

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Analýza fluktuace s využitím exaktních systémových přístupů**

**Bc. Petra Slanařová**

**© 2021 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Slanařová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza fluktuace s využitím exaktních systémových přístupů**

Název anglicky

**Fluctuation analysis using exact systems approaches**

---

### Cíle práce

Cílem práce je analyzovat fluktuaci ve vybrané společnosti. S využitím tvrdých i měkkých systémových nástrojů rozpoznat oddělení s nejvyšší mírou fluktuace a rozpoznat důvody proč k této situaci dochází. Navrhnout případná řešení, jak je možné snížit fluktuaci.

### Metodika

Ve většině praktických problémů je vhodné podpořit rozhodování využitím vhodného matematického modelu. Přestože existuje programové zabezpečení většiny metod operačního výzkumu, v praxi je pro řešení rozhodovacích problémů velmi často využíván MS Excel.

Diplomová práce je zaměřena na návrh postupu systémového řešení konkrétního problému v prostředí MS Excel a případně návrh vhodného systému pro podporu rozhodování.

## Doporučený rozsah práce

70

## Klíčová slova

Fluktuace, měkké systémové nástroje, dashboard, datová analýza, datové sklady, MS Excel, rozhodování

---

## Doporučené zdroje informací

- BARILLA, Jiří a Pavel SIMR. Microsoft Excel pro techniky a inženýry. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2421-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- GEMIGNANI, Zach, Chris GEMIGNANI, Richard GALENTINO a Patrick Jude SCHUERMANN. Efektivní analýza a využití dat. Přeložil Jiří HUF. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4571-5.
- GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. – ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- CHECKLAND, P. *Soft systems methodology : a30-year retrospective*. New York: John Wiley & Sons, 1999. ISBN 0-471-98606-2.
- JANÍČEK, Přemysl. Systémová metodologie: brána do řešení problémů. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-887-8.
- LABERGE, Robert. Datové sklady: agilní metody a business intelligence. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.
- ŠUBRT, Tomáš. Ekonomicko-matematické metody. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-563-0.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. Jak (Adart), 2013. ISBN: 978-80-878-2906-6

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. RNDr. Helena Brožová, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2020

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Analýza fluktuace s využitím exaktních systémových přístupů " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. RNDr. Heleně Brožové, CSc. za její odborný přístup, cenné rady, připomínky, a především za šanci a příležitost, kterou mi poskytla. Dále bych chtěla poděkovat popisované organizaci za spolupráci a za poskytnutí informací. A v neposlední řadě bych také chtěla poděkovat celé mé rodině za jejich podporu.

# Analýza fluktuace s využitím exaktních systémových přístupů

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením fluktuace ve společnosti XY zabývající se telekomunikacemi a IT. Fluktuace je vyhodnocena za kalendářní rok pomocí HR dashboardu vytvořeného v MS Excel. Pomocí datové analýzy je vyhodnocen vývoj samotné fluktuace napříč společnostmi. U oddělení s nejvyšší mírou fluktuace za tento rok je provedena detailnější analýza dalších faktorů ovlivňující fluktuaci. V další části ve spolupráci s náhodně vybranými zaměstnanci v tohoto oddělení je provedeno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na současnou spokojenost zaměstnanců a na podmínky na pracovišti. Na základě vyhodnocení jak tvrdých, tak měkkých dat jsou vyhodnoceny hlavní příčiny fluktuace. Dále je doporučeno společnosti, jaká specifická nápravná opatření může učinit, aby poklesla v následujícím období míra fluktuace.

**Klíčová slova:** fluktuace, míra fluktuace, datová analýza, datové sklady, správa dat, MS Excel, SSM (soft systems methodology), systémová metodologie, rozhodovací proces, pravidla rozhodování

# Fluctuation analysis using exact systems approaches

## Abstract

The diploma thesis is focused on evaluation of fluctuation in the company XY concerned on telecommunications and IT. Fluctuation is evaluated per year-to-year analysis using a HR dashboard created in MS Excel. The evolution of the fluctuation across the company is evaluated using data analysis. Another more detailed analysis of other factors influencing fluctuation is undertaken for the department with the highest fluctuation rate for this year. A questionnaire survey is carried out in the next part, in cooperation with randomly selected employees in this department. This survey is focused on the current satisfaction of employees and the conditions at their workplace. Based on the evaluation of hard and soft data, the main causes of fluctuation are evaluated. It is also recommended to the company what specific corrective measures it can take to reduce the fluctuation rate in the following period.

**Keywords:** fluctuation, fluctuation rate, data analysis, data warehouse, data governance, MS Excel. Sytem methodology, SSM (soft systems methodology), decision-making process, decision-making models

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>15</b>
3.1 Fluktuace zaměstnanců.....	15
3.1.1 Dělení fluktuace .....	16
3.1.2 Měření míry fluktuace .....	16
3.1.3 Příčiny fluktuace .....	18
3.1.4 Dopady fluktuace .....	21
3.1.4.1 Pozitivní dopady fluktuace .....	21
3.1.4.2 Negativní dopady fluktuace .....	22
3.1.5 Opatření k omezení fluktuace .....	24
3.2 Práce s daty .....	26
3.2.1 Základní pojmy .....	26
3.2.2 Data governance – správa dat.....	27
3.2.3 Business Intelligence.....	29
3.2.4 Datové sklady.....	29
3.2.4.1 Základní pojmy datového skladu .....	30
3.2.4.2 Architektura datového skladu .....	31
3.2.4.3 OLAP databáze .....	34
3.2.5 Reporting.....	34
3.2.6 MS Excel.....	35
3.3 Exaktní systémové přístupy .....	36
3.3.1 Systémová metodologie .....	36
3.3.2 Systémová terminologie.....	37
3.3.3 Systémový přístup .....	38
3.3.4 Tvrdé a měkké systémy.....	40
3.3.4.1 Tvrdé systémy .....	40
3.3.4.2 Měkké systémy .....	41
3.3.5 Soft system methodology (SSM) .....	41
3.3.5.1 Fáze SSM .....	42
3.4 Rozhodování v manažerském pojetí.....	45
3.4.1 Rozhodovací proces a jeho prvky .....	45
3.4.2 Rozhodovací model.....	46
3.4.3 Pravidla rozhodování.....	47



3.4.3.1	Rozhodování za jistoty.....	48
3.4.3.2	Rozhodování za nejistoty.....	48
3.4.3.3	Rozhodování za rizika.....	50
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>51</b>
4.1	Profil společnosti a HR divize .....	51
4.2	Implementace HR dashboardu.....	52
4.2.1	Vstupní podmínky a omezení ze strany společnosti .....	53
4.2.2	Stanovení KPIs .....	54
4.2.3	Návrh procesu spravování dat .....	55
4.2.4	Vytvoření datového skladu.....	56
4.2.5	Tvorba a vizualizace HR dashboardu.....	57
4.3	Analýza tvrdých dat.....	59
4.3.1	Vývojový trend fluktuace ve společnosti .....	59
4.3.2	Analýza míry fluktuace .....	60
4.3.3	Popis vybrané organizační jednotky a její základní statistiky.....	64
4.3.4	Analýza odchodů ve vybrané organizační jednotce.....	67
4.4	Analýza měkkých dat .....	72
4.4.1	Dotazníkové šetření společnosti XY .....	72
4.4.2	Výsledky doplňkového dotazníkového šetření .....	80
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>88</b>
5.1	Zjištění příčin vzniku vysoké fluktuace.....	88
5.1.1	Vyhodnocení výsledků analýzy tvrdých dat .....	88
5.1.2	Výsledky analýzy měkkých dat.....	89
5.2	Problematické situace a jejich grafické znázornění.....	91
5.2.1	Základní definice problémových situací .....	94
5.2.2	Vytvoření koncepčních modelů .....	96
5.3	Rozhodovací modely pro finanční ohodnocení .....	99
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>107</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka přežití.....	18
Obrázek 2: Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců 2017 .....	20
Obrázek 3: Motivační trojúhelník .....	24
Obrázek 4: Životní cyklus datového skladu.....	30
Obrázek 5: Architektura datového skladu .....	31
Obrázek 6: Dvouvrstvá architektura .....	32
Obrázek 7: Třívrstvá datová architektura.....	33
Obrázek 8: Hybridní datová architektura .....	33
Obrázek 9: Systémová metodologie.....	37
Obrázek 10: Rich Picture .....	43
Obrázek 11: Metodologie SSM.....	44
Obrázek 12: Rozhodovací model .....	47
Obrázek 13: Rozhodovací strom .....	47
Obrázek 14: Organizační struktura společnosti XY.....	51
Obrázek 15: Organizační struktura HR divize .....	52
Obrázek 16: Vizualizace HR dashboardu list Fluctuation 1 .....	58
Obrázek 17: Vizualizace HR dashboardu list Fluctuation 2 .....	58
Obrázek 18: Společnost XY – Vývoj fluktuace 2014-2020.....	60
Obrázek 19: Společnost XY – Míra fluktuace dle divizí 2020 .....	61
Obrázek 20: Společnost XY – Rozložení počtu výstupů dle divizí 2020 .....	62
Obrázek 21: Společnost XY – Rozložení počtu zaměstnanců dle divizí 2020 .....	62
Obrázek 22: Společnost XY – Míra fluktuace dle sekcí 2020 - TOP 10 .....	63
Obrázek 23: Organizační struktura Sekce 25 .....	64
Obrázek 24: Sekce 25 - Rozdělení dle skupin zaměstnanců a pohlaví 2020 .....	65
Obrázek 25: Sekce 25 - Věková struktura 2020.....	65
Obrázek 26: Sekce 25 - Struktura délky pracovního poměru 2020 .....	66
Obrázek 27: Sekce 25 - Plnění variabilní složky mzdy 2020.....	67
Obrázek 28: Sekce 25 - Měsíční vývoj počtu výstupů 2020.....	67
Obrázek 29: Sekce 25 - Porovnání nástupů a výstupů muži vs ženy 2020 .....	68
Obrázek 30: Sekce 25 - Rozložení dobrovolných a nedobrovolných odchodů .....	68
Obrázek 31: Sekce 25 - Vývoj dobrovolné a nedobrovolné fluktuace 2020 .....	69
Obrázek 32: Sekce 25 - Legislativní důvody odchodu zaměstnanců 2020.....	69
Obrázek 33: Sekce 25 - Legislativní důvody odchodu zaměstnanců 2020.....	70
Obrázek 34: Sekce 25 - Odchody dle délky pracovního poměru 2020.....	71
Obrázek 35: Sekce 25 - Odchody dle věkové struktury 2020.....	71
Obrázek 36: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 1 .....	73
Obrázek 37: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 2.....	73
Obrázek 38: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 3.....	73
Obrázek 39: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 4.....	74
Obrázek 40: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 5.....	74
Obrázek 41: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 6.....	75
Obrázek 42: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 7.....	75
Obrázek 43: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 8.....	76
Obrázek 44: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 9.....	76
Obrázek 45: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 10.....	77
Obrázek 46: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 11 .....	77
Obrázek 47: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 12.....	78
Obrázek 48: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 13.....	78

Obrázek 49: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 14.....	78
Obrázek 50: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 15.....	79
Obrázek 51: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 16.....	79
Obrázek 52: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 17.....	80
Obrázek 53: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 1.....	80
Obrázek 54: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 2.....	81
Obrázek 55: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 3.....	81
Obrázek 56: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 4.....	82
Obrázek 57: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 5.....	82
Obrázek 58: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 6.....	83
Obrázek 59: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 7.....	83
Obrázek 60: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 8.....	83
Obrázek 61: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 9.....	84
Obrázek 62: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 10.....	84
Obrázek 63: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 11.....	85
Obrázek 64: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 12.....	85
Obrázek 65: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 13.....	85
Obrázek 66: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 14.....	86
Obrázek 67: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 15.....	86
Obrázek 68: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 16.....	87
Obrázek 69: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 17.....	87
Obrázek 70: Rich picture – životní cyklus zaměstnance.....	92
Obrázek 71: Koncepční model řešení problémových situací.....	97

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady na odchod zaměstnanců.....	23
Tabulka 2: Protiflukuační opatření.....	25
Tabulka 3: Přehled zaměstnanců společnosti XY v letech 2014–2020 .....	51
Tabulka 4: časový harmonogram pro tvorbu HR dashboardu .....	56
Tabulka 5: Legislativní ustanovení pro výpočet dobrovolné a nedobrovolné fluktuace .....	60
Tabulka 6: Doplňkové ukazatele fluktuace Společnosti XY .....	63
Tabulka 7: Mzdové parametry společnosti XY, Divize 2 a Sekce 25.....	66
Tabulka 8: Problémová situace č. 1 .....	94
Tabulka 9: Problémová situace č. 2 .....	94
Tabulka 10: Problémová situace č. 3 .....	95
Tabulka 11: Problémová situace č. 4 .....	95
Tabulka 12: Porovnání koncepčního modelu s realitou.....	98
Tabulka 13: Rozhodovací tabulka pro zvyšování základních mezd .....	99
Tabulka 14: Rozhodovací tabulka pro úpravu obchodních plánů.....	100

## Seznam použitých zkratk

- B2B – obchodní vztah mezi obchodními společnostmi
- B2C – obchodní vztah mezi obchodní společností a koncovým zákazníkem
- B2G – obchodní vztah mezi obchodní společností a státním sektorem
- BI – Business Intelligence
- CPM – přehledy výsledků

DB – manažerský přehled dat (dashboard)  
DSA – dočasné uložení  
EIM – řízení podnikových informací  
EMV – očekávaná hodnota výplaty  
EOL – očekávaná možná ztráta  
ERP – podnikový informační systém  
ETL – extrakce dat z databáze  
FTE – ekvivalent plného pracovního úvazku  
GDPR – obecné nařízení o ochraně osobních údajů  
HC – počet pracovníků  
HR – lidské zdroje  
HRBP – HR business partner  
ICT – informační a komunikační technologie  
IT – informační technologie  
KPI – klíčový indikátor výkonnosti  
OLAP – technologie na uložení dat v databázi  
SoD – konflikty na platformě  
SSC – centrum sdílených služeb

# 1 Úvod

Je doopravdy tak důležité sledovat fluktuaci a její vývoj ve firmě? Jsou analýzy doopravdy tak potřebné a nedělají podniky jen analýzy pro analýzy?

V současné době, kdy informační technologie hýbou světem, kdy mezi nejčastěji skloňovaná slova ve světě businessu patří digitalizace, systémy, robotizace a s tím spojené nahrazování lidského faktoru počítači, si stále ve většině podniků, firem a korporátních společností kolegové, nadřízení mezi sebou i napříč i dokonce mimo společnost sdílejí data a informace v MS Excel. MS Excel se stal nedílnou součástí naší pracovní náplně, píše se v něm texty, vytvářejí se v něm tabulky a ti nejlepší jsou schopni v něm naprogramovat jednoduché programy, které zvládnou nahradit základní vlastnosti mnohých ERP systémů.

Pokud trend současné doby nepoleví a ve společnostech a podnicích se neodmyslitelnou součástí stane robotizace a tím pádem nastane v horším případě propouštění v tom lepším případě rekvalifikace zaměstnanců na jiné pracovní pozice, které díky tomuto trendu vzniknou, měly by podniky stále monitorovat fluktuaci ve firmě, jelikož hrozby spojené s vysokým odlivem zaměstnanců z konkrétních oddělení můžou být pro podniky vysokým rizikem v podobě rostoucích nákladů na nábor a zaškolení nových zaměstnanců nebo také ztráty těžce získaného know-how takového oddělení a v neposlední řadě to může mít negativní dopad na vnímání celého podniku jako zaměstnavatele. Pro podniky je tedy nutné sledovat vývoj míry fluktuace a současně tento vývoj neustále sledovat a efektivně analyzovat pomocí patřičných metod a nástrojů.

V neposlední řadě je nutné umět na tyto analýzy navázat a nevytvářet je pokaždé od začátku tak, abychom mohli sledovat vývoj za jednotlivá období, dodržovat již zavedené a osvědčené metody a terminologii a v neposlední řadě a možná i to nejdůležitější při tvorbě analýz umět srozumitelně interpretovat jejich výsledky a závěry z nich vyplývajících. Jedině díky tomu může management učinit taková rozhodnutí, která posunou společnost správným směrem vpřed, protože ve valné většině situací se už rozhodnutí nedá vrátit zpět.

Společnosti, pro kterou jsem analýzu fluktuace ve své diplomové práci zpracovala, se potýká nejen se zvýšenou mírou fluktuace v jistých oddělení, ale také se zhoršenou kvalitou práce s daty v divizi lidských zdrojů, kde práce s daty nebyla na takové úrovni v porovnání s ostatními divizemi. Jméno společnosti a názvy jednotek či ukazatelů byla na přání společnosti zaměněna.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je komplexní pohled na problematiku fluktuace ve vybrané společnosti, která se zabývá informačními a telekomunikačními technologiemi. To znamená, že práce si tak neklade pouze jeden cíl, ale hned několik dílčích cílů.

První dílčím cílem je vytvoření analytického nástroje v našem případě HR dashboardu, kde budeme schopni provést analýzu tvrdých dat nejen pro účely této diplomové práce, ale společnost jej bude dále využívat nejen pro analýzu fluktuace, ale i pro další analýzy HR dat v HR divizi. Data v tomto nástroji musí splňovat základní charakteristiky, aby informace měly co nejvyšší vypovídající hodnotu a byly především kvalitní. Dalším cílem je samotná analýza fluktuace, kde bychom měli odhalit nejkritičtější oblast, tj. oblast s nejvyšší mírou fluktuace a u této oblasti pomocí exaktních systémových přístupů zjistit příčiny fluktuace a navrhnout řešení těchto příčin. Samotné rozhodnutí a jeho zpětné vyhodnocení už necháme na vybrané společnosti.

### 2.2 Metodika

Pro dosažení cílů této diplomové práce, která se zabývá analýzou fluktuace s využitím exaktních systémových přístupů, se zvolil následující postup.

V první teoretické části je popsána nastudovaná problematika fluktuace, její příčiny dopady i způsoby měření, práce s daty včetně správy dat, datových skladů, reportingu a tabulkového kalkulátoru MS excel. Dále je vysvětlen systémový přístup a rozhodování v manažerském pojetí. Všechny tyto oblasti jsou důležité k pochopení problému jako celku a jeho následnému řešení.

V praktické části je nejdříve potřeba vytvořit analytický nástroj – HR dashboard včetně jeho datového skladu, metodiky výpočtů a jeho vizualizace. Tento nástroj je následně využit pro analýzu tvrdých dat, tato analýza je pak doplněna dvěma dotazníkovými šetřeními. Z těchto dvou analýz nejprve odhalíme problémové oblasti, které způsobují vysokou míru fluktuace v kritické oblasti. Problémové situace jsou dále podrobně rozebrány a zjišťují se u nich jejich hlavní příčiny. Dále na základě popisu problémových situací a identifikovaných příčin se připraví možný návrh řešení, který povede k odstranění těchto problémů. Řešení dále vyhodnotíme tak, že ho porovnáme s reálným stavem, a tak prozkoumáme jeho použitelnost a vhodnost pro případnou aplikaci ve vybrané společnosti. Jak jsem již zmínila výše, samotné rozhodnutí a implementace řešení už není předmětem této diplomové práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Fluktuace zaměstnanců

V současné době pojem fluktuace otřásá celou společností. Tento problém postihuje snad každý podnik, ať se to týká jednoho z oddělení nebo je to celopodnikový problém, ať je fluktuace příliš vysoká nebo naopak nízká. Bohužel ani současná situace podnikům moc nenahrává. Před pandemií COVID 19 řešily podniky nedostatek zaměstnanců, kteří by splňovali jejich očekávání a nyní, kvůli razantní změně ve společnosti i v celém obchodním prostředí, jsou nuceni sami zaměstnance propouštět a snažit se co nejrychleji přizpůsobit novým podmínkám. Především se však snaží celou situaci „nějak“ ustát.

Fluktuace zaměstnanců tu byla, je a bude. Otázkou tedy zůstává, jak s ní pracovat, jak ji analyzovat a jak si ji získat na svoji stranu.

Samotné slovo fluktuace pochází jako mnoho dalších odborných ekonomických názvů z latinského jazyka. Vychází ze slovesa „fluctuare“, které můžeme přeložit jako houpání na vlnách, či pohyb sem a tam. S tímto pojmem se můžeme setkat napříč různými odvětvími lidského zkoumání, v přírodních vědách, v ekonomii, avšak nejvíce lidí ho má spojený s řízením lidských zdrojů. V dalším významu se slovo fluktuace používá i pro častou změnu zaměstnání, takový zaměstnanec se pak označuje jako fluktuant. (Wikipedie, 2019)

Ani v odborné literatuře se však nenajde shoda nad tím, jak přesně definovat slovo fluktuace, a proto se setkáváme s mnoha různými názory a definicemi tohoto pojmu. Nejčastější definicí, která se mimo jiné nejméně rozchází s původním významem tohoto slova, přichází v publikaci Řízení lidských zdrojů Armstrong (2010, s. 314-315). Vysvětluje, zde, že fluktuace ve skutečnosti znamená obousměrný pohyb zaměstnanců – nejen odchody, ale i příchody zaměstnanců. Také dodává, že často se nesprávně tento pojem používá pouze pro odchody neboli ztráty pracovníků směrem ven z organizace.

Naopak další skupina odborníků zastává teorii definující fluktuaci jako odchod zaměstnanců z organizace na základě jejich vlastního rozhodnutí nebo rozhodnutí organizace. (Štikar et al. 2003, s. 25) V nejužším významovém pojetím nacházíme fluktuaci u Milkowiche a Boudreaux (1993, s. 39), kteří ji definovali jako „*odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“

Ve své práci se definičně přiblížím nejvíce definici Štikara. Tím si dáme do souvislosti subjektivní příčiny odchodů zaměstnanců s důvody, proč organizace na rizikových odděleních sama rozvažuje pracovní poměry. Detailněji se pak zaměřím na dobrovolnou fluktuaci a analýzu jejich příčin.

### 3.1.1 Dělení fluktuace

Fluktuaci je možné členit z několika pohledů. Nejčastěji se setkáváme s dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuací. Armstrong (2010, s. 402) popisuje dobrovolné odchody jako případy, kdy se zaměstnanci sami z vlastní vůle rozhodnou z organizace odejít. Naopak nedobrovolný odchod je jednostranným rozhodnutím organizace zaměstnance propustit. Armstrong do toho také zahrnuje odchod zaměstnance do důchodu nebo ze zdravotních důvodů. Tyto důvody jsou označovány jako vnější jevy, které nejsou zaměstnanci schopni vlastní vůlí ovlivnit.

Další možností, jak dělit fluktuaci, je na žádoucí a nežádoucí. Žádoucí fluktuace nastává v případě, kdy do organizace přicházejí zaměstnanci s novými znalostmi a zkušenostmi, čímž se tato situace stává výhodnou, jelikož se organizace může dále rozvíjet a inovovat. Zároveň tím fluktuace plní úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce. Oproti tomu při nežádoucí fluktuaci se zaměstnanci rozhodnou z vlastních důvodů odejít a před odchodem z organizace snižují svoji výkonnost. V důsledku to znamená zvýšení nákladů státního rozpočtu v oblasti sociální péče, pokud zaměstnanec nenajde ihned po skončení pracovního poměru jiné zaměstnání a také zvýšení nákladů samotné organizace při náboru nového zaměstnance. (Dytrt, 2006, s. 18)

V neposlední řadě rozděluje Reiß (2014) fluktuaci do tří skupin, a to na přirozenou fluktuaci, změnu pracovního místa v rámci organizace a fluktuaci ven z organizace. Přirozená fluktuace nastává v situaci, kdy zaměstnanec odchází do důchodu nebo z důvodů úmrtí zaměstnance. Změna pracovního místa v rámci organizace nastává ve chvíli, kdy zaměstnanec přestane vykonávat svoji současnou pozici a nastoupí na jinou pozici. Tu lze dále rozlišit na horizontální, ve které zaměstnanec zůstává na stejné úrovni, ale změní specializaci, např. přesun z pozice specialisty z jednoho oddělení na jiné oddělení, a na vertikální, kdy zaměstnanec je povýšen nebo naopak sesazen ze své dosavadní pracovní pozice. Poslední skupinou je fluktuace ven z organizace zahrnující všechny druhy odchodů ze strany zaměstnance.

### 3.1.2 Měření míry fluktuace

Hlavním důvodem, proč organizace analyzují odchody zaměstnanců a jejich příčiny, je získání informací, které signalizují možné problémy s jejich odchodem. Organizace tak zjišťuje, kolik zaměstnanců bude nutné nahradit, kolik bude muset do náhrady za odchozí zaměstnance investovat a také zda je potřeba učinit kroky ke snížení fluktuace a tím stabilizovat situaci. (Armstrong, 2010, s. 315)

Důležité pro organizaci je uvědomit si, kde je pro ni hranice nezdravé míry fluktuace, V případě, kdy organizace identifikuje příliš vysokou anebo příliš nízkou fluktuaci, vždy z toho plynou negativní důsledky. Podle Hroníka (1999, s. 14) je nepravděpodobné až znepokojující udržet hranici míry fluktuace pod 5 % nebo na druhé straně je alarmující, pokud překročí hranici 25 %. Zdravá míra fluktuace by měla být v ideálním případě mezi 5-10 %. Ale vždy nejde jen o čísla. Se zajímavým názorem se setkáváme v článku „Fluktuace bez závoje“, kde se uvádí, že důležité pro organizaci je, jak ona sama vnímá hodnotu míry fluktuace. „*Vnímá-li firma, že má*



vysokou fluktuaci, je to problém. Pokud fluktuaci jako problém necítí, pak jakkoliv veliká hodnota míry fluktuace problémem není. Někdy firma potřebuje rychle změnit své zaměření, nebo posílit svoji firemní kulturu v žádoucím směru o nové prvky a podobně. Pak i číselně vysoká, avšak usměrňovaná fluktuace není problémem. A naopak: cítí-li firma, že odchodem dvou pracovníků ze sta se děje něco hrozného, asi k tomu má dobré důvody. A pak tato, i když číselně miniaturní fluktuace, skutečným problémem je.“ (Hájek, 2012)

Kromě míry fluktuace existují i další vzorce, které nám pomáhají co nejobjektivněji analyzovat fluktuaci ve firmě. Mezi ně patří – míra odchodů nových zaměstnanců, míra stability, míra přežití a mnohé další. Níže uvádím vzorce pro výpočty ukazatelů fluktuace dle Armstronga a Taylora (2015, s. 300-304).

$$\text{Míra odchodu zaměstnanců} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů za 1 období}}{\text{průměr. počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 \quad [1]$$

Jedná se o „metodu hrubých odchodů“, která je velmi pochopitelná a snadno použitelná. Nesmíme však opomenout, že sama a sobě nemá příliš velkou vypovídající hodnotu, a proto je nutné zařadit do celkového pohledu i další ukazatele, s kterými tyto data přinesou klíčové informace pro zjištění příčin a navržení nápravných opatření.

Tento základní vzorec se pak dá lehce modifikovat pro výpočet dobrovolné a nedobrovolné fluktuace, jak uvádí ve svém výzkumu HR Controlling společnost PWC. Dobrovolná fluktuace nastává v situaci, kdy se zaměstnanec sám z vlastní pohnutky rozhodne rozvázat pracovní poměr s organizací, a naopak u nedobrovolné fluktuace rozváže pracovní poměr organizace se zaměstnancem. (PWC, 2013)

$$\text{Míra (ne)dobrovolné fluktuace} = \frac{\text{celkový počet (ne)dobrovolně rozvázaných pracovních poměrů za 1 období}}{\text{průměr. počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 \quad [2]$$

Mezi další ukazatele patří index stability, který naznačuje „míru kontinuity zaměstnání“. Jedná se o tendenci zaměstnanců, kteří v organizaci pracují alespoň jeden rok, setrvat v podniku. Zároveň může být zavádějícím ukazatelem, protože: „Neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.“ (Armstrong, 2010, s. 317)

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet zaměstnanců zjištěný před rokem}} \times 100 \quad [3]$$

Na to navazuje vzorec pro výpočet míry fluktuace nově přijatých zaměstnanců (Newhire employee). Výsledek poukazuje na to, kolik nových zaměstnanců rozvázalo pracovní poměr během prvního roku v organizaci. Obrovskou výhodou tohoto ukazatele je schopnost

poskytnout informace o nováčcích v podniku, především jak efektivně proběhl jejich nábor a adaptace. (Pavlou, 2012)

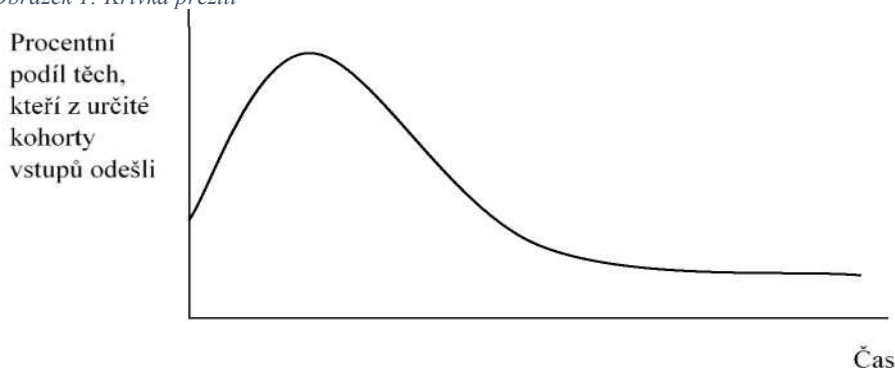
$$\text{Newhire turnover} = \frac{\text{počet pracovníků odcházejících v průběhu prvního roku}}{\text{počet nově přijatých zaměstnanců}} \times 100 \quad [4]$$

Posledním uvedeným nástrojem pro měření fluktuace je míra přežití zaměstnanců. Tento ukazatel nám dává informaci, kolik z nově přijatých pracovníků za nastavené období stále ještě pro podnik pracuje. Jeho výhody nejvíce ocení personalisté při personálním plánování. Nevýhodou však je, že nereflektuje odlišné podmínky v organizaci. (Armstrong, 2010, s. 316)

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří zůstalo v organizaci určité období}}{\text{počet zaměstnanců, kteří byli během určitého období přijati}} \times 100 \quad [5]$$

Armstrong (2010, s. 316) uvádí křivku přežití jako: „Rozložení ztrát pro skupinu čili kohortu osob přijatých v určitém období.“ Pro lepší porozumění uvádím příklad. Do nově vzniklého SSC (Shared Service Centrum) bylo přijato na pozici asistenta padesát zaměstnanců. Po roce se provedla analýza, na které se zjistilo, že z těchto padesát pracovníků zůstalo v SSC pouze patnáct. Míra přežití pak vychází na 30 % (viz níže v grafické podobě).

Obrázek 1: Křivka přežití



Zdroj: Armstrong (2010, s. 316)

### 3.1.3 Příčiny fluktuace

Pokud už se pustíme do samotné analýzy fluktuace a zjistíme, že čísla jsou pro nás příliš vysoká ba naopak příliš nízká, snažíme se zjistit příčiny, proč od nás zaměstnanci odcházejí. Příčiny fluktuace se dají dělit do dvou základních skupin na vnější a vnitřní. Vnější fluktuaci nám určuje ekonomické prostředí, vývoj trhu v oblasti našeho podnikání a také míra nezaměstnanosti a jiné. Zajímavější a lépe ovlivnitelnou je fluktuace vnitřní, která je ovlivněna prostředím organizace. Vnitřní příčiny se dále mohou dělit na příčiny ze strany zaměstnance nebo naopak ze strany zaměstnavatele. (Reiß, 2014)

Branham (2009, s.13) polemizuje nad tím, zda místo „Proč odcházíte?“ není lepší zeptat se „Proč nechcete zůstat?“. Často organizace nechtějí vidět a vnímat chyby na své straně a snaží se je přehodit na odcházejícího zaměstnance. S tímto tvrzením souhlasí i Hájek (2012),

který vidí hlavní problém v činnosti manažerů, kvůli kterým zaměstnanci odcházejí z podniku. Hlavní nedostatky vidí v tom, že manažeři v tom lepším případě umí aspoň řídit svůj tým, ale rozhodně ho neumí vést. Mezi hlavní příčiny řadí:

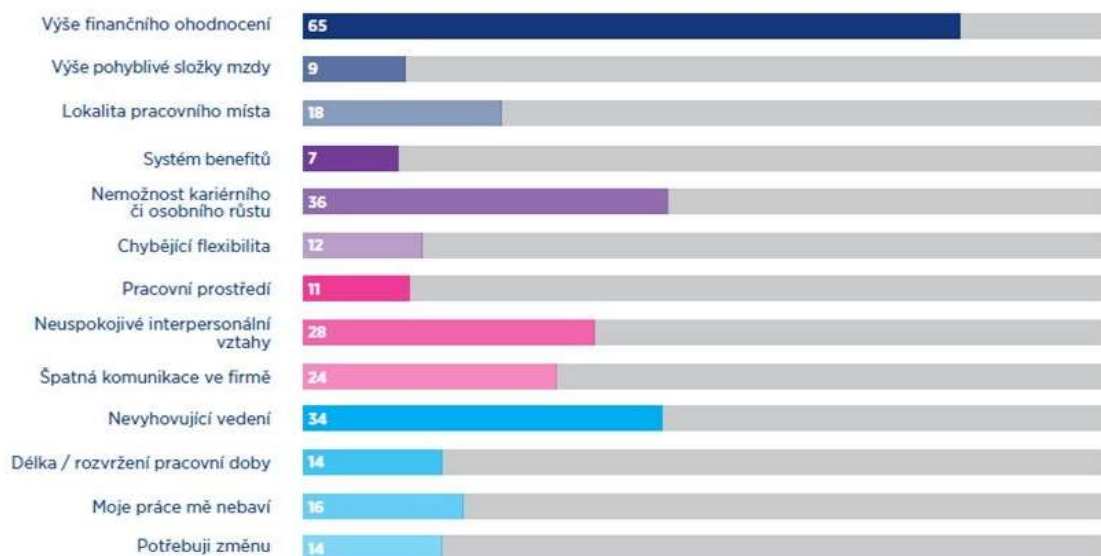
- *nízká loajalita zaměstnanců;*
- *nedostatečná motivace zaměstnanců;*
- *málo možností rozvoje a vzdělávání se;*
- *nevhodný styl vedení a řízení;*
- *nevyváženost pracovního a osobního života;*
- *nepřiměřené ohodnocení.*

Další pohled na důvody, proč odcházejí kvalitní zaměstnanci z organizace, nám poskytují Armstrong (2010, s. 318) a Branham (2009, s. 40), kteří uvádějí tyto příčiny:

- *vyšší mzda nebo plat jinde;*
- *lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;*
- *vyšší jistota zaměstnání jinde;*
- *více příležitostí rozvoje jinde;*
- *lepší pracovní podmínky jinde;*
- *špatné vztahy na pracovišti;*
- *zastařování, pronásledování, obtěžování;*
- *další osobní důvody;*
- *nesplněná očekávání;*
- *rozpor mezi pracovní pozicí a zaměstnancem;*
- *málo komunikace a zpětné vazby ze strany nadřízeného;*
- *nedostatek uznání a pochval;*
- *nerovnováha pracovního a soukromého života;*
- *nedůvěra ve vedení organizace.*

V roce 2017 proběhl mezi pracovníky společnosti Hays výzkum důvodů odchodů ze zaměstnání, kde respondenti měli možnost zvolit maximálně 3 odpovědi. Nejčastějšími důvody pro odchod ze společnosti byly identifikovány tyto: výše finančního ohodnocení, nemožnost kariérního nebo osobního růstu a nevyhovující vedení. (Hays in Špačková, 2018)

Obrázek 2: Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců 2017



Poznámka: respondenti měli možnost zvolit max. 3 možnosti odpovědi.

Zdroj: Hays in Špačková (2018)

Trochu jiný pohled má Bednář (2018, s. 24), který příčiny nevztahuje globálně na „standardního“ zaměstnance, ale rozděluje zaměstnance do několika skupin, u kterých očekává různé důvody jejich odchodu ven z organizace. První skupinu označuje jako málo kvalifikované zaměstnance, kde shledává nejčastější příčinu: „*přilákání bonusem*“. Tito zaměstnanci odcházejí za vidinou finančního výdělků za vykonanou práci. Často se u nich setkáváme s tím, že jejich finanční prostředky jsou pod hranicí jejich potřeb, a proto na ně nic jiného nepůsobí. Další skupinou jsou kvalifikovaní zaměstnanci. U nich se nejčastěji setkáváme s kombinací vztahů na pracovišti a smyslu jejich náplně práce. Tato skupina pak velice vřele reaguje na jiné nabídky, které je motivují přátelským prostředím a možnostmi osobního růstu. Poslední skupinou jsou vysoce kvalifikovaní a špičkoví zaměstnanci, kteří odcházejí z důvodu, že již všeho dosáhli a chybí jim „výzva“, nebo také dosáhli na maximum, které jim je schopna organizace poskytnout a už nevidí, kam jinam by mohli směřovat. Svůj odchod zdůvodňují tím, že dostali příležitost budovat něco nového, nebo jdou do nové oblasti.

Vnoučková (2013, s. 17-18) shrnuje na základě motivačních teorií příčinné faktory fluktuace (tj. důvody, proč zaměstnanci ztrácejí motivaci nadále pokračovat u svého zaměstnavatele) do následujících bodů:

- *práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání;*
- *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;*
- *nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům, neochota se zabývat pracovními problémy podřízených;*
- *příliš málo příležitostí k povyšování a dalšímu růstu;*
- *přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených;*
- *pocit nedocení, neuznání a nespravedlnosti, nezasloužená pochvala jiného*

*zaměstnance či nezasloužená kritika, nezáměr o nápady podřízených;*

- *stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi osobním životem;*
- *ztráta důvěry v nejvyšší vedení;*
- *nedostatečné finanční ohodnocení, nespravedlivé odměňování;*
- *nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace práce;*
- *nedostatek práce, materiálu, zdrojů;*
- *nevhodné vztahy s kolegy, manažerem;*
- *emocionální důvody;*
- *vnímaný dluh vůči organizaci;*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených;*
- *nabídka alternativní práce;*
- *morální problémy;*
- *osobní důvody.*

Ve spoustě případů, pokud se příčiny fluktuace řeší zavčasu, se dají najít alternativní způsoby, jak zaměstnance, který je pro nás důležitý, udržet. V těchto situacích by se měly organizace soustředit především na správnou a včasnou komunikaci se zaměstnanci.

### **3.1.4 Dopady fluktuace**

Jak praví třetí Newtonův pohybový zákon, každá akce vyvolá reakci. Pokud zaměstnanec u sebe nalezne vnitřní stimul a rozhodne se ukončit pracovní poměr, vyvolá tak reakci, která s sebou nese jisté důsledky. Dopady fluktuace však nemusí být čistě jen negativní. V mnoha případech s sebou přináší i pozitivní efekt.

