pracovníci opouští. Z analýzy spokojenosti zaměstnanců ve vztahu k fluktuaci na KoP Tábor ÚP ČR lze vidět, že důvody k odchodu mohou být různé a liší se v závislosti na jednotlivcích.

Výstupní dotazníky by napomohly ÚP ČR zjistit, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni a co bylo hlavním důvodem k jejich odchodu. Díky tomu by mohly předejít nedostatku zaměstnanců a zjistit proč jsou některá místa dlouhodobě neobsazená. Data z dotazníků by mohla být ve formě analýz předávána také odborovému svazu, který by díky těmto datům mohl podložit např. předpokládané zvýšení mezd státních zaměstnanců.

Každý odcházející zaměstnanec by dotazník obdržel v elektronické podobě, kdy by mu ve výpovědní lhůtě byl zaslán odkaz na adresu využívající při výkonu práce. Zajištění zaslání by měli na starosti zaměstnanci personálního oddělení, pod které organizačně daný zaměstnanec spadá. K výsledkům by však z důvodu zachování anonymity mělo přístup pouze nejvyšší vedení, tedy GŘ, které by získaná data zpracovávalo a posléze je použilo pro případné výstupy.

V dnešní době existuje již velké množství on-line platforem, které se zabývají právě tvorbou a vyhodnocováním dotazníků. Kromě toho, že tyto platformy nabízejí nejen tvorbu, ale i vyhodnocení dotazníků jsou také ve většině případů zcela bezplatné. Náklady na zavedení a vyhodnocení tohoto dotazníku by tedy byly, kromě času daného pracovníka, který dotazník sestaví a sesbíraná data zanalyzuje, minimální. Jako příklad lze uvést např. formuláře google, kde si lze navolit libovolný počet otázek, stanovit si termín sběru dat v tomto případě třeba 1 rok a nastavit si požadované výstupy ať už ve formě grafů nebo tabulek, přičemž všechny data z dotazníků se budou automaticky ukládat na disk, který bude propojen s daným uživatelským účtem.



## **Návrh výstupního dotazníku**

V souladu s návrhem na zavedení výstupních dotazníků je navržena konkrétní podoba výstupního dotazníku.

Návrh výstupního dotazníku jak v papírové, tak v elektronické podobě je v příloze č. 4. Dotazník obsahuje celkem 9 otázek včetně prostoru pro další připomínky, stížnosti nebo návrhy. Dotazník využívá některé otázky z vytvořeného dotazníku pro analýzu spokojenosti ve vztahu k fluktuaci, a to z toho důvodu, aby zjistil právě hlavní důvody odchodu zaměstnanců a zaměřil se na jejich spokojenost s pracovními podmínkami.

Otázka č. 1 se zaměřuje na pobočku, kde daní zaměstnanci pracují, přičemž pro výběr dané možnosti by se využily tzv. rozbalovací seznamy, kde by byly uvedeny všechny pobočky v rámci ÚP ČR. Na stejném principu by fungovala i otázka č. 2 pouze s rozdílnými možnostmi, jelikož tato otázka se zabývá oddělením, na kterém daný zaměstnanec pracoval. Třetí navržená otázka se zabývá dobou, po kterou zaměstnanci v organizaci pracují, přičemž je k dispozici celkem pět možností, v rámci kterých jsou uvedena určitá časová rozmezí. Čtvrtá otázka se odcházejících zaměstnanců dotazuje na důvody, které je přiměly k odchodu z ÚP ČR. U této otázky by bylo na výběr více možností a možnost uvést odpověď „jiné“, pro vyjádření jiných než nabízených možností. Další otázka se zaměřuje na to, zda bylo možné odchodu zaměstnance předejít, pokud zaměstnanec zvolí možnost „Ano“ bude přesměrován na další otázku která je tzv. otevřená a táže se, jakým způsobem bylo možné odchodu daného zaměstnance předejít. Pokud naopak bude u 5. otázky zvolena možnost „Ne“ přejde dotazník v elektronické podobě automaticky k otázce č. 7, která se zabývá spokojeností s podmínkami práce. Předposlední otázka se zaměřuje na hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním na ÚP ČR, kdy jsou k dispozici opět přednastavené možnosti. Poslední otázka nabízí odcházejícím zaměstnancům prostor pro vyjádření jejich názorů, tzn. uvedení případných stížností, návrhů nebo připomínek.

## **Zavedení měření fluktuace**

Vzhledem k tomu, že z provedené analýzy fluktuace KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích vyplynulo, že nejsou používány žádné ukazatele k výpočtům fluktuace, tudíž není fluktuace měřena, je navržena úprava. Konkrétně zavedení základních ukazatelů pro měření fluktuace tak aby bylo možné srovnávat tyto data z ostatních organizací, popřípadě s celorepublikovými údaji, z kterých lze vyvodit, zda na tom je

daná organizace dobře nebo nikoliv. Jelikož má ÚP ČR po celé ČR 14 krajských poboček a v rámci nich dalších x kontaktních a detašovaných pracovišť mohla by se fluktuace vypočítávat i za jednotlivé krajské pobočky, kdy by případně ÚP ČR zjistil, jaká pobočka je z hlediska fluktuace nejvíce problémová a zaměřila se pomocí výše uvedených výstupních dotazníků na oblasti, ve kterých jsou hlavní problémy, a kde fluktuace způsobuje nežádoucí náklady.