#### **3.1.4.1 Pozitivní dopady fluktuace**

V současné době, kdy se společnost vlivem technologií snaží digitalizovat a robotizovat, hrají nesporně důležitou roli inovace, které se stávají jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod všech podniků. Podle Dyrtra (2006, s. 35) v případě nástupu nového zaměstnance je organizace schopna získat know-how, který může využít pro svůj rozvoj. Na to navazuje Čermák (2016), který tuto myšlenku dále rozvíjí a vidí hlavní pozitivní dopad v inovaci, tedy v určité změně, impulsu, který nový pracovník přináší a který vede ke změně zažitých postupů a zavedených myšlenek a pomáhá se na problematiku organizace koukat jiným úhlem pohledu. Mimo to může nový pracovník rovněž ovlivnit vnitřní energii, nabídnout své zkušenosti z předchozí praxe, které mohou pomoci jeho kolegům i organizaci, která v ideálním případě dosáhne synergického efektu, kdy jedna plus jedna se bude rovnat třem.

Výhodou nemusí být jen příchod nového zaměstnance, ale i odchod stávajícího, neboť pokud si organizace dá práci se zjišťováním pravých důvodů odchodu, může odhalit skutečné problémy, se kterými se podnik potýká. Dochází také k obměně kolektivu a v případě, kdy

kolektiv opustí nejméně výkonný jedinec, může dojít ke zvýšení efektivity nebo ke snížení napětí mezi stávajícími pracovníky.

Tyto dopady doplňuje Hejnová (2011, s. 19) o tato další pozitivita.

- *posouzení kvality personální a manažerské práce v organizaci;*
- *chod tzv. vnitřního trhu práce – příležitosti k postupu v organizační struktuře;*
- *snížování nákladů na procesy personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví;*
- *stabilizace a retence klíčových zaměstnanců.*

### 3.1.4.2 Negativní dopady fluktuace

Fluktuace zaměstnanců může vyvolat také negativní důsledky, a to nejen pro organizaci. Zaměstnanec, se kterým organizace rozváže pracovní poměr, se stává v danou chvíli nezaměstnaným a je odkázán na pomoc od státu v podobně příspěvku v nezaměstnanosti po dobu, než získá nové uplatnění na trhu práce. (Dytrt, 2006. s. 35)

Dle Čermáka (2016) mezi nejčastější negativní důsledky fluktuace patří, při odchodu především kvalifikovaných pracovníků, ztráta firemního know-how a citlivých informací. V případě, že takový zaměstnanec je jediný, kdo má znalosti v jisté oblasti, může to mít až katastrofální dopady na organizaci do doby, než ztracené znalosti nabude zpět. Dále také může organizace ztratit důvěryhodnost, může se zhoršit její image na pracovním trhu a konečně může třeba ztratit i některé ze svých zákazníků.

Při častých odchodech zaměstnanců dochází ke snížení efektivity a loajality zbylých členů týmu, konfliktům nebo častějším nemocem zaměstnanců a roste jejich pochybnost o budoucím působení v podniku. Negativní důsledek tak neovlivňuje jen pracovní tým, ale může zasáhnout i další oddělení. (Morawitzová, 2012)

Odchod zaměstnanců ven z organizace a dále nábor nových zaměstnanců je spojen s nemalými administrativními náklady. Především z tohoto důvodu organizace sledují vývoj a připravují prognózy, aby zjistily, kolik nových zaměstnanců bude potřeba přijmout a popřípadě učinily taková opatření, aby se počet nově přijímaných zaměstnanců snížil a náklady s tím spojené poklesly. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 54) Vnoučková (2012, s.22) navazuje na předešlou teorii a tvrdí, že náklady na odchody jsou ostře sledovanou položkou především z důvodu udržení konkurenceschopnosti organizace, protože lidský kapitál se stává jedním z nejvýznamnějších faktorů úspěšnosti podniku.

Náklady na fluktuaci se dají rozdělit do těchto kategorií: (Reiß, 2008, Bowes 2010, Armstrong 2007 in Vnoučková, 2013, s. 23-24)

- *náklady před odchodem zaměstnance – zaměstnanci pracují pomaleji, nepřinášejí žádné*

inovace, jsou v průměru častěji nemocní;

- náklady vynaložené na okamžité výpovědi – odstupné, právní spory se zaměstnanci a podobné nákladové položky;
- náklady na výstupní pohovory;
- náklady na volné místo, - práce je vykonávána později, v nejhorším případě je práce odkládána nebo nemůže být udělána, jsou nadměrně využíváni ostatní zaměstnanci, některé činnosti v organizaci mohou být závislé na zpomalených nebo opožděných činnostech, dochází pak k řetězení zpoždění a nespokojenosti na výstupech (prodlužování doby dodání apod.);
- náklady na přijímání zaměstnanců – zde jsou všechny náklady na výběr nového zaměstnance (od inzerátů, přes přijímací postup a pohovory). V závislosti na typu náborového procesu může být výběrové řízení i velmi nákladné;
- náklady na školení a orientaci – nový zaměstnanec musí být zaškolen, vznikají náklady na čas jiného zaměstnance. Kromě toho nový zaměstnanec potřebuje čas, aby si dobře osvojil dovednosti nutné k jeho novému umístění;
- náklady na neplnění norem pracujícího zaměstnance ve stádiu odcizení či ve výpovědní době;
- náklady ztracených tržeb a efektivity práce po dobu zapracování nového zaměstnance;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než byl nalezen náhradník;
- ztráty přínosů k cílům organizace, ztráty produkce prodeje, uspokojení zákazníka atd.

Manchester Consulting v roce 1998 vyzvala společnosti, aby se pokusily odhadnout náklady, které jim vznikají při odchodu jednoho zaměstnance. Průměrné náklady na odchod jednoho zaměstnance podle této studie činí 138 000 Kč. Tato částka už může být využita jako silný argument pro podporu tměň zaměstnávání a odměňování zaměstnanců. (Vnoučková, 2013, s. 25)

Tabulka 1: Náklady na odchod zaměstnanců

Náklady (přepočteno při kurzu dolaru v roce 1998 cca 35 Kč)	Počet %
Maximálně 1000 USD (do 35 000 Kč):	5%
Mezi 1000 a 5000 USD (35 – 175 000 Kč):	31%
Od 5000 do 10.000 USD (175 – 350 000 Kč):	34%
Mezi 10.000 a 15.000 USD (350 – 525 000 Kč):	12%
Mezi 15.000 a 20.000 USD (525 – 700 000 Kč):	8%

Zdroj: studie Manchester Consulting 1998 (in Reiß in Vnoučková, 2013, s. 25)

Negativní důsledky v podobě vysokých nákladů nemusí mít jen vysoká fluktuace. I v případě nízké fluktuace dle Branham (2004, s. 9) platí, že: „Pokud by všichni zaměstnanci

*zůstali, většina by byla na vrcholu své platové třídy a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké.“ Za druhé uvádí, že organizace přichází o možnosti inovace, k níž nemůže dojít, pokud do organizace nenastoupí noví zaměstnanci.*

### 3.1.5 Opatření k omezení fluktuace

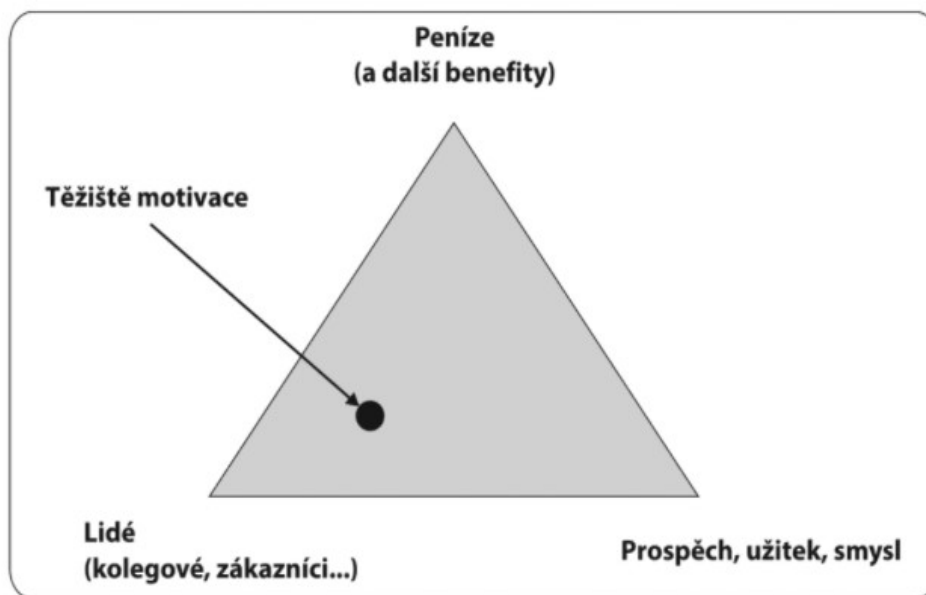
V současné době je fluktuace aktuálním tématem, který rezonuje snad v každé organizaci. Bohužel neexistuje univerzální návod, jak fluktuaci snížit. Každá organizace si musí přijít na vlastní řešení, které u ní zafunguje a pomůže ji fluktuaci snížit. Naštěstí existuje spousta rad a postupů, které mohou sloužit podniku alespoň jako inspirace, jak se s problémem zvaným fluktuace vyrovnat.

Pokud chceme fluktuaci doopravdy snížit a nějak s ní pracovat, musíme ji umět nejen číselně analyzovat ale i jí celkově porozumět. Bednář (2018, s. 15-16) uvádí, že pokud zjišťujeme důvody odchodu, musíme nejprve zjistit, z jakých příčin se zaměstnanec rozhodl společnost opustit. Tvrdí, že lidé chodí do zaměstnání z kombinace tří hlavních důvodů:

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

Popisuje je jako „*motivační trojúhelník*“, kde každý zaměstnanec má jinde těžiště podle svých priorit a pokud cítí nedostatky v jedné z pro něj důležitých oblastí, začne uvažovat o odchodu.

Obrázek 3: *Motivační trojúhelník*



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Protifluktuální opatření se dají rozdělit celkem do tří kategorií (viz tabulka č.2). V případech, kdy se manažer orientuje na jedince, dochází k operativním řešením, která mají



okamžitý efekt. Rizikem jsou nepředvídatelné dopady na kolegy a mnohá rozhodnutí mohou být chápána v očích ostatních zaměstnanců jako chaotická a nesystémová. Opatření zaměřená na týmy jsou kompromisem mezi podporou ze strany jednotlivců a prací s firemní kulturou a pravidly organizace. Jedná se o univerzální řešení s pomalejším efektem a méně účinným dopadem na jedince. Celofiremní opatření jsou systémová opatření strategického charakteru a zasahují do všech oblastí organizace. Účinnost bývá nejvyšší, avšak s dlouhým časovým odstupem.

Tabulka 2: Protiflukuační opatření

Zaměření na	Typ opatření	Účinek
Jednotlivce	Operativní	Okamžitý
Skupiny zaměstnanců	Operativní a strategická	Střednědobý
Celou firmu	Systémová	Dlouhodobý

Zdroj: vlastní zpracování

Bednář (2018, s. 29-79) rozděluje opatření do čtyř základních skupin. První z nich jsou opatření hodnotícího a motivačního systému, která označuje jako „páteř každé firmy“. Pro udržení zaměstnance je důležité nastavit nejen výši odměny, ale také způsob, jakým ji dostává a jak mu to je komunikováno. Nástroje, které k tomu může organizace využít, mimo běžně používaných politik odměn, benefitů a motivace, jsou výroční benefit, plánovaný růst a oceňování nejlepších. S tím souhlasí i Armstrong (2010, s. 601) a doporučuje, aby systém odměňování měl striktně stanovená pravidla a pro všechny byl spravedlivý a transparentní. Další opatření slouží na podporu komunikace a spolupráce v organizaci. Podstatou těchto opatření je včasné a relevantní poskytnutí informací, pomocí čehož je podnik schopen dosáhnout důvěry svých zaměstnanců. Informace by se měly šířit obousměrně, nejen od vrcholového managementu k řadovým zaměstnancům, ale i v opačném směru. Možnosti, na které se organizace mohou soustředit, jsou následující – podpora vlastní iniciativy, zlepšování a inovací a dobrého jména organizace, oslavování úspěchu, mimopracovní aktivity a společné akce a další. Třetí skupinou opatření je práce se zaměstnanci s rizikem odchodu. Jedná se nejen o zaměstnance na klíčových pozicích, které jsou organizace zvyklé si hlídat, ale také o zaměstnance s neformální autoritou, s klíčovým know-how, viditelné a známé zaměstnance. Pokud u takového zaměstnance zjistíme, že chce odejít, musí organizace okamžitě jednat s důrazem na profesionální přístup a lidskost. I zdánlivě bezvýchodné situace lze zvrátit, pokud se nadřízený zajímá o důvody rozhodnutí příslušného zaměstnance a je mu schopen nabídnout jiné zajímavé alternativy. Poslední opatření směřují k podpoře týmu a kolektivu. Organizace k tomu využívají tyto nástroje – nastavení společných cílů, společná ocenění, podpora liniového managementu, řízení autonomie týmu. Klíčovým faktorem je nadřízený, který má plnou důvěru týmu a je vnímán jako přirozená autorita. Přitom funguje komunikace mezi organizací a samotným týmem.

Další způsob, jak ovlivnit fluktuaci, je zamezit jejímu vzniku, a to při přijímání zaměstnanců. Personalisté mají nelehký úkol správně informovat zájemce o pracovní místo. Navíc musí odhadnout i povahu uchazečů, aby nováček zapadl do kolektivu a šzil se s firemní kulturou. Organizace také chybují při náboru, když se snaží samotný výběr kandidáta urychlit,

čímž se neodhalí nedostatky a podnik tak investuje nemalé finanční prostředky do zaměstnance, který v brzké době odchází (Vnoučková 2013, s. 20). Možné opatření, které pomůže zamezit takto vzniklé fluktuaci, je prezentovat všem uchazečům volnou pracovní pozici v reálném světě a poskytnout jim všechny potřebné informace, aby si každý dokázal představit, co obnáší práce v organizaci i pracovní náplň. (Branham 2004, s. 162)

## 3.2 Práce s daty

Pokud chceme jakýkoliv ukazatel analyzovat, vždy k tomu musíme mít kvalitní data, které nám poskytnou důležité informace.

Práce s daty představuje dlouhodobý nikdy nekončící proces. V této kapitole si vysvětlíme, jaký je rozdíl mezi daty a informacemi, jak se data spravují, kde se ukládají, jaké jsou možnosti zpřístupnění uživatelům a jak se dají graficky znázornit a prezentovat.

### 3.2.1 Základní pojmy

Data neboli údaje pochází z latinského datum, což znamená v překladu něco daného. Data reprezentují vlastnosti či jevy u zkoumaného objektu. V reálném prostředí jsou označením pro číslo, text, zvuk, obraz a jiné. Jednotlivá data nemají význam, slouží jako podklad pro získání informací. (Truneček, 2004, s. 12) Data se dále dají dělit na měkká a tvrdá. Tvrdá data jsou jasně vymezena a kvantifikována na rozdíl od měkkých, která vyjadřují momentální názory a postoje lidí a u kterých se rovněž vyskytuje větší chybovost. (Veber, 2011, s. 196, 588) Sklenák (2001, s. 1-2) dále dělí data na strukturovaná: „*Zachycují fakta, atributy, objekty apod. Typickým příkladem je ukládání dat pomocí relačních databázových systémů, ve kterých se obvykle používá hierarchie elementů pole → záznam → relace → databáze.*“ V takovémto typu uložení si lze vybírat jen aktuálně potřebná data. „*Nestrukturovaná data jsou vyjádřena jako „toky bytů“ bez dalšího rozlišení.*“

Informace chápeme jako „*účelově zpracovaná data*“ s přidanou hodnotou o relevantnost a účelnost. Pro uživatele už mají vypovídací hodnotu a dají se dále analyzovat či transformovat. (Truneček, 2004, s. 12) V manažerské rovině se na informace díváme jako na sdělení poznatků, které jsou vstupem pro řízení organizace do manažerských, a především rozhodovacích procesů. Základními vlastnostmi informace jsou přesnost, úplnost a to, že musí přinášet užitek pro příjemce. Stejně jako data se informace dělí na tvrdé a měkké informace. Tvrdé informace mají tu výhodu, že se dají rychle distribuovat a jsou podporovány softwary. Měkké informace musí být doplněny vysokou mírou interpretace, např. expertíza. Dále se ještě vyskytuje pojem hodnota informace, která má individuální subjektivní charakter a každý příjemce si ji posuzuje dle svých znalostí a potřeb. (Veber 2011, s. 193, 197)

Za účelově zpracovaná a uspořádaná data s pevnou strukturou považujeme databáze neboli datové základny či databanky považujeme. Jednotlivé dílčí záznamy jsou spolu propojeny pomocí klíčů v informačních systémech. (Veber, 2011, s. 197)

### 3.2.2 Data governance – správa dat

Data patří v současné době společně s lidským kapitálem k těm nejcennějším podnikovým aktivům, jsou klíčová pro veškeré činnosti a prosperitu organizace. Pokud organizace nebude věnovat finanční a časové prostředky k jejich správě, může tím ohrozit sama sebe. Největší riziko spatřujeme ve ztrátě příjmu a času a v nákladech vynaložených na dodatečnou podporu. (Laberge, 2012, s. 323)

Správu dat (data governance) není jednoduché definovat. Definice se od sebe liší na základě role osoby, která se jí snaží definovat. IT Architekt ji definuje jako iniciativu kvality dat s hodnotovými limity. Správce databáze ji vidí jako formu konkrétních databázových struktur, naopak architekt BI (Business Intelligence) ji zakládá na aspektech zabezpečení a ochrany soukromí. Vedoucí projektu a architekt řešení se zajímají o kontrolu změn ve zdrojových systémech. Běžní uživatelé zase očekávají především konzistenci klíčových indikátorů výkonů (KPI – key performance indicator) (Laberge, 2012, s. 323-324). Podle Ladleyho je správa dat soborem tří základních konceptů, mezi které patří data management, datová architektura a řízení podnikových informací (EIM – Enterprise Information Management) (2019, s. 24). Data governance zastřešuje procesně a organizačně vybrané oblasti a využívá k tomu specifické nástroje. Někteří pracovníci se tak stávají vlastníky konkrétních dat a veškerá zodpovědnost za kvalitu a včasnost jde za nimi. (Hájek, 2017)

Podle Labergeho (2012; s. 324) by měly organizace kontrolovat a zabezpečit svá datová aktiva průběžně a v rámci podniku by se tato činnost měla stát klíčovou. Také uvádí několik faktorů, proč řádně spravovat firemní data:

- *zabezpečení podnikových informací v rámci organizace i mimo ni;*
- *nastavení pravidel pro používání;*
- *určení správců;*
- *zajištění možnosti sledování auditu;*
- *zlepšení kvality dat;*
- *zajištění důvěryhodných, přesných a včas dostupných podnikových informací;*
- *podpora používání a inovací v podnikové komunitě;*
- *umožnění růstu podniku;*
- *zmírnění rizik.*

Již jsem tu několikrát zmínila slovní spojení kvalita dat, proč je ale tak důležitá a jak data získají kvalitu? Kvalita dat je důležitá proto, aby organizace mohla dělat správná rozhodnutí, což lze pouze na základě důvěryhodných dat. Dá se definovat jako „*konzistentní a včasná integrita datových komponent, které tvoří kontext informace*“. Jelikož není jednorozměrná skládá se z několika aspektů: (Laberge, 2012, s. 57-58)

- *stanovení vhodné podnikové terminologie a její přiřazení k základním datovým položkám;*
- *určení použití neboli kontextu;*
- *identifikace oboru hodnot pro každou datovou položku;*
- *organizace datových komponent do struktur, které lze spravovat;*
- *zajištění správných doménových hodnot (datových typů);*
- *profilování dat – dokumentování zdrojů, porozumění převodům zdrojových dat, porozumění datovým hodnotám, určení vlastnictví, dokumentace včasnosti datových toků;*
- *průběžné řízení;*
- *zabezpečení aktuálních historických verzí.*

Smith s Labergem souhlasí, že vysoce kvalitní data vedou k inteligentním rozhodnutím, která pomáhají organizaci uspět a doplňuje, že organizace, které se zavázaly ke zlepšení kvality dat, zvýšily své tržby o 15 až 20 %. Rovněž uvádí 7 charakteristik a metrik ke sledování, které slouží ke stanovení hodnoty informací v rámci organizace (Smith, nedatováno):

- *Konzistence – neexistují rozpory napříč databázemi a porovnávaná hodnota je shodná z více datových zdrojů;*
- *Přesnost – data jsou bezchybná a přesná, tzn. odpovídají reálné hodnotě;*
- *Úplnost – záznamy obsahují dostatek informací k vyvození závěrů a hledají neúplné či chybějící hodnoty;*
- *Auditovatelnost – změny v datech lze sledovat a historicky dohledat a můžeme určit, kdy a kdo změny provedl;*
- *Platnost – data jsou zaznamenána jen v jednom stejném a správném formátu, všechna data odpovídají zavedeným firemním pravidlům (zaokrouhlování, formátování dat), v takovém případě pak mluvíme o integritě dat;*
- *Jedinečnost – data jsou zaznamenána jen jednou napříč všemi databázemi a nedochází tedy k duplicitám;*
- *Včasnost – data jsou dostupná a správná a jsou včas k dispozici.*

Pokud organizace chce dosáhnout spolehlivého a důvěryhodného datové prostředí, musí nejdříve vědět, kde jsou její data umístěna, musí umět identifikovat a definovat její datové komponenty a k tomu jí souží datová terminologie. Ilustrujeme si tento problém na jednoduché otázce „*Kolik máme zaměstnanců?*“. Nyní začne počítání aktivních zaměstnanců, neaktivních zaměstnanců (zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, expati), externistů, brigádníků. V průběhu zjistíme, že někteří zaměstnanci s námi mají dva pracovní kontrakty, a nakonec

každý na tuto otázku odpoví jiným číslem. Proto je důležité definovat pro všechny skupiny v organizaci termíny stejně, ideálně uvést i příklady použití a ve výsledku se tímlepší i srozumitelnost a usnadní se komunikace. (Laberge 2012, s. 59, Couture 2018)

### 3.2.3 Business Intelligence

Stejně jako u správy dat ani business intelligence (BI) nelze jednotně definovat, níže uvádím několik definic:

*„Business Intelligence je množina konceptů a metodik, které zlepšují rozhodovací proces za použití metrik, nebo systémů založených na metrikách. Účelem procesu je konvertovat velké objemy dat na poznatky, které jsou potřebné pro koncové uživatele. Tyto poznatky potom můžeme efektivně použít například v procesu rozhodování a mohou tvořit velmi významnou konkurenční výhodu.“ (Lacko, 2011, s. 14)*

*„Sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data.“ (Novotný;2005, s. 19)*

*„Business Intelligence je zastřešující termín, který se vztahuje ke znalostem, procesům, technologiím, aplikacím postupů, které usnadňují podnikové rozhodování.“ (Laberge, 2012, s. 24)*

Ze všech definic vyplývá, že se jedná o moderní nástroj, který má důležitou roli ve strategickém řízení organizace.

Mezi jeho výhody patří poskytnutí přesnějších historických dat, aktualizací v reálném čase, prognózování a trendy. Snižuje zdroje a náklady na pracovní sílu a eliminuje čas na zdroje vynaložené na opravu chyb a sestavování složitých sestav v tabulkových procesorech. Je schopen informovat o vznikajících krizích díky pravidelným, naplánovaným přehledům. Zlepšuje efektivitu, protože jsou data na jednom centrálním místě. V neposlední řadě zlepšuje zabezpečení dat, jelikož prostředí BI je chráněno hesle a přístupovým účtem (Business Intelligence Software, neuvedeno).

Dalším pojmem jsou Business Intelligence aplikace, které poskytují zobrazení dat získaných v datových skladech. Tyto aplikace zahrnují sestavy v rámci běžného reportingu, podpory analýz, OLAP (online analytical processing) – datové kostky, ovládací panely (dashboard, balanced scorecard) a přehledy výsledků (CPM – corporate performance management). (Laberge, 2012, s. 29-30)

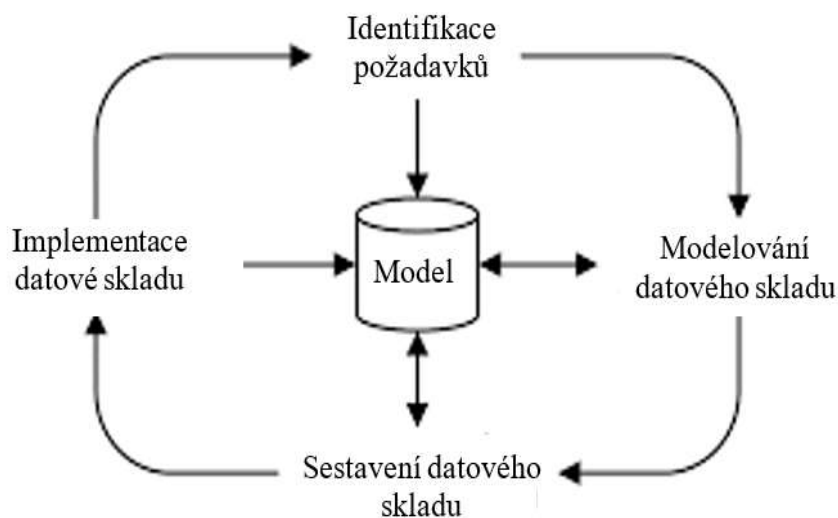
### 3.2.4 Datové sklady

Datové sklady jsou úzce spjaté s business intelligence, BI je jeho nedílnou komponentou. Definice podle Labergeho zní: *„Datový sklad (data warehouse) je systém, který*

umožňuje shromažďovat, organizovat uchovávat a sdílet historická data. Zahrnuje použitá data pocházející z provozních systémů, které data zachytávají a používají v kontextu své funkce.“ Ten také poukazuje na chybu v chápání tohoto pojmu. Jde o rozdíl mezi datovým skladem, vnímaným jako systém datového skladu, a uložištěm datového skladu (data warehouse repository). (2012, s. 35) Jiná definice uvádí, že data warehouse nesmí být vnímán jako produkt ale jako proces, během kterého dochází ke shromažďování a řízení dat s cílem získat jednoduchý detailní pohled na procesy uvnitř organizace. Data jsou ve skladu jednoduchá, úplná a konzistentní a jsou v něm uložena a organizována. Získávají se z různých zdrojů – interních systémů, relací mezi databázovými objekty, externích zdrojů nebo objektových databází, a jsou vytvořena různými uživateli. (Tetěk, 2000)

Laberge popisuje životní cyklus datového skladu jako nekonečný proces, kdy po vybudování samotného skladu se v rámci dalších projektů sklad rozšiřuje. Takový životní cyklus obsahuje fázi identifikace podnikových potřeb a potřeb IT oddělení. Poté, co se schválí rozpočet na vybudování, dochází k fázi návrhu neboli modelování skladu, ve které je zahrnuta technická a datová architektura, datové a procesní modelování. V dalším kroku následuje vlastní výstavba, kde se fyzicky buduje prostředí – vytváření databází, určování indexů programování úloh ETL (extract, transform and load). Na závěr se datový sklad implementuje. Fáze implementace zahrnuje produkční stav, povolují se přístupy uživatelům. (2012, s. 36)

Obrázek 4: Životní cyklus datového skladu



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.4.1 Základní pojmy datového skladu

ETL (Extract Transform Load) – jinak zvaná. „datová pumpa“. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších komponentů celého komplexu Business Intelligence. Mluvíme o něm jako o vstupním aspektu systému, kde jsou data nejdříve extrahována ze zdrojových systémů, poté transformována, a nakonec načtena do centrální datové nebo realizační oblasti. (Pour, 2018, s. 104)

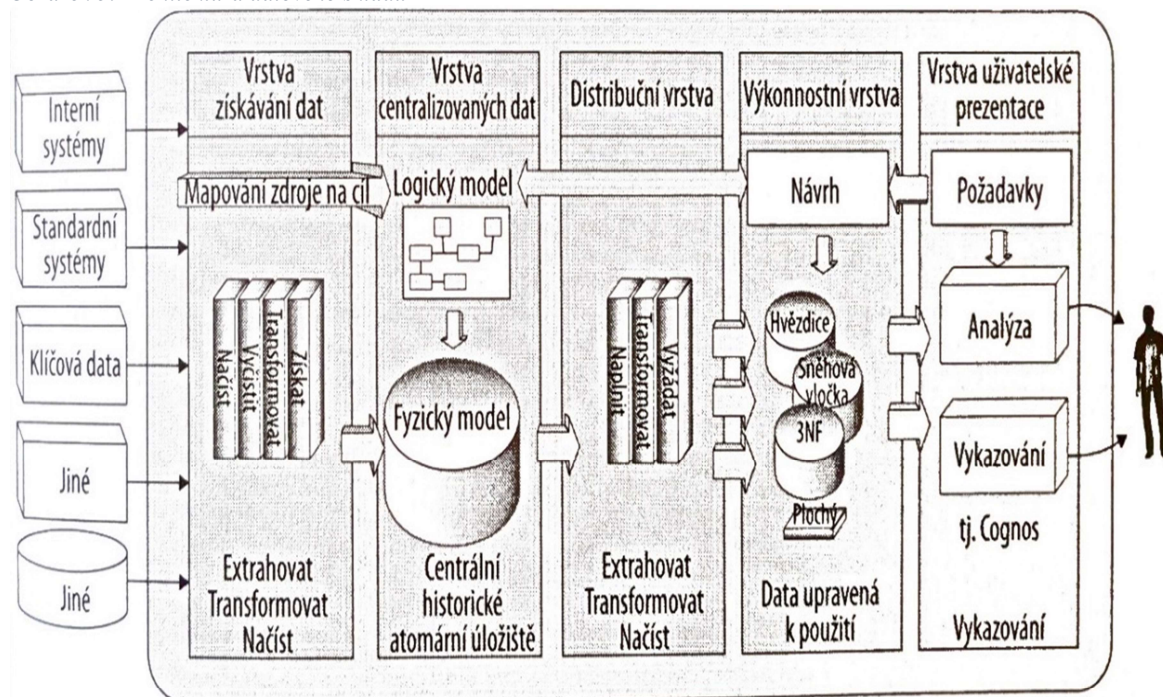
Dočasné úložiště (DSA – Data Staging Area) – zde jsou dočasně uložena extrahovaná data z produkčních databází s cílem zajistit jejich přípravu a potřebnou kvalitu, před vstupem do datového skladu. DSA představují pouze technologický mezikrok při zpracování dat. Data jsou tam detailní, neagregovaná, nekonzistentní, bez časové dimenze. Data jsou aktuální a po zpracování a přenosu do datového skladu nebo datového tržiště se odstraní. (Pour, 2018, s. 100)

Datové tržiště (Data Market) – funguje na podobném principu jako datový sklad. Na rozdíl od datového skladu jsou datová tržiště zpřístupněna jen pro omezený okruh uživatelů (oddělení divize, pobočka). (Pour 2018, s. 101)

### 3.2.4.2 Architektura datového skladu

Ještě před samotnou tvorbou datových skladů na základě zvolené architektury by se měly organizace soustředit na návrhu skladu. K tomu se nejčastěji využívá diagram toku dat, kde jsou přehledně znázorněny základní součásti systému, a který zároveň pomáhá pochopit jeho komponenty. Pokud je diagram doplněn o podnikové informace, získá organizace realistický pohled na celkové řešení. Na diagramu jsou zleva doprava znázorněny vstupní zdrojové systémy, procesy zaznamenávající, plnící a organizující data a na pravé straně se nachází distribuce, využití nebo výstup informací pro uživatele. (Laberge, 2012, s. 38)

Obrázek 5: Architektura datového skladu



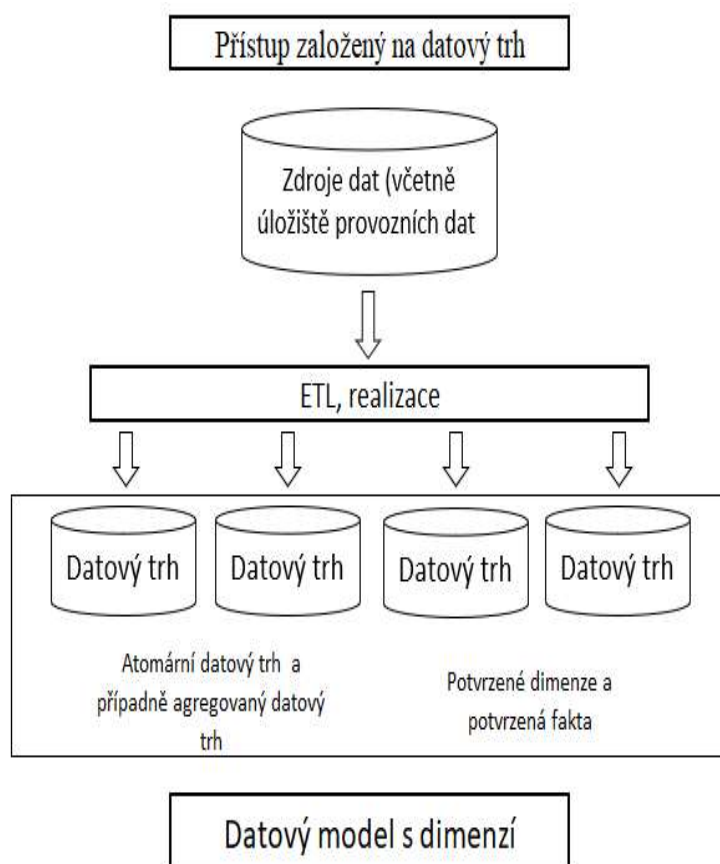
Zdroj: Laberge (2012, s. 38)

Datová architektura představuje návrh celkového plánu datového skladu z hlediska dat. Ke tvorbě však existují různé koncepce a přístupy, které se od sebe navzájem odlišují zvolenou architekturou, implementací a škálovatelností. Nejčastěji se setkáváme se třemi typy datové

architektury. Novotný (2005, s. 45), Laberge (2012, s. 70-74) a Pour (2018, s. 103-104) popisují typy datové architektury takto:

Dvouvrstvá architektura („*bottom up*“ - přístup založený na datové trhy) Ralpa Kimballa je postavená na architektuře sběrnice, kde prosazuje koncept navzájem nezávislých datových tržišť, která jsou vnímána jako decentralizované datové sklady, které se postupně integrují do celopodnikového řešení. Přínosem tohoto řešení je zkrácení doby návratnosti investic, snížení nákladů a rizika při samotném zavádění. Naopak nebezpečí hrozí ve větší redundanci dat, která zvyšuje nároky na místo na disku nebo uváznutí v cyklu generování data marketů v rozporu s firemní architekturou sběrnice.

Obrázek 6: Dvouvrstvá architektura

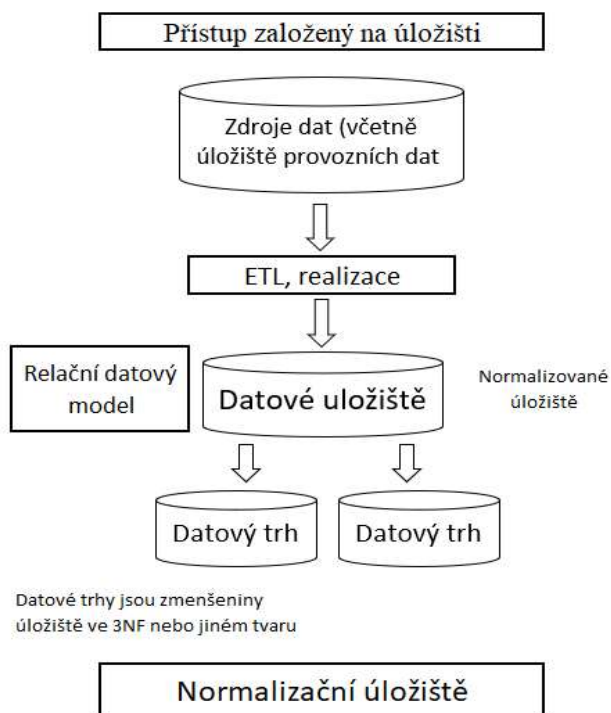


Zdroj: vlastní zpracování

Třívrstvá architektura („*top down*“ – přístup založený na úložišti) Billa Inmona je vnímána jako problémově orientovaný datový sklad pokrývající konkrétní problematiku určitého okruhu uživatelů a umožňující flexibilní analýzy nad menším objemem dat, za předpokladu, že je již vytvořen celopodnikový datový sklad. Toto řešení s sebou přináší vyšší počáteční náklady a delší dobu na celkovou dobu realizace, proto je vhodné intenzivní zapojení IT oddělení.



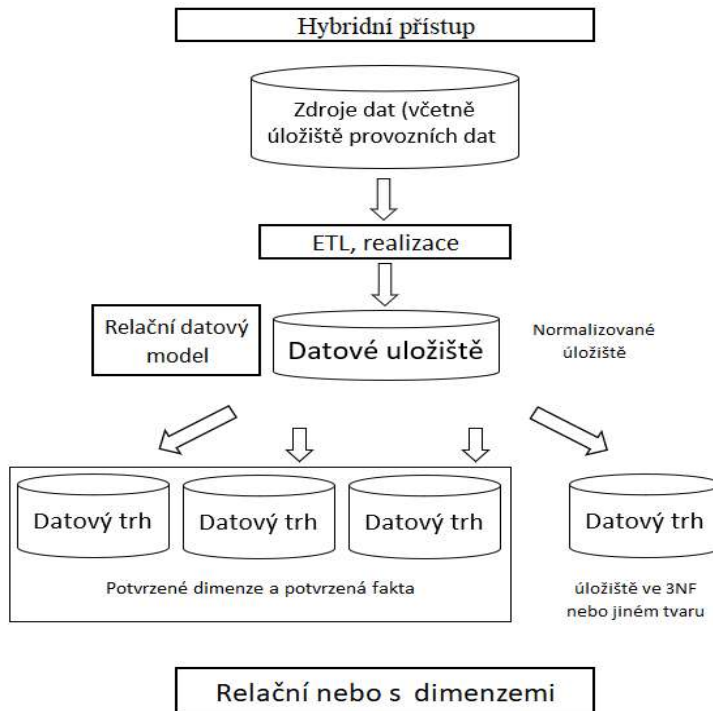
Obrázek 7: Třívrstvá datová architektura



Zdroj: vlastní zpracování

Hybridní architektura se snaží sloučit výhody obou předešlých modelů. Využívá normalizovaný centrální návrh a pracuje s kompatibilními datovými sklady. Výhodou tohoto řešení je, že se projekt přizpůsobuje konkrétním nárokům organizace.