Z teoretické části práce vyplývá, že tradiční metodou pro měření fluktuace je míra odchodů zaměstnanců, kdy jejím vylepšením je poté index stability. Oba tyto ukazatele by mohly být pro ÚP ČR vhodné, a to z toho důvodu, že jsou lehce proveditelné, a pokud jsou výstupy správně interpretovány, jsou i snadno pochopitelné.

### **Zaměření se na stabilizaci zaměstnanců**

Přestože na základě analýzy vyplynulo, že fluktuace je optimální a pouze 19,67 % uvažuje o odchodu z ÚP ČR a celkem 54,1 % a 37,70 % uvedlo, že je s prací spokojeno a spíše spokojeno, je i přesto nutné myslet na stabilizaci pracovníků, a to zejména dlouhodobých pracovníků, kterých je v rámci ÚP ČR KoP Tábor nejvíce tj. 40,98 %.

Zaměstnanci, kteří na ÚP ČR pracují již delší dobu, mají důležité znalosti, dovednosti a schopnosti, které mohou předávat dalším zaměstnancům a napomáhat tak rozvoji celé organizace nebo případně rozvoji dané pobočky. Další návrh tedy vyplývá ze zaměření se jak na dlouhodobé, tak i na ostatní pracovníky ÚP ČR, kdy by se ÚP ČR měl snažit těmto zaměstnancům naslouchat a podporovat jejich setrvání v dané organizaci.

Vedoucí zaměstnanci ÚP ČR každoročně hodnotí dle předem stanoveného formuláře své zaměstnance. Toto hodnocení se zabývá komunikačními dovednostmi zaměstnance, jeho osobním přístupem k práci, součinností s klientem, zvládnutím obtížných a stresových situací, vykonáváním úkolů v rámci dané pracovní pozice, řešením problémů, dodržováním pracovní a služební kázně a absolvovanými vzdělávacími akcemi. Zaměstnanci ÚP ČR se k tomuto hodnocení mohou vyjádřit, avšak není jim bohužel dán žádný prostor k hodnocení vlastní spokojenosti s danou pracovní pozicí a celou organizací. Z tohoto důvodu je navrženo rozšíření tohoto formuláře, tak aby byl dán prostor samotným zaměstnancům. Rozšíření formuláře by mohlo napomoci právě ke stabilizaci jak dlouhodobých, tak i nově přijatých zaměstnanců. Ať už se tedy jedná o jakékoliv zaměstnance, výsledkem by mělo být zjištění, s čím jsou zaměstnanci spokojeni a naopak, jaké oblasti vidí jako problémové. Výstupy by poté byly zasílány na

Generální ředitelství, které má určitou pravomoc a může data předat dalším orgánům a zajistit tak efektivní fungování ÚP ČR.

Náklady na rozšíření hodnotícího formuláře by opět byly kromě času na zapracování rozšíření minimální, jelikož dotazníky nejsou předtištěny, ale jsou tištěny až po vyplnění vedoucím a následném schválení ze strany Generální ředitelky ÚP ČR. Prostor pro zaměstnance by tedy zůstal nevyplněný a vyplňoval by se posléze jednotlivými zaměstnanci v rámci služebního hodnocení.

### **Návrh rozšíření hodnotícího formuláře**

Na základě předchozích informací ohledně hodnotícího formuláře a nemožnosti vyjádření spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců je navržena konkrétní podoba rozšíření tohoto formuláře viz příloha č. 5.

Jak již bylo řečeno v předchozím návrhu, tato část hodnotícího formuláře by se zaměřovala na zaměstnance a na jejich spokojenost s pracovními podmínkami tak, aby se předešlo nežádoucí fluktuaci, a naopak se pracovníci ÚP ČR stabilizovali a cítili zájem ze strany vedení.

Rozšíření hodnotícího formuláře obsahuje celkem šest oblastí, kdy každá oblast obsahuje určitý počet podotázek. První oblast se týká interní komunikace. Kdy zaměstnancům by byly položeny dvě otázky, zda se k nim informace potřebné k jejich práci dostávají včas a ve srozumitelné podobě a jakým způsobem s nimi vedoucí komunikuje. Poslední otázka v každé oblasti je poté věnována prostoru pro názory, připomínky a stížnosti zaměstnanců. Druhá oblast se týká sociálních vztahů. Zde jsou uvedeny celkem tři otázky, které se dotazují, zda jsou vztahy na pracovišti harmonické, jak zaměstnanci vychází se svými nadřízenými a zda se v případě nejasností nebo problémových situací mohou obrátit na své kolegy. Poslední otázka je opět věnována dalším připomínkám. Třetí navrženou oblastí je oblast pracovního prostředí. Ta obsahuje celkem dvě otázky a táže se, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a zda mají k dispozici dostatek pomůcek a vybavení potřebných pro jejich práci. Čtvrtá oblast se zaměřuje na vzdělávání. V rámci této oblasti jsou uvedeny tři otázky a je zjišťováno, zda zaměstnanci shledávají nabídku školení jako dostatečnou, jaké školení jim z hlediska nabídky naopak chybí a zda ÚP ČR podporuje jejich další vzdělávání. Předposlední oblastí je oblast pracovní náplně. První otázka v této oblasti se zabývá pracovní náplní, konkrétně zda je pracovní náplň shodná s pracovním zařazením nebo