Obrázek 8: Hybridní datová architektura



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.4.3 OLAP databáze

Technologie OLAP (online analytical processing) je další způsob, jak se dotazovat na data. OLAP databáze se skládají z několika vzájemně propojených OLAP „kostek“. Toto prostředí dává koncovým uživatelům možnost detailně pracovat se sestavami, kde je spousta sestav zakomponována do jedné jediné. Rozdíl mezi datovým skladem a OLAP spočívá v předzpracovaných agregacích dat dle definovaných hierarchických struktur a jejich kombinací. (Pour, 2018, s. 104, Laberge, 2012, s. 30-31)

### 3.2.5 Reporting

Reporting se nachází na samém konci celého procesu práce s daty, během kterého se z dat staly informace a z informací znalosti. Tyto znalosti se pomocí reportingových nástrojů již pouze vizualizují. (Hroch, 2008) Podle Poura je reporting hlavním výstupem BI řešení. Jedná se o komplexní systém informací a ukazatelů, který charakterizuje činnosti organizace a který poskytuje podklady pro podporu rozhodování. Informace jsou prezentovány v podobě různých typů přehledů – grafy, tabulky, které se dále shlukují do reportů, dashboardů nebo scorecard (Pour, 2018 s. 107). Další definice uvádí, že reporting je systém výkazů a zpráv nashromážděných informací pro řízení celé organizace. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 10)

Při reportingu je podstatné si nastavit ukazatele a metriky, které organizace bude sledovat. Tyto nejdůležitější ukazatele se označují jako klíčové indikátory výkonu (KPI – Key Performance Indicator) a využívají se pro vyhodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Největšího významu nabývají ve strategicky orientovaných analýzách a analytických úlohách. Další jejich funkcí je vyhodnocovat vývoj dosahovaných výsledků podniků v čase. Nároky na prezentaci KPI spočívají v jeho kvalitním grafickém vyjádření tak, aby se uživatel co nejrychleji a nejefektivněji zorientoval v dané situaci v podniku a byl schopen vyhodnotit další vývoj. (Pour, 2018, s.222; Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 10)

Dva nejdůležitější přehledy k prezentování dat jsou dashboard a scorecard. Dashboard (DB) je aplikace umožňující uspořádat prezentaci vybraných, předem definovaných KPI v přehledné a intuitivní grafické „vizuální“ podobě na jedné obrazovce. Jeho cílem je zobrazit klíčové informace přehledně tak, aby se manažer nemusel dlouho orientovat v datech a ihned pochopil, co data znamenají. DB se dají dělit do tří typů dle úrovně řízení na operativní, taktický a strategický.

Inovátor v oboru vizualizace dat Stephen Few ve své definici dashboardu více zvyrazňuje koncept grafického řešení. Few (2006) pojímá dashboard jako „vizuální zobrazení nejdůležitějších informací potřebných k dosažení jednoho či více cílů. Informace jsou konsolidované a uspořádané na jedné obrazovce tak, aby byly přehledné na první pohled.“ Výše uvedená definice dashboardu velmi dobře charakterizuje jeho hlavní cíl – zobrazit klíčové informace přehledně tak, aby manažer nemusel dlouho hledat a zkoumat, co data znamenají. (Pour, 2018, s. 84)

Oproti tomu scorecard je podle Fewa (2006, in Pour, 2018 s. 84) „*strategický manažerský nástroj, jenž napomáhá měřit, monitorovat a komunikovat strategický plán a cíle organizace způsobem, který je všem srozumitelný*“. Z definice vyplývá, že scorecard je specializovaná aplikace sloužící k porovnávání vývoje hodnot vybraných KPIs s předem definovanými cílovými hodnotami.

Obě tyto metody, tj. dashboard a scorecard, zobrazují data v grafické podobě, avšak scorecard navíc obsahuje i textové komentáře vysvětlující výsledky a předvídá budoucí vývoj. Hlavní rozdíl mezi DB a scorecard lze definovat jako odlišný pohled na monitorování dat v podniku, kdy DB monitoruje základní KPI o podniku nezávisle na strategii, zatímco scorecard slouží ke kontrole dat v průběhu řešení určité strategie. (Pour, 2018, s. 84)

### 3.2.6 MS Excel

MS Excel je jeden z nejrozšířenějších tabulkových kalkulátorů, který se často využívá právě pro zpracování dat, vytváření datových přehledů a některým společnostem slouží i jako datový sklad. MS Excel je součástí balíku Microsoft Office a který je využíván nejen ve firmách ale i v soukromém sektoru. Slouží ke zpracování databázových seznamů a pro statistické a technické výpočty. Znalost Excelu je u spousty organizací vyžadována při výběrových řízeních, a to nejen na ekonomických a technických pozicích. (Barilla Simr, 2008, s. 11)

Excel je také jedním z nejvyužívanějších zdrojů pro import a export dat do a z datových skladů. Data jsou umístěna v listech sešitu MS Excel, ze kterých se pak vytvářejí jednotlivé tabulky Power pivot. Mezi jeho výhody a nevýhody patří zejména: (Pour, 2018, s. 147-148)

Data jsou umístěna v listech sešitu Excelu, jimž pak obvykle odpovídají jednotlivé tabulky Power Pivot, tento doplněk slouží k provádění efektivních analýz dat v excelu. Využití souborů Excelu bylo dokumentováno předcházejícím textu.

Výhody:

- *Jednoduché úpravy dat přímo v Excelu před nahráním do Power Pivot.*
- *Prakticky nejjednodušší vstup do Power Pivot.*

Nevýhody:

- *Není vhodné pro nahrávání velkých objemů dat do Power Pivot, v tomto případě je dobré nejprve transformovat data z Excelu do jednoduchého souborového formátu CSV (Comma-separated values).*
- *Power Pivot aktualizuje tabulky po každém uzavření a novém otevření, i když se data ve zdroji v Excelu nezměnila, což znamená často zdržení. Je dobré nastavit funkci Update Mode na Manual.*
- *Je dobré nejprve přejmenovat tabulku v Excelu podle jejího předpokládaného označení v Power Pivot.*

- *Prázdné řádky na konci tabulky v Excelu nelze standardně orámovat. Power Pivot je pak považuje za vstup a následně hlásí duplicitní klíče (prázdné buňky vyhrazené v řádcích pro primární klíč).*

Kromě Power Pivot se dá využít při práci s MS Excel programovací jazyk VBA, s kterým můžeme ovládat více než 200 hierarchicky uspořádaných různých tříd objektů. Tato hierarchie se nazývá objektový model (Walkenbach, 2008, s. 50). Pomocí tohoto programovací jazyka můžeme práci v Excelu zautomatizovat, protože nemusíme všechny úkony vykonávat sami. (Barilla Simr, 2008, s. 40)

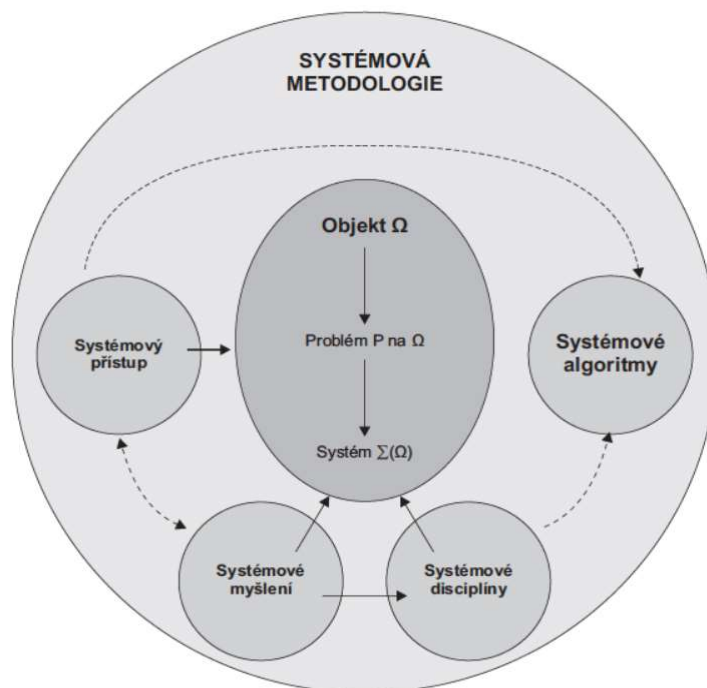
Další způsob, jak využít či spíše rozšířit možnosti MS Excel, je využití doplňků. Doplňěk je samostatná aplikace napsaná programátorem nezávisle na autorovi programu, poskytující pokročilé nástroje pro hlavní program. (Sartain, 2019)

### **3.3 Exaktní systémové přístupy**

#### **3.3.1 Systémová metodologie**

Systémová metodologie je disciplína, která vzešla z původní teorie systémů. Teorie systémů je průřezová disciplína, která se komplexně a na obecné úrovni zabývá hledáním nadoborových přístupů, postupů a metod, teorií a zákonů, podle nichž se chovají různorodé reálné i abstraktní soustavy. Systémová metodologie pak vzešla z této teorie a zabývá se především řešením problémů na systémech. Systémovou metodologii lze definovat jako „abstraktní objekt s touto strukturou: systémovým přístupem, systémovým myšlením, systémovými metodami a systémovými algoritmy.“ (Janíček, 2013, s.20) Janíček také poukazuje na fakt, že pokud se v obecné rovině řeší jakýkoliv problém, je důležité provést analýzu problému, abychom zjistili, co je pro samotné řešení podstatné a jak správně stanovit jeho cíle. Důležitý je i výběr metody řešení a tím pádem mít i přehled o technických a vědeckých disciplínách, které s problémem souvisejí. Nakonec, abychom zvládli problém vyřešit, je důležité systémově myslet. (Janíček, 2014, s. 3A)

Obrázek 9: Systémová metodologie



Zdroj: Janíček (2014, s. 4A)

### 3.3.2 Systémová terminologie

Za účelem lepšího porozumění problematice systémové metodologie je nezbytné znát obsah základních pojmů. Janíček (2013, s. 36-45) je definuje následovně:

**Entita:** Entitou jsou chápány jakékoli objekty a subjekty, procesy, stavy, činnosti, hmotné a nehmotné výtvořiny lidí nebo služby. Má význam čehokoli, co lze samostatně zvažovat.“ S tímto pojmem jsou spjaty rovněž pojmy „okolí entity“ a „hranice entity“, kdy okolí entity je množina prvků mimo entitu, které k ní vykazují určité vazby, buď přímé, nebo zprostředkované. Hranice entity je pak tvořena hraničními prvky entity a hraničními prvky okolí.

**Struktura:** Struktura označuje způsob složení, vnitřního uspořádání určité entity. Je to souhrn prvků a vztahů mezi nimi v nějakém seskupení.

**Rozlišitelnost:** Rozlišitelnost je schopnost jedince odlišit od sebe entity a rozlišit na nich různé úrovně podrobnosti jejich charakteristik. Rozlišitelnost je rozdílná, závisí na přirozených schopnostech lidí, úrovni technických prostředků, požadavcích na rozlišitelnost a nadřazených restrikcích, tradice nebo zvyklostí.

**Vazba:** Vazba je specifický reálný nebo abstraktní objekt, který spojuje alespoň dva prvky, a který umožňuje, aby se tyto prvky vzájemně ovlivňovaly. Aby došlo k vzájemnému ovlivnění prvků, musí být vazba aktivovaná. Po aktivaci dojde k tomu, že z jednoho prvku na druhý se předá určité médium, např.: informace. Vazby jsou buď aktivní, kdy dochází k přenosu média, nebo pasivní, kdy sice existuje spojení, ale neprobíhá žádný přenos.

**Interakce:** Interakce je proces přechodu média mezi prvky přes jejich aktivovanou vazbu.

**Systém a soustava:** Pojem systém se používá ve dvou odlišných významech. V prvním případě význam spočívá v tom, že systém (real system) je „entita“(objekt), která má systémové vlastnosti, nezávisle na tom, zda má reálnou nebo abstraktní podobu. V druhém případě je systém (abstract system) abstraktní entitou, která byla vytvořena určitým subjektem a je přiřazena k jiné entitě určitým procesem, např.: abstrakce, zobecnění. Abychom tyto dva odlišné významy odlišili, používá se pro první význam pojem „soustava“ a pro druhý význam pojem „systém“.

### 3.3.3 Systémový přístup

Systémový přístup je jednou z možností, jak člověk realizuje nejrůznější činnosti, zejména takové činnosti, které jsou spojeny s různými druhy analýz a procesů, s řešením běžných, složitých nebo odborných problémů. Odborná definice zní: „*Systémový přístup je obecné myšlenkové, vysvětlovací a činnostní schéma jedince ve vztahu k různým entitám.*“ (Janíček, 2014, s. 4-A) Jančarová (1998, s.82) považuje systémový přístup za „*způsob myšlení, způsob řešení problému či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech.*“ Tento přístup je proto určen pro řešení nadoborových problémů. (Janíček, 2014, s. 5-A)

Základními znaky systémového přístupu jsou: formulace problému, jeho pojetí, způsob kombinace známých metod a interpretace známých výsledků. „*Přínosem – novou kvalitou systémových přístupů – je silné vědomí existence vzájemné interakce jak mezi částmi systému a systémem jako celkem, tak mezi systémem a jeho podstatným okolím, kdy dochází k ovlivňování cílů, chování, struktury a vlastností systému.*“ (Jančarová, 1998, 83)

Šíře systémového přístupu je formulována systémovými atributy. Systémové atributy se dále dělí do 5 podskupin, celkový počet atributů je v současné době 21: (Janíček, 2013, s. 24-29)

#### 1. Základní předpoklady pro aplikaci systémového přístupu

- *Vymezení „entity zájmu“ subjektu – entita musí být obsahově, logicky a významově správně vymezena.*
- *Požadavek pojmové čistoty – významově a obsahově správné vymezení pojmů je nutné jako předpoklad racionálního a správného dorozumění.*
- *Správné vymezení a formulace problému – zde si musíme ujasnit, čeho chceme dosáhnout, co je ten problém. Pokud se řeší problémová situace, je nutné nejdříve provést analýzu situace, ujasnit si, co je v ní podstatné, a až poté formulovat problém.*

## 2. Přístup k analyzovaným entitám

- *Struktura entity – tento atribut usnadňuje formulaci problémových situací a řešení problémů z nich vyplývajících.*
- *Účel entity – správně posoudit podstatnost entity, aby nedošlo k jejímu zanedbání, což by ve výsledku mohlo mít negativní důsledky.*
- *Komplexnost entity – entity posuzujeme z hlediska všech podstatných vnitřních vazeb, souvislostí.*
- *Hierarchie entity – před samotným posuzováním je nutné prvkům přiřadit důležitost s příslušnou klasifikací nebo přiřazením parametru. Poté teprve sestavíme hierarchii, kterou jsme již schopni posoudit.*
- *Orientace entity – sledují se podstatné relace v časové, příčinné nebo hierarchické orientovanosti.*

## 3. Posuzované vlastnosti u entit

- *Otevřenost entity – zda u entity dochází k vazbám mezi ní a okolím.*
- *Úroňová vyváženost entity – v určité soustavě prvků mají všechny prvky stejně kvalitní vazby. Nedochází k situaci, že by nějaký prvek měl nekvalitní nebo příliš vysoce kvalitní vazby.*
- *Dynamičnost entity – při veškerých činnostech s entitami musí existovat časové závislosti. Ze začátku se uvažuje, že vše, co souvisí s entitou, je dynamické. Až v průběhu analýz se nepodstatné závislosti berou jako statické.*
- *Posuzovat entitu stochasticky – ze začátku považujeme vše za stochastické, veličiny se časem nemění. Až na základě analýz se posuzuje, zda je stochastičnost podstatná či ne.*
- *Stav a cílové chování entity – cílové chování je takové chování, které odpovídá požadavkům, které jsou očekávány. Cílové chování v tomto případě chápeme jako projev stavu entity.*
- *Výskyt deterministického chaosu a samoorganizace u entity – u deterministického chaosu se zkoumá, zda jsme schopni předpovídat následky daných příčin a jejich stupeň závislosti. Samoorganizace stojí za vznikem nových struktur soustav v souladu s přírodními zákony.*

## 4. Realizování veškerých činností člověka na současné úrovni vědy a techniky

- *Využívání poznatků vědy a techniky – v rámci systémového přístupu by se měly*

*začleňovat novinky z oblasti vědy a techniky, z oblasti přístupů, teorií, metod atd.*

- *Používání progresivních a heuristických přístupů pro řešení nestandardních situací – jelikož nestandardní způsoby si žádají nestandardní řešení, protože je nelze řešit rutinním a známým způsobem. V těchto situacích používáme progresivní a heuristické přístupy, tvůrčí hodnotící a rozhodovací činnosti.*
- *Vytvářet „algoritmy“ činností – vědomě vytvářet postupy, návody, příručky při řešení určitých skupin úkolů. Tím se dosáhne menší závislosti na jednání jedince.*
- *Analýza, verifikace a syntéza výsledků řešení problémů – řešení problému by mělo být analyzováno a výsledek by měl být v souladu s existujícími vědeckými principy a zároveň by výsledky měly být pravdivé.*

## **5. Etické aspekty subjektů k entitám**

- *Odpovědnost za věrohodnost výsledků řešení problémů – jedná se o etickou normu povinnosti k odpovědnosti za věrohodnost při předávání řešení uživateli.*
- *Dodržování veškerých etických norem – člověk by měl dodržovat etické zásady a normy (obecné, osobnostní, společenské a geo-ekologické) platné ve společnosti, ve které se vyskytuje.*
- *Sledování způsobu implementace výsledků – vyřešení problému by nemělo končit odevzdáním vědecké nebo odborné práce zadavateli problému. Řešitel by měl trvat na zpětné vazbě, aby se mohl poučit z případných chyb a aby věděl, zda měl jeho návrh pozitivní či negativní dopad.*

### **3.3.4 Tvrdé a měkké systémy**

Jak už jsem uvedla výše systém, je v obecné rovině celek složený z různých částí, mezi kterými existují buď pasivní, nebo aktivní vazby. Systémy se dají dále dělit z různých úhlů pohledu. Zde se však zaměříme pouze na měkké a tvrdé systémy.

#### **3.3.4.1 Tvrdé systémy**

Dle Jančarové (1998, s. 87) „Tvrkými bývají nazývány systémy uměle vytvářené na základě rigorózních kvantitativních konstrukcí a podle deduktivních postupů a důkazů. Za tvrdý systém je obvykle považován systém s rozpoznatelnou a explicitně vyjádřenou strukturou, která může být modelována formálními prostředky, byť i s použitím aparátu stochastického modelování, fuzzy množin a podobných prostředků určených pro exaktní vyjádření neurčitosti. Podtrhneme zde především jednoznačnost v rozpoznání systému.“ Dle Janíčka (2014, s.101-A) mezi základní charakteristiky tvrdých systémů řadíme:

- *vlastnosti bývají dobře popsány a měřitelné, lze je kvantifikovat a vyjádřit příslušnými*



*veličinami a modelují se jako deterministické;*

- *procesy, které probíhají na soustavách, jsou popsitelné, náhodné a lze je algoritmizovat;*
- *systém je dobře strukturovaný;*
- *vztahy mezi příčinami a důsledky se dají jednoznačně vyjádřit, existuje mezi nimi funkční závislost;*
- *systém podstatných veličin je významný pro výběr modelu a metody řešení;*
- *tyto systémy jsou produktem člověka a mají technický a technologický charakter.*

### **3.3.4.2 Měkké systémy**

Měkké systémy se pojí se špatně strukturovanými problémy. Přístup k řešení problémů v těchto systémech musí podle Janíčka (2014, s. 102A) probíhat jinak než pomocí matematických modelů, spíše se zde uplatňuje individualistický přístup člověka. Stejně jako tvrdé systémy, tak i měkké systémy mají své určité charakteristiky:

- *vlastnosti bývají obtížně popsitelné, mají kvalitativní i kvantitativní charakter, obtížně se kvantifikují a jen některé z vlastností lze uvažovat za veličiny; v ostatních případech mluvíme o parametrech;*
- *struktury systému bývají velké, složité a špatně průhledné;*
- *charakteristickými prvky systému jsou náhodné vlastnosti a procesy, neurčitosti, nejistoty a zvýšený počet rizik;*
- *vztahy mezi příčinami a důsledky existují, ale nejsou zjevné, proto je v rámci řešení nelze použít. Pro řešení se využívají heuristické přístupy, kde hraje významnou roli člověk;*
- *pro řešení se využívají měkké výpočty a heuristické algoritmy.*

Mezi nejvýznamnější protagonisty měkkých systémů patří Russel L. Ackhoff, Charles W. Churchman a Peter Checkland. Nejčastěji se pak setkáváme s těmito měkkými metodologiemi: akční výzkum, Jenkinsova metodologie a soft system methodology (SSM). Ve své práci detailněji rozeberu pouze soft system methodology Petera Checklanda.

### **3.3.5 Soft system methodology (SSM)**

První zmínky o Soft system methodology (SSM) se datují do roku 1969 v rámci výzkumného programu univerzity v Lancasteru ve Velké Británii. Během let se SSM stala vývojovým prostředkem, který pokrývá celý proces analýzy návrhu a implementace systémů. (Checkland, 1990, s. A12-A13)

Podle Jančarové (1998, s. 82) lze metodologii SSM charakterizovat následovně:

- *vhodná je zejména pro popis postupu;*
- *nemusí se podle ní striktně postupovat;*
- *je potřeba se také vracet a postupovat interaktivně;*
- *nejproduktivnější uživatelé této metodologie chápou fáze jako rámeček, do kterého během systémového řešení úkolu umísťují účelově zaměřené činnosti;*
- *s metodologií není možné pracovat jako s receptem v kuchařské knize;*
- *nejlepší systémoví specialisté budou pracovat simultánně, na různých úrovních podrobnosti a v několika etapách;*
- *předpokládá se existence více možných perspektiv při zkoumání určitého problému. Obtížně se definují hranice a cíle problému. Je tedy obtížné definovat hranice a cíle problémové situace.*

### **3.3.5.1 Fáze SSM**

V roce 1981 bylo SSM ustanoveno do 7 fází, později v roce 1990 přišel Peter Checkland (1990, s. A12-A13) se 3 základními aktivitami, které obsahují předešlých 7 fází.

#### **Aktivita 1 – Zjištění problému (fáze 1 a 2)**

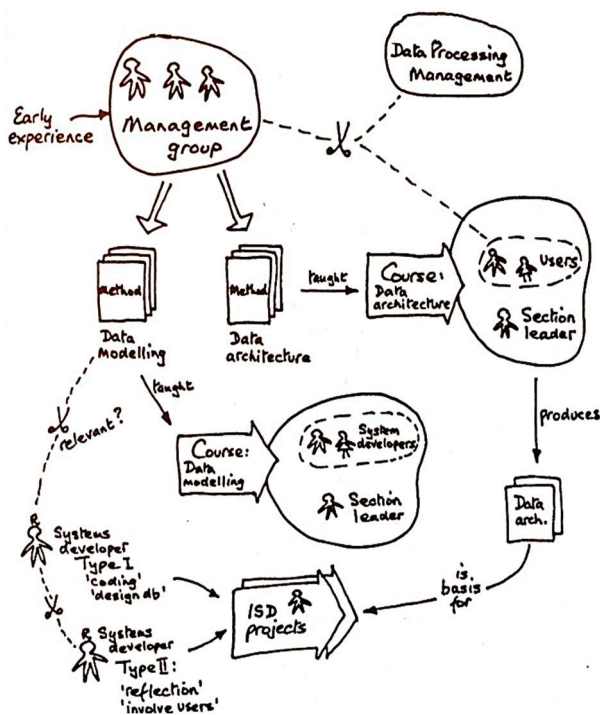
##### **Fáze 1: Vstup do nestrukturované problémové situace**

V této fázi je důležité tuto nestrukturovanou problémovou situaci poznat, prozkoumat a definovat. Na začátku není naším úkolem definovat problém, ale určit hlavní oblast, kterou budeme zkoumat. Tato oblast v této fázi nemá pevné hranice, ty můžeme posouvat či rozvíjet v rámci dalšího vývoje situace. Jelikož zatím nejsme omezeni žádnými formálními ani organizačními restrikcemi, můžeme sbírat co nejvíce dat jakoukoliv metodou, např.: průzkum, pozorování, měření, rozhovory. Výsledkem je získat obraz o problému v neutrální podobě. (Checkland, 1990, s. A16-A18)

##### **Fáze 2: Vyjádření problémové situace**

Ve druhé fázi je naším úkolem vyjádřit a znázornit výchozí problémovou situaci, k čemuž Peter Checkland (1990, s. A16-A20) využívá metodu „rich picture“. Rich picture vykresluje problémovou situaci do detailu, jeho nejvhodnější formou znázornění je nákres. Rich picture by měl obsahovat struktury, procesy, klima, lidi, problémy vyjádřené lidmi, konflikty. Dále by měl odpovídat na tyto otázky: jaké zdroje jsou používány v aktivovaných procesech, jak se provádí plánování těchto procesů, jaké je organizační uspořádání, jaké je okolí a jak ovlivňuje organizaci, jakým způsobem jsou procesy řízeny a monitorovány.

Obrázek 10: Rich Picture



Zdroj: Checkland (1990, s. 45)

## Aktivita 2 – Vyjádření účinných modelů aktivit (fáze 3 a 4)

### Fáze 3 – Základní definice relevantních systémů

V této fázi se formulují pozice a vazby dílčích systémů, které se vztahují k hlavnímu řešenému problému. Checkland (1990, s. A21-A22, s. 35) tyto definice nazývá „*root definitions*“ tedy základní definice a plní roli základního kamene pro další vývoj situace. Tato část, ve které se přesouváme z reálného prostředí do prostředí systémového, je nejnáročnější, protože musíme vybrat pouze relevantní systémy a tyto detailně popsat pomocí základních definic. Nejdříve si stanovíme perspektivy pomocí rich picture, ze kterých chceme situaci zkoumat. Poté každou z perspektiv detailně zpracujeme pomocí metody CATWOE:

- *C* – zákazníci (*customer*) – kdo získává prospěch a kdo je naopak obětí transformace;
- *A* – aktéři/účastníci (*actor*) – kdo se podílí nebo by se měl podílet na transformaci;
- *T* – transformace – (*transformation process*) – jaké činnosti probíhají, aby došlo k transformaci vstupů na výstupy;
- *W* – celkový pohled – *Weltanschauung* – pohled na transformaci ze všech úhlů pohledu, aby byla v celkovém kontextu smysluplná;
- *O* – vlastník – *owner* – ten, kdo má rozhodující moc a může kdykoliv zastavit transformaci;
- *E* – omezení okolního prostředí – *environmental constraints* – okolní tlaky mimo systém, které musíme respektovat, protože byly předem dány a jsou neměnné.

## Fáze 4 – Vytvoření koncepčních modelů

Ve čtvrté fázi se definují koncepční modely podle představ analytika systému. Checkland (1990, s. A25-A27) doporučuje tento postup:

- zaměřit se na  $7 \pm 2$  aktivity na stejné úrovni;
- vybrat aktivity, které mohou být paralelně zpracovávány;
- vytvořit časový diagram (např.: Gantův diagram)
- vyznačit a zdůraznit závislé činnosti. Pokud je činnost A závislá na B a B na A, znovu činnosti přeorganizovat, aby k těmto situacím nedocházelo; navrhnout plán, jak se budou aktivity monitorovat, kontrolovat a vyhodnocovat;
- nakonec zkontrolovat, zda je model smysluplný, a nepřehlédli jsme některé chyby.

## Aktivita 3 – Zkoumání situace a spustit ji (fáze 5, 6 a 7)

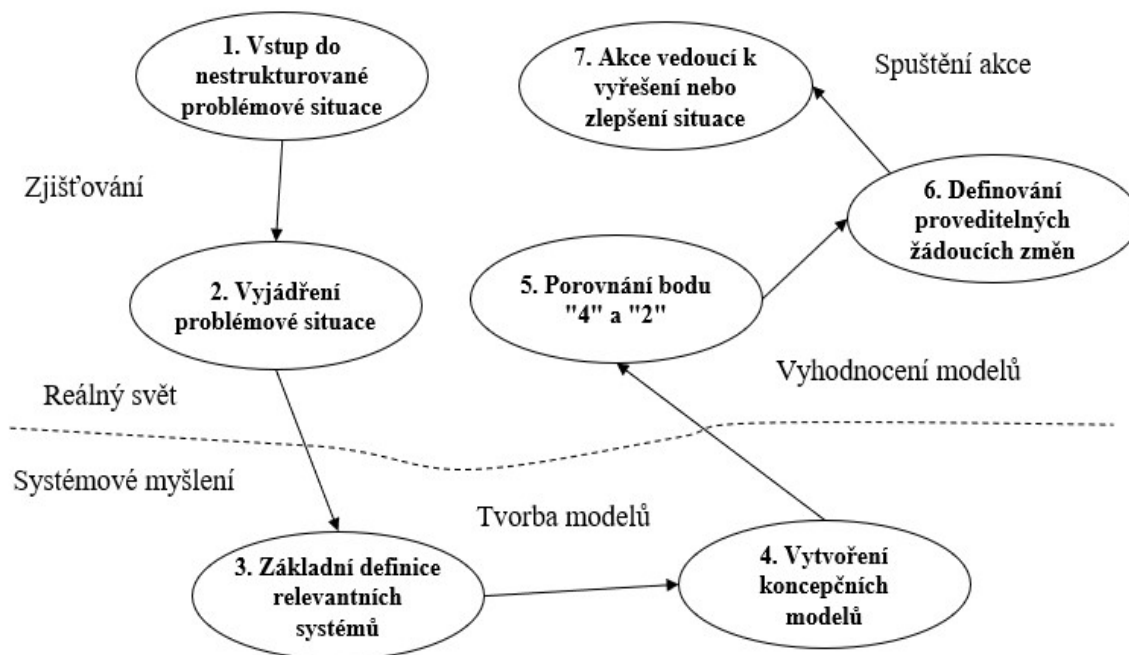
## Fáze 5 – Srovnání koncepčních modelů s výsledky analýzy problému

Zde dochází ke srovnání koncepčních modelů – fáze 4 s výsledky analýzy problémové situace – fáze 2.

## Fáze 6 a 7 – Projekt a implementace změn

Zahrnuje proveditelné a systémové změny uspořádání, procesů a přístupů a jejich realizaci.

Obrázek 11: Metodologie SSM



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Rozhodování v manažerském pojetí

V obecné rovině je rozhodování proces, při kterém jedinec či kolektiv vybírá nejlepší volbu ze všech možných a dostupných voleb. Jedná se o takovou volbu, která nejlépe naplní dané preference jednotlivce nebo kolektivu. Při rozhodování jedinec či kolektiv uplatňují různé rozhodovací postupy. (Wikipedie, 2020)

V manažerském pojetí stále manažer vybírá nejlepší volbu, ale navíc se od něj očekává, že jeho rozhodnutí bude správné, rychlé a co nejméně nákladné. Na manažera je uvalen větší tlak a zodpovědnost za jeho rozhodnutí. Rozhodování tak patří mezi klíčové činnosti manažerů v rámci řízení společnosti. Rozhodování v tomto případě chápeme jako samotné jádro řízení. (Fotr, 2016, s. 17)

Rozhodování patří mezi nejdůležitější manažerské funkce, ty se nejčastěji dělí na dvě skupiny. První jsou sekvenční manažerské funkce, které manažer realizuje v určitém časovém sledu, např.: plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. Do druhé skupiny patří funkce, prováděné průběžně. Mezi ty patří analýza činností, komunikace a především rozhodování. Kvalita a výsledky rozhodovacích procesů, a to především těch strategických, zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. I jedno špatné rozhodnutí může mít pro organizaci fatální důsledky. (Fotr, 2016, s. 17)

Podstatou rozhodování je volba mezi alespoň dvěma alternativami s využitím především vědeckých přístupů za menšího či většího přispění intuice. (Fotr, 2016, s. 17-18)

#### 3.4.1 Rozhodovací proces a jeho prvky

Rozhodovací proces je postup řešení rozhodovacích problémů, ve kterých je nutné vybrat právě jedno rozhodnutí z více možných variant řešení, s cílem vybrat tu alternativu, která je nejvýhodnější. Řešení rozhodovacího procesu závisí nejen na věcné stránce (tj. na oblasti řešeného problému), ale také na stránce procedurální (tj. na metodách a postupech řešení). Řešitel se proto musí orientovat ve více než jedné vědní disciplíně. (Šubrt, 2015, s. 113) Stejně pojetí zastává i Fotr (2016, s. 20), který doplňuje základní definici o základní atributy rozhodování a základní faktory ovlivňující nejen rozhodování ale i rozhodovací procesy.

##### **Atributy rozhodování:**

- *proces volby – posuzování variant;*
- *výběr rozhodnutí – optimální varianta určená k realizaci.*

##### **Faktory rozhodovacího procesu:**

- *Charakter a závažnost rozhodovacích problémů;*
- *Podmínky pro rozhodování (čas, míra rizika a nejistoty);*
- *Osobnost rozhodovatele (manažera) – jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování,*

*minulé zkušenosti.*

Podle Fotra (2016, s. 25-30) a Šubrt (2015, s. 113-114) je pro vytvoření vhodného matematického modelu důležité znát prvky rozhodovacího procesu:

- *Cíl rozhodování – čeho má být dosaženo neboli určitý stav organizace, kterého se má řešením problému dosáhnout; zároveň je to volba nejvýhodnějšího rozhodnutí; je vymezen kritérii rozhodování;*
- *Kritéria rozhodnutí/hodnocení – parametry zvolené rozhodovatelem, které nám poskytují informace o výhodnosti jednotlivých variant;*
- *Subjekt rozhodování – rozhodovatel; ten, který dostal pravomoc vykonat a realizovat rozhodnutí s nějakým cílem a záměrem; může to být jednotlivec nebo skupina lidí (orgán);*
- *Objekt rozhodování – o čem rozhodujeme; konkrétní problémová oblast, situace, pro které se problém definoval a je pro něj nutné vybrat variantu řešení;*
- *Alternativa/ varianty rozhodování – možný způsob jednání rozhodovatele; volby, z nichž si rozhodovatel vybírá; jednotlivé alternativy se musí vylučovat;*
- *Stavy okolností/světa – rizikové situace nebo scénáře; chápeme je jako vyvolané změny a důsledky, které mohou nastat po realizaci rozhodnutí;*
- *Jistota, riziko, nejistota – faktory ovlivňující důsledky variant vzhledem k vybraným kritériím hodnocení;*
- *Výplata alternativy – co alternativa přinese, např.: ekonomický efekt, výnos, zisk, náklad či ztráta.*

### **3.4.2 Rozhodovací model**

*„Rozhodovací model formalizuje rozhodovací proces a umožňuje exaktní přístup k výběru řešení.“* (Šubrt, 2015, s. 114) Modely se zaměřují na jedinečné neopakující se situace, jejichž řešení je závislé na konkrétním časovém okamžiku. (Fiala, 2008, s. 10)

Rozhodovací model se obvykle zapisuje v podobě tabulky nebo stromu. V prvním případě mají tabulky maticovou formu zápisu o velikosti  $m \times n$  a jejími prvky jsou jednotlivé výplaty  $v_{ij}$ , odpovídající alternativě  $A_i$  a stavu okolností  $S_j$ . (Šubrt, 2015, s. 114-115)

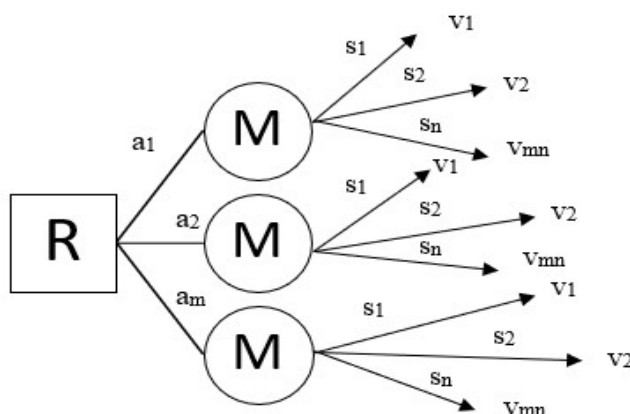
Obrázek 12: Rozhodovací model

		Stavy okolností			
		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	...	S <sub>n</sub>
Alternativy	A <sub>1</sub>	V <sub>11</sub>	V <sub>21</sub>	...	V <sub>n1</sub>
	A <sub>2</sub>	V <sub>12</sub>	V <sub>22</sub>	...	V <sub>n2</sub>
	...	...	..	...	...
	A <sub>m</sub>	V <sub>m1</sub>	V <sub>m1</sub>	...	V <sub>mn</sub>

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodovací strom je grafická podoba rozhodovacího procesu problému. Uzly stromu R se rozlišují na rozhodovací a situační uzly. Hrany se dělí na hrany alternativ vystupujících z rozhodovacích uzlů R a hrany stavů okolností  $a_{ij}$  vystupující ze situačních uzlů M. Výplatami  $v_{ij}$  pro danou kombinaci alternativ okolností jsou ohodnoceny listy rozhodovacího stromu. Uzel stromu odpovídá okamžiku rozhodnutí, na něj navazující hrany alternativ představují jednotlivá rozhodnutí. Situační uzel M odpovídá okamžiku realizace vybrané alternativy. Listy stromu výplaty  $v_{ij}$  zobrazují výsledek rozhodnutí. (Šubrt, 2015, s. 115-116)

Obrázek 13: Rozhodovací strom



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.3 Pravidla rozhodování

Zvolit variantu určenou k realizaci je významnou fází rozhodovacího procesu a u této fáze je zapotřebí určit buď preferenční uspořádání variant podle jejich výhodnosti, nebo určit nejvýhodnější variantu. Vyhodnocení variant a volbu správné alternativy dle Fotra (2016, s. 315) mohou podpořit pravidla rozhodování, která členíme do 3 skupin:

- Pravidla rozhodování za jistoty
- Pravidla rozhodování za nejistoty
- Pravidla rozhodování za rizika

### 3.4.3.1 Rozhodování za jistoty

Při rozhodování za jistoty má rozhodovatel veškeré potřebné a správné informace o budoucím stavu světa. Přesně ví, za jakých okolností se rozhodne, a jaké to bude mít důsledky. Tato situace nastává jen ve výjimečných ojedinělých případech. Na základě velikosti jednotlivých výplat v matici lze jednoznačně určit nejvýhodnější variantu, protože se v ní uvažuje jen jeden sloupec realizovaného stavu okolností. Za těchto předpokladů bude vybrána nejvýhodnější varianta podle vztahu: (Šubrt, 2015, s. 125-126)

$$A_i: v_{IJ} = \max_{j=1, \dots, m} v_{IJ} \quad [6]$$

### 3.4.3.2 Rozhodování za nejistoty

V případě, že neznáme rozdělení pravděpodobnosti kritéria hodnocení rizikových variant, užitíme pravidla rozhodování za nejistoty (Fotr, 2015, s. 316). Rozhodovatel vůbec netuší, který stav okolností nastane po realizaci zvoleného rozhodnutí, nebo o tom má jen mizivou představu. Pro počet náhodných stavů existuje maximální počet  $n$  ( $S_1, S_2, \dots, S_n$ ) a navíc neznáme jejich pravděpodobnostní rozdělení. Pro volbu rozhodnutí je k dispozici řada postupů. Při těchto postupech jsou posuzovány výplaty a ztráty jednotlivých alternativ, u kterých se zohledňuje rozhodovatelova míra optimismu či pesimismu. Rozhodovatel se snaží těmito pravidly vyhnout spontánnímu rozhodnutí. Nejpoužívanější pravidla u rozhodování za rizika jsou maximaxové, Waldovo, Savageovo a Hurwirczovo. (Šubrt, 2015, s. 126)

#### Maximaxový přístup

Maximaxový přístup se používá v situaci, kdy je rozhodovatel velký optimista a je přesvědčený, že „odvážnému štěstí přeje“, navíc je ochotný zariskovat. Výsledkem maximaxového přístupu je varianta, která přináší maximální výplatu bez ohledu na důsledky. Jedná se o jednostranný přístup, kde se spoléhá na štěstí a výsledek může být diametrálně odlišný od optimistického očekávání. Při výpočtu rozhodovatel vybírá nejvyšší variantu výplaty a pro každou její variantu vybere opět maximální hodnotu. Řešením je alternativa  $A_i$ . (Fotr, 2016, s. 318; Šubrt, 2015, s. 127)

$$A_i: v_{IJ} = \max_{i=1, \dots, m} \max_{j=1, \dots, n} v_{IJ} \quad [7]$$

#### Waldovo pravidlo (maximinový přístup)

Šubrt (2015, s. 127) popisuje rozhodovatele v tomto případě jako konzervativního pesimistu, který nechce riskovat a který je přesvědčený, že je „lepší něco nežli nic“. Analyzuje nevýhodné výplaty, aby si z nich vybral tu nejméně špatnou, jinak řečeno pro zvolení optimální alternativy si rozhodovatel vybírá nejhorší z možných výsledků jednotlivých variant, z nichž je vyhledávána ta nejvýhodnější varianta. Nejvýhodnější varianta je v tomto případě chápána jako výběr „nejlepší z nejhorších“. Nejvýhodnější alternativa je na základě tohoto postupu určena



tímto vztahem:

$$A_i: v_{IJ} = \max_{i=1, \dots, m} \min_{j=1, \dots, n} v_{IJ} \quad [8]$$

### Savageovo pravidlo (minimaxové ztráty)

Dle Fotra (2016, s. 320) a Šubrta (2015, s. 127-128) se Savageovo pravidlo zaměřuje pouze na jednu určitou výplatu a ostatní výplaty se neberou v potaz. Pravidlo vychází z koncepce „ztracené příležitosti“. Soustředí se na ztráty při jednotlivých stavech okolností, pokud si nezvolíme variantu s nejlepší výplatou za daného stavu okolností. Ztráty lze vyjádřit jako rozdíly mezi maximální výplatou a výplatami jednotlivých variant pro každý stav okolností. Doporučená varianta pro rozhodnutí je ta s co nejmenší ztrátou. Při výpočtu je potřeba nejdříve stanovit matici ztrát:

$$z_{ij} = \max_{i=1, \dots, m} v_{ij} - v_{ij} \quad \text{pro každé } j = 1, \dots, n \quad [9]$$

Dále se použije princip maximinové ztráty, kde se pro všechny varianty stanoví maximální ztráta. Nejvhodnější alternativou je ta, která má maximální ztrátu nejmenší. Výpočet se provádí na základě vzorce:

$$A_i: z_{IJ} = \min_{i=1, \dots, m} \max_{j=1, \dots, n} v_{IJ} \quad z_{ij} = \max_{i=1, \dots, m} \max_{j=1, \dots, m} (\max_{i=1, \dots, m} v_{ij} - v_{ij}) \quad [10]$$

### Hurwiczovo kritérium (princip ukazatele optimismu)

Rozhodovatel uvažuje pro každou rizikovou variantu nejvyšší a nejnižší hodnotu kritéria hodnocení. Pokud je rozhodovatel optimista, očekává nejlepší výsledky, pokud je pesimista, očekává nejhorší výsledky. Skutečný výsledek vybrané alternativy se pak nachází někde mezi těmito dvěma póly. Nejdříve je potřeba určit optimisticko-pesimistický index „t“, pro který platí  $0 \leq t \leq 1$ . Hodnota t je mírou nejlepšího očekávání výsledku, zatímco hodnota  $1 - t$  je mírou očekávání nejhoršího výsledku. Dále se vypočítá vážený průměr nejlepších a nejhorších výplat pro každou alternativu. Každá alternativa je při maximalizačním pravidlu ohodnocena a porovnávána s ostatními alternativami podle hodnot:

$$v_i = t \cdot h_i + (1 - t) \cdot d_i \quad [11]$$

$$\text{kde } h_i = \max_{j=1, \dots, m} v_{ij} \quad a \quad d_i = \min_{j=1, \dots, m} v_{ij} \quad \text{pro } i = 1, \dots, m \quad [12]$$

jsou nejvyšší a nejnižší výplaty každé varianty. Zvolíme variantu, pro kterou platí (Fotr, 2016, s. 319-320; Šubrt, 2015, s. 128-129):

$$A_i: v_I = \max_{i=1, \dots, m} (t \cdot h_i + (1 - t) \cdot d_i) = \max_{i=1, \dots, m} (t \cdot \max_{j=1, \dots, m} v_{ij} + (1 - t) \cdot \min_{j=1, \dots, m} v_{ij}) \quad [13]$$

### 3.4.3.3 Rozhodování za rizika

Rozhodovatel mívá k dispozici více či méně věrohodné informace o tom, jak se bude situace dále vyvíjet. Na základě těchto informací se snaží vyvodit pravděpodobnost, zda doopravdy nastanou, nežádka k tomu využívá zkušenosti z minulých období. Při rozhodování za rizika uvažujeme, že jsou známy informace o pravděpodobnostech realizace jednotlivých stavů světa, známe tak vektor rizika. Šubrt (2015, s. 132) uvádí, že vektor rizika značíme  $p = (p_1, p_2, \dots, p_n)^T$  a pro jeho složky platí:

$$\sum_{j=1}^n p_j = 1 \quad a \quad p_j \geq 0, \forall_j = 1, \dots, n \quad [14]$$

#### Očekávaná hodnota výplaty

Rozhodovatel může pro výběr nejvhodnější alternativy využít Bayesův princip, u kterého se používají očekávané hodnoty výplat pro výběr nejlepší alternativy za rozhodování za rizika. Podle těchto hodnot výplat se stanoví důsledky rozhodnutí. Nejvýhodnější je zvolit variantu s nejvyšší očekávanou střední výplatou, respektive s nejnižší očekávanou střední ztrátou. Očekávaná hodnota výplaty (EMV – Expected Monetary Value) je váženým aritmetickým průměrem všech výplat každé varianty. Je-li kritériem při rozhodování maximalizace výplaty, vybereme alternativu s maximální EMV, kdy:

$$A_i: EMV_i = \max_{i=1, \dots, m} EMV_i = \max_{i=1, \dots, m} \sum_{j=1}^n p_j v_j \quad [15]$$

kde  $EMV_i, i=1, \dots, m$  je očekávaná hodnota výplaty  $i$ -té varianty a  $p_j, j=1, \dots, n$  je pravděpodobnost  $j$ -tého stavu světa (Šubrt, 2015, s. 132).

#### Očekávaná možná ztráta

Očekávaná možná ztráta (EOL – Expected Opportunity Loss) představuje vážený aritmetický průměr ztrát každé varianty, kde důležitým parametrem je pravděpodobnost realizace jednotlivých stavů světa. Na základě tohoto pravidla bude vybrána varianta s minimální hodnotou EOL, kdy:

$$A_i: EOL_i = \min_{i=1, \dots, m} EOL_i = \min_{i=1, \dots, m} \sum_{j=1}^n p_j (\max_{i=1, \dots, m} v_{ij} - v_{ij}) = \min_{i=1, \dots, m} \sum_{j=1}^n p_j z_{ij} \quad [16]$$

kde  $z_{ij}$  jsou ztráty odpovídající jednotlivým variantám rozhodnutí za jednotlivých stavů světa,  $EOL_i, i=1, \dots, m$  je očekávaná hodnota ztráty  $i$ -té alternativy a  $p_j = 1, \dots, n$  je pravděpodobnost  $j$ -tého stavu světa (Šubrt, 2015, s. 132).

## 4 Vlastní práce

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána konkrétní společnost, která si však přála zůstat v anonymitě. Pro samotné zpracování bude podnik označován jako společnost XY či pouze společnost.

### 4.1 Profil společnosti a HR divize

Společnost XY sídlí v České republice a je součástí významného zahraničního koncernu. Patří mezi lídry na trhu v oboru ICT – informační a komunikační technologie již více než 20 let. Zaměřuje se především na segmenty B2C, B2B a B2G. Centrála společnosti se nachází v Praze, ale několik dalších poboček je rozmístěno po celé České republice. Za posledních 7 let vzrostl počet zaměstnanců (HC – headcount) z 3070 na 3557, respektive ekvivalent pracovního úvazku (FTE – full time equivalent) z necelých 3000 na téměř 3500, a to i díky akvizici, která proběhla před 4 lety.

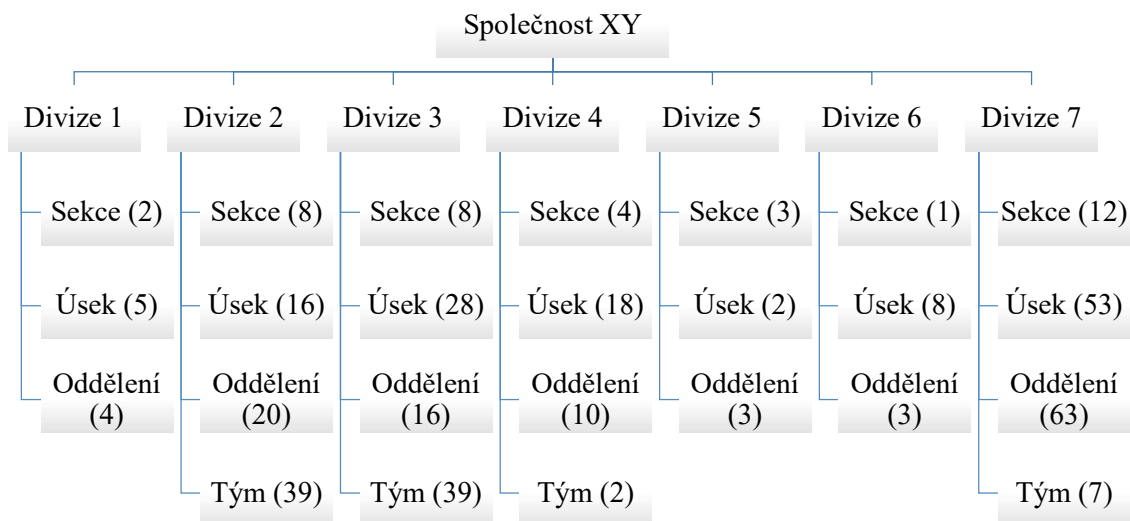
Tabulka 3: Přehled zaměstnanců společnosti XY v letech 2014–2020

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců (HC)	3070	2958	2780	3237	3525	3375	3557
Počet zaměstnanců (FTE)	2947	2850	2698	3167	3426	3274	3422

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XY má 5stupňovou organizační strukturu, kde nejvyšší organizační jednotkou jsou divize, které řídí top management sestávající z 6 výkonných ředitelů, a v čele stojí generální ředitel. Dalšími stupni řízení jsou sekce s řediteli, úseky se senior manažery, oddělení s manažery, a nakonec týmy s vedoucími týmu, přičemž platí pravidlo, že každý vedoucí pracovník by měl mít alespoň 7 podřízených zaměstnanců. Níže je zobrazena organizační struktura s počty organizačních jednotek v závorkách.

Obrázek 14: Organizační struktura společnosti XY

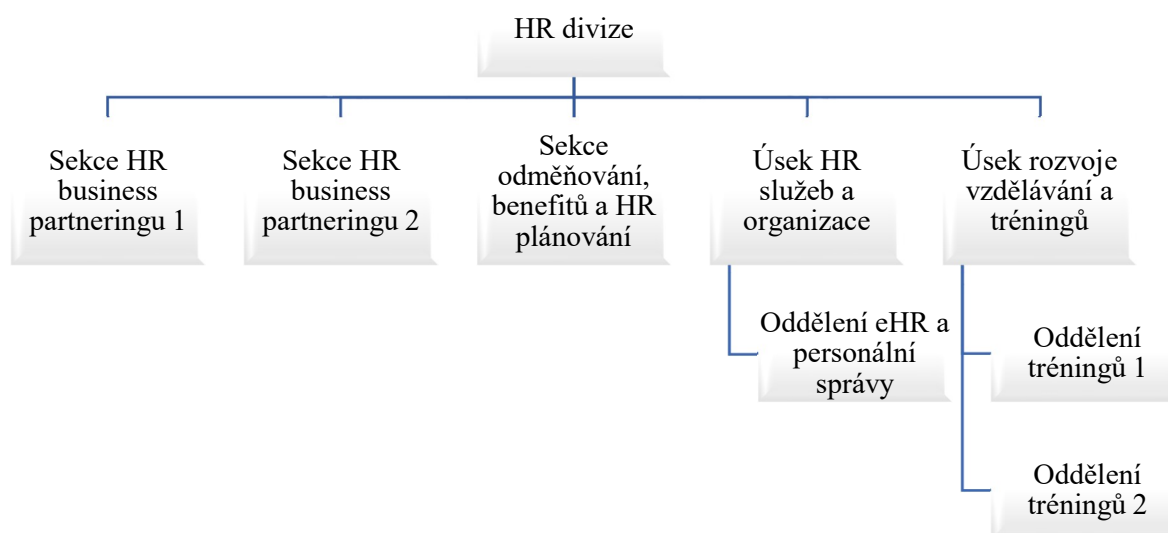


Zdroj: vlastní zpracování

HR divize neboli divize lidských zdrojů, pro které zpracovávám praktickou část své diplomové práce, sídlí v centrále společnosti v Praze. V současné době má kolem 70 zaměstnanců a skládá se z těchto organizačních jednotek: sekce HR business partneringu 1 a 2, sekce odměňování, benefitů a HR, úsek HR služeb a organizace, oddělení eHR a personální správy, úsek rozvoje, vzdělávání a tréninků a oddělení tréninků 1 a 2.

Výkonný ředitel celé divize je nedílnou součástí top managementu společnosti XY. Organizační jednotky, které pod tuto divizi spadají, zajišťují veškeré vztahy a procesy mezi zaměstnanci a managementem. Sekce HR business partneringu je v úzkém kontaktu jak se zaměstnanci, s nimiž řeší jejich nábor, adaptaci i případný odchod ze společnosti, tak i s managementem společnosti, s kterým spolupracuje při řešení personálních otázek. Navíc zabezpečuje dodržování pracovněprávní legislativy. Sekce odměňování, benefitů a HR plánování nese odpovědnost za metodiku vyplácení bonusů či projektových odměn, za benefity a HR controlling. Do HR controllingu patří i pozice specialisty HR reportingu, který odpovídá za veškeré HR reporty včetně zadání na návrh dashboardu. Pod úsek HR služeb a organizace spadá personální administrativa včetně správy organizační struktury a BOZP. Pod tímto úsekem se dále nachází oddělení eHR a personální správy, které zajišťuje mzdové účetnictví a správu HR informačních systémů. Poslední organizační jednotkou je úsek rozvoje, vzdělávání a tréninků, který zahrnuje i HR marketing.

Obrázek 15: Organizační struktura HR divize



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Implementace HR dashboardu

Zadání od společnosti XY znělo vytvořit praktický přehledný nástroj, pomocí něhož bude primárně možno rychle a přehledně analyzovat fluktuaci, a který by zároveň nejen zobrazoval aktuální hodnoty jednotlivých parametrů či KPIs, ale také sledoval dlouhodobý vývojový trend těchto parametrů, resp. KPIs. Společnost by také ocenila snadnou ovladatelnost a přehlednost

nástroje a rovněž jeho technicky ani časově příliš náročnou aktualizaci. Společnost by tímto chtěla docílit toho, aby se analýza fluktuace posunula z ad hoc reportingu do strategického reportingu. Součástí zadání je rovněž provedení samotné analýzy a identifikace oblastí s nejvyšší mírou fluktuace, vyhodnocení možných příčin vysoké míry fluktuace, a to nejen pomocí tohoto nástroje, ale i pomocí dotazníkového šetření.

Pro splnění zadání byl zvolen tabulkový kalkulátor MS-Excel, uživatelsky přívětivý nástroj, na který se nevztahují žádná přístupová oprávnění a každý zaměstnanec ho má standardně ve svém pracovním PC plně k dispozici. Jako forma nástroje byl zvolen dashboard, který dále nazýváme jako HR dashboard a který by měl být dostatečně přehledný a intuitivně ovladatelný.

#### **4.2.1 Vstupní podmínky a omezení ze strany společnosti**

Před samotným návrhem HR dashboardu je nutné si uvědomit, jaká omezení pro jeho tvorbu vyplývají ze samotného chodu společnosti XY. V takto velkých korporátních společnostech je například obvyklé, že zde platí řada bezpečnostních pravidel, která vycházejí jednak od mateřské společnosti celého koncernu, případně od vedení společnosti anebo jsou to pravidla plynoucí z legislativy České republiky.

V obecné rovině je zjevné, že se v rámci HR divize setkáváme se zpracováním převážně osobních a citlivých údajů. S těmito daty je nezbytné zacházet a pracovat ve smyslu zákona č. 110/2019 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, který současně zpracovává příslušné související předpisy Evropské unie a navazuje na přímo použitelný předpis, kterým je obecné nařízení na ochranu osobních údajů (General Data Protection Regulation neboli GDPR), jež výrazně upravilo a zvýšilo ochranu osobních údajů. Proto všichni zaměstnanci, kteří přichází s těmito daty do kontaktu, podepisují při nástupu do zaměstnání prohlášení o důvěrnosti personálních dat atp. Každý z těchto zaměstnanců musí při práci s těmito údaji posoudit rizika spojená s případným zneužitím nebo zveřejněním těchto údajů a informací. Z toho všeho vyplývá, že se s HR daty nemůže bezmyšlenkovitě zacházet.

Pro účely HR reportingu jsou data zapisována do informačního systému (IS). Jedná se o ERP (Enterprise Resource Planning – podnikový informační systém) systém společnosti SAP, kde společnost XY má k dispozici několik modulů. Pro účely HR divize je určen HR modul. Data jsou do ERP systému zapisována buď manuálně, nebo hromadným nahráváním pomocí tabulkového kalkulátoru. Aby se předešlo zneužívání svěřené pravomoci, je pro každý modul nastavena SoD (segregation of duties) matice. Pomocí této matice má každý pracovník přístup v určeném modulu jen do určitých submodulů, které využívá v rámci své pracovní náplně. Přístup mu může být umožněn buď pouze na čtení, kdy nemůže data změnit, nebo na psaní, v tomto případě může data zapisovat nebo je změnit. Důsledkem tohoto nastavení je, že žádný pracovník HR nemá přístup k úplně všem údajům v HR modulu SAP. V případě potřeby je tedy příslušný pracovník nucen vyžádat si data od některého ze svých kolegů, který musí, v souladu s interními předpisy společnosti, zvážit, zda je či není oprávněn data poskytnout nebo v případě, kdy si není jist, tak nechá žádost o poskytnutí dat schválit svým nadřízeným. Dalším

bezpečnostním pravidlem platícím pro celou firmu je nemožnost stáhnout si jakýkoliv program či aplikaci do svého služebního počítače. Zaměstnanec tedy musí využít programy či aplikace, které jsou v rámci firmy standardně k dispozici, popřípadě si může o programy zažádat. Žádost musí projít schvalovacím procesem ze strany jeho nadřízeného, odpovědné osoby za oddělení bezpečnosti a za IT oddělení. Tímto procesem se společnost chrání proti bezpečnostním incidentům, např.: naborování firemního systému nebo odcizení firemních dat. Aby společnost zabránila zneužití, či odcizení dat a informací, není zaměstnancům umožněno nahrávat data na přenosná datová média. V případě nutnosti si opět musí zažádat o povolení a projít schvalovacím procesem. Tato opatření mají v rámci zadání dopad na zobrazovací software a sdílení HR dashboardu.

Významnou restrikcí zasahující do HR reportingu je rovněž omezený přístup k firemnímu datovému skladu. HR divize sice nahrává určitá data do celofiremního datového skladu a OLAP databáze mateřské společnosti, avšak sama není oprávněna data čerpat. Z tohoto důvodu se využívají alternativní způsoby uchovávání dat (excelové soubory na sdílených discích).

#### **4.2.2 Stanovení KPIs**

Jednou z nejdůležitějších činností při procesu sestavování HR dashboardu je stanovení klíčových ukazatelů (KPIs), které mají primárně význam pro sledování fluktuace a sekundárně mohou pomoci optimalizovat náklady společnosti, případně odhalit rizikové situace. Ukazatele jsem konzultovala se zadavatelem zadání, který je po společné diskuzi odsouhlasil. Dále jsem tyto ukazatele rozdělila do jednotlivých sekcí, ze kterých se následně bude skládat celý HR dashboard.

##### **List diverzita (diversity)**

Tato sekce odpovídá především na otázku: „Kdo jsou naši zaměstnanci?“. Zahrnuje následující ukazatele za sledované období: počet aktivních/neaktivních zaměstnanců a jeho přepočtení na úvazky – FTE (full time employee), počet zaměstnanců se zkrácenými úvazky, zastoupení manažerů a jejich rozpětí řízení (tzv. SPOC – span of control), počty zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou/neurčitou, délka zaměstnaneckého poměru a genderové a věkové rozložení zaměstnanců.

##### **List fluktuace (fluctuation)**

Zde jsou uvedeny jednotlivé druhy fluktuace a legislativní důvody odchodu. Ukazatele v této sekci jsou následující: míra odchodovosti za sledované období/rok – celková, vedoucích pracovníků, neřídících zaměstnanců, žen, mužů, odchodů během prvního roku ve společnosti a odchodů během zkušební doby, míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace, míra přežití, fluktuace nově přijatých zaměstnanců, celkové počty odchodů a legislativní důvody rozvázání pracovního poměru.

### **List nábora a mobility (hiring and promotion)**

V této sekci se zaměřujeme na externí a interní mobilitu, tj. počet nově nastupujících zaměstnanců, počet povýšených zaměstnanců (vertikální mobilita), počet zaměstnanců přestoupivších na jinou pozici (horizontální mobilita) a zdroje získávání nových zaměstnanců.

### **List absence (absence)**

Sekce absence se orientuje na čerpání dovolených a nemocnost zaměstnanců. Ukazatele jsou tyto: zůstatky dovolených, čerpání dovolených za stanovené období, počet dnů dovolených schválených v IS a nemocnost.

### **List finance (finance)**

V této sekci jsou zpracovávány finanční parametry, a to průměrná mzda společnosti/organizační jednotky, průměrná odměna a průměrné plnění plánu (u zaměstnanců s variabilní složkou mzdy) společnosti/organizační jednotky a jejich vzájemné poměry.

#### **4.2.3 Návrh procesu spravování dat**

Po výběru vhodných KPIs pro HR dashboard je nezbytné zajistit veškeré potřebné parametry. Parametry, které využijeme v rámci zpracovávaného HR dashboardu, jsou všechny k dispozici v IS SAP, což už jim předem zaručuje jejich konzistenci, platnost, jedinečnost a auditovatelnost. Důvěryhodnost dat dále zajišťuje i interní audit zaměřený převážně na datové zpětné změny v IS a kontroly mezd, jenž je realizován pravidelně každý rok.

Data jsou v IS běžně k dispozici, avšak nejsou vždy zcela přesná a úplná. Odpovídající kvalita dat je proto zajišťována jejich kontrolou, která se koná vždy na začátku nového měsíce za předcházející měsíc. Možnost opravit případné chyby je do druhého pracovního dne nového měsíce, resp. do mzdové uzávěrky. Každý útvar si spravuje určitou část dat v IS a příslušný pracovník útvaru pověřený správou dat, tzv. data owner, odpovídá za jejich bezchybnost. Za účelem předejití chyb v důsledku možného selhání lidského fakturu, funguje ve společnosti kontrola čtyř očí. Reportingový specialista, pomocí různých sestav a zavedených pravidel, pomáhá vyhledat chyby či jiné datové nedostatky v IS. Nejčastěji se jedná o chybějící příznaky u vedoucích zaměstnanců, prázdné pole, či špatně vybranou položku z předdefinovaného číselníku. Nedostatky pak specialista nahlásí zodpovědné osobě, které zjedná nápravu a poskytne o ní zpětnou vazbu.

Následně můžeme přejít k vytvoření potřebných sestav. Sestavu nelze připravit pouze jednu, a to hned z několika důvodů. Některé parametry potřebujeme vztáhnout k určitému datu (poslední den v měsíci), a to např.: jméno zaměstnance, jeho pozice, organizační jednotka, zatímco v jiném případě vztahujeme k data k určitému období (měsíc), a to např.: čerpání dovolené, počet dní nemoci atp. Dalším důvodem je architektura IS SAP, který se skládá z několika modulů a ty pak z dalších submodulů. Potřebné parametry se nacházejí ve vícero

submodelech (organizační management, personální administrace, časový management, mzdy anebo řízení odměňování). SAP tedy neposkytuje možnost k jednomu zaměstnanci stáhnout všechna potřebná data najednou, což zároveň vyplývá i z SoD matice. Pro HR dashboard je nutné stáhnout tyto sestavy: přehled zaměstnanců s 35 základními parametry k poslednímu dni v měsíci, výstupy, přestupy a povýšení, čerpání dovolené a počty dní nemoci vztažené ke sledovanému období (v našem případě měsíc), a dále sestavu mezd, kterou je nutné získat od specialisty HR controllingu, který má přístup ke všem potřebným parametrům.

Na základě výše uvedených informací můžeme vytvořit časový harmonogram:

Tabulka 4: časový harmonogram pro tvorbu HR dashboardu

Pracovní den	Činnost	Zpracovatel
Poslední den v měsíci	V IS jsou nahraná veškerá data o zaměstnancích za předcházející měsíc	Personalistky, mzdové účetní HRBP**, Specialista HR IS
1.-2. PD*	Kontrola nově zadaných dat a jejich případné opravy	Personalistky, mzdové účetní HRBP, Specialista HR IS, Specialisté HR Controllingu, Specialista HR reportingu
2. PD	Mzdová uzávěrka	Mzdové účetní
2.-5. PD	Dodatečné úpravy, které však vyvolají zpětné přepočty, které musí povolit mzdové účetní, aby se změny mohly prospat do systému.	Mzdové účetní
5. PD	Odesílání mezd, finální uzávěrka mezd a dat v IS, všechna potřebná data jsou připravena k reportování	Mzdové účetní
5.-8. PD	Stažení dat z IS, kompletace pro datový sklad a aktualizace HR dashboardu	Reportingový specialista

Zdroj: vlastní zpracování

\*PD = pracovní den

\*\*HRBP = HR Business Partner

Z časového harmonogramu vyplývá, že aktualizovaný HR dashboard za uplynulý měsíc je připraven pro management nejpozději 8. pracovní den nového měsíce.

#### 4.2.4 Vytvoření datového skladu

V dalším kroku bylo nutné sjednotit sestavy z IS do jednotného formátu a následně vytvořit datový sklad, ze kterého bychom čerpali data do HR dashboardu.

Nejprve se připravil seznam nezbytných polí, která nám poskytly sestavy z IS a jeho pevné řazení. Na tato pole pak navazují další výpočtová pole (např.: ze základního pole – datum narození, jsme schopni pomocí výpočtového pole rozřadit zaměstnance do věkových skupin).



Aby nebylo nutné opakovat tento proces každý měsíc, bylo potřeba vytvořit pomocný nástroj, který se nazval datový generátor. Generátor byl navržen tak, že do jednotlivých listů v MS Excel se vloží sestavy z IS a v dalším listě se veškerá data propíše v požadovaném formátu. Data v tomto listě se pak použijí jako zdrojový soubor pro HR dashboard. Aby byl tento nástroj co nejvíce uživatelsky přívětivý, byl doplněn o detailní návod, jak postupovat.

Dále byla na sdíleném datovém uložišti určeném pro HR reporting vytvořena složka, kam se ukládají jednak zdrojové sestavy z IS pro každé období a také generátory pro každé období. Za účelem zamezení chybovosti je v této složce připraven i vzor generátoru. Ve společnosti XY se používá jako datové sdílené uložiště Sharepoint od společnosti Microsoft, jehož výhodou je, že přístupy do jednotlivých složek jsou vázány na firemní emailové adresy a o přístupu rozhoduje administrátor složky, čímž jsou data chráněna a zpřístupněna vždy jen určeným osobám.

Nakonec bylo nutné vyřešit formu datového skladu. Na základě vyhodnocení všech okolností, zejména přístupnosti a velikost datového skladu, formy HR dashboardu atp. se došlo k závěru, že datový sklad bude součástí HR dashboardu, a to jako jeden z listů v MS Excel. Data do něj budou vkládána ve formě hodnot, aby se zamezilo nesouladu dat. Toto řešení však nese riziko spojené se zabezpečením dat. Za účelem ochrany osobních a citlivých údajů je proto tento list nejen zaheslován v rámci bezpečností politiky společnosti tak, že heslo musí být minimálně 10místné a musí obsahovat jedno velké a malé písmeno, číslici a speciální znak, ale i v části editoru VBA, který se nazývá project explorer, je zdrojovému listu ve vlastnostech přiřazen kód 2-xsheetVeryHidden. To znamená, že lišta s listy uživateli nenabídne možnost zdrojový soubor odkrýt a k jeho odkrytí je nutné použít VBA editor, kde nejprve list, jenž je zabezpečen, odkryje a pak ho zpřístupní pomocí hesla.

#### **4.2.5 Tvorba a vizualizace HR dashboardu**

Při tvorbě HR dashboardu jsem vycházela z možností MS Excel. Nejprve bylo nutné sepsat finální seznam veškerých ukazatelů a vzorců, jak se k těmto ukazatelům dospěje. Poté se připravil hrubý náčrt rozvržení HR dashboardu, odsouhlasilo se názvosloví, které pro potřeby společnosti musí být v anglickém jazyce, a nakonec přišlo vlastní zpracování.

Po vlastním zpracování se skládá HR dashboard, jak jsem již výše zmínila, z 5 částí: diverzita, fluktuace, nábor a mobilita, absence a mzdy, přičemž poslední část je, s ohledem na v ní uvedená data, zpřístupněna jen za určitých předem stanovených okolností. Dále sešit obsahuje list se zdrojovými daty a listy s pomocnými kontingenčními tabulkami, které pomáhají při výpočtech ukazatelů. Tyto listy jsou opět skryté a zabezpečené heslem. Díky těmto listům s kontingenčními tabulkami lze použít funkci „průřez“ v záložce „vlození“. Tato funkce nám umožňuje v jednotlivých listech HR dashboardu rychle filtrovat mnoho dat najednou a tím získat aktuální pohled na zkoumanou problematiku. Listy s kontingenčními tabulkami mají pro reporting i další výhodu. V případě, že nestačí pohled na ukazatele v HR dashboardu, dají se tyto kontingenční tabulky ihned použít pro doplňující pohled, a navíc je zde zajištěna datová konzistence. Při zpracování bylo využito pouze logických, textových, vyhledávacích,

informačních a statistických funkcí a rovněž funkce data a času.

Pro vizualizaci byly použity firemní barvy společnosti a jejich logo, ty však pro účely diplomové práce byly změněny. Po grafické stránce se každá část HR dashboardu skládá z těchto 7 částí:

1. Logo společnosti
2. Název oblasti HR dashboardu
3. Datum poslední aktualizace
4. Filtrovací část – v každé oblasti lze filtrovat podle měsíce, divize, sekce, úseku, manažera, lokality a nákladového střediska. Lze také filtrovat souhrnně, tzn. lze označit jednu či několik položek z každého filtru zároveň.
5. Klíčové ukazatele pro každou oblast
6. Grafické ztvárnění ukazatelů
7. Souhrnný přehled dat za jednotlivé měsíce

Obrázek 16: Vizualizace HR dashboardu list Fluctuation 1



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17: Vizualizace HR dashboardu list Fluctuation 2

Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUM	Average ø
<b>Monthly Fluctuation</b>														
TOTAL	1,51%	1,98%	1,53%	1,36%	1,72%	1,93%	1,35%	1,38%	1,51%	1,46%	1,32%	3,48%	20,54%	1,71%
Core Employees	1,48%	1,92%	1,44%	1,25%	1,72%	1,84%	1,24%	1,20%	1,48%	1,41%	1,26%	3,19%	19,44%	1,62%
Managers	0,03%	0,06%	0,09%	0,12%	0,00%	0,09%	0,12%	0,17%	0,03%	0,06%	0,06%	0,29%	1,10%	0,09%
Women	0,94%	1,04%	0,75%	0,54%	0,61%	0,60%	0,48%	0,44%	0,63%	0,54%	0,52%	1,38%	8,47%	0,71%
men	0,57%	0,94%	0,78%	0,83%	1,11%	1,33%	0,87%	0,94%	0,88%	0,92%	0,80%	2,10%	12,07%	1,01%
UP to One YEAR	0,49%	0,83%	0,43%	0,50%	0,69%	0,68%	0,58%	0,39%	0,45%	0,58%	0,46%	1,02%	7,10%	0,59%
Probation Period	0,27%	0,53%	0,18%	0,27%	0,41%	0,41%	0,32%	0,12%	0,06%	0,15%	0,16%	0,43%	3,29%	0,27%
<b>Voluntary Fluctuation</b>														
TOTAL	1,00%	1,01%	0,97%	0,86%	1,16%	1,34%	1,03%	1,00%	1,12%	1,15%	1,02%	1,74%	13,40%	1,12%
Core Employees	1,00%	0,98%	0,94%	0,83%	1,16%	1,25%	0,98%	0,86%	1,09%	1,12%	0,96%	1,60%	12,76%	1,06%
Managers	0,00%	0,03%	0,03%	0,03%	0,00%	0,09%	0,06%	0,15%	0,03%	0,03%	0,06%	0,14%	0,64%	0,05%
UP to One YEAR	4,93%	4,85%	4,84%	4,84%	4,78%	4,75%	4,74%	4,74%	4,69%	4,69%	4,66%	4,66%	57,17%	4,76%
Probation Period	2,35%	2,31%	2,30%	2,30%	2,27%	2,26%	2,25%	2,26%	2,23%	2,23%	2,22%	2,22%	27,19%	2,27%
<b>INVoluntary Fluctuation</b>														
TOTAL	0,51%	0,97%	0,56%	0,51%	0,56%	0,60%	0,32%	0,38%	0,39%	0,32%	0,30%	1,74%	7,14%	0,60%
<b># OF LEAVERS (FTE)</b>														
TOTAL	50,0013	66,8	51,75	46,1	59	66,5002	46,7	47,5	52,5	51	46,25	121,9	706,0016	58,83
Core Employees	49	64,8	48,75	42,1	59	63,5002	42,7	41,5	51,5	49	44,25	111,9	668,0003	55,67
Managers	1,0013	2	3	4	0	3	4	6	1	2	2	10	38,0013	3,17
<b># OF LEAVERS (HEADS)</b>														
TOTAL	52	70	54	49	61	74	47	49	56	54	49	129	744	62,00
Core Employees	50	68	51	45	61	71	43	43	55	52	47	119	705	58,75
Managers	2	2	3	4	0	3	4	6	1	2	2	10	39	3,25
<b>Termination reasons</b>														
Agreement on term. based on org. changes - ER	2	1,5	5	5,6	1	2,5	1	1,5	3	0	0	2,5	25,6	2,13
Agreement on termination - EE	12	12,5	9,5	13,5	13,5	24,5002	11	9,75	18,5	16	8,5	18,7501	168,0003	14,00
Agreement on termination - ER	3,75	13,3	2	2	6	4	3	1	5	4	5	10,5	59,55	4,96
Death of the Employee	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,08
Expiration of fixed-term contracts - EE	3,25	2	6	3	1,5	0	2	2	3,75	3,5	4	4	35	2,92
Expiration of fixed-term contracts - ER	4,0013	5	5	4	4,25	2	2	8,5	1,5	4	2	4,6	46,8513	3,90
Immediate termination of employment - EE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Immediate termination of employment - ER	1	2	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2	5,5	0,46
Notice of termination of employment - EE	10	11,5	12,25	5,5	17,75	16	16,7	19,75	15,75	17	18,25	25	185,45	15,45
Notice of termination of employment - ER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
Notice of term. based on org. changes - ER	5	1	6	4,5	3	6	1	1	3	2	3	38,3	73,8	6,15
Term. of employment during prob. period - EE	8	8	5	7	7	5,5	6	3	1	3,5	5	12	71	5,92
Term. of employment during prob. period - ER	1	10	1	1	5	5,5	4	1	1	1	0,5	3	34	2,83

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Analýza tvrdých dat

V této kapitole analyzují fluktuaci pomocí tvrdých dat z IS společnosti za rok 2020. Za účelem následného posouzení je nejprve potřeba získat povědomí o období, které současnému stavu předcházelo, což nám umožní pohled na vývojový trend fluktuace ve společnosti. Dále se zaměřím na současnou míru fluktuace ve společnosti a provedu její rozbor po jednotlivých organizačních celcích, abych definovala oblasti s výrazně vyššími hodnotami, pokud takové existují. Následně vyberu na základě hodnot jednu organizační oblast, která je nejvíce zasažena fluktuací a u ní stručně popíšu současný stav a porovnáím parametry s vlivem na fluktuaci vůči hodnotám společnosti. Nakonec zanalyzují ostatní parametry působící na míru fluktuace v této organizační jednotce, a i zde učiním porovnání vůči celé společnosti.

### 4.3.1 Vývojový trend fluktuace ve společnosti

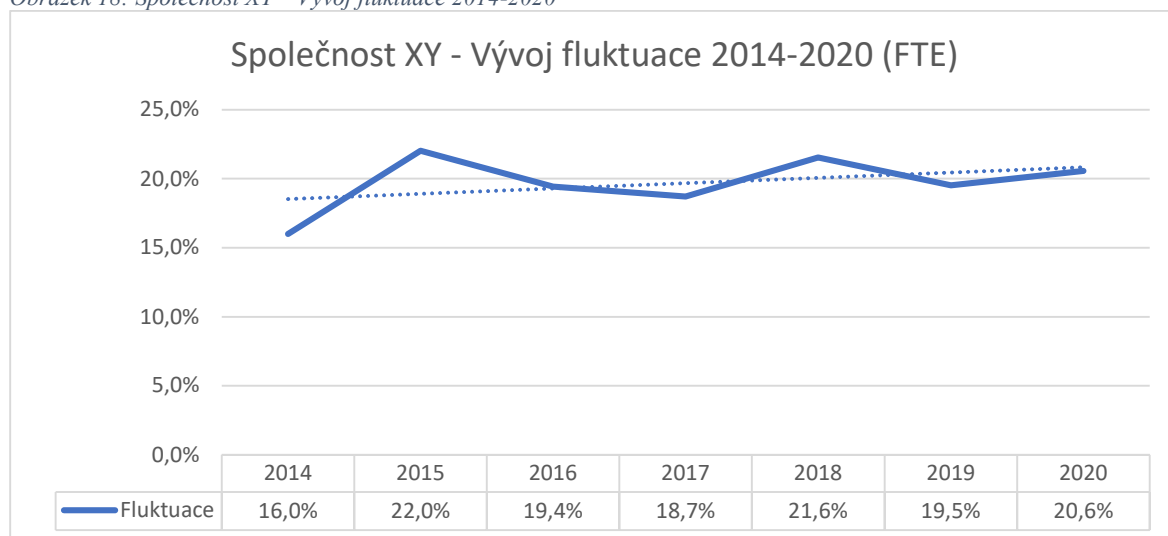
Analýza fluktuace se ve společnosti XY provádí pravidelně každý rok. Avšak doposud se neřešila koncepčně. Specialista HR reportingu v rámci pravidelných výkazů má k dispozici počty výstupů a počty zaměstnanců, avšak v oddělených výkazech. Problém nastává ve chvíli, kdy přijde požadavek na hodnotu fluktuace a specialista musí propojit jednotlivé výkazy a doplňovat k nim údaje, které ve výkazech chybí a které obdržel v rámci požadavku na zpracování. Tento proces bývá časově náročný. Po zavedení HR dashboardu jsou data ihned k dispozici v odpovídající kvalitě a specialista HR reportingu je schopen i rychle reagovat na případné další doplňující otázky.