nikoliv. Druhá otázka se zaměstnanců dotazuje na jejich časové vytížení, tzn., zda svou práci stíhají nebo se naopak cítí přetížení. Třetí otázka v oblasti pracovní náplně se zaměřuje na stres spojený s pracovní pozicí a čtvrtá otázka se poté dotazuje, zda se zaměstnanci dostávají do konfliktu s jejich klienty. Poslední oblast navrženého hodnotícího formuláře se zabývá odměňováním. Konkrétně se na odměňování dotazují dvě otázky, kdy první se zaměřuje na spokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k vykonávané práci a druhá se naopak snaží zjistit, zda nabídka benefitů ÚP ČR je z pohledu zaměstnanců dostatečná a motivační.

Pro každou společnost jsou její pracovníci velmi důležití. Stejná situace platí i pro ÚP ČR, který si tuto skutečnost uvědomuje a prostřednictvím postupného zkvalitňování pracovních podmínek a pracovního prostředí, se snaží o co nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců, která přispívá k celkové stabilizaci pracovního kolektivu na ÚP ČR a jeho jednotlivých pobočkách.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy, posouzení a zhodnocení řízení lidských zdrojů v oblasti fluktuace a navržení případné změny pro vybranou organizaci.

Práce započala výběrem konkrétní organizace, kdy byl vybrán ÚP ČR, a to z důvodu pracovního poměru na jedné z uvedených poboček. Po stanovení organizace byl vypracován literární přehled, který se zaměřuje na pochopení pojmu fluktuace a na jeho analýzu, při které se bere v úvahu členění fluktuace, dopady fluktuace, opatření proti fluktuaci a její měření. Další kapitola byla věnována pracovní spokojenosti v souladu s fluktuací a s možným ovlivněním této oblasti. Literární přehled je ukončen celkovým souhrnem, na nějž navazuje praktická část práce.

V začátku praktické části je popsán ÚP ČR, jeho historie, činnosti a organizační členění. Praktická část je rozdělena na dvě části, kdy první část se zaměřuje na analýzu fluktuace v rámci KrP ÚP ČR v Českých Budějovicích a druhá část se poté zabývá kvalitativním výzkumem, který probíhal pomocí dotazníkového šetření na KoP ÚP ČR v Táboře a obsahoval celkem dvanáct otázek pro podporu výše uvedené analýzy. Jednalo se právě o propojení pracovní spokojenosti ve vztahu k fluktuaci.

Na základě provedené analýzy fluktuace a pracovní spokojenosti, vyšlo najevo, že ÚP ČR nesleduje ani jednu z těchto oblastí. I přesto však dosahuje v analyzovaných oblastech uspokojivých výsledků, které ukazují, že fluktuace je pod celorepublikovým průměrem a pracovní spokojenost je na vysoké úrovni.

Vzhledem k tomu, že situace v organizaci i na trhu se může měnit, je třeba oblast řízení lidských zdrojů neustále zefektivňovat. Bylo vytvořeno celkem pět návrhů, které vycházely z předem popsaného výzkumu a analýzy fluktuace. První návrh se zaměřil na zavedení výstupních dotazníků a způsob jejich realizace. V druhém návrhu byla vypracována konkrétní podoba výstupních dotazníků, a to jak v papírové, tak elektronické verzi. Třetí návrh se zabýval zavedením ukazatelů pro měření fluktuace tak, aby sama organizace měla přehled o své situaci. Vzhledem k tomu, že z provedené analýzy vyplynulo, že na ÚP ČR KoP Tábor pracuje 40,98 % zaměstnanců více než 10 let, zabýval se další návrh právě stabilizací pracovníků tak, aby se předešlo nežádoucím odchodům, které by v tomto případě mohly narušit chod určitého oddělení. Konkrétně bylo navrženo rozšíření hodnotícího formuláře, tak aby každý zaměstnanec měl možnost

vyjádřit svou spokojenost a ÚP ČR díky tomu odhalil problémové oblasti, které by měl tímto způsobem podložené. Poslední návrh je úzce propojen s návrhem předchozím, kdy byla vypracována konkrétní podoba rozšíření hodnotícího formuláře, tak aby z něj vzešla potřebná a validní data.

V případě implementace těchto návrhů by se zvýšil statut ÚP ČR z pozice zaměstnavatele, a pokud by z návrhů vzešli případné inovace a vylepšení, dalo by se očekávat snížení fluktuace a zároveň zvýšení spokojenosti zaměstnanců ÚP ČR, a to nejen na pobočkách KoP Tábor a KrP v Českých Budějovicích.

## **I SUMMARY A KEYWORDS**

The main aim of the thesis was to propose possible changes for the selected organization based on the analysis, assessment and evaluation of human resources management in the area of employee turnover.