Samotný výpočet fluktuace je dle firemních pravidel vypočítáván v jednotkách FTE,

stejně tak i některé další metriky. Pokud by nastala situace, kdy je metrika v jiných jednotkách – HC, tak to bude vždy zdůrazněno.

Podle dostupných výkazů se fluktuace v letech 2014-2020 pohybovala v rozmezí 16 až 22 %. Průměrná hodnota fluktuace činí 19,7 % a medián je 19,52 %. V porovnání s doporučenou hodnotou fluktuace, na kterou odkazují v teoretické části a která činí 5-10 %, se zdá fluktuace až extrémní, nicméně průměrná fluktuace ve firmách v ČR se pohybuje mezi 14–16 %. Z tohoto pohledu je fluktuace ve společnosti přibližně o 5 p.b. vyšší, než je průměr v ČR. Z níže uvedeného grafu vidíme vývoj fluktuace a jeho trend, který je mírně rostoucí.

Obrázek 18: Společnost XY – Vývoj fluktuace 2014-2020



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu také vyplývá, že vyšší hodnoty míry fluktuace nejsou ojedinělé a jedná se o dlouhodobější trend.

#### 4.3.2 Analýza míry fluktuace

Společnost XY se při analýze fluktuace soustředí především na celkovou dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci. Výpočty provádí na základě obecně platných metodik. Dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci rozlišuje společnost na základě legislativních ustanovení upravujících rozvázání a skončení pracovního poměru.

Tabulka 5: Legislativní ustanovení pro výpočet dobrovolné a nedobrovolné fluktuace

Legislativní ustanovení	
Dobrovolná fluktuace	Nedobrovolná fluktuace
Dohoda o rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance	Dohoda – organizační změny
Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance	Dohoda – zdravotní důvody
Smrt zaměstnance	Dohoda o rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

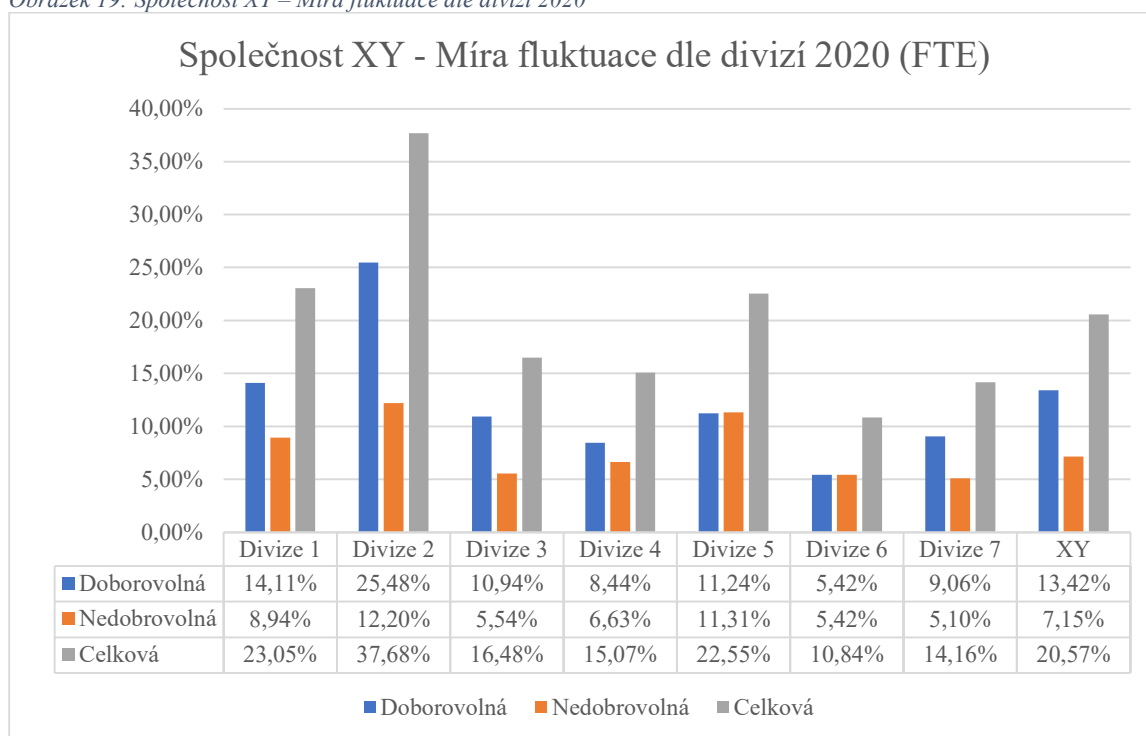
Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance po uplynutí doby určité	Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele
Výpověď přechod práv a povinností (Outsourcing)	Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele po uplynutí doby určité
Výpověď daná zaměstnancem	Výpověď – organizační změny
Zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve zkušební době	Výpověď – zdravotní důvody
	Výpověď daná společností
	Zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele ve zkušební době

Zdroj: vlastní zpracování

Celková fluktuace pro rok 2020 činila 20,57 %, z toho dobrovolná 13,42 % a nedobrovolná 7,15 %. Z uvedeného plyne, že téměř dvě třetiny zaměstnanců rozvázaly pracovní poměr dobrovolně a jedna třetina nedobrovolně. Oproti předcházejícímu roku vzrostla celková fluktuace o 1,1 p.b, dobrovolná o 0,56 p.b. a nedobrovolná o 0,16 p.b.

Po celkovém pohledu na fluktuaci ve společnosti jsem se ubírala postupně do větší míry detailu. Nejprve jsem zvolila rozdělení dle největších organizačních celků – divizí, kam jsem přidala ke srovnání hodnoty celé společnosti. Z níže uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že nejvyšší míru fluktuace má Divize 2 s 37,68 %. Nad hodnotami společnosti se pohybují i Divize 1 a 5. Dvě divize (Divize 5 a 6) mají srovnatelné hodnoty dobrovolné a nedobrovolné fluktuace. Zbývající divize mají podobný trend jako celá společnost, přičemž dobrovolná fluktuace výrazně přesahuje hodnoty nedobrovolné.

Obrázek 19: Společnost XY – Míra fluktuace dle divizí 2020



Zdroj: vlastní zpracování

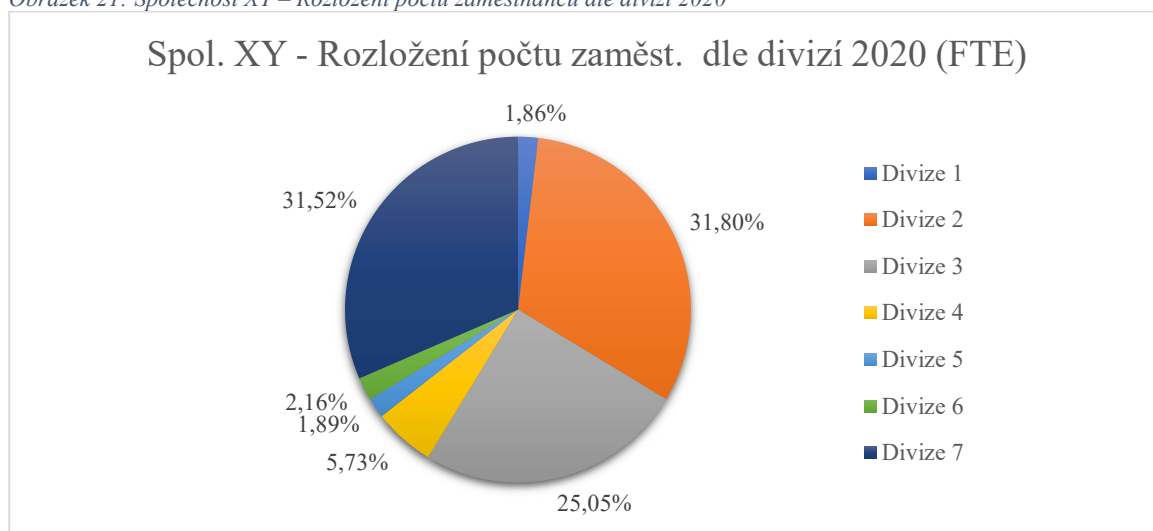
Pro vytvoření ucelenějšího pohledu na hodnoty fluktuace uvedené výše jsem zvolila informaci o podílu jednotlivých divizí na celkovém počtu všech odchodů, které jsou ve společnosti XY označovány také jako výstupy – viz graf č. 3 níže. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že Divize 2 má jak největší míru fluktuace, tak více jak 50% podíl na všech výstupech společnosti. Divize 1 a 5, které měly sice vyšší hodnoty fluktuace než společnost jako celek, mají na celkovém počtu výstupů zastoupení jen v malém procentu. Naopak Divize 3 a 7 mají fluktuaci pod průměrem společnosti, ale podíl na výstupech mají výrazný, a to 18, resp. 20 %. Výstupy z Divizí 2, 3 a 7 se podílí na výstupech více jak z 90 %. Je tedy zřejmé, že společnost by se měla soustředit na tyto tři divize. Pro porovnání uvádím i graf s rozložením počtu zaměstnanců v rámci jednotlivých divizí.

Obrázek 20: Společnost XY – Rozložení počtu výstupů dle divizí 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21: Společnost XY – Rozložení počtu zaměstnanců dle divizí 2020

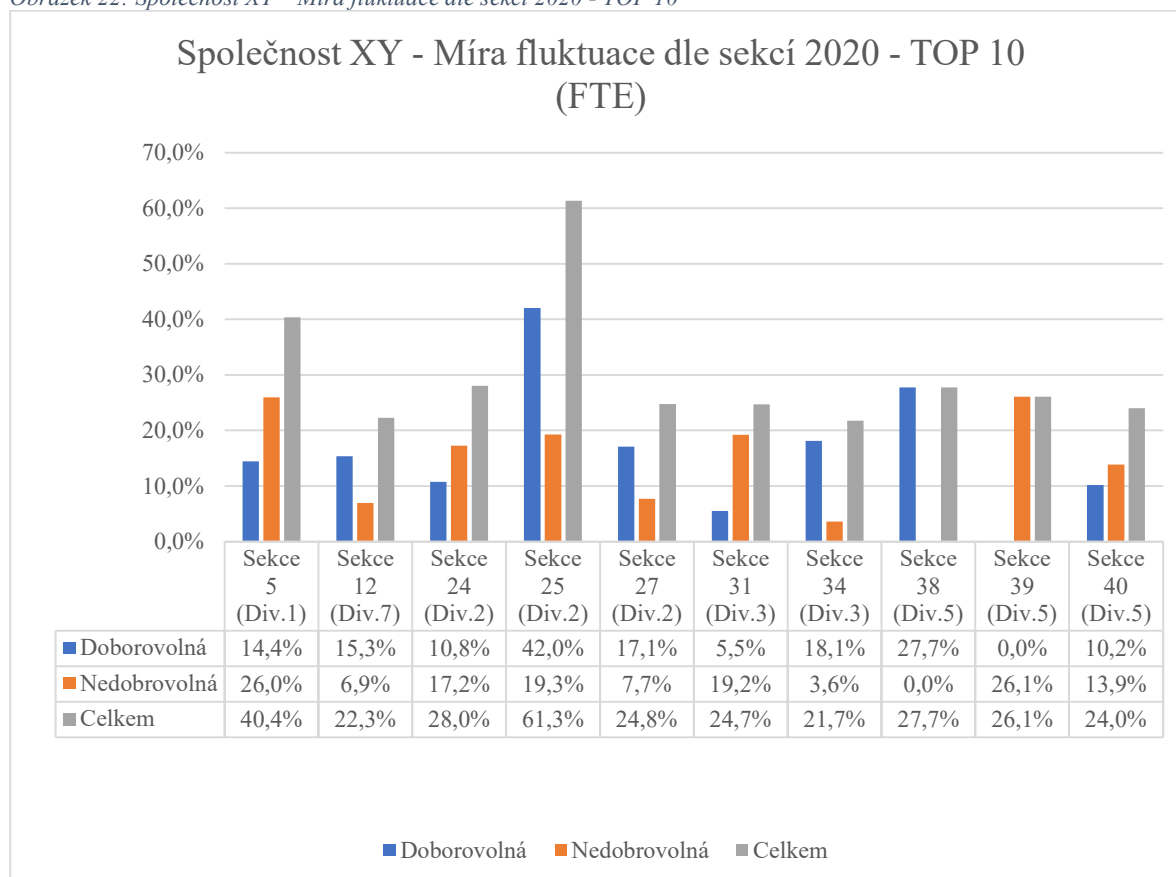


Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření předpokladu, že oblast s nejvyšší mírou fluktuace je skutečně v Divizi 2, jsem vybrala 10 sekcí s nejvyšší mírou fluktuace. Na základě těchto dat se potvrdila skutečnost, že oblast s výrazně vyššími hodnotami existuje a nachází se v Divizi 2. Jde o Sekci 25. Další

divizí s výskytem vysoké fluktuace a s vysokým dopadem na počty výstupů je Divize 3. Divize 7 má sice vysoký podíl na odchodech, avšak v rámci celé divize jsou rovnoměrněji rozloženy. Hodnoty fluktuace se zde pohybují v rozmezí 10,59 až 17,42 %. Za povšimnutí stojí také Sekce 38 a 39 v Divizi 5, kde v prvním případě jsou všechny odchody vyvolány zaměstnanci a v druhém případě naopak zaměstnavatelem.

Obrázek 22: Společnost XY – Míra fluktuace dle sekcí 2020 - TOP 10



Zdroj: vlastní zpracování

K ucelnému pohledu na situaci v Sekci 25 jsem spočítala doplňkové ukazatele pro fluktuaci: index stability, newhire turnover (fluktuace nově přijatých zaměstnanců) a míru přežití. Hodnoty jsem následně porovнала s celou Divizí 2 a společností XY.

Tabulka 6: Doplňkové ukazatele fluktuace Společnosti XY

Doplňkové ukazatele fluktuace (FTE)	Sekce 25	Divize 2	XY
Index stability	60,59 %	73,71 %	86,53 %
Newhire turnover	43,01 %	33,82 %	26,36 %
Míra přežití	67,70 %	75,19 %	77,91 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výpočtu indexu stability vyplývá, že 86,53 % zaměstnanců, kteří pro společnost XY pracují alespoň 1 rok, má tendenci zde i nadále setrvat. V Divizi 2 už je pokles na 73,71 % a v Sekci 25 už pouze 60,59 %, což je o 25 p.b. méně než v rámci společnosti. Téměř 40 % zaměstnanců v Sekci 25 tak zvažuje, že společnost opustí. Společnost jako celek nemá problém

s výstupy stávajících zaměstnanců, ale spíše s odchody nově nastupujících zaměstnanců. V rámci Sekce 25 už je však problémem udržet si i stávající zaměstnance.

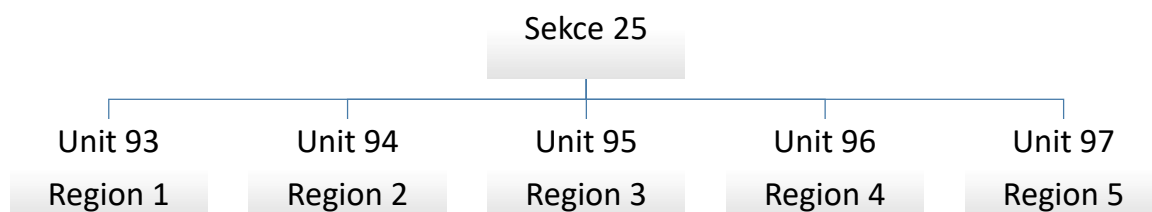
Ukazatel newhire turnover poukazuje na schopnost firmy adaptovat své nováčky. Zatímco ve společnosti XY odchází během prvního roku každý čtvrtý zaměstnanec, v Divizi 2 je to již každý třetí, a v Sekci 25 se blížíme tomu, že každý druhý zaměstnanec odchází během prvního roku trvání pracovního poměru.

Poslední ukazatel, míra přežití, nám poskytuje informaci, kolik zaměstnanců zůstane ve společnosti po sledovaném období, tedy po roce 2020. Tato informace je důležitá především pro HR controlling, aby správně provedl kalkulaci personálních nákladů. V rámci společnosti je míra přežití 77,91 %, v Divizi 2 je mírný pokles o 2,72 p.b. a u Sekce 25 je rozdíl 10,21 p.b. oproti hodnotám společnosti. Uvedené údaje opětovně potvrzují, že v Sekci 25 není problém jenom u nováčků, ale odchází i stálí zaměstnanci.

### 4.3.3 Popis vybrané organizační jednotky a její základní statistiky

Sekce 25 se skládá celkem z 5 úseků, které mají stejnou náplň práce a jsou rozděleny pouze dle demografické příslušnosti do jednotlivých regionů.

Obrázek 23: Organizační struktura Sekce 25



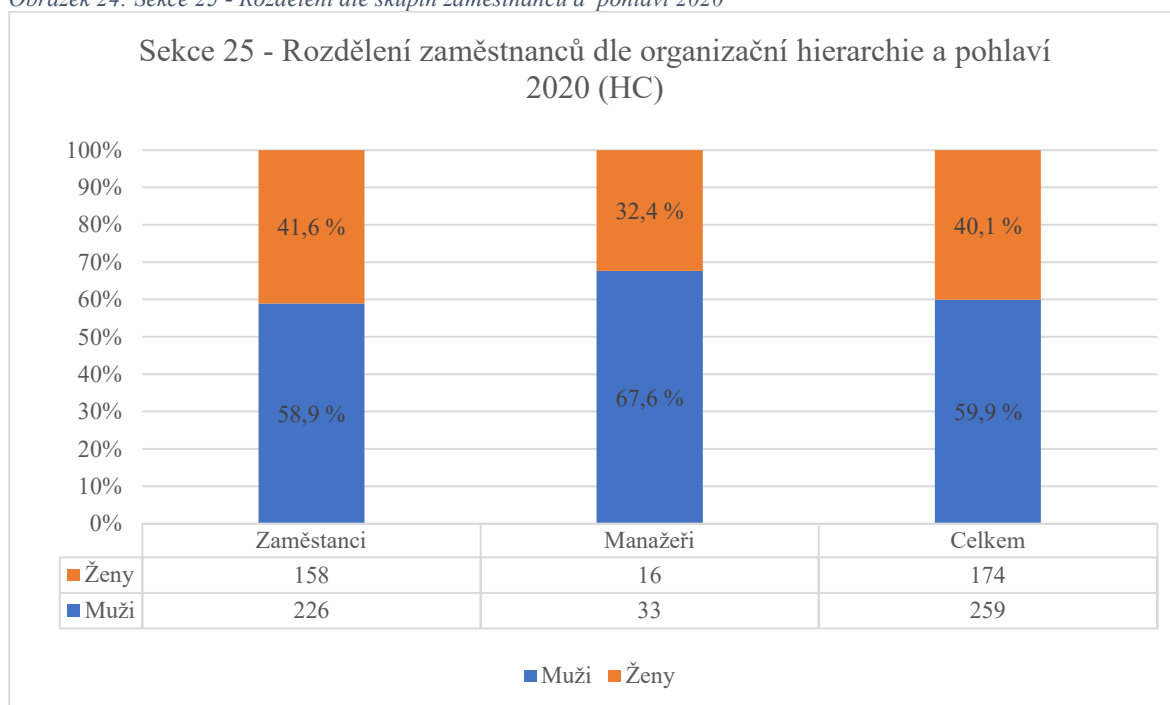
Zdroj: vlastní zpracování

Sekce se nachází v segmentu B2C (Business to Customer) a má tak na starosti obchodní vztahy mezi společností XY a koncovým zákazníkem. Zaměstnanci v této sekci zajišťují nejen prodej služeb a produktů společnosti, ale poskytují rovněž podporu pro koncové zákazníky. Náročnost jejich práce spočívá v celkové hlubší znalosti produktů a služeb, které se neustále vyvíjejí a mění, a proto je nezbytné, aby si zaměstnanci Sekce 25 neustále doplňovali znalosti v rámci interních školení. Dále musí ovládat umění komunikace a vyjednávání, být neustále plně soustředění, pracovat pod tlakem a téměř neustálou kontrolou. Za svoje pracovní výkony jsou odměňováni nejen základní složkou mzdy, ale také variabilní složkou mzdy na základě úspěšnosti plnění obchodního plánu. Pozice v této sekci bývají vnímány jako startovací pozice na začátku profesní kariéry pro mladé lidi a absolventy především středních škol s maturitou.

Organizační jednotka má celkem 433 zaměstnanců, z čehož je 49 vedoucích pracovníků, přičemž poměr počtu mužů k počtu žen činí 2:1. V celé jednotce je poměr mužů k ženám 3:2.



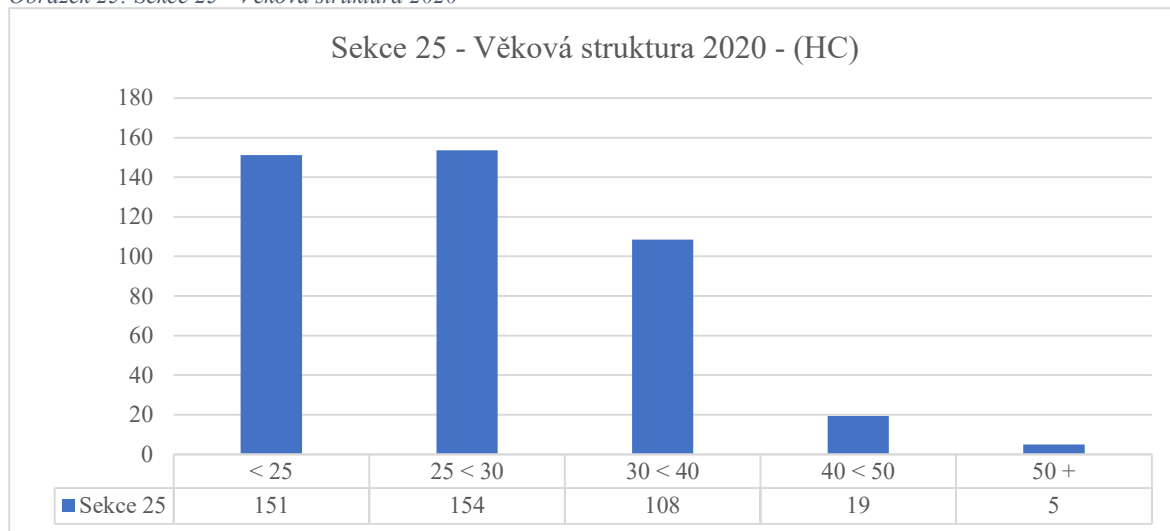
Obrázek 24: Sekce 25 - Rozdělení dle skupin zaměstnanců a pohlaví 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk v Sekci 25 činí 28,10 let, v Divizi 2 pak 31,2 let a v celé společnosti 36,7 let. Jedná se tedy o jednotku, kde zaměstnanci patří k mladší generaci, což odpovídá i věkovému složení celé sekce. Více jak 70 % zaměstnanců je mladší 30let a 95 % je mladší 40let. Průměrný věk manažera v této jednotce je 32,4 let.

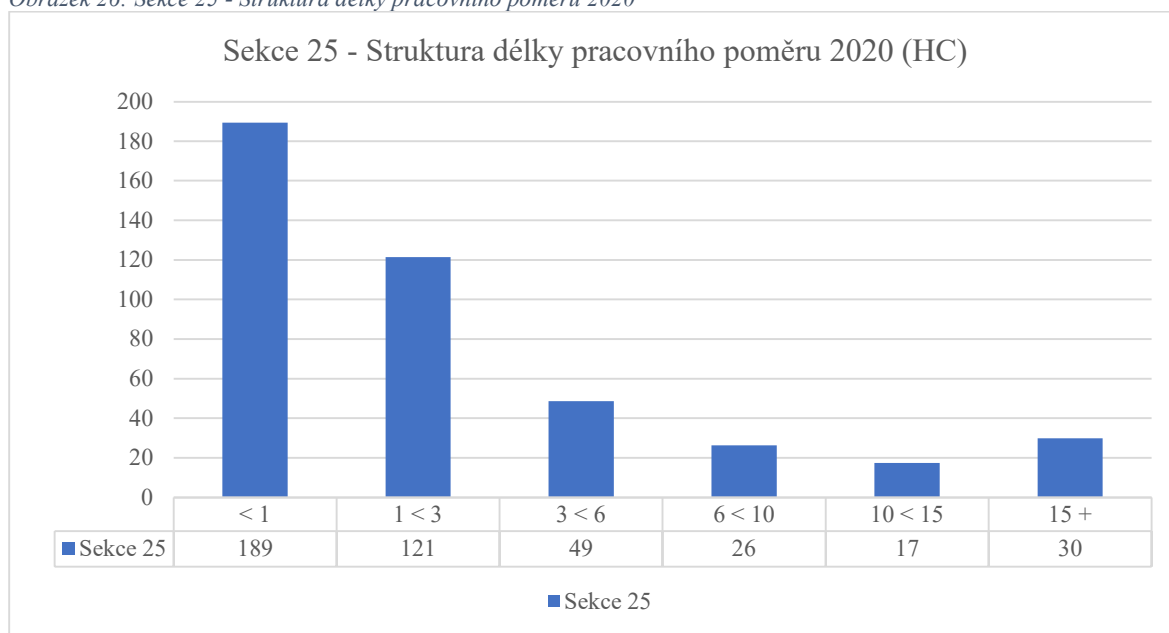
Obrázek 25: Sekce 25 - Věková struktura 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný zaměstnanec Sekce 25 setrvává v pracovním poměru 3,3 let, což je o 1,6 let méně, než je průměr Divize 2 a o 4,4 let méně, než činí průměr celé společnosti. Z grafu struktury pracovního poměru vyplývá, že pouhá třetina zaměstnanců Sekce 25 vydrží ve společnosti více jak tři roky.

Obrázek 26: Sekce 25 - Struktura délky pracovního poměru 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním parametrem jsou mzdy. Jelikož si společnost XY přála zůstat v anonymitě a zároveň si nepřála konkretizovat mzdové ohodnocení svých zaměstnanců, zvolila jsem 3 hodnoty, a to průměrnou základní mzdu ve společnosti jako celku, pak u řadového zaměstnance a konečně u manažera, jako vztažné body rovné 100 %. V tabulce níže jsou uvedeny průměrné mzdy, medián mzdy a plnění variabilní složky mzdy. Variabilní složku mzdy mají všichni zaměstnanci této sekce, proto i když se výše mzdových parametrů pohybuje v nižších úrovních, je třeba počítat s tím, že díky variabilní složce mzdy si může zaměstnanec při 100% plnění přilepšit o přibližně 4 %.

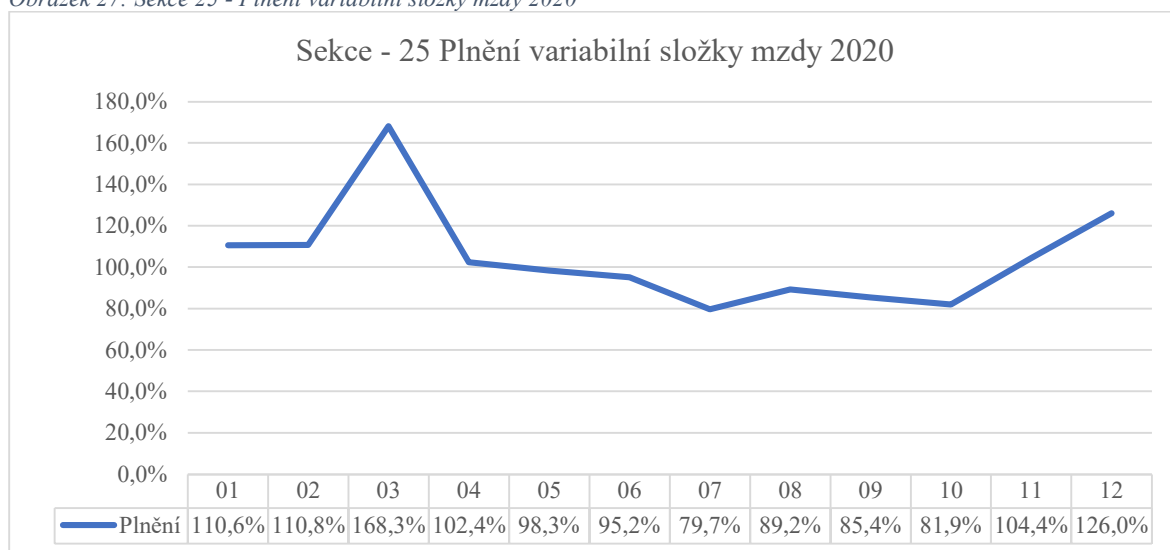
Tabulka 7: Mzdové parametry společnosti XY, Divize 2 a Sekce 25

Mzdové parametry	Sekce 25	Divize 2	Společnost XY
Ø Základní mzda – zaměstnanec	56,45 %	69,54 %	100,00 %
Medián mzdy – zaměstnanec	55,59 %	57,05 %	81,12 %
Ø Základní mzda – manager	46,27 %	77,80 %	100,00 %
Medián mzdy – manager	40,31 %	45,78 %	97,55 %
Ø Základní mzda – celkem	52,17 %	68,80 %	100,00 %
Medián mzdy – celkem	48,56 %	49,80 %	73,83 %
Plnění variabilní složky mzdy	102,91 %	101,43 %	99,82 %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci plnění obchodních plánů si jednotka jako celek vede v porovnání s Divizí 2 i s celou společností nejlépe. Pokud bychom do statistiky nezahrnuli nováčky s délkou pracovního poměru do 6 měsíců, bylo by % plnění variabilní složky mzdy ještě výrazně vyšší i v porovnání s Divizí 2 a společností XY. Plnit obchodní plány se v minulém roce dařilo nejlépe v březnu (i přes počátek pandemie COVID-19), kdy společnost spouštěla novou kampaň a v prosinci, což je obvyklé s ohledem na období Vánoc.

Obrázek 27: Sekce 25 - Plnění variabilní složky mzdy 2020



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Analýza odchodů ve vybrané organizační jednotce

V Sekci 25 odešlo během roku 2020 celkem 244,5 FTE, respektive 262 zaměstnanců. Níže na grafu č. 10 lze vidět měsíční vývoj výstupu, kdy nejvíce zaměstnanců opustilo společnost XY v únoru a prosinci, což odpovídá i celofiremním statistikám, jelikož zaměstnanci mají obecně tendenci ukončovat pracovní poměr buď ke konci října, aby odešli na konci kalendářního roku, nebo právě podávají výpověď ke konci roku. Nový rok je vnímán zaměstnanci jako životní milník a čas pro změny.

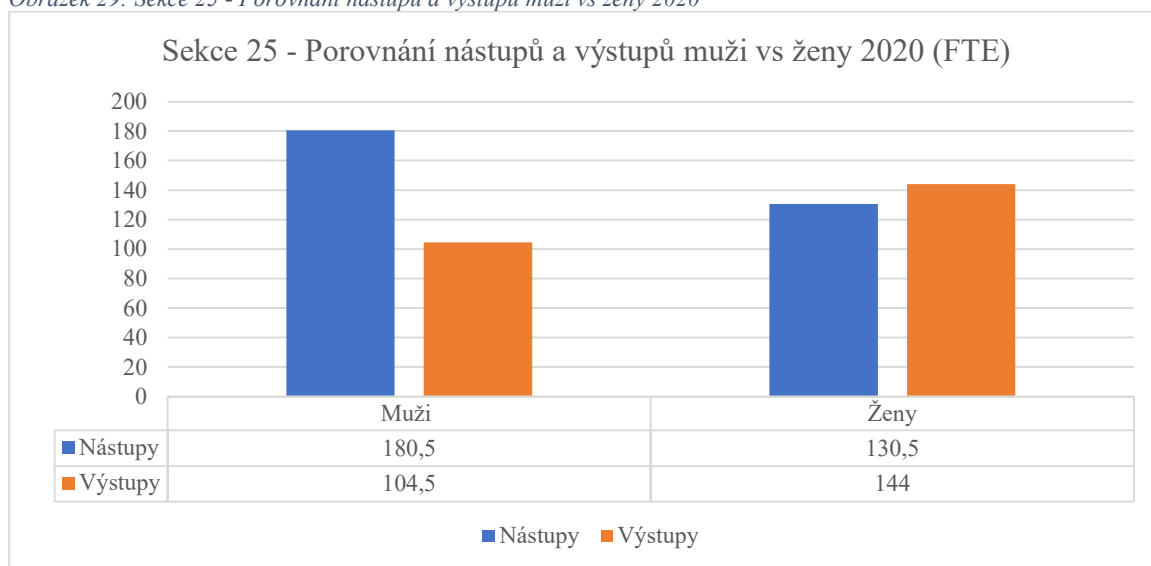
Obrázek 28: Sekce 25 - Měsíční vývoj počtu výstupů 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem již výše uvedla, v Sekci 25 odešlo 244,5 FTE. Porovnáme-li tuto hodnotu s počty nástupů za stejné období, které činilo 311 FTE, zjistíme, že rozdíl je 65,5 FTE ve prospěch nástupů. Z toho lze usoudit, že specialisté na nábor pravděpodobně začali přijímat více zaměstnanců, aby tak předešli celkovému podstavu zaměstnanců. Při takovém postupu však hrozí riziko, že nejsou vybráni dostatečně kvalitní kandidáti, neboť kvantita jde na úkor kvality. Z grafického znázornění obrázku č. 29 je také možné vyčíst, že mužů se nabírá více a méně jich odchází, než je tomu v případě žen.

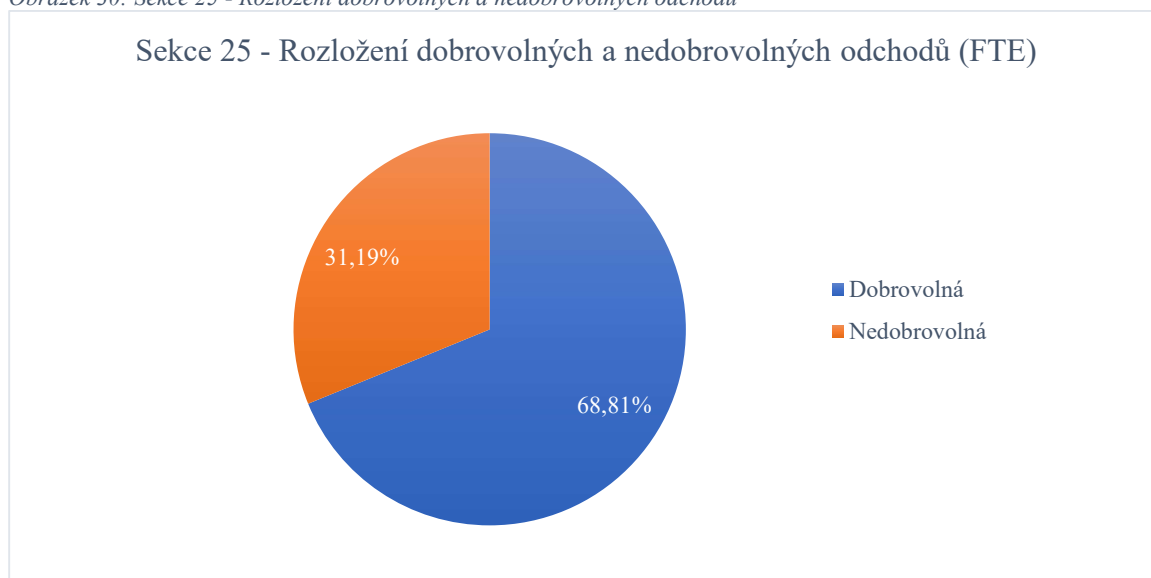
Obrázek 29: Sekce 25 - Porovnání nástupů a výstupů muži vs ženy 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším parametrem, který poskytuje obraz o odchodech, je rozložení dobrovolné a nedobrovolné fluktuace, který je v poměru 2:1 dobrovolných odchodů k nedobrovolným odchodům, což můžeme vidět na obrázku č. 30.

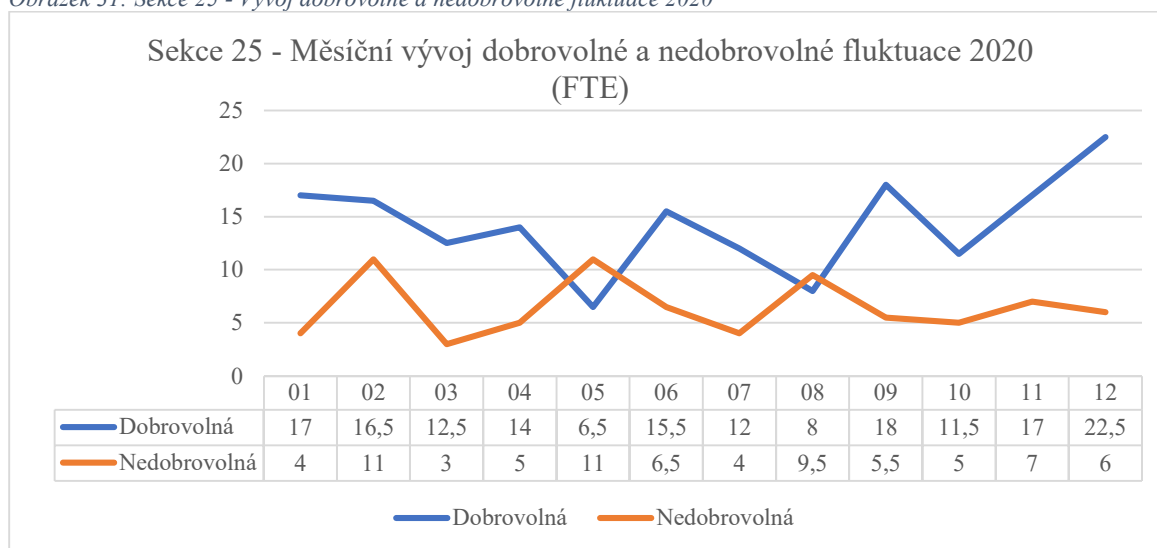
Obrázek 30: Sekce 25 - Rozložení dobrovolných a nedobrovolných odchodů



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 31 sledujeme měsíční vývoj dobrovolné a nedobrovolné fluktuace, který potvrzuje především prosincové a únorové odchody zaměstnanců, kde jsou celkové hodnoty dobrovolných odchodů nejvyšší. Další měsíce s vysokými počty dobrovolných odchodů jsou leden, červen, září a listopad. Jediné dva měsíce, ve kterých je počet nedobrovolných odchodů vyšší, než dobrovolných odchodů jsou květen a srpen.