The work started with the selection of a particular organization. The Labour Office of the Czech Republic has been chosen, mainly because of my employment at one of the offices. Then a literary review focused on understanding of the problematics was written down. This part dealt with the notion of employee turnover and its analysis, taking into account employee turnover breakdowns, employee turnover impacts, precautions against employee turnover and its measurement. The next chapter was devoted to finding the connection between job satisfaction and employee turnover and possible influence on this area. The literary review is concluded with a summary, followed by a practical part of the thesis.

In the beginning of the practical part, the Labour Office of the Czech Republic is described along with its history, activities and organizational structure. The practical part is divided into two parts. The first part focuses on the employee turnover analysis within the Regional Labour Office in Ceske Budejovice and the second part deals with qualitative research, which was carried out by means of a questionnaire survey at Contact Workplace in Tábor. The survey contained twelve questions related to the analysis. It was precisely the connection between the job satisfaction and employee turnover.

Based on the analysis of employee turnover and job satisfaction, it was found out that the Labour Office of the Czech Republic does not monitor either of these areas. Nevertheless, it still has satisfactory results in the analysed areas, which show that turnover is below the national average and job satisfaction is at a high level.

As the situation in the organization and the market may change, the human resource management needs to be constantly streamlined. A total of five proposals have been drawn, based on the already mentioned research and employee turnover analysis. The first proposal focuses on introducing output questionnaires and the way to implement them. In the second proposal, a specific form of output questionnaires is created, both in paper and electronic versions. The third proposal introduces the indicators to measure employee turnover so that the organization itself is able to assess its situation. Since the analysis showed that 40.98% of employees have been working at the Contact Workplace

in Tábor for more than 10 years, the fourth proposal deals with the stabilization of workers to prevent undesirable resignations, which in this case could disrupt the operation of certain department. Specifically, it was proposed to extend the evaluation form so that each employee has the opportunity to express their satisfaction and the Labour Office of the Czech Republic has thus identified problem areas and the form would serve as a foundation for an improvement. The last proposal is closely linked to the previous proposal, when a specific form of the extension of the evaluation form was drawn up, so that it would generate the necessary and valid data.

In the case of implementation of these proposals, the statute of the Labour Office of the Czech Republic would be increased among employers. Also if the proposals would result in possible innovations and improvements, it would be expected that the employee turnover would decrease and at the same time the satisfaction of the employees of the Labour Office would be increased not only at branches of Contact Workplace at Tábor and Regional Labour Office in České Budejovice but throughout the country.

Keywords: human resources management, employee turnover, analysis of employee turnover, job satisfaction.



## II SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Odborná literatura:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (Sv. 10.). Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (Sv. 13.). Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Sv. 14.). New York, USA: Kogan Page Limited.
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odchzejí z firem*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Cascio, F. W., & Boudreau, J. W. (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey, USA: FT Press.
- Cascio, F. W., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (Sv. 2.). New Jersey, USA: FT Press.
- Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Gála, L., Buchalcevoová, A., & Jandoš, J. (2013). *Podniková architektura*. Řepín, Czechia: Eva & Tomáš Brucknerovi nakladatelství.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Charvát, J. (2006). *Firení strategie pro praxi*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (Sv. 2). Champaign, USA: Human Kinetics.
- Kaczor, P. (2015). *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha, Czechia: Oeconomica.
- Kociánová, R. (2002). *People Resourcing*. Trowbridge, UK: Cromwell Press.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.

- Koslowsky, M., & Krausz, M. (2012). *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance: A Current Perspective*. New York, USA: Springer Science + Business Media, LLC.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (Sv. 4). Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Linhartová, L. (2011). *Analýza příčin fluktuace pracovníků*. Pardubice: Faculty of Economics.
- Nový, I., Surynek, A., & kolektiv. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (Sv. 2.). Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. New Jersey, USA: John Wiley and Sons Ltd.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Human Resource Management*. . Mason, USA: South Western.
- Phillips, J., & Connel, A. O. (2004). *Managing Employee Retention*. London, UK: Routledge.
- Saridakis, G., & Cooper, S. C. (2016). *Research Handbook on Employee Turnover*. London, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza* (Sv. 2.). Praha, Czechia: C. H. Beck.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, California*. California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* . Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (Sv. 2.). Trowbridge, UK: Cromwell Press.
- Urban, J. (2017). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců* (Sv. 3.). Praha, Czechia: Adart s.r.o.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (Sv. 2.). Praha, Czechia: Grada Publishing a.s.

York, K. M. (2010). *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises*. California, USA: SAGE Publications Inc.

### **Internetové zdroje:**

ČTK.(2019, January 21). Průzkum: Na 75 procent nespokojených zaměstnanců si hledá jinou práci. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-na-75-procent-nespokojenych-zamestnancu-si-hleda-jinou-praci-1355391>

Echo24.(2018, May 9). HR trendy roku 2018: Motivovanost zaměstnanců je strategickou prioritou HR. Retrieved February 18, 2019, from <https://echo24.cz/a/StT4i/hr-trendy-roku-2018-motivovanost-zamestnancu-je-strategickou-prioritu-hr>

ema.(2016, July 22). Nespokojenost v práci může zničit partnerský vztah. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/409013-nespokojenost-v-praci-muze-znicit-partnersky-vztah.html>

Farská, H. (2013, November 28). Nebojme se fluktuace, pracujme s ní. Retrieved February 11, 2019, from <https://hrm.ihned.cz/c1-61339920-nebojme-se-fluktuace-pracujme-s-ni>

fš. (2018, July 23). Češi studují jako o život. Za deset let se počet vysokoškoláků téměř zdvojnásobil. March 05, 2019, from <https://www.novinky.cz/veda-skoly/478519-cesi-studuji-jako-o-zivot-za-deset-let-se-pocet-vysokoskolaku-temer-zdvojnasil.html>

Halbrštát, J. (2018, June 13). *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům*. Retrieved February 18, 2019, from <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

Hovorková, K. (2018, June 21). Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je. Retrieved March 05, 2019, from [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620\\_114843\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho)

Integrovaný portál MPSV.(n.d.).O Úřadu práce České republiky. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

Integrovaný portál MPSV.(n.d.).Historie Úřadu práce ČR. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup/historie>

Integrovaný portál MPSV.(n.d.). Důvod a způsob založení povinného subjektu. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup/info>

Integrovaný portál MPSV.(n.d.). *Úřad práce České republiky - krajská pobočka České Budějovice*. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc>

Integrovaný portál MPSV.(2019, January 4). Kontaktní pracoviště Tábor. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/kop/tabor>

Integrovaný portál MPSV.(n.d.). Kontakty na zaměstnance. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/web/upcr-jhc/kop/tabor/orgstr>

Integrovaný portál MPSV.(n.d.). Ing. Pavel Kaczor, Ph.D. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/documents/23800/2653187/ing-pavel-kaczor-profesni-zivotopis.pdf>

Integrovaný portál MPSV.(2019, January 25). Nabídky zaměstnání na Úřadu práce ČR. Retrieved February 18, 2019, from [https://portal.mpsv.cz/web/upcr-kariera/?p\\_p\\_id=journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_strana=1&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_hledanyVyzaz=%C5%99editel&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_redirectPage=templates%2Fjournalboard%2Fdetail&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_articleIdClanku=5171817&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_articleIdClankuPredchizi=5183348&\\_journalboard\\_WAR\\_contentportlet\\_INSTANCE\\_ko8eoTHC7z75\\_grou](https://portal.mpsv.cz/web/upcr-kariera/?p_p_id=journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_strana=1&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_hledanyVyzaz=%C5%99editel&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_redirectPage=templates%2Fjournalboard%2Fdetail&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_articleIdClanku=5171817&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_articleIdClankuPredchizi=5183348&_journalboard_WAR_contentportlet_INSTANCE_ko8eoTHC7z75_grou)

pIdClanku=24047&\_journalboard\_WAR\_contentportlet\_INSTANCE\_ko8eoTHC7z75\_  
action=actionRedirectDetail

Integrovaný portál MPSV.(2019, January 8). Základní práva a povinnosti uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání. Retrieved February 18, 2019, from [https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/pravpov\\_uch](https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/pravpov_uch)

Integrovaný portál MPSV.(n.d.). Služba EURES v zemích Evropské unie (EU), Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Švýcarska. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/eures/sit>

Integrovaný portál MPSV.(2012, December 21). Dávky péstounské péče. Retrieved February 18, 2019, from [https://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/pestounska\\_pece](https://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/pestounska_pece)

Integrovaný portál MPSV.(2018, March 12). Obecné informace a vymezení některých pojmů. Retrieved February 18, 2019, from <https://portal.mpsv.cz/soc/hn/obcane/obecne>

Kmošek, P. (2017, July 31). Jak poznat nešťastné a nespokojené zaměstnance? Sledujte těchto 10 varovných signálů! Retrieved February 18, 2019, from <https://www.kmosek.com/jak-poznat-nestastne-a-nespokojene-zamestnance-sledujte-tychto-10-varovnych-signalu/>

Kmošek, P. (2018, May 25). Pracovní spokojenost. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-spokojenost/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí.(2014, February 24). Ustanovení k inspekcím poskytování sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.mpsv.cz/cs/6902>

-mk-.(2016, August 25). Dlouhodobá nespokojenost v práci se podepisuje na zdraví. Duševním i fyzickým, ukázala studie. Retrieved February 18, 2019, from <http://www.zdravotnickydenik.cz/2016/08/dlouhodobá-nespokojenost-v-praci-se-podepisuje-na-zdravi-dusevnim-i-fyzickem-ukazala-studie/>

OnBusiness.(2013, November 22). Nejlepší zaměstnavatelé v ČR: Jak se projevují spokojení zaměstnanci? Retrieved February 18, 2019, from <http://onbusiness.cz/nejlepsi-zamestnavatele-v-cr-jak-se-projevuji-spokojeni-zamestnanci-275>

Pospíšil, A. (2019, January 09). Minimální mzda vzrostla na 13 350 korun, spolu s ní i zaručená mzda a mnoho dalšího. March 05, 2019, from <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/minimalni-mzda-vzrostla-na-13-350-korun-spolu-s-ni-i-zarucena-mzda-a-mnoho-dalsiho-1355206>

pwc (n.d.). Kvalifikace CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). Retrieved February 18, 2019, from <https://www.pwc.com/cz/cs/the-academy/human-resources.html>

randstat.(2017). Průzkum Randstad: Spokojenost Čechů v zaměstnání roste, přesto práci změnila téměř pětina lidí. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-spokojenost-cechu-v-zamestnani-roste-presto-praci-zmenila-temer-petina-lidi/>