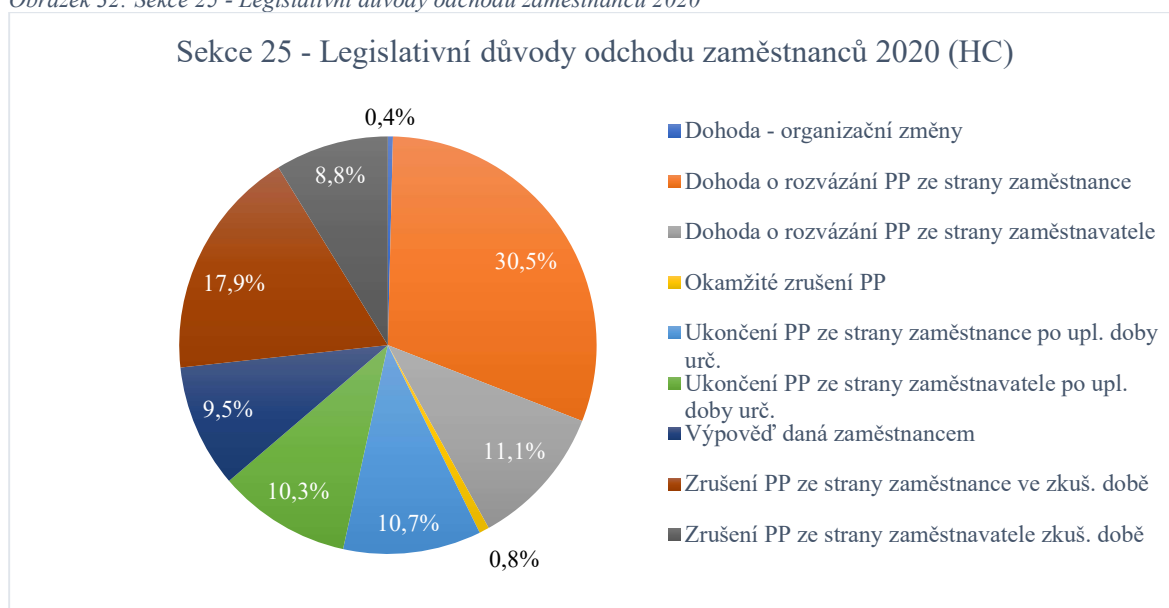
Obrázek 31: Sekce 25 - Vývoj dobrovolné a nedobrovolné fluktuace 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Jak už jsem zmínila výše, pouze v jedné třetině případů společnost nachází důvod ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, zatímco ve zbylých dvou třetinách případů ukončí pracovní poměr z různých důvodů zaměstnanec. Pro zjištění těchto důvodů se nejprve podíváme na legislativní důvody ukončení pracovního poměru, které nám naznačí, jakým právním způsobem se spolu společnost a zaměstnanci nejčastěji rozcházejí. Nejčastěji, a to ve 40 % případů, se jedná o rozvázání pracovního poměru vzájemnou dohodou, z čehož tři čtvrtiny jsou iniciovány zaměstnancem a zbylá čtvrtina zaměstnavatelem. Výrazný podíl, 26,7 %, patří zrušení pracovního poměru ve zkušební době a opět v poměru 2:1 pro zaměstnance. V těchto případech usoudí sám zaměstnanec nebo zaměstnavatel, že výkon tohoto zaměstnání není pro daného pracovníka vhodný. V žádném případě v roce 2020 nedošlo k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem.

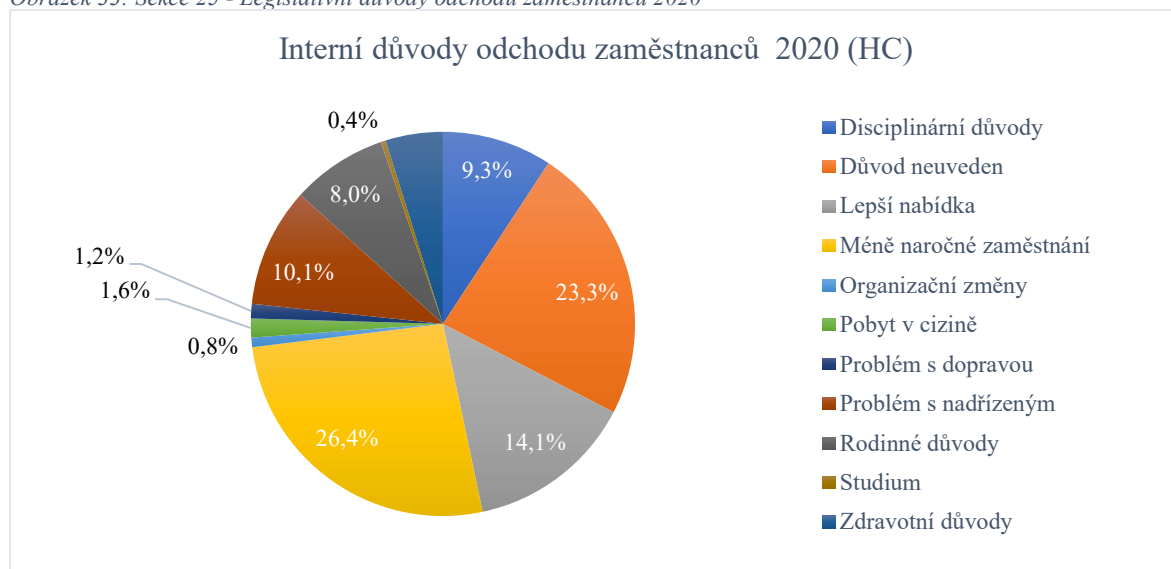
Obrázek 32: Sekce 25 - Legislativní důvody odchodu zaměstnanců 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Jaké jsou však důvody, které vedou zaměstnance k ukončení pracovního poměru, nám napoví grafické znázornění na obrázku č.32 s interními důvody odchodů. Tyto důvody jsou zjišťovány v rámci tzv. exit interview, přičemž v případě, že zaměstnanec nechce uvést důvod, zapíše se do IS „důvod neuveden“. Tato situace nastává ve 23,3 % případů. Ve zbývajících 76,7 % případů jsou zaměstnanci ochotni své důvody sdělit zaměstnavateli. Mezi nejčastější důvody odchodu patří s 26,4 % přechod na méně náročné zaměstnání. V takovém případě shledává zaměstnanec práci příliš náročnou a raději si najde jiné zaměstnání, které není tak náročné a může být i o něco hůře placené. Dalším častým důvodem je odchod za lepší pracovní nabídkou od jiného zaměstnavatele. Třetí nejčastější příčinou jsou pak problémy s nadřízeným, kde mohou nastat mnohé situace, např.: osobnostně si nenesou, špatná komunikace, nedostatečné ohodnocení a jiné. Dále bych zmínila i disciplinární důvody s 9,3 %, tj. situace, kdy zaměstnanec hrubě poruší pracovní řád. Takové případy řeší společnost okamžitým zrušením pracovního poměru pouze v 0,8 % případů. Nejčastějším řešením je ukončení pracovního poměru dohodou ze strany společnosti. Za povšimnutí stojí i rodinné důvody s 8 % a zdravotní důvody ve 4,8 % případů.

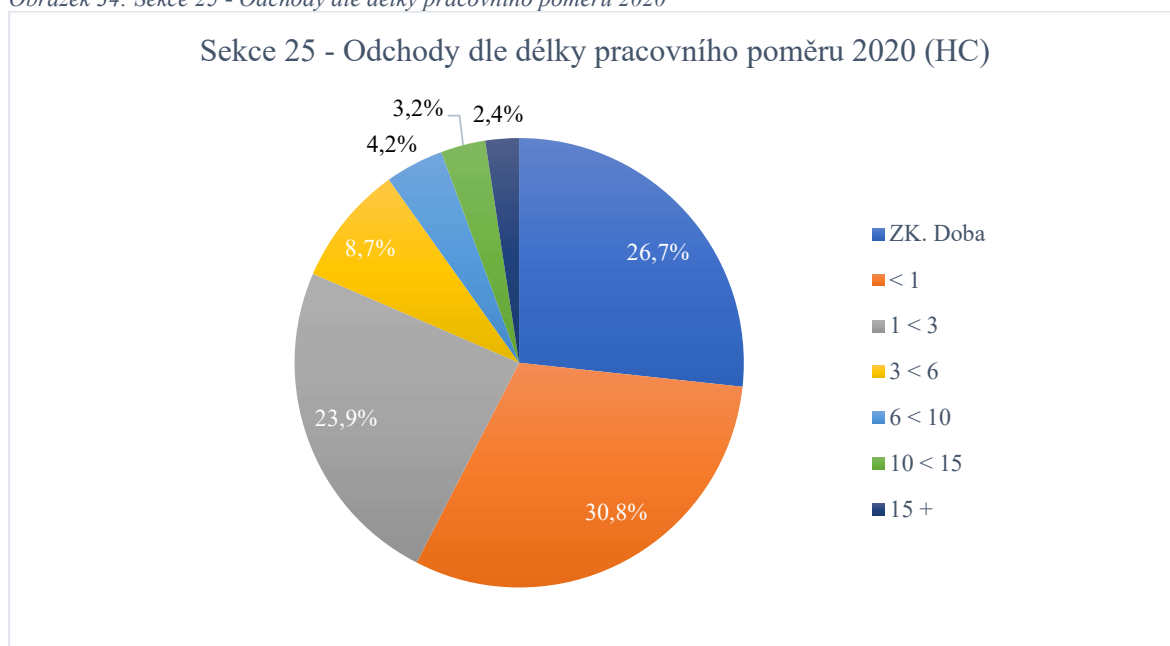
Obrázek 33: Sekce 25 - Legislativní důvody odchodu zaměstnanců 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další parametry patří i délka pracovního poměru. Jak lze spatřit na grafu č. 15, nejvíce odchodů je do 1 roku, a to 57,5 %, z čehož více jak čtvrtina (26,7 %) pracovních poměrů je ukončena ještě ve zkušební době. Do 3 let je to již 80,9 % pracovních poměrů. Důvodem, proč k této situaci dochází, může být špatný nábor zaměstnanců, jejich špatná adaptace a rovněž to, že zaměstnanci nemají reálně vidinu kariérního postupu. V průběhu 2020 bylo v Sekci 25 celkem 695 zaměstnanců z toho 25 zaměstnanců povýšilo ze současné pozice na seniorní pozici v rámci této sekce, 5 zaměstnanců povýšilo po odchodu některého z manažerů na vedoucí pozici. Tři zaměstnanci se pak v rámci společnosti XY přestoupili mimo Sekci 25. Dva z nich vykonávají obdobnou pozici, ale místo přímého kontaktu se zákazníky, fungují jako zákaznická podpora. Třetí zaměstnanec v rámci hierarchie společnosti uspěl při výběrovém řízení na výrazně lepší pozici.

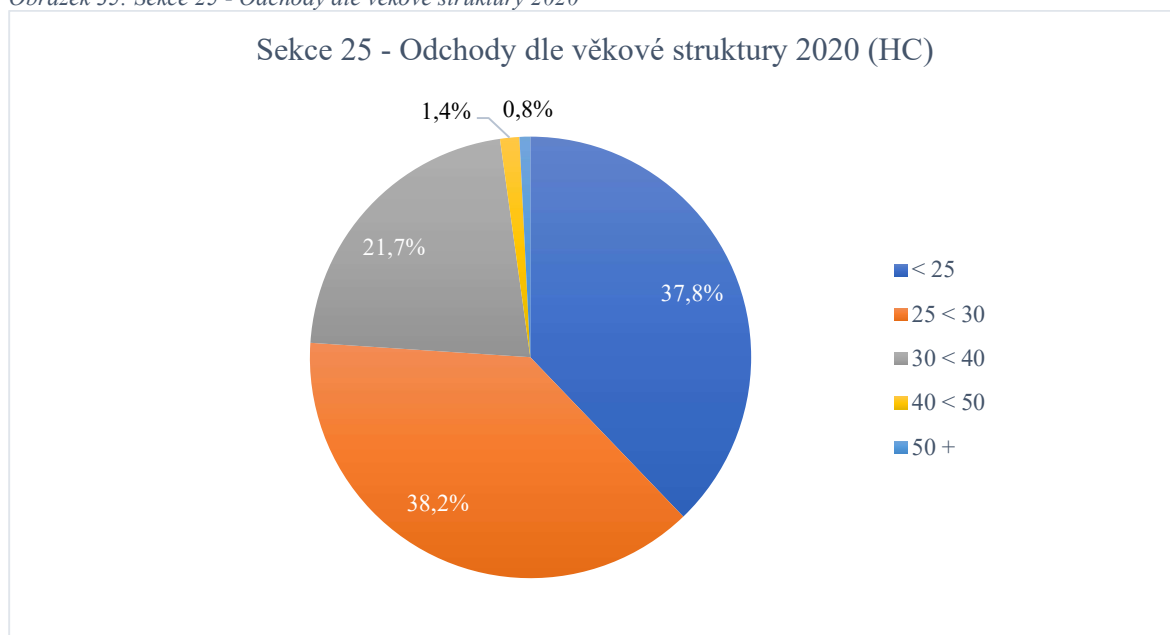
Obrázek 34: Sekce 25 - Odchody dle délky pracovního poměru 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Podobným parametrem je přehled odchodů dle věkové struktury zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců odchází ve věku mezi 25. až 30. rokem. Avšak toto věkové rozmezí není nejpočetnější v celkové struktuře Sekce 25, zde je nejpočetnější věkové rozmezí pod 25 let. Z pohledu věkové struktury je nejrizikovější skupinou zaměstnanec ve věku 30-40 let, ti jsou v celé Sekci 25 zastoupeni 11,2 %, ale u odchodů je zastoupení této skupiny již 21,7 %, jak ukazuje obrázek č. 35 níže.

Obrázek 35: Sekce 25 - Odchody dle věkové struktury 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním zkoumaným parametrem jsou mzdové parametry. Rozptyl základních mezd u odchozích zaměstnanců a u těch, kteří nadále zůstávají ve společnosti, není takový, aby měl silnou vypovídací hodnotu. Avšak výrazný rozdíl mezi odchozími zaměstnanci a těmi, co nadále pracují ve společnosti XY, je v plnění obchodních plánů. Plnění celé sekce je na hodnotě 102,91 % viz tabulka č. 7. U odchozích zaměstnanců je plnění na hodnotě 42,91 % za sledované období 2020. Rozdíl tedy činí 60 p.b. Tak velký rozdíl je mimo jiné způsoben i tím, že hodně zaměstnanců odchází do 1 roku, kdy o nich můžeme hovořit jako o nováčcích, kteří kvůli nedostatku zkušeností nejsou zatím schopni plnit obchodní plány.

## **4.4 Analýza měkkých dat**

Pro analýzu měkkých dat byl využit standardizovaný dotazník mateřské společnosti, na nějž jsem pak navázala doplňujícím dotazníkem. U dotazníků rozeberu výsledky odpovědí respondentů na kladené otázky a provedu vyhodnocení, zda odpovědi mohou souviset s vysokou mírou fluktuace ve vybrané organizační jednotce, Sekci 25, respektive na co by se měla společnost XY zaměřit, aby došlo v Sekci 25 k poklesu fluktuace.

### **4.4.1 Dotazníkové šetření společnosti XY**

Dotazníkové šetření probíhá ve společnosti XY každý rok v lednu. Dotazník se skládá z 17 standardizovaných otázek v anglickém jazyce, které určila mateřská společnost. Pro účely diplomové práce jsem otázky přeložila do českého jazyka. Otázky se nemění, nanejvýš dojde k mírnému pozměnění některé formulace. Respondenti mají možnost volit z pěti odpovědí, a to „ano“, „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“ a „ne“. Pro vyhodnocení se pak výsledky „ne“ a „spíše ne“ sčítají, a tentýž postup se aplikuje i u odpovědí „ano“ a „spíše ano“. Odpovědi se automaticky odesílají do mateřské společnosti, která zpracovává výsledky za celý koncern a následně je odešle jednotlivým dceřiným společnostem. Tyto mezitím zpracovávají výsledky za jednotlivé organizační celky ve společnosti, což je v kompetenci specialistů HR rozvoje a vzdělávání. Kompletní výsledky jsou následně zaslány vedoucím pracovníkům, kteří je konzultují se svými podřízenými.

Poslední dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2021 a v rámci koncernu se jej zúčastnilo 68 % respondentů, přičemž ve společnosti XY to bylo 69 % a v rámci Sekce 25 dokonce 75 % respondentů.

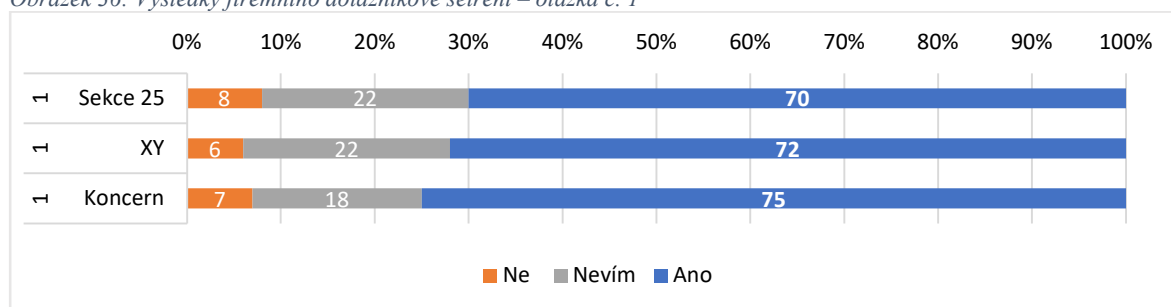
Otázky jsou dále analyzovány pouze pro Sekci 25. Ostatní hodnoty jsou uvedeny pro možnost porovnání. Celé znění dotazníku se pak nachází v příloze této diplomové práce.

#### **Otázka č. 1 Jak se v naší společnosti cítíte?**

Cílem této otázky je zjistit, nakolik je zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, zda jsou s ním spokojeni a vnímají ho pozitivně. Z výsledků vyplývá, že prostředí je vnímáno pozitivně v 70 % případů a pouze 8 % respondentů jej vnímá negativně.



Obrázek 36: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 1

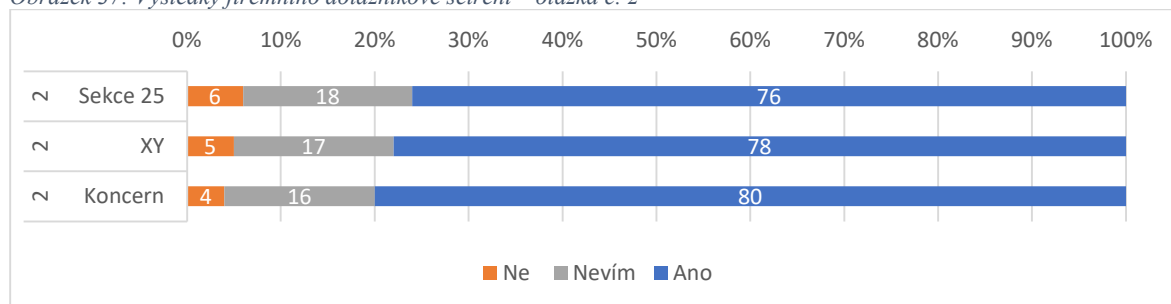


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 2 Jsem hrdý/á na značku svého zaměstnavatele.

Tato otázka zjišťuje, do jaké míry oceňují zaměstnanci skutečnost, že jsou součástí úspěšné společnosti, která patří k lídrům na trhu a udává směr do budoucna. Zaměstnanci jsou hrdí a vnímají značku jako úspěšnou a je jim ctí pro společnost pracovat.

Obrázek 37: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 2

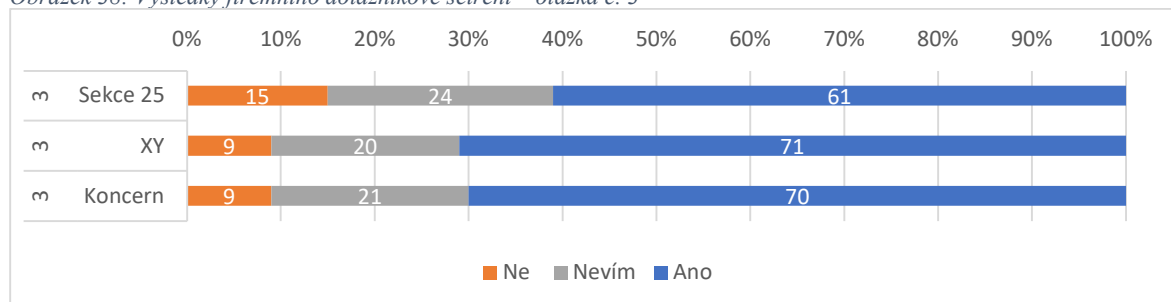


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3 Doporučil(a) bych naši společnost jako velmi dobrého zaměstnavatele.

Smyslem této otázky je zjistit, zda by byli zaměstnanci ochotni jiné osobě nabídnout volné pracovní místo u svého zaměstnavatele. Výsledek naznačuje, že i mezi zaměstnanci, kteří jsou na společnost hrdí a cítí se v ní dobře, je nikoli zanedbatelná část těch, kteří by společnost jako dobrého zaměstnavatele raději nedoporučili. Příčinou mohou být jednak obavy z případného zklamání případného nového pracovníka. Nicméně rovněž je možné, že u samotného zaměstnance existují silné důvody, proč ve firmě setrvat (např.: firemní benefity, dostupná lokalita nebo flexibilní pracovní doba), avšak vnitřně není ve společnosti spokojen, a proto by ji nedoporučil.

Obrázek 38: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 3

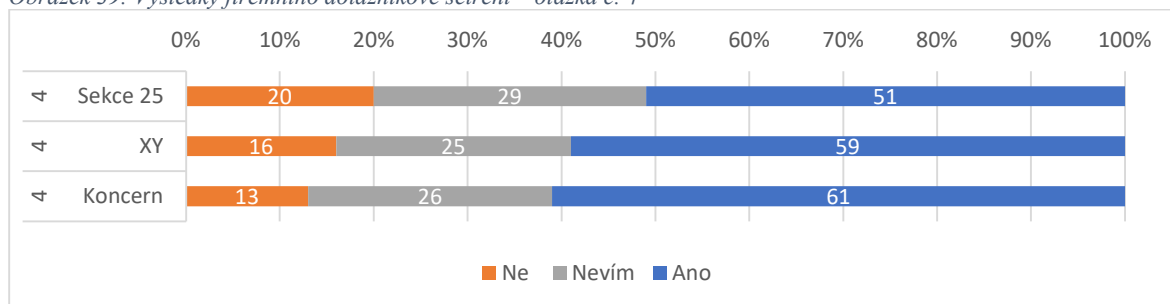


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 Rozumím změnám, které probíhají v naší společnosti.

Tato otázka je zaměřena na zjištění, zda jsou změny ve společnosti srozumitelně komunikovány, zaměstnanci je chápou a rozumí, proč k takovým změnám dochází. Z níže uvedených výsledků plyne, že změnám rozumí pouze 51 % dotazovaných. Chyba může být v interpretaci změn, neochotě si změny připustit, ve špatné komunikaci mezi příjemci zprávy a jejím oznamovatelem nebo také v zatajování změn, či jejich pozdním oznamování.

Obrázek 39: Výsledky firemního dotazníkového šetření – otázka č. 4

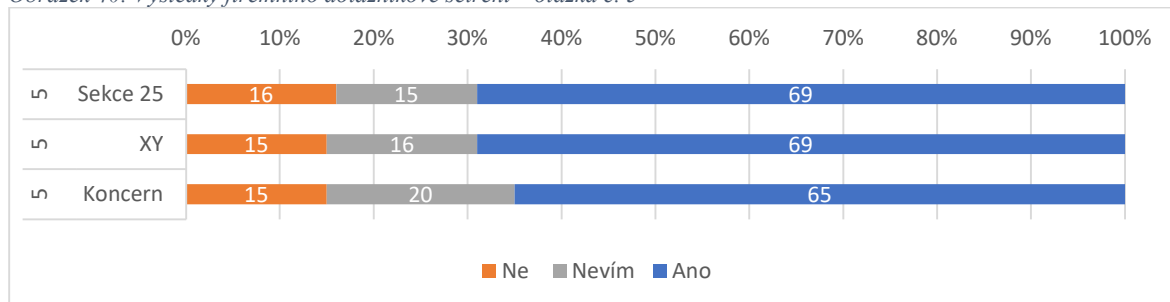


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 5 V mém týmu odpovídá pracovní vytížení požadavkům na kvalitu odváděné práce.

Formulace této otázky je trochu nešťastná, protože na výsledky této otázky je možné se podívat z různých pohledů. 69 % kladných odpovědí nemusí v tomto případě být pozitivní skutečností, jelikož to vypovídá o tom, že čím vyšší je pracovní vytížení, tím vyšší jsou i požadavky na kvalitu, což může mít neblahý vliv na požadované pracovní tempo.

Obrázek 40: Výsledky firemního dotazníkového šetření – otázka č. 5

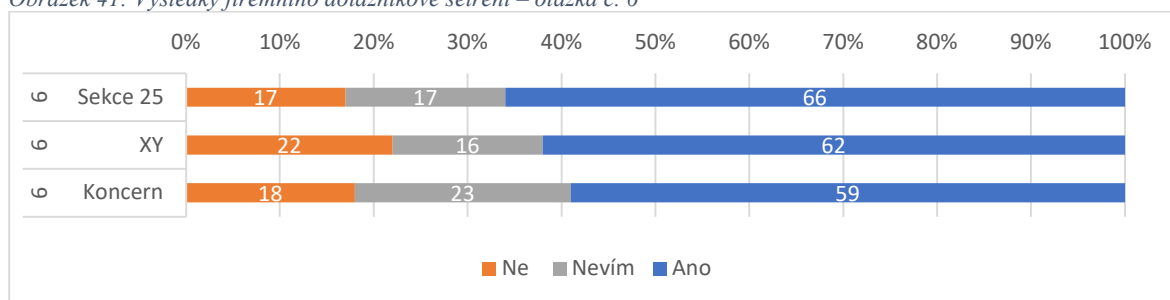


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 6 Stávající rozvržení pracovní doby mi umožňuje dosáhnout vyváženosti mezi soukromými (rodina, koníčky) a pracovními zájmy.

Výsledek této otázky v rámci Sekce 25 dopadl lépe než ve společnosti i než v celém koncernu. 66 % respondentů je spokojeno s vyvážeností mezi soukromým a pracovním životem. 17 % odpovídajících je nespokojeno, což může být způsobeno tím, že jejich pracovní pozice vyžaduje práci o víkendech i státních svátcích. Na druhou stranu společnost nabízí případné zkrácené úvazky či možnost se domluvit při plánování směn.

Obrázek 41: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 6

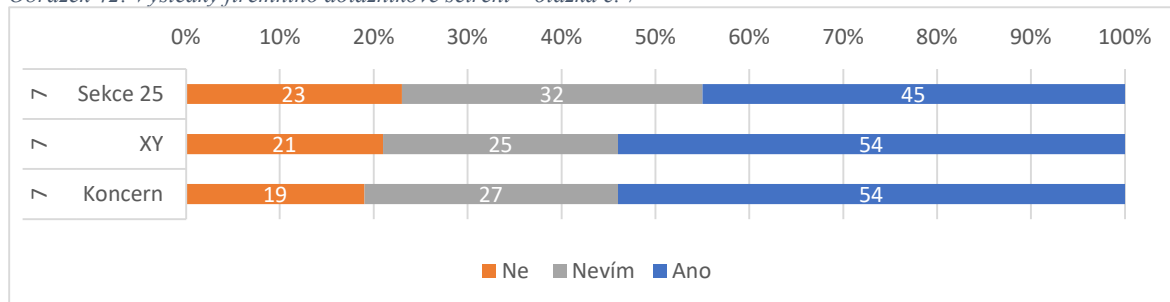


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7 Naše společnost nabízí odpovídající vzdělávání a rozvoj pro můj další profesní růst.

Spokojeno se vzděláváním, rozvojem a možnostmi kariérního růstu je pouze 45 % respondentů, 32 % se nedokáže rozhodnout či neví a 23 % s tvrzením nesouhlasí. V rámci rozvoje a vzdělávání se zaměstnanci Sekce 25, kvůli náplni své práce, mohou účastnit pouze povinných školení o nových produktech a službách. Možnost účastnit se také jiných školení či rozvojových aktivit, které jsou společností zaměstnancům nabízeny, mají pouze ve svém pracovním volnu. Zaměstnanci také vidí nízkou podporu interních přestupů na lépe hodnocené pozice. Společnost totiž dává více přednost externím kandidátům se zkušenostmi namísto interních, kteří ovšem mají výhodu znalosti vnitřního prostředí společnosti. Z pohledu organizační struktury celé společnosti XY je také velice obtížné dosáhnout vedoucí pozice.

Obrázek 42: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 7

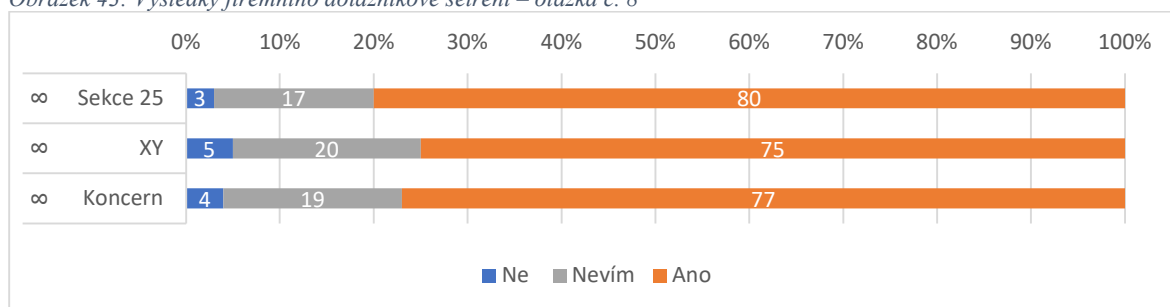


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8 Požadované pracovní tempo je velmi vysoké.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnanci se cítí přetíženi. Jenom ve 3 % případech se domnívají, že tomu tak není. Z celkových výsledků je patrné, že vysoké pracovní tempo je vnímáno jako problém velkou částí zaměstnanců v rámci celého koncernu. Tato situace může být způsobena vysokou administrativní zátěží, podstavem zaměstnanců, nedostatečnou digitalizací, robotizací nebo automatizací činností.

Obrázek 43: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 8

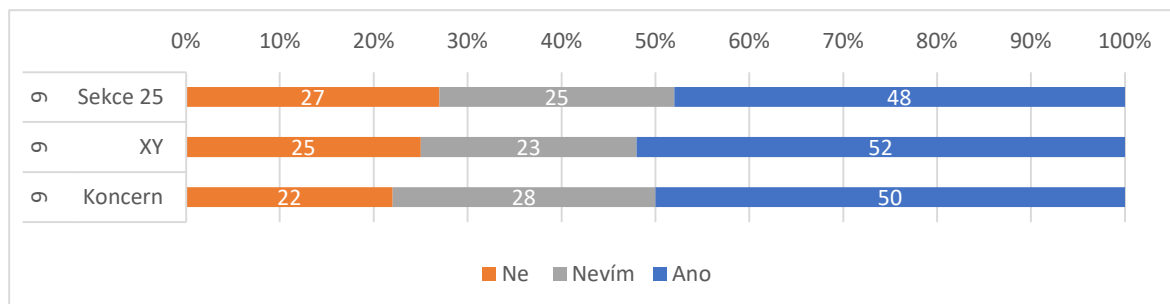


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9 Zváží-li své nasazení a výsledky, cítím, že jsem za svou práci odpovídajícím způsobem oceněn(a).

Zde se zaměřujeme na sebereflexi respondentů, jak jsou objektivně schopni posoudit svůj pracovní výkon a jeho ocenění jak po finanční stránce, tak po stránce uznání. Z výsledků vyplývá, že 27 % je nespokojeno a 48 % se domnívá, že jejich výkon odpovídá ocenění. Zbývajících 25 % to nedokáže posoudit. V tomto případě může mít vliv na záporné odpovědi výše základní mzdy, či variabilní složky, nedostatečné uznání od vedoucího pracovníka či interních nebo externích zákazníků.

Obrázek 44: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 9

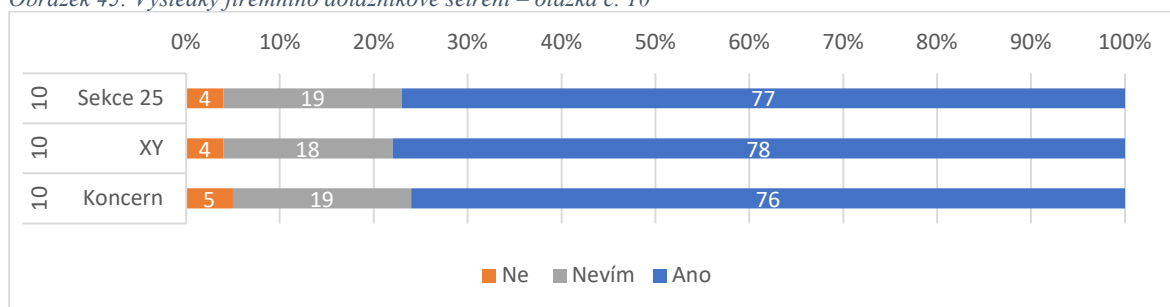


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10 Firemní hodnoty jsou součástí mé každodenní práce.

Touto otázkou se sleduje vnímání firemních hodnot a jejich aplikace při výkonu práce. 77 % respondentů je přesvědčeno, že firemní hodnoty aplikují denně při své práci. 19 % respondentů, kteří odpověděli „nevím“, pravděpodobně nejsou schopni definovat firemní hodnoty, a tudíž nejsou schopni posoudit, zda je využívají při práci. Jenom 4 % odpovědí jsou záporná.

Obrázek 45: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 10

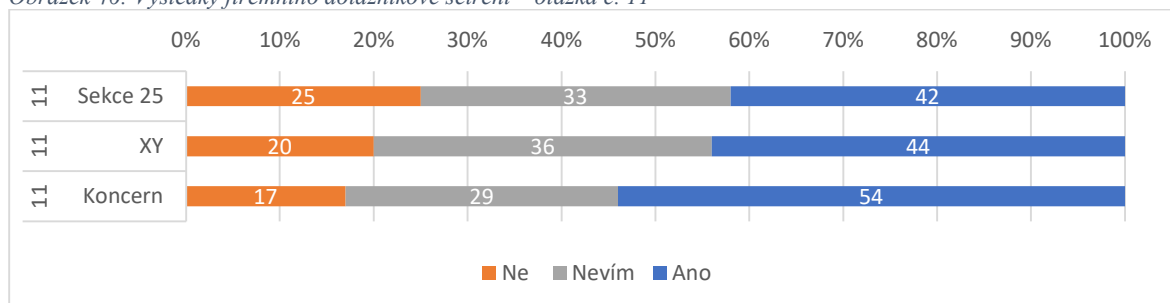


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11 V mém týmu byly výsledky zaměstnaneckého průzkumu využity k zavedení konkrétních zlepšovacích opatření.

Touto otázkou se zjišťuje, zda vedoucí pracovník projednal výsledky přecházejících průzkumů se svým týmem, navrhl zlepšovací opatření a ty následně implementoval. 25 % záporných odpovědí nasvědčuje tomu, že vedoucí pracovník v některém kroku selhal. Třetina odpovídajících to nedokáže posoudit a pouze dvě pětiny respondentů souhlasí. Nelze tak vyloučit, že v očích nezanedbatelné části zaměstnanců nemají jejich odpovědi v dotazníku příliš velký vliv na možné zlepšení jejich pracovních podmínek a prostředí. Vedení společnosti XY by se tak mělo zamyslet, jako efektivně zkontrolovat vedoucí zaměstnance, že opravdu řeší výsledky průzkumu se svými zaměstnanci.

Obrázek 46: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 11

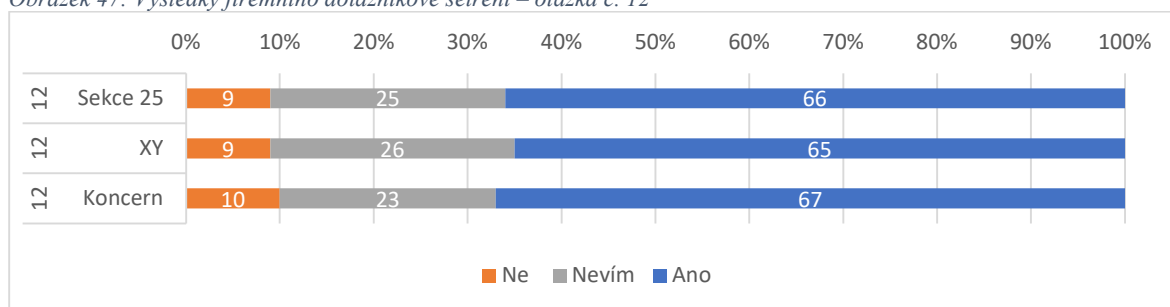


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12 Vnímám, že celá skupina koncernu využívá vůdčí pozice v technologiích k tomu, aby poskytovala svým zákazníkům to nejlepší.

Zde se otázka soustředí na to, jak respondenti vnímají využití technologií ve prospěch zákazníků. Pouze 9 % respondentů si nemyslí, že tomu tak je, zatímco 67 % procent je přesvědčeno o tom, že po technologické stránce dostávají zákazníci nejlepší produkty a služby. Čtvrtina respondentů neví.

Obrázek 47: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 12

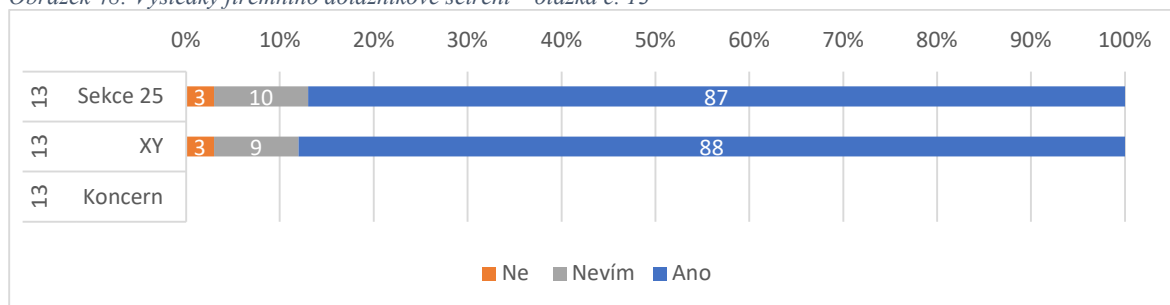


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č.13 Kolegové v mém týmu vyvíjejí mimořádné úsilí pro dosažení cílů naší společnosti.

Tato otázka zjišťuje, jak si respondenti cení odvedené práce pro společnost svých kolegů v týmu. 87 % kladných odpovědí svědčí o tom, že si zaměstnanci cení práce svých kolegů. Nespokojenost se svými kolegy vyjádřila pouze 3 % respondentů.

Obrázek 48: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 13

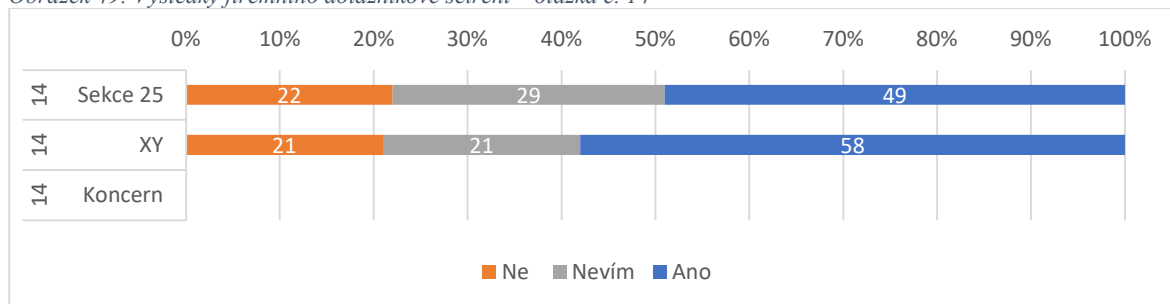


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 14 V naší společnosti se cítím motivován(a).

U této otázky se zjišťovala podpora zaměstnanců ze strany společnosti. Pouze 49 % zaměstnanců se cítí být motivováno a 22 % je opačného názoru. Zbývajících 29 % se nedokáže rozhodnout nebo nevnímá procesy, které by je měly motivovat jako pozitivní či negativní. Tento výsledek může být chybou ze strany vedoucích pracovníků, kteří nemají své manažerské schopnosti na takové úrovni, aby byli schopni dostatečně namotivovat své podřízené. Dalším důvodem může být špatně nastavený rozvojový a odměňovací systém společnosti.

Obrázek 49: Výsledky firemního dotazníkové šetření – otázka č. 14

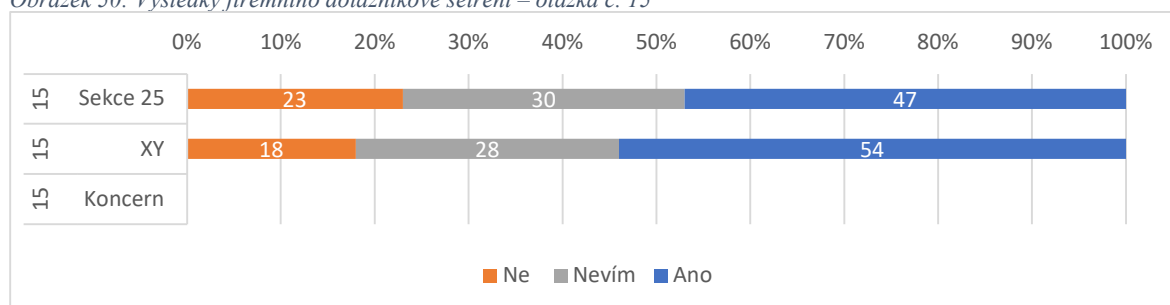


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 15 Společnost dělá pokroky ve zlepšení zákaznické spokojenosti.

Otázka č. 15 se snaží zjistit, jak vnímají respondenti zákaznickou spokojenost s kvalitou nabízených služeb a produktů i s tím, jak jsou jim prezentovány a komunikovány, a také je odrazem toho, jak oni sami vnímají produkty a služby svého zaměstnavatele. Ani polovina respondentů si nemyslí, že společnost dělá kroky, které by vedly ke zlepšení, necelá čtvrtina (23 %) si rozhodně myslí, že tomu tak není a 30 % to nedokáže určit. Z těchto odpovědí vyplývá, že společnost buď nedělá efektivní kroky ke zlepšení zákaznické spokojenosti, nebo je nedostatečně prezentuje.

Obrázek 50: Výsledky firemního dotazníkového šetření – otázka č. 15

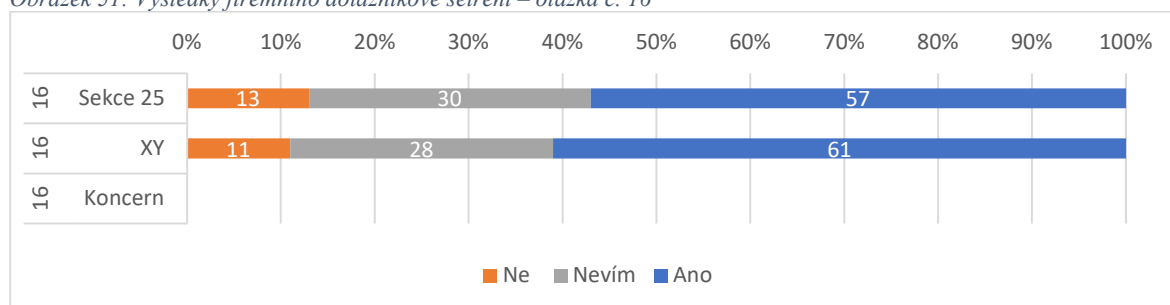


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 16 Naše firemní kultura přispívá k tomu, aby byla společnost na trhu úspěšnější než konkurence.

Předposlední otázka se zaměřuje na firemní kulturu a její vliv na obchodní činnost. Zkoumá, zda to, jak se společnost chová uvnitř, pomáhá obchodním výsledkům společnosti a značně společnosti být o krok napřed před konkurencí. U této otázky vidím problém u 30 % respondentů, kteří odpověděli „nevím“. Je možné, že nejsou schopni definovat firemní kulturu společnosti, nebo vůbec nevnímají, že by společnost nějakou firemní kulturu měla, a proto nedokáží určit, zda firemní kultura pomáhá být úspěšnější na trhu než konkurence. Poměr záporných otázek je adekvátní. Společnost by měla firemní kulturu lépe propagovat.

Obrázek 51: Výsledky firemního dotazníkového šetření – otázka č. 16



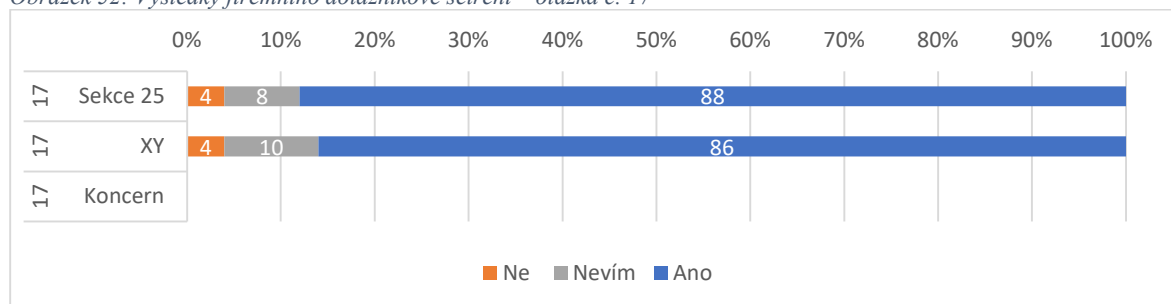
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 17. Spolupráci mezi kolegy vnímám jako dobrou.

Poslední otázka zkoumá úroveň spolupráce mezi kolegy. Z odpovědí vyplývá, že 88 % respondentů v Sekci 25 hodnotí spolupráci jako dobrou, pouze 4 % ji hodnotí negativně.

Výsledek pokládám za velice příznivý. Sekce 25 v této otázce měla dokonce lepší výsledek než celá společnost.

Obrázek 52: Výsledky firemního dotazníkového šetření – otázka č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

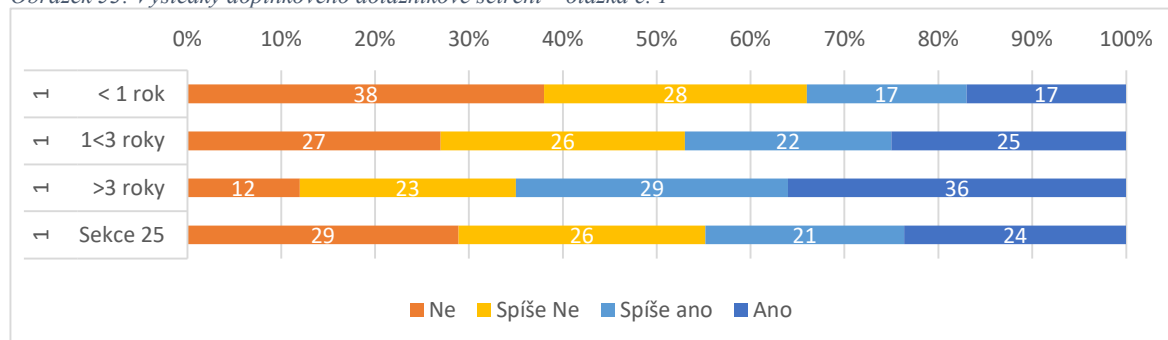
#### 4.4.2 Výsledky doplňkového dotazníkového šetření

Hlavním cílem doplňkového dotazníkového šetření bylo získat upřesňující informace k firemnímu dotazníku. Zaměřila jsem se v něm především na oblasti, které dopadly z pohledu společnosti XY nejhůře, a to: oblast adaptace, odměňování, komunikace, roli manažera a vzdělávání a rozvoj. Dotazník byl rozeslán celé Sekci 25, tj. celkem 433 zaměstnancům, z čehož se jej zúčastnilo 307 zaměstnanců. Návratnost tedy činila 71 %. Dotazník se skládá ze 17 otázek a jedné identifikační otázky, ve které zjišťují, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují. Tuto identifikaci jsme volila vzhledem k výsledkům analýzy tvrdých dat, podle které odcházejí zaměstnanci nejčastěji během prvního roku působení ve společnosti. Z 307 respondentů jich 189 pracuje ve společnosti méně než jeden rok (<1), 121 jeden až tři roky (1<3) a více jak tři roky (>3) 122 dotazovaných. Dotazník v plném znění se nachází v příloze této diplomové práce.

##### Otázka č. 1 Při přijímacím pohovoru jsem získal/a reálnou představu o tom, co všechno pracovní pozice obnáší.

Z výsledků první otázky je zřejmé, že čím kratší dobu je respondent zaměstnán ve společnosti, tím méně odpovídala jeho očekávání realitě. Společnost by se tak měla zaměřit při náboru nových uchazečů na detailnější popis nabízené pracovní pozice.

Obrázek 53: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 1



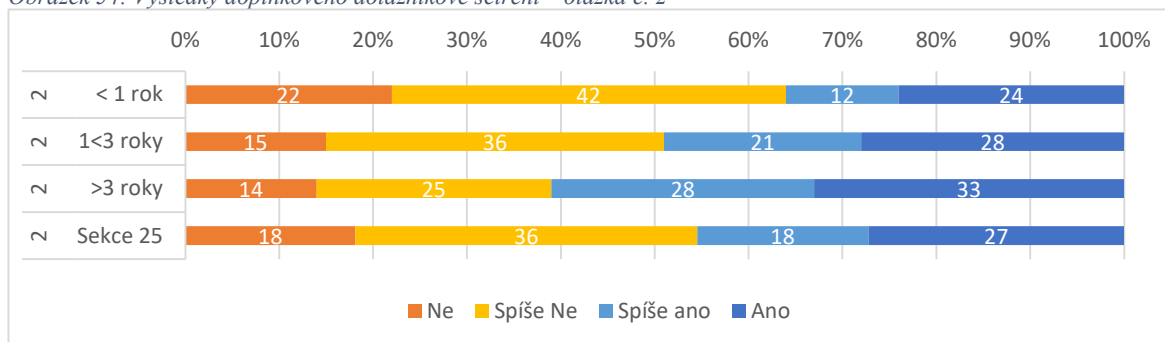
Zdroj: vlastní zpracování



## Otázka č. 2 Zaškolení na pracovní místo bylo dostatečné.

U otázky č. 2 jsou výsledky obdobné jako u otázky č. 1. Opět čím delší trvání pracovního poměru, tím je hodnocení otázky pozitivnější. Chyba může být ve školiteli nebo také v nedostatečné motivaci nováčků. U nich by mohlo pomoci zavedení kontrolních testů v rámci úvodních školení. Pokud nováček úspěšně zvládne test, mohl by získat nějakou finanční nebo věcnou odměnu.

Obrázek 54: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 2

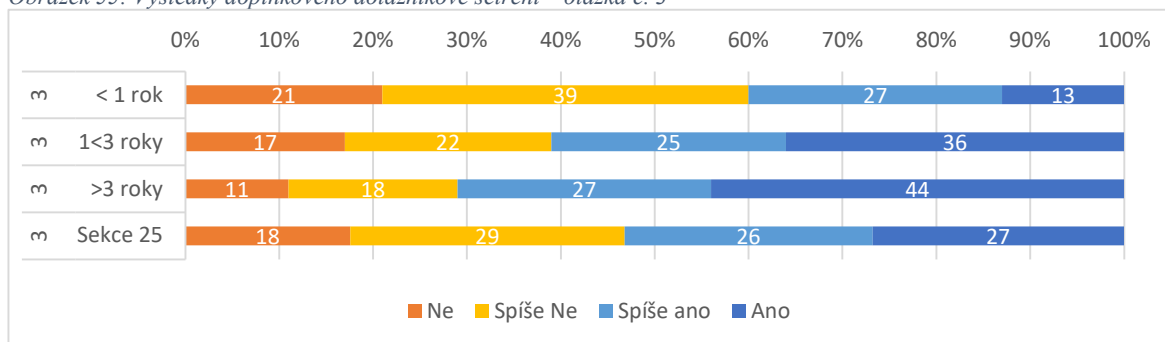


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 3 Zadaným cílům a úkolům rozumím a mám k nim dostatek informací.

Z výsledků vyplývá, že čím jsou respondenti zkušenější, tím lépe chápou zadané úkoly a jsou si k nim schopni opatřit dostatek informací. Ve skupině zaměstnanců do 1 roku je projev souhlas pouze ve 40 % odpovědí, avšak ve skupině nad 3 roky je nárůst pozitivních odpovědí o 33 p.b. vyšší.

Obrázek 55: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 3

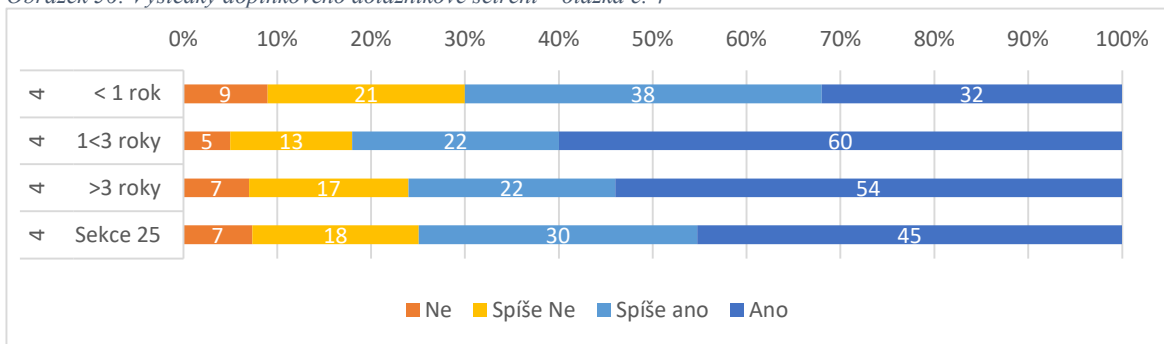


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 4 Některé činnosti, které pravidelně vykonávám, se dají digitalizovat, robotizovat či automatizovat.

Otázka číslo 4 reaguje na otázku č. 8 z firemního dotazníku „Pracovní tempo je příliš vysoké“. 75 % všech odpovědí se shoduje, že společnost by mohla některé činnosti zjednodušit a tím zaměstnancům odlehčit. Jelikož je firma v technologiích špičkou na trhu, zůstává otázkou, proč se tak neděje. Možnou odpovědí budou pravděpodobně vysoké finanční náklady.

Obrázek 56: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 4

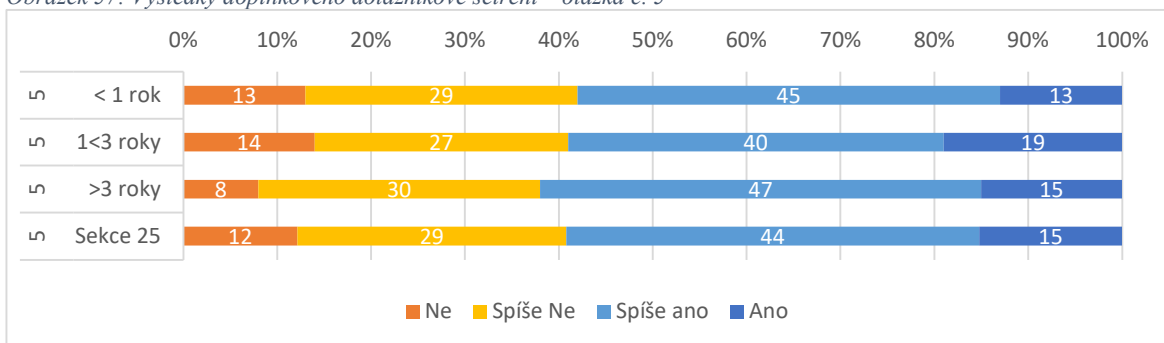


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5 Mám plnou důvěru v produkty, služby a technologie, které společnost nabízí svým zákazníkům.**

Z výsledků této otázky vyplývá že celkově jenom 59 % respondentů, důvěřuje produktům, službám a technologiím, které oni sami nabízejí zákazníkům. Respondenti tak zřejmě odpovídali ze svých pracovních zkušeností, podle zpětné vazby svých zákazníků. Vliv na odpovědi může být i jejich zákaznická zkušenost s interními systémy, kdy pro svoji výkon své pracovní pozice musí znát 5 různých interních systémů.

Obrázek 57: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 5

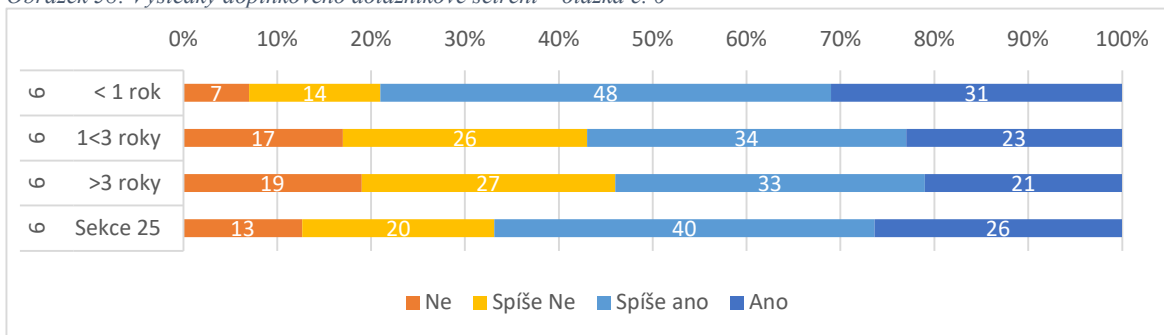


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6 Zvýšení základní mzdy by vedlo k výraznému zvýšení mé spokojenosti.**

V této otázce dochází k velkým rozdílům u jednotlivých skupin. Zatímco respondenti, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok, by v 79 % uvítali zvýšení základní mzdy, u ostatních dvou skupin by nedošlo k výraznému zlepšení spokojenosti. To může být spjato s plněním obchodních plánů, které seniorní zaměstnanci plní na více %. Základní mzda pro ně pak není tak důležitá jako variabilní složka mzdy. Celkově se dá usoudit, že zvýšení základní složky mzdy by sice vedlo k momentálnímu zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale tato spokojenost by byla neudržitelná z dlouhodobého hlediska.

Obrázek 58: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 6

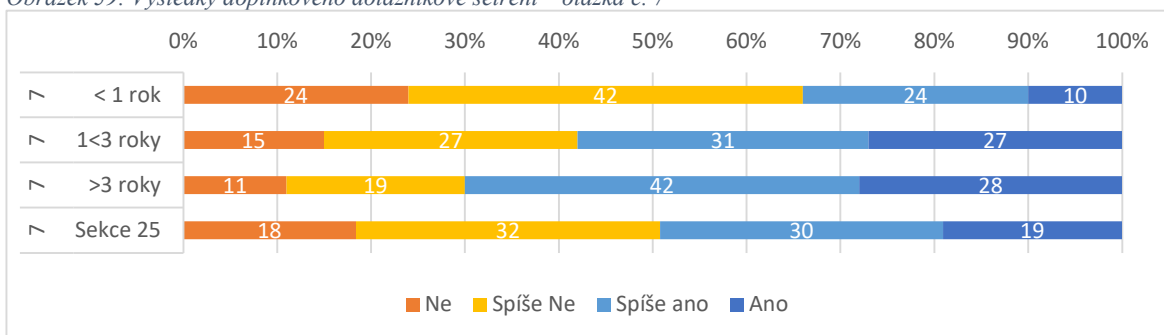


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7 Zvýšení variabilní složky mzdy by vedlo k výraznému zvýšení mé spokojenosti.

Otázka č. 7 má téměř přesně opačné výsledky, tudíž ji můžeme brát jako potvrzení předcházející teze. U respondentů do 1 roku by nedošlo k výraznějšímu finančnímu přilepšení kvůli nízkému plnění obchodních plánů. Zatímco finanční výdělek pro zbylé dvě skupiny by získal na atraktivitě.

Obrázek 59: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 7

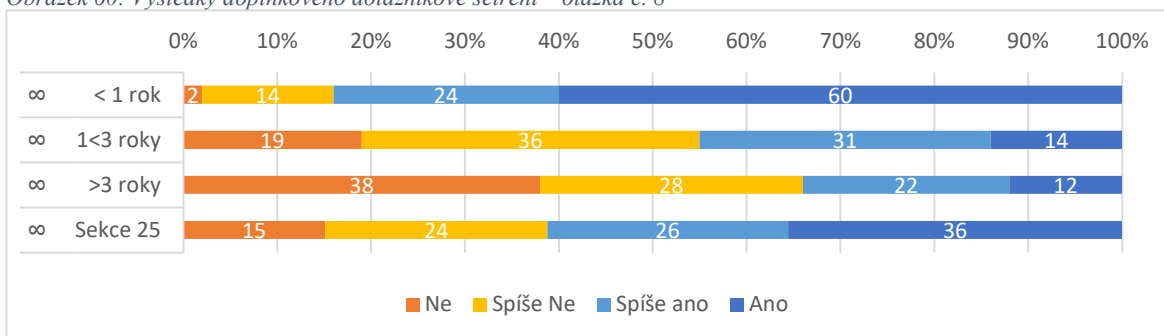


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8 Na 100 % výši variabilní složky mzdy je obtížné dosáhnout.

I v této otázce se potvrzuje, že zpočátku je velmi obtížné plnit obchodní plány, což potvrzuje 84 % dotazovaných nováčků. Naopak tři pětiny seniornějších zaměstnanců nemá problém se 100% plněním obchodních plánů.

Obrázek 60: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 8

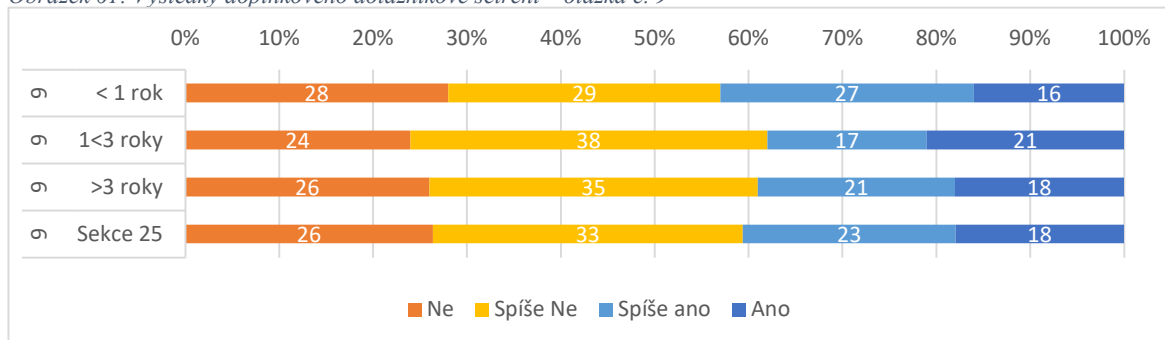


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9 Změny, které probíhají, jsou vysvětleny a srozumitelně zdůvodněny

Respondenti ve všech skupinách zastávají podobný názor na tuto otázku a v 59 % na ní odpovídají spíše negativně. Příčinou může být chyba v komunikaci mezi nadřízeným a běžným zaměstnancem.

Obrázek 61: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 9

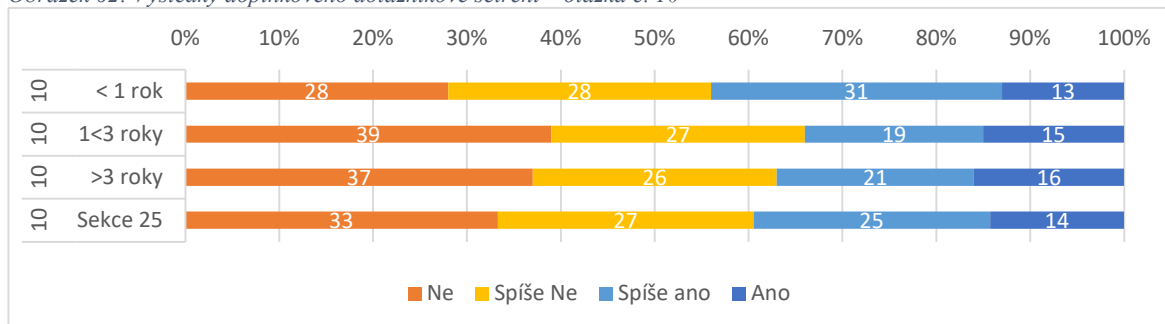


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10 Změny jsou sdělovány dostatečně dlouhou dobu dopředu.

U této otázky respondenti nesouhlasí v 60 % případů. Důvodem je pravděpodobně pochybení zaměstnavatele, který nedokáže včas změny komunikovat, aby se na ně mohli zaměstnanci vnitřně připravit. Zaměstnanci tuto situaci mohou chápat i tak, že jim společnost schválně změny zatajuje a mohou tedy pociťovat nedostatečný respekt ze strany zaměstnavatele.

Obrázek 62: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 10

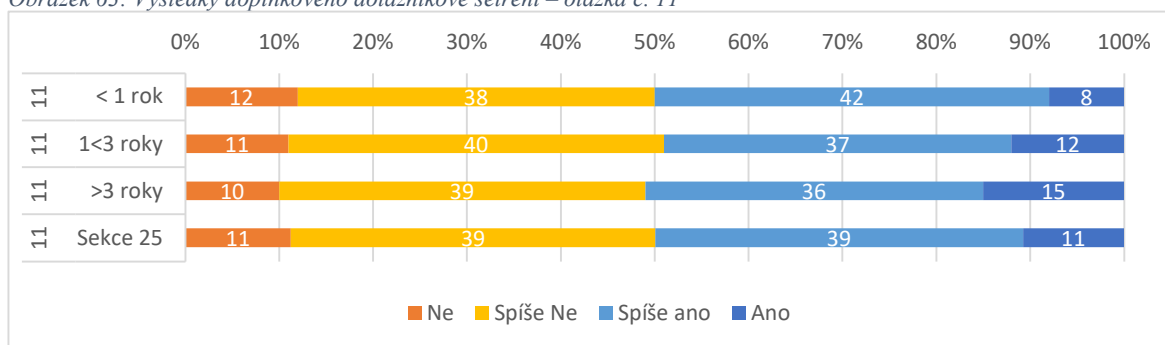


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11 Ke změnám mám možnost se vyjádřit.

Zde se polovina respondentů domnívá, že má možnost vyjádřit své názory ke změnám, které nastanou, zatímco druhá polovina zastává přesně opačný názor. U této otázky se domnívám, že rozdílný pohled na věc je zapříčiněn vedoucími pracovníky, kteří svým zaměstnancům prezentují změny buď „tak se to rozhodlo, a tak to bude a nic s tím nejsme schopni udělat, tak s tím smířte“ nebo naopak jsou ochotni s nimi diskutovat a pokusit se svým podřízeným odpovědět na jejich otázky nebo zjistit další potřebné informace.

Obrázek 63: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 11

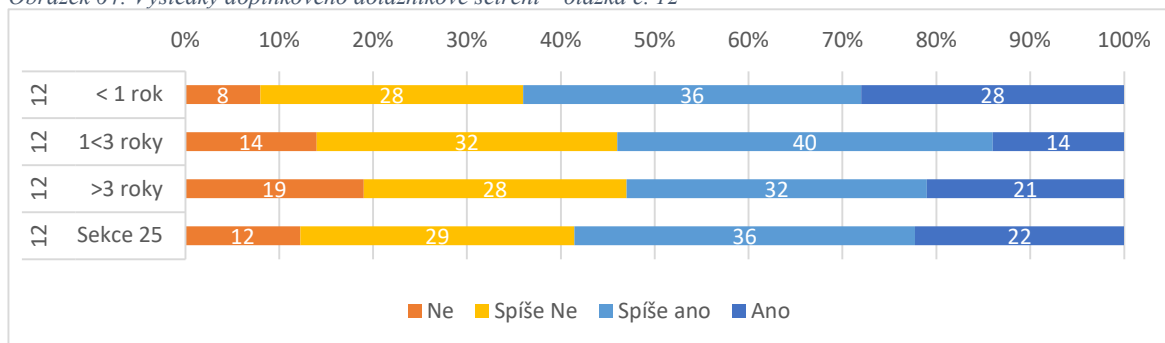


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12 Nadřízený reaguje na moje návrhy, námítky a připomínky.

58 % respondentů má za to, že manažer pracuje s jejich podněty adekvátně. Jenom 12 % tvrdí, že na jejich podněty manažer rozhodně nereaguje, což je o 10 p.b. méně než u odpovědi „Ano“.

Obrázek 64: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 12

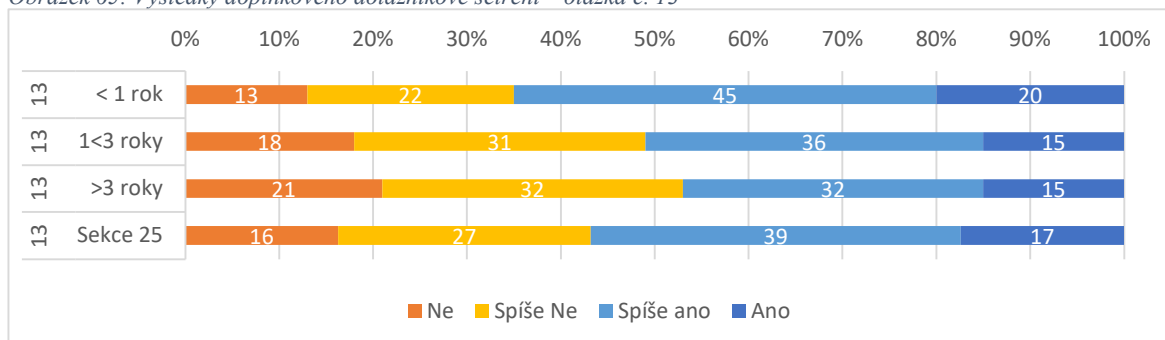


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13 Po dobře odvedeném pracovním výkonu se mi dostane uznání.

Z odpovědí vyplývá, že čím déle pracují respondenti pro společnost XY, tím menší podporu pociťují od svého nadřízeného. Manažeři se zřejmě zaměřují s projevy podpory především na nováčky a opomíjejí ostatní zaměstnance ve svém týmu.

Obrázek 65: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 13

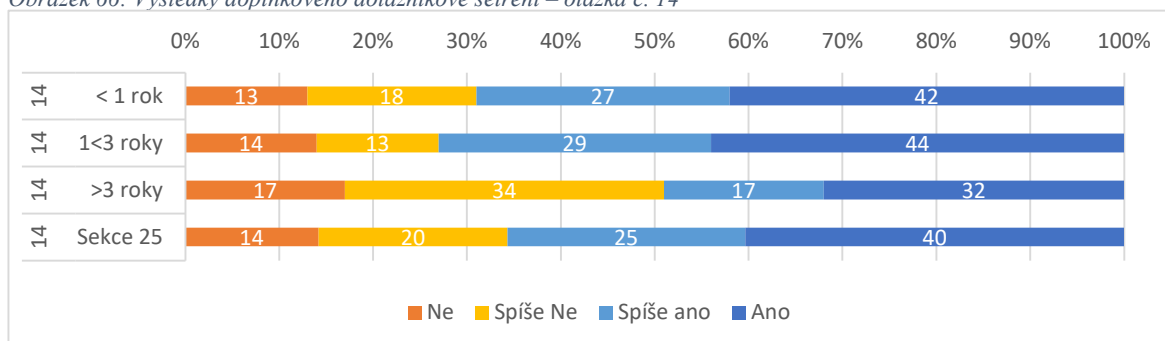


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 14 Nadřízený mě motivuje ke kvalitně odvedené práci

Oproti otázce č. 13 jsou manažeři lépe hodnoceni. V 65 % odpovědí respondenti kladně hodnotí manažerské schopnosti svého nadřízeného. Slabší výsledky jsou u skupiny nad 3 roky, což může být ovlivněno tím, že manažer už necítí potřebu tyto zaměstnance motivovat.

Obrázek 66: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 14

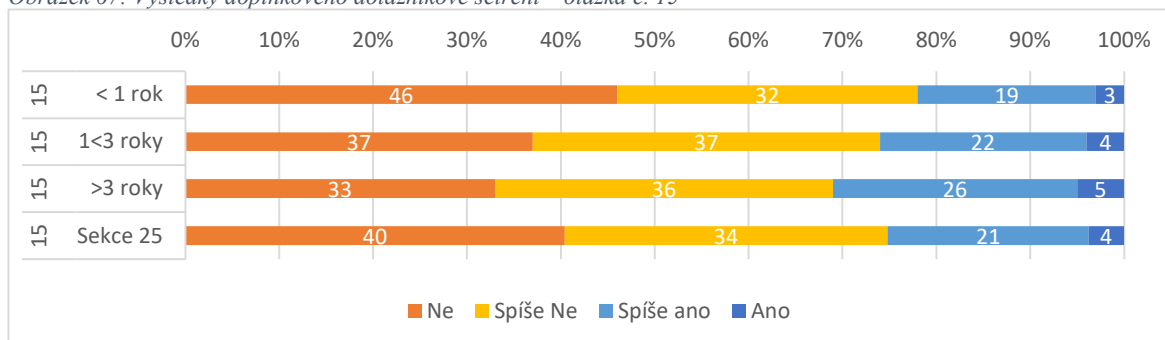


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 15 Mám možnost se během své pracovní doby účastnit dalších vzdělávacích a rozvojových programů (mimo těch povinných) nabízených společností.

Odpovědi na tuto otázku vystihují povahu pozice dotazovaných, kteří pracují v přímém kontaktu se zákazníky a mají tak omezené možnosti další vzdělávacích a rozvojových aktivit. 74 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost nemá během své pracovní doby.

Obrázek 67: Výsledky doplňkového dotazníkové šetření – otázka č. 15

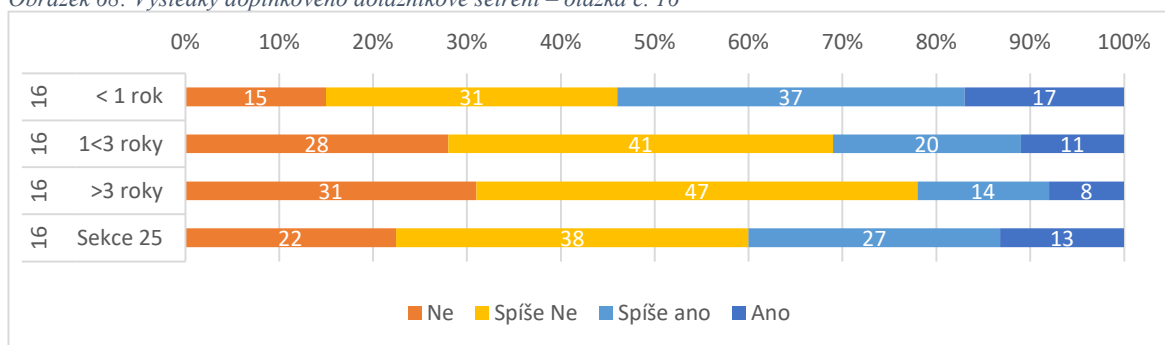


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 16 Ze současné pozice vnímám, že mohu v rámci společnosti kariérně růst.

Předposlední otázka zkoumá, jak dotazovaní vnímají přístup společnosti k jejich kariérnímu růstu a jak si cení jejich znalosti obchodního trhu a vlastního know-how společnosti. 60 % všech respondentů zastává negativní názor a domnívá se, že v rámci společnosti jim kariérní růst nebude umožněn. U nováčků je to o 14 p.b. méně. Z výsledků vyplývá, že postupem času zaměstnanci ztrácí naději na jakýkoliv kariérní postup i přesto, že díky svým znalostem a zkušenostem by měli být pro společnost cennější.

Obrázek 68: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 16

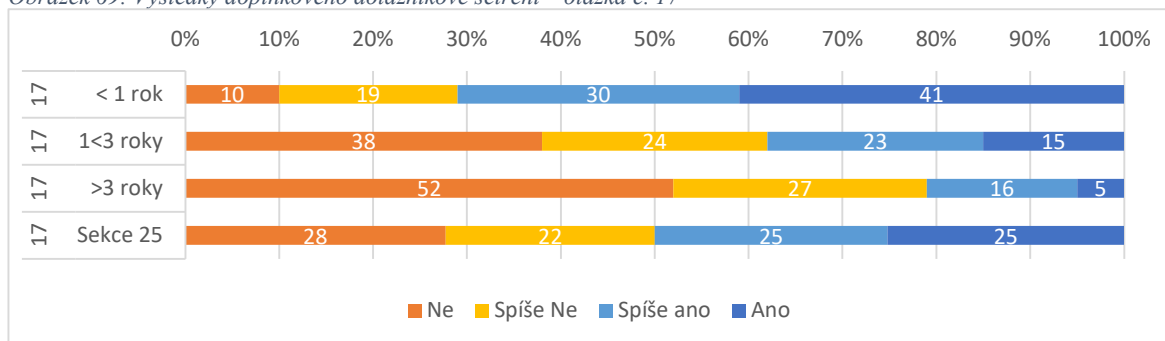


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 17 Uvažuji v současné době o odchodu ze společnosti.