Vaněk, D. (2014, November 11). Ztráta práce jako příležitost. Retrieved February 11, 2019, from <https://psychologie.cz/ztrata-prace-jako-prilezitost/>

### III SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

KrP	Krajská pobočka
KoP	Kontaktní pracoviště
ÚP ČR	Úřad práce České republiky
ICT	Informační a komunikační technologie
GŘ	Generální ředitelství

## IV SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	5
Obrázek 2: Motivační trojúhelník .....	7
Obrázek 3: Proces odcizení.....	8
Obrázek 4: Dělení fluktuace .....	9
Obrázek 5: Křivka míry přežití .....	17
Obrázek 6: Organizační struktura ÚP ČR.....	32
Obrázek 7: Organizační struktura generálního ředitelství ÚP ČR .....	34
Obrázek 8: Organizační struktura krajských poboček ÚP ČR.....	36
Obrázek 9: Organizační struktura KrP České Budějovice ÚP ČR.....	38
Obrázek 10: Organizační struktura KoP Tábor.....	52

### Tabulky

Tabulka 1: Opatření k omezení fluktuace.....	19
Tabulka 2: Význam pojmu pracovní spokojenost.....	22
Tabulka 3: Struktura zaměstnanců v rámci pohlaví v letech 2016–2018.....	38
Tabulka 4: Výpočet míry přežití za rok 2016 .....	49
Tabulka 5: Výpočet míry přežití za rok 2017 .....	49
Tabulka 6: Výpočet míry přežití za rok 2018 .....	50
Tabulka 7: Věkové rozpětí (n = 61) .....	62
Tabulka 8: Co se respondentům nejvíce líbí na jejich práci (n = 53).....	68
Tabulka 9: Co se respondentům na jejich práci vůbec nelíbí (n = 48) .....	69
Tabulka 10: Eventuální důvody odchodů zaměstnanců (n= 12).....	72
Tabulka 11: Důvody pro setrvání v zaměstnání (n=49) .....	73



## Grafy

Graf 1: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2016 .....	39
Graf 2: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2017 .....	39
Graf 3: Počet zaměstnanců dle pohlaví v roce 2018 .....	40
Graf 4: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2016 .....	41
Graf 5: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2017 .....	42
Graf 6: Rozdělení zaměstnanců dle věku a pohlaví v roce 2018 .....	43
Graf 7: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2016.....	44
Graf 8: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017.....	44
Graf 9: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v roce 2018.....	45
Graf 10: Míra odchodů zaměstnanců v letech 2017-2018.....	48
Graf 11: Míra přežití v letech 2016–2018 .....	50
Graf 12: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání (n = 61).....	63
Graf 13: Počet let práce na ÚP ČR KoP Tábor (n = 61) .....	64
Graf 14: Struktura respondentů dle oddělení ÚP ČR KoP Tábor (n = 61).....	65
Graf 15: Hodnocení podmínek práce (n = 61) .....	66
Graf 16: Celková spokojenost se zaměstnáním (n= 61) .....	70
Graf 17: Uvažování respondentů o odchodu ze zaměstnání (n= 61) .....	71

## V SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Dotazníkové šetření
- Příloha 2: Platy státních zaměstnanců
- Příloha 3: Platy zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Příloha 4: Vzor výstupní dotazník

## VI Přílohy

### Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Novotná a pracuji, jako odborný pracovník projektu POVEZ II na KoP Tábor ÚP ČR. Zároveň jsem také studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity.

V letošním roce zpracovávám diplomovou práci na téma „Fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci“. V rámci vypracování praktické části diplomové práce bych Vás chtěla požádat o součinnost, která mi napomůže k získání potřebných informací a k realizaci mé práce.

Dotazník je zcela anonymní a získané výsledky budou využity pouze ke zpracování diplomové práce.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku stejně tak jako za Váš čas a ochotu.

Michaela Novotná

1. Jak dlouho pracujete na ÚP ČR KoP Tábor? Vyberte jednu z níže uvedených možností.

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 6 let
- 6 - 9 let
- více než 10 let

2. Na jakém oddělení pracujete? Prosím vyberte jednu z níže uvedených skupin.

Oddělení poradenství a dalšího vzdělávání

Oddělení trhu práce

Oddělení vnitřní správy, sekretariát

Oddělení zprostředkování zaměstnání, evidence a podpora v nezaměstnanosti

Oddělení hmotné nouze

Oddělení dávek SSP a dávek pěstounské péče

Oddělení příspěvku na péči a DOZP

3. Jak byste ohodnotili níže uvedené oblasti? Přiřaďte prosím každé oblasti určité hodnocení.

Oblast	1 Velmi spokojen/a	2 spokojen/a	3 ani spokojen/a ani nespokojen/a	4 nespokojen/a	5 velmi nespokojen/a
Pracovní doba					
Pracovní prostředí					
Pracovní kolektiv					

Finanční ohodnocení					
Pracovní benefity					
Možnost vzdělávání a kariérní růst					
Práce s klientelou					
Přímý nadřízený/á					

4. Uvedte prosím, co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?

.....

5. Uvedte prosím, co se Vám naopak na Vaší práci vůbec nelíbí?

.....

6. Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a? Vyberte prosím jednu z níže uvedených možností.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Uvažujete v budoucnu o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor? Vyberte prosím jednu možnost.

- Ano
- Ne

8. V případě, že **uvažujete** o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor. Vyberte prosím jednu možnost, která by byla hlavním důvodem, nebo uveďte jiné.

- Vyhoření (příliš mnoho práce, zodpovědnosti, apod.)
- Poměry na pracovišti (neshody s kolegy, nespokojenost s nadřízeným)
- Ztráta smyslu práce, nevyhovující obsah práce
- Nevyhovující pracovní doba
- Chybějící sebeuplatnění
- Zdravotní důvody
- Dojíždění na pracoviště
- Rodinné důvody
- Nedostatečné finanční ohodnocení a benefity
- Jiné, prosím uveďte .....

9. V případě, že **neuvažujete** o odchodu z ÚP ČR KoP Tábor. Vyberte prosím jednu možnost, kvůli které v zaměstnání setrváváte, nebo uveďte jiné.

- Finanční ohodnocení a pracovní benefity
- Pracovní kolektiv
- Zajímavá náplň práce, smysluplnost práce
- Fungující vedení firmy/ spokojenost s nadřízeným
- Potřeba stálého příjmu / jistý příjem
- Vyhovující lokalita práce
- Jiné, prosím uveďte .....

10. Pohlaví

- Muž
- Žena

11. Věk

- 18–26 let
- 27–35 let
- 36–44 let
- 45–53 let
- 54 let a více

## 12. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Ing., Mgr.) či doktorské vzdělání

## Příloha 2: Platy státních zaměstnanců

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída											
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	13 160	14 270	15 480	16 800	18 230	19 760	21 480	23 630	26 480	30 170	34 700	40 240
2	do 2 let	13 700	14 830	16 060	17 450	18 900	20 510	22 280	24 510	27 440	31 280	35 970	41 720
3	do 4 let	14 200	15 390	16 680	18 110	19 630	21 300	23 160	25 470	28 510	32 520	37 380	43 370
4	do 6 let	14 750	15 980	17 310	18 800	20 370	22 110	24 010	26 410	29 590	33 730	38 790	44 990
5	do 9 let	15 300	16 580	17 970	19 510	21 140	22 940	24 910	27 420	30 700	34 990	40 240	46 670
6	do 12 let	15 880	17 190	18 650	20 270	21 930	23 790	25 860	28 450	31 860	36 310	41 750	48 440
7	do 15 let	16 470	17 850	19 340	21 020	22 790	24 700	26 840	29 530	33 080	37 700	43 350	50 280
8	do 19 let	17 100	18 520	20 060	21 810	23 640	25 620	27 840	30 630	34 310	39 120	44 980	52 170
9	do 23 let	17 750	19 220	20 830	22 630	24 520	26 600	28 880	31 770	35 580	40 550	46 650	54 110
10	do 27 let	18 430	19 950	21 590	23 500	25 460	27 590	29 970	32 970	36 920	42 100	48 420	56 140
11	do 32 let	19 140	20 710	22 440	24 410	26 420	28 650	31 110	34 210	38 320	43 680	50 240	58 260
12	nad 32 let	19 870	21 490	23 280	25 330	27 420	29 740	32 290	35 530	39 790	45 340	52 150	60 500

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://www.odbory.info/obsah/5/zmeny-v-odmenovani-statnich-zamestnancu-od-1-1-2019/23378>



### Příloha 3: Platy zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	9 200	9 990	10 830	11 720	12 710	13 800	14 960	16 230	17 600	19 110	20 720	22 470	24 350	26 420	28 700	31 120
2	do 2 let	9 530	10 350	11 230	12 170	13 190	14 310	15 530	16 830	18 290	19 820	21 520	23 330	25 280	27 430	29 780	32 280
3	do 4 let	9 910	10 750	11 650	12 640	13 710	14 840	16 110	17 490	18 970	20 580	22 330	24 210	26 250	28 460	30 920	33 500
4	do 6 let	10 270	11 150	12 110	13 120	14 230	15 420	16 720	18 130	19 690	21 350	23 170	25 120	27 230	29 540	32 080	34 760
5	do 9 let	10 660	11 580	12 550	13 590	14 770	15 990	17 350	18 830	20 430	22 180	24 020	26 040	28 260	30 650	33 270	36 080
6	do 12 let	11 080	12 000	13 040	14 140	15 320	16 620	18 010	19 550	21 200	23 030	24 950	27 050	29 320	31 820	34 540	37 450
7	do 15 let	11 490	12 480	13 540	14 660	15 910	17 240	18 680	20 270	22 010	23 880	25 900	28 060	30 430	33 010	35 840	38 840
8	do 19 let	11 930	12 960	14 030	15 210	16 500	17 880	19 400	21 030	22 830	24 770	26 860	29 130	31 590	34 270	37 190	40 300
9	do 23 let	12 390	13 440	14 580	15 810	17 150	18 560	20 140	21 820	23 700	25 730	27 890	30 210	32 760	35 550	38 600	41 840
10	do 27 let	12 850	13 950	15 110	16 380	17 780	19 260	20 910	22 660	24 600	26 690	28 940	31 360	34 010	36 890	40 030	43 400
11	do 32 let	13 340	14 480	15 690	17 000	18 460	19 990	21 710	23 510	25 510	27 690	30 030	32 550	35 280	38 290	41 550	45 040
12	nad 32 let	13 840	15 050	16 320	17 640	19 160	20 720	22 550	24 400	26 500	28 750	31 170	33 780	36 620	39 720	43 130	46 740