Z celkových výsledků vyplývá, že polovina zaměstnanců zvažuje odchod a druhá polovina naopak o odchodu nepřemýšlí. Když se podíváme na odpovědi jednotlivých skupin, tak rizikovou skupinou jsou nováčci, kde uvažuje o odchodu 71 % respondentů, zatímco u skupiny 1-3 roky je to již 38 % a v poslední skupině nad 3 roky je to jen pětina dotazovaných. Jak jsem již několikrát zmínila, společnost by se měla zaměřit na nováčky a vypracovat pro ně adaptační plán. U zkušenějších zaměstnanců by pak stálo za úvahu zvážit, zda a jakým způsobem by případně mohli ve společnosti kariérně růst, a to i v jiných oblastech, než v jaké působí nyní.

Obrázek 69: Výsledky doplňkového dotazníkového šetření – otázka č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zjištění příčin vzniku vysoké fluktuace

V této kapitole se zaměřím na vyhodnocení výsledků všech analýz z předchozí části této práce, za účelem zjištění problémových oblastí v Sekci 25, které ovlivňují vysokou míru fluktuace a zkracují tak životní cyklus zaměstnance Sekce 25 ve společnosti XY. V další části pomocí metody SSM navrhnu pro problematické oblasti koncepční modely řešení, které porovnam s reálným světem.

#### 5.1.1 Vyhodnocení výsledků analýzy tvrdých dat

Z výsledků analýzy tvrdých dat Sekce 25 plyne, že nejčastěji odchází mladí lidé do 30 let, a to v přibližně 76 %. Odchod ze společnosti XY se u těchto zaměstnanců uskuteční v 57,5 % do 1 roku po nástupu. Ze všech odchodů je 42 % mužů a 58 % žen, avšak u nástupu nových zaměstnanců je poměr mužů a žen přesně opačný. Mezi nejčastěji uváděné důvody odchodu ze společnosti XY jsou: lepší nabídka, méně náročné zaměstnání a problémy s nadřízeným.

Z analýzy také vyplývá, že průměrně setrvá zaměstnanec v Sekci 25 3,3 let. Jeho šance na kariérní růst je během jednoho roku 4%, z toho má 3,3% šanci povýšit na seniorní pozici v rámci Sekce 25, 0,71% možnost stát se vedoucím pracovníkem, v 0,28 % případů přestoupí na obdobnou pozici v rámci Divize 2 a v jednom případě (0,14 %) se kariérně posune na vyšší pozici v rámci společnosti XY. Za průměrnou délku pracovního poměru se tak může 15,6 % zaměstnanců kariérně posunout. Vezmeme-li v úvahu, že průměrný věk zaměstnance Sekce 25 je 28,1 let a jedná se tedy o mladé perspektivní pracovníky, kteří jsou na počátku své kariéry a chtějí růst, tak jim společnost XY nabízí velmi malou perspektivu k jejich kariérnímu posunu. Sice vykonávají pozici vhodnou především pro absolventy, kde teprve získávají pracovní zkušenosti a návyky, avšak po zapracování disponují hlubokými znalostmi nejen o chování cílového zákazníka, ale i o produktech, službách a technologiích společnosti. Právě z těchto důvodů mohou zaměstnanci odcházet za lepšími nabídkami do konkurenčních společností.

Dále lze na základě analýzy mzdových a finančních dat konstatovat, že zaměstnanci Sekce 25 patří do skupiny s nejnižšími mzdami ve společnosti XY. Jejich průměrná mzda dosahuje 56,5 % průměrné mzdy společnosti XY a medián ještě o 0,9 p.b. méně. Jejich mzdy tak můžeme označit jako velmi nízké. Na druhou stranu plnění obchodních plánů pracovníky Sekce 25 je nadprůměrné a činí 102,91 %. Tuto hodnotu navíc výrazně ovlivňuje míra plnění plánu odcházejícími zaměstnanci, která činí pouhých 42,91 %. Nízké plnění je pravděpodobně důsledkem jednak klesající motivace zaměstnance, který už ví, že je na odchodu, popř. nedostatku schopností, znalostí a zkušeností, a to zejména v případě odcházejících nováčků. Tyto faktory mohou být příčinou odchodu zaměstnanců z důvodu lepších nabídek anebo hledání méně náročného zaměstnání, kde nebudou muset plnit tak přísné pracovní normy mající vliv na pohyblivou složku mzdy, tvořící její významnou součást, a tím pádem budou mít jistotu vyššího výdělku.



K důvodu „problém s nadřazeným“ analýza tvrdých dat neposkytla bližší informace. Z dalšího rozboru, který jsem dodatečně provedla, vyplynulo, že největší fluktuaci ve svých týmech mají tito vedoucí pracovníci: Manager 206, Manager 210, Manager 212, Manager 228, Manager 245 a Manager 265. Na konci roku 2020 však pro společnost pracoval již jen Manager 245. S ostatními manažery byl rozvázán pracovní poměr.

Celkově díky analýze tvrdých dat můžeme definovat 5 hlavních kritických oblastí, v jejichž důsledku dochází ke vzniku vysoké fluktuace v Sekci 25. Těmito oblastmi jsou: adaptace nových zaměstnanců, kariérní růst (rozvoj a vzdělávání), finance, vedoucí pracovníci a příliš náročná práce. Abychom však tyto oblasti mohli doopravdy označit za příčiny vzniku fluktuace, musíme si tyto teze ověřit analýzou měkkých dat vyplývajících z výsledků dotazníkových šetření.

### **5.1.2 Výsledky analýzy měkkých dat**

Z dotazníkových šetření nejdříve rozebereme informace, které nám poskytují názor zaměstnanců Sekce 25 obecně o společnosti. Zaměstnanci oceňují příjemné pracovní prostředí, při práci dodržují firemní hodnoty, které jsou kladně zaměstnanci přijímány. Menší nedostatky jsou ve vnímání firemní kultury, kterou lidé mají problém ve společnosti konkretizovat.

Zaměstnanci Sekce 25 jsou hrdí na značku svého zaměstnavatele, a tak Společnost XY stále patří k vyhledávaným zaměstnavatelům, kterého by zaměstnanci Sekce 25 dále doporučili, i když v menším měřítku než zaměstnanci společnosti jako celku. Zaměstnavatel si získává dobré jméno nejen díky svému postavení na trhu, příležitosti najít uplatnění v různých oborech, ale nabízí také široké portfolio benefitů, které zvedá zaměstnaneckou spokojenost. Mezi ty dobře hodnocené patří i nastavení pracovní doby, které je vstřícné k nastavení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což především kladně hodnotí Sekce 25. Na druhou stranu se Sekce 25, stejně jako celá firma potýká s extrémně vysokým pracovním tempem.

Dále zaměstnanci Sekce 25 oceňují výborný pracovní kolektiv. Na svých kolezích oceňují schopnost spolupráce a stejně jako oni se snaží dělat maximum pro dosažení cílů společnosti.

Další poznatky z dotazníkových šetření už vztáhnou k jednotlivým kritickým oblastem, které jsem vymezila z analýzy tvrdých dat. Pomocí těchto informací doplním stávající poznatky, a tak získám ucelený pohled na problematiku dané kritické oblasti. V případě, že i nadále budou informace neucelené, je ještě doplním pomocí interních informací, které mi byly poskytnuty. Poté by mělo být možné určit, zda daná oblast je či není příčinou vysoké fluktuace.

#### **Adaptace**

Z předcházející analýzy jsme zjistili, že nejčastěji odcházejí od ze Sekce 25 nováčci do 1 roku pracovního poměru. Z dotazníkových šetření vyplývá, že tato skupina má malou představu o tom, co se přesně od nich bude očekávat na této pozici. Stěžují si i na nedostatečné zaškolení a

ze začátku mají problémy porozumět zadaným úkolům, v čemž by jim mohla pomoci větší podpora ze strany vedoucích pracovníků nebo kolegů. Ti jsou však díky extrémně vysokému pracovnímu tempu zavaleni svou vlastní prací. Navíc mají nováčci problém dosáhnout na 100% plnění obchodních plánů, což je postupně demotivuje.

### **Kariérní růst**

Tvrdá data nám poskytla informaci o tom, že zaměstnanci mají velmi malou šanci ke kariérnímu růstu. Tuto tezi potvrzují i samotní zaměstnanci, když zastávají názor, že společnost jim nenabízí odpovídající vzdělání a rozvoj. Tento jejich postoj se navíc v průběhu délky pracovního poměru stupňuje, což je vede k odchodu za jinými lukrativnějšími nabídkami. Společnost nese v tomto případě vinu v tom, že jim není schopna vyjít vstříc a uvolnit je v rámci jejich pracovní doby na jiné než povinné rozvojové a vzdělávací aktivity, které však ostatním zaměstnancům v rámci společnosti nabízí. Zaměstnanci Sekce 25 by sami o sobě chtěli růst, mají zájem se uplatnit i na jiných postech v rámci společnosti a jedním z hlavních motivátorů je vidina lepšího finančního ocenění a zúročení nabytých zkušeností. Společnost však s tento potenciál a motivaci v podstatě vůbec nevyužívá.

### **Finance**

Sekce 25 patří k organizačním jednotkám s nejnižším mzdovým ohodnocením. Zaměstnanci to potvrzují a domnívají se, že by za své pracovní nasazení měli být lépe oceněni, čímž by získali i větší pocit uznání ze strany společnosti XY. Avšak samotné zvýšení základní mzdy by v celkovém měřítku nevedlo z dlouhodobého hlediska k výrazně větší spokojenosti. Obdobná situace nastává i u variabilní složky mzdy, kterou by více ocenili stávající zaměstnanci, na rozdíl od základní, kterou by ocenili především nováčci. Nastavení obchodních plánů je pro většinu zaměstnanců, až na nováčky, přijatelné a shodují se, že splnit obchodní plán na 100 % není příliš obtížné. Z obou analýz plyne, že Sekce 25 je určitě finančně podhodnocena. Finanční ohodnocení tak patří mezi kritické oblasti, avšak není tou nejkritičtější. Jedná se spíše o finální rozhodující oblast, pokud zaměstnanec zvažuje, zda ještě setrvat či odejít ze společnosti.

### **Vedoucí pracovníci**

Tuto oblast jsem zařadila, především kvůli jejímu častému označování jako důvodu rozvázání pracovního poměru ze strany odchodících zaměstnanců. Stávající zaměstnanci mají trochu jiný názor a zastávají se svých nadřízených, že jsou schopni je motivovat a dostává se jim od nich uznání. V otázce č. 14 firemního dotazníku, kde nebylo jasné, zda zaměstnanci jsou málo motivováni svými nadřízenými nebo společností, lze nyní nízkou motivaci přisoudit právě společnosti XY jako takové. Větší výtkou je komunikace interních změn a možnost se k nim vyjádřit. Zde ale musíme vzít v úvahu, jak velké možnosti mají samotní vedoucí pracovníci. Prostor ke zlepšení se vedoucím pracovníkům naskýtá v řešení problémů svého týmu, které vyvstaly z dotazníkových šetření. V rámci společné diskuze by tak mohli například lépe rozebrat např.: co by společnost měla dělat jinak, aby zlepšila zákaznickou spokojenost. Návrhy které z diskuze vzniknou by mohl vedoucí pracovník dle svých možností buď ihned aplikovat

nebo je posunout do středního managementu, kde by se je snažil prosadit. . Jelikož z dotazníku plně nevyvstali závažné problémy s vedoucími pracovníky, podívala jsem se zpětně na tvrdá data, kde jsem zjistila, že zaměstnanci, kteří uváděli jako důvod odchodu problém s nadřízeným, měli v 48 % případů za manažera jednoho z uvedených v analýze tvrdých dat, kteří již společnost opustili .. Proto se tato oblast nemusí zařadit mezi kritické, jelikož společnost XY již sama zareagovala na zpětnou vazbu odchozích zaměstnanců a sjednala nápravu.

## **Náročná práce**

I poslední oblast jsme zařadili kvůli jejímu častému označování odchozími zaměstnanci jako příčiny jejich odchodu. Z firemního dotazníku plyne, především z otázky č. 8, která se ptá na intenzitu pracovního tempa, že toto není problém jen Sekce 25, ale celé společnosti. Otázku č. 5 firemního dotazníku tak můžeme číst, že zaměstnavatel klade vysoké nároky na kvalitu práce a pro zaměstnance to znamená jejich vysoké vyčerpání. I přesto, že je společnost technologickým lídrem, neprovádí podle zaměstnanců dostatečné investice do technologií uvnitř firmy, a tak místo aby docházelo ve větší míře k robotizaci, automatizaci a digitalizaci, přibývá více práce zaměstnancům. Tento jev se vyskytuje nejen v Sekci 25, ale prakticky ve všech divizích společnosti, kdy jednak lidé musí umět zacházet s vícero systémy současně a rovněž spousta dokumentace, nyní v papírové podobě, mohla být už delší dobu digitalizována. Sekce 25 v rámci svých pracovních zkušeností, kdy jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mají tak zpětnou vazbu od zákazníků, tolik nedůvěřuje produktům, službám ani technologiím, nad čímž by se mělo zamyslet především vedení společnosti s mateřskou společností. Další vliv na náročnost práce mají neustálé zásadní změny, kterými si společnost prochází a které dle názoru zaměstnanců nedostatečně rychle komunikuje a vysvětluje. Tato oblast patří mezi kritické, neboť náplň práce zaměstnanců Sekce 25 je sama o sobě velmi náročná, a aby došlo k nápravě, stálo by to společnost nemalé finanční prostředky. Avšak v tomto případě se jedná se o celopodnikový problém.

Poslední otázkou, zda zaměstnanci zvažují odchod ze společnosti XY, , jsem chtěla zjistit, co nastane, pokud společnost nebude dané problémy řešit. Za současné situace zvažuje odchod 50 % zaměstnanců, a to i přes trvající pandemickou situaci.

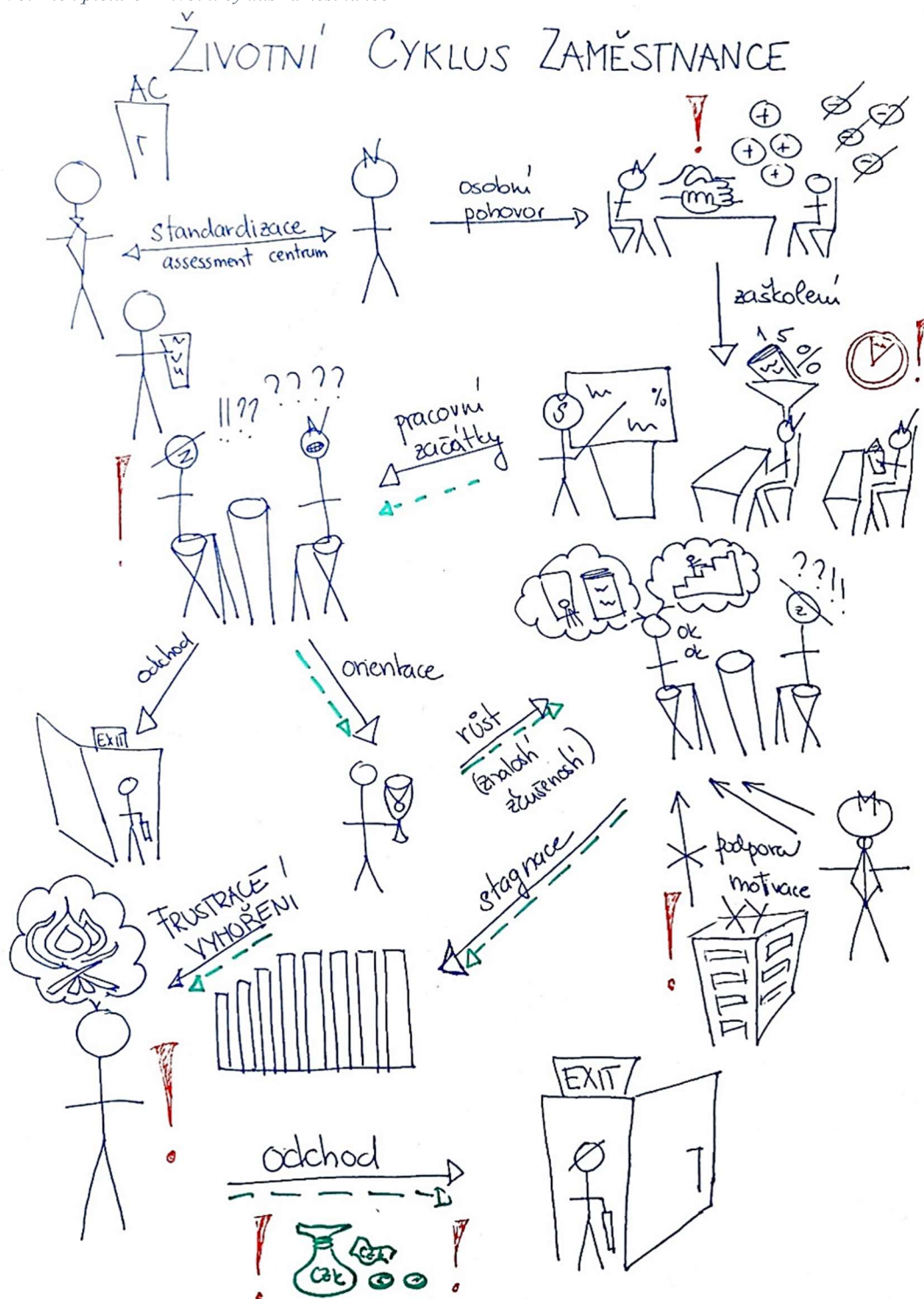
Pro další zpracování na základě celkového výsledku analýzy fluktuace jsem zvolila tyto kritické oblasti: adaptace zaměstnanců, kariérní růst a finanční ohodnocení. Problém s vedoucími pracovníky se po odchodu pěti z nich, se kterými byli zaměstnanci nespokojeni, stabilizoval. Poslední oblast, tj. náročná práce, je otázkou velkých finančních investic, jejichž vynaložení za současné situace v rámci COVID-19 nelze předpokládat.

## **5.2 Problematické situace a jejich grafické znázornění**

Nyní výše popsané problémové oblasti, tj. adaptace zaměstnanců a kariérní růst graficky znázorním pomocí „rich picture“. Na obrázku jsou graficky znázorněny důležité milníky v rámci životního cyklu zaměstnance, od jeho nábory, přes pracovní začátky, pracovní růst až

po jeho odchod ze zaměstnání. Obrázek také zobrazuje další okolnosti, či osoby a vztahy mezi nimi, jako jsou například: nadřízený, společnost, zákazníci a jiné.

Obrázek 70: Rich picture – životní cyklus zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatky či pochybení, se kterými se zaměstnanec potýká během svého působení ve společnosti XY, jsou znázorněny červenou a zelenou barvou na obrázku č. 70 a mají následující

význam:

- *červený vykřičník – chyba či problém;*
- *červené hodiny – nedostatek času, nedostatečná doba pro splnění úkolu;*
- *zelené šipky a obrázek – problém, který se vyskytuje po celou dobu pracovního poměru.*

## **Pohovor**

První problém nastává při pohovoru, kdy zaměstnavatel chce získat nadějného uchazeče, který úspěšně prošel asistentem centrem, a tak mu pozici i nabídku společnosti vykreslí velmi pozitivně a uchazeč se tak nedozví úskalí spojená s pracovní náplní. Společnost XY tak sice získá více nových pracovníků, avšak ti po zjištění reálných skutečností brzy odchází.

## **Školení**

Druhým problémem jsou vstupní školení, která jsou velice intenzivní, aby zaměstnanci mohli co nejdříve začít pracovat. Zaměstnanec se tak v krátkém časovém úseku musí rychle zorientovat v problematice a nabýt potřebné znalosti. Kvalita školení také není jednotná a velice záleží na schopnostech školitele, kterých je větší počet. V neposlední řadě má na zvládnutí vstupních školení vliv přístup nových zaměstnanců, resp. množství času, jež věnují nastudování materiálů. Často se jedná o mladé absolventy středních škol, kteří poprvé v životě sami za sebe nesou odpovědnost a možná poprvé je zcela na nich, zda zvládnou potřebné informace vstřebat a použít je dále v praxi.

## **Pracovní začátky**

Na to navazuje další problémová situace, kdy nováčci ze začátku hodně tápou a než se zorientují, jsou často nuceni požádat o pomoc jiného zkušeného zaměstnance. Navíc pokud tento zkušenější kolega nemá ihned čas, musí zaměstnanec čekat společně se zákazníkem, což může způsobovat nervozitou u obou.

## **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

V dalším případě zaměstnanec, který už je zkušený, má potřebné znalosti a touží po rozvoji a vzdělání, nedostává podporu ze strany společnosti a o jeho udržení usiluje pouze manažer, který se ho snaží podpořit. Frustrace však sílí, dojde k vyhoření a zaměstnanec se rozhodne odejít.

Celý životní cyklus doprovází problém s nedostatečným finančním ohodnocením zaměstnanců, který je znázorněn zelenou barvou. Pro využití SSM jsem tuto problematickou situaci shledala spíše nevhodnou a budu jí níže řešit s použitím rozhodovací tabulky.

### 5.2.1 Základní definice problémových situací

Z popisu i samotného „rich picture“ (obrázek č. 70) odvozují tyto problematické situace, které následně do detailu zpracují pomocí metody CATWOE Petera Checklanda.

Tabulka 8: Problémová situace č. 1

<b>Problémová situace č. 1</b>	
<b>Základní definice</b>	Vyvážený pracovní pohovor s uchazečem, po kterém uchazeč dostane reálnou představu o pracovní pozici.
<b>C (Customers)</b>	Společnost XY, uchazeč o zaměstnání.
<b>A (Actors)</b>	HR Business Partner, vedoucí pracovník.
<b>T (Transformation)</b>	Uchazeči o zaměstnání jsou vysvětleny jak pozitivní, tak i negativní aspekty pracovní pozice.
<b>W (Weltanschauung)</b>	U uchazeče, který si vytvoří reálnou představu o pracovní pozici, se nevykazuje taková míra deziluze po nástupu do zaměstnání, bude lépe připravený po psychické stránce na to, co ho čeká, a proto bude vyšší pravděpodobnost, že takový uchazeč ustojí pracovní začátky.
<b>O (Owners)</b>	Společnost XY.
<b>E (Environmental constraints)</b>	Uchazeč se může rozhodnout pro nabídku jiného zaměstnavatele, která je pro něj v danou chvíli lákavější.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Problémová situace č. 2

<b>Problémová situace č. 2</b>	
<b>Základní definice</b>	Standardizované pojetí vstupních školení za účelem vyšší kvality přípravy nových zaměstnanců na výkon pracovní pozice.
<b>C (Customers)</b>	Školitel, společnost XY, noví pracovníci, zákazníci.
<b>A (Actors)</b>	Odpovědná osoba za segment B2C, školitel.
<b>T (Transformation)</b>	Odpovědná osoba za segment B2C důkladně proškolí školitele. Školitel následně bude kontrolován v rámci hospitací nebo supervizí. Noví zaměstnanci nově budou muset prokázat své znalosti v rámci kontrolních testů, za které mohou získat % do plnění obchodních plánů na základě jejich úspěšného složení. Také budou podávat zpětnou vazbu na školitele.
<b>W (Weltanschauung)</b>	Noví zaměstnanci budou lépe připraveni na výkon pracovní pozice a budou si ve svých začátcích jistější.
<b>O (Owners)</b>	Společnost XY.
<b>E (Environmental constraints)</b>	Někteří noví zaměstnanci nezvládnou v rámci svého vnitřního nastavení se připravovat na kontrolní testy a vzdají to ještě ve zkušební době.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Problémová situace č. 3

<b>Problémová situace č. 3</b>	
<b>Základní definice</b>	Větší podpora nových zaměstnanců při jejich pracovních začátcích.
<b>C (Customers)</b>	Společnost XY, zákazníci, noví zaměstnanci.
<b>A (Actors)</b>	Vedoucí pracovník, kolega nového zaměstnance tzv. buddy
<b>T (Transformation)</b>	Novému zaměstnanci je po dobu prvního měsíce výkonu práce přidělen manažerem tzv. buddy, zkušený kolega, který ho seznámí důkladně se systémy a pomůže mu při styku se zákazníky. Buddymu bude případná ztráta obchodního plnění kompenzována do jeho průměrné výše, aby měl finanční jistotu a motivaci se nováčkově co nejvíce věnovat.
<b>W (Weltanschauung)</b>	Nováček získá při svých začátcích jistotu především při kontaktu se zákazníky a podporu ze strany svého týmu i společnosti a tím se lépe adaptuje a vybuduje si kladnější vztah k pracovní pozici.
<b>O (Owners)</b>	Společnost XY.
<b>E (Environmental constraints)</b>	Nový zaměstnanec i přes všechnu podporu zjistí, že mu pracovní pozice nevyhovuje, popřípadě nezvládne tlak ze strany zákazníků a stejně odejde.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Problémová situace č. 4

<b>Problémová situace č. 4</b>	
<b>Základní definice</b>	Systém vzdělávacích a rozvojových aktivit přizpůsobený zaměstnancům v přímém kontaktu se zákazníky.
<b>C (Customers)</b>	Zaměstnanci, Společnost XY, ostatní organizační jednotky.
<b>A (Actors)</b>	HR divize, vedoucí pracovník.
<b>T (Transformation)</b>	Zaměstnanci získají 2 dny placeného volna na rozvojové a vzdělávací aktivity poskytované společností XY. Zároveň se zavede talent management, kdy HR divize připraví systém na sledování talentů. Vedoucí pracovník na základě tohoto systému bude provádět audit talentu, identifikuje zaměstnance s talentem. Pro tyto talenty se vytipují vhodné pozice napříč společností a v případě, že se taková pozice uvolní, tak bude těmto zaměstnancům přednostně nabídnuta a teprve v případě nedohody se bude hledat externí kandidát.
<b>W (Weltanschauung)</b>	Zaměstnanci získají větší motivaci díky tomu, že budou mít možnost kariérního růstu i možnost vzdělávání a rozvoje.
<b>O (Owners)</b>	Společnost XY.
<b>E (Environmental constraints)</b>	I přes všechnu snahu nemusí zaměstnanci uspět při výběrových řízeních, a tak se může opět dostavit pocit stagnace a následně i frustrace.

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.2 Vytvoření koncepčních modelů

Po zavedení definic základních problémových situací jsme začali s návrhem koncepčního modelu, který znázorňuje grafické řešení daných problémů. Nejprve je třeba zaznamenat a popsat činnosti, které je nutno vykonat za účelem realizace transformace popsané výše metodou CATWOE. Při návrhu koncepčního modelu a kroků, jejichž implementace je nezbytná pro úspěšné řešení, jsme pracovali se všemi problémovými situacemi najednou, protože jsou spolu úzce spojeny.

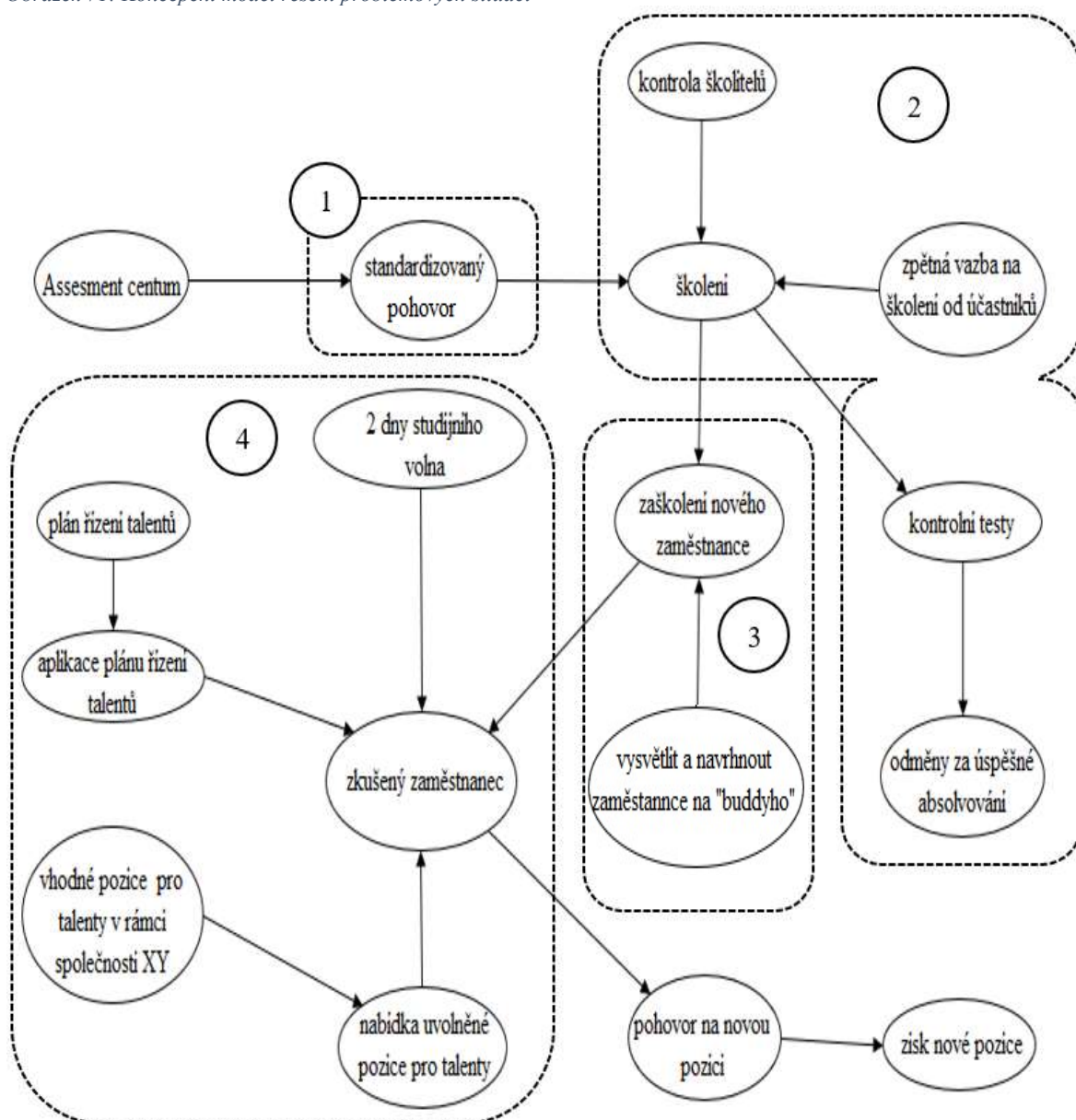
Pro úspěšné zavedení transformace je potřeba vykonat tyto činnosti:

- *připravit standardizovaný popis pracovní pozice, který se poskytne uchazeči o zaměstnání při pracovním pohovoru;*
- *zavést kontrolu školitelů pomocí hospitací, supervizí a zpětných vazeb účastníků;*
- *vytvořit kontrolní testy pro nové zaměstnance po absolvování školení;*
- *nastavit systém odměn za úspěšné napsání testů;*
- *vysvětlit stávajícím zaměstnancům systém „buddyho“ a vybrat z každého týmu vhodné kandidáty na tuto funkci;*
- *s odbory společnosti XY se dohodnout, aby zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky, měli k dispozici 2 dny respektive 16 hodin studijního volna ročně;*
- *připravit plán na řízení talentů (provede specialista HR rozvoje a vzdělávání) a předat jej vedoucím pracovníkům tak, aby ho uměli aplikovat;*
- *vytvořit návrh oblastí, kde by se mohli tito talenti uplatnit a finální verzi ověřit s odpovědnými osobami (střední management) v každé divizi (provede HR Business Partner).*
- *při uvolnění pozice v rámci společnosti vždy oslovit talenty.*

Po identifikaci nutných činností můžeme přistoupit k tvorbě koncepčního modelu. V koncepčním modelu jsou naznačeny vazby mezi jednotlivými kroky. Do modelu byla vložena ještě aktivita assessment centra, která je vstupním krokem v rámci životního cyklu zaměstnance ve společnosti XY. Vazby mezi kroky jsou naznačeny šipkami a každá problémová situace je naznačena přerušovanou čarou a označena číslem.



Obrázek 71: Konceptní model řešení problémových situací



Zdroj: vlastní zpracování

Konceptní model návrhu řešení obsahuje identifikované činnosti a graficky znázorňuje posloupnost činností nutných k úspěšnému uskutečnění transformace. Jedná se tedy o ideální představu celého transformačního procesu. Tuto představu je nyní nutné porovnat s realitou. Pro samotné porovnání byl vytvořen přehled činností, který zjišťuje, zda identifikovaná činnost nutná pro transformaci existuje i v reálném prostřední společnosti XY. Ve výsledku tak porovnáujeme odlišnosti ideálního modelu od reality. Abychom zjistili odlišnosti, pokládáme otázky, zda činnost existuje, kdo ji vykonával, jakým způsobem a jak kvalitně a jaké jsou možnosti na zlepšení. Toto porovnání je zobrazeno v tabulce číslo 12 níže.

Tabulka 12: Porovnání koncepčního modelu s realitou

Činnost	Existuje ?	Jak se vykonává?	Kdo vykonává?	Kvalita zpracování	Možnosti zlepšení?
<b>Assessment Centrum</b>	ano	standardizovaná činnost, šitá na míru společnosti XY	externí firma	správně	-
<b>Osobní pohovor</b>	ano	osobní/online setkání s uchazečem	HR Business Partner, Vedoucí pracovník	chybně	konkrétní nepřikrášlený popis pracovní náplně, pro vytvoření lepší představy
<b>Školení – kontrola školitele</b>	ano	po stížnostech ze strany zaměstnanců se provede jednorázová kontrola a stížnosti se prověří	nadřízený školitele, odpovědná osoba ze segmentu B2C	chybně	zavedení průběžných kontrol školitelů; vytvoření dotazníků na zpětnou vazbu od účastníků školení
<b>Školení – kontrola účastníků</b>	ne	-	-	-	vytvoření systému kontrolních testů a systému odměňování, dle úspěšných výsledků
<b>Zaškolení nového zaměstnance na pracovišti</b>	ano	1. den zaměstnanec stínuje zkušeného kolegu a další 2 dny mu je k dispozici a dále už si musí volat o případnou pomoc některého ze svých kolegů	určený kolega na pracovišti	ne zcela správně	zaměstnanci přidělit na první měsíc tzv. "buddyho", který ho plně zavede do pracovních činností; Buddymu budou případné finanční ztráty kompenzovány do výše jeho průměrné mzdy
<b>Zajištění rozvojových a vzdělávacích aktivit</b>	ano	zaměstnanec prochází povinnými školeními, ostatní aktivity jsou obtížně dostupné kvůli jeho pracovní pozici	HR divize, vedoucí pracovník, segment B2C, školitel, zaměstnanec	ne zcela správně	zavedení řízení talentů a nabízení volných pozic primárně interním zaměstnancům, zavedení 2 dnů studijního volna ročně
<b>Podpora interních přestupů</b>	ano	společnost XY podporuje interní přestupy, avšak dostat se na jinou pozici v rámci společnosti je pro pracovníky Sekce 25 obtížné	vedoucí pracovníci, HR Business partneri	ne zcela správně	vytvoření seznamu vhodných pozic; při uvolnění oslovit talenty s nabídkou

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, problémové situace lze alespoň částečně vyřešit použitím funkčních nástrojů řízení lidských zdrojů a projevem zájmu ze strany společnosti XY.

### 5.3 Rozhodovací modely pro finanční ohodnocení

Jak jsem již uvedla výše, problémovou situaci finančního ohodnocení zaměstnanců Sekce 25 jsem vyhodnotila jako spíše nevhodnou pro použití metody SSM. Jak by mohla tuto situaci řešit společnost XY, nastíním pomocí rozhodovacích tabulek.

Nejprve se společnost musí rozhodnout, zda je ochotna investovat do předcházejících nápravných opatření nebo do jiného vlastního řešení. Pokud u nich zjedná nápravu, o to více ušetří peněz na nákladech při nábore a adaptaci nových zaměstnanců, a do budoucna se mohou snížit náklady na nábor i v rámci celé společnosti, protože volné pozice bude společnost moci obsadit interními kandidáty. Takto ušetřené náklady by pak mohla společnost vložit do zvýšení základní mzdy či variabilní složky mzdy zaměstnanců Sekce 25.

V tabulce č. 13 rozepisují různé alternativy, jak společnost může postupovat při zvyšování základních mezd a jaké možné okolnosti mohou nastat. Aby došlo k výraznějšímu zlepšení spokojenosti zaměstnanců Sekce 25, je potřeba dosáhnout zhruba 25% nárůstu mezd nejpozději do 2 let tak, aby základní mzda mohla konkurovat méně náročným profesím, které společnosti konkurují na trhu práce. Z mnou uvedených alternativ se jako nejvhodnější varianta jeví možnost dohodnout se s odbory a přerozdělit rozpočet na každoroční zvyšování mezd ve prospěch těchto pozic. Tento krok společnost nijak citelně finančně nezasáhne, neboť vlastně jen přerozdělí peníze. Nicméně bude muset věnovat velkou přípravu na vyjednávání s odbory, aby tento návrh schválily, a vyjednat i % navýšení rozpočtu. Pokud to odbory schválí, čeká společnost ještě komunikace tohoto rozhodnutí uvnitř společnosti, což by rovněž neměla podcenit a řádně a včas vysvětlit, proč tak činí.

Tabulka 13: Rozhodovací tabulka pro zvyšování základních mezd

Volba alternativy	Možné okolnosti	Rozhodnutí	Volba alternativy	Stavy světa
Valorizace mezd na základě dohody s odbory	nepřijde zlepšení a zůstane stávající stav;			
	nejlépe hodnocení zaměstnanci, kterým se v rámci firemních pravidel odměňování přidává nejvíc, budou spokojenější; u ostatních setrvá současný stav			
Valorizace mezd – dohoda s odbory, navýšení rozpočtu ve prospěch těchto pozic	společnost se dohodne s odbory	% zvýšení mezd	zvýšení mezd do 10 %	dojde k mírnému zlepšení spokojenosti zaměstnanců
			zvýšení mezd 10-15 %	dojde ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců
			nad 15 %	dojde k výraznému zlepšení spokojenosti zaměstnanců
	společnost se nedohodne s odbory	návrat k volbě jiné alternativy		

Valorizace mezd – dohoda s mateřskou společností o navýšení rozpočtu ve prospěch těchto pozic	společnost se dohodne s mateřskou společností	% zvýšení mezd	zvýšení mezd do 10 %	dojde k mírnému zlepšení spokojenosti zaměstnanců
			zvýšení mezd 10-15 %	dojde ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců
	