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNB4YGS>

#### **Příloha 4: Vzor výstupního dotazníku**

Dobrý den,

vzhledem k ukončení Vašeho pracovního/služebního poměru Vás prosíme o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a je zasílán k zpracování informací o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, Generálnímu ředitelství ÚP ČR sídlící v Praze. Data jsou dále zpracovávána za účelem zlepšení pracovních podmínek na ÚP ČR.

<https://goo.gl/forms/CaqhQLv4PdUWWa4j1>

Děkujeme Vám za Vaši zpětnou vazbu a přejeme mnoho dalších úspěchů v pracovním životě.

ÚP ČR

1. Vyberte prosím, na jaké pobočce pracujete.

- KoP Tábor
- KrP České Budějovice
- GŘ Praha
- atd.
- .....

2. Vyberte prosím, na jakém oddělení pracujete.

- Oddělení trhu práce
- Oddělení poradenství a dalšího vzdělávání
- Oddělení zprostředkování a evidence podpor v nezaměstnanosti
- atd.
- .....

3. Jak dlouho pracujete na Vaší pracovní pozici?

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 6 let
- 6 - 9 let
- více než 10 let

4. Z jakého, popřípadě jakých důvodu opouštíte ÚP ČR? Vyberte prosím jednu nebo více možností, nebo uveďte jiné.

- Vyhoření (příliš mnoho práce, zodpovědnosti, apod.)
- Poměry na pracovišti (neshody s kolegy, nespokojenost s nadřízeným)
- Ztráta smyslu práce, nevyhovující obsah práce
- Nevyhovující pracovní doba
- Chybějící sebeuplatnění
- Zdravotní důvody
- Dojíždění na pracoviště
- Rodinné důvody
- Nedostatečné finanční ohodnocení a benefity
- Jiné, prosím uveďte .....

5. Dalo se Vašemu odchodu zabránit?

- Ano
- Ne

6. V případě, že jste vybrali možnost „Ano“, uveďte, jakým způsobem se dalo Vašemu odchodu předcházet.

.....

7. Vyjádřete prosím spokojenost s níže uvedenými oblastmi.

Oblast	1 velmi spokojen/a	2 spokojen/a	3 ani spokojen/a ani nespokojen/ a	4 nespokojen/a	5 velmi nespokojen/a
Pracovní doba					
Pracovní prostředí					

Pracovní kolektiv					
Finanční ohodnocení					
Pracovní benefity					
Možnost vzdělávání a kariérní růst					
Práce s klientelou					
Přímý nadřízený/á					

8. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s Vaší zaměstnáním?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

9. Prostor pro Vaše další připomínky, podněty či stížnosti.

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

## Příloha 5: Návrh rozšíření hodnotícího formuláře

Oblast <b><i>Komunikace</i></b>
1. Dostávají se k Vám pracovní informace včas a ve srozumitelné podobě?
2. Jakým způsobem s Vámi Váš vedoucí komunikuje?
3. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti
Oblast <b><i>Sociální vztahy</i></b>
1. Jsou vztahy na Vašem pracovišti harmonické?
2. Jak vycházíte s nadřízenými pracovníky?
3. Můžete se v případě nejasností nebo problémových situací obrátit na své kolegy?
4. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti
Oblast <b><i>Pracovní prostředí</i></b>
1. Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím?
2. Máte k dispozici dostatek pomůcek a vybavení potřebných pro Vaši práci?
3. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti
Oblast <b><i>Vzdělávání</i></b>
1. Je nabídka školení vzhledem k Vaší pracovní pozici dostatečná?
2. Jaké školení Vám vzhledem k Vaší vykonávané práci chybí?
3. Podporuje ÚP ČR Vaše další vzdělávání na základě Vaší osobní iniciativy?
4. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti
Oblast

<b><i>Pracovní náplň</i></b>
1. Shoduje se pracovní náplň s Vaším pracovním zařízením?
2. Jak hodnotíte časovou náročnost své práce?
3. Jak hodnotíte Vaši práci z hlediska stresu?
4. Dostáváte se při své práci do konfliktů s klienty?
5. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti
Oblast
<b><i>Odměňování</i></b>
1. Jak jste spokojeni se svým platovým ohodnocením vzhledem k vykonávané práci?
2. Jak hodnotíte nabízené pracovní benefity a jejich množství?
3. Prostor pro Vaše názory, připomínky, stížnosti k dané oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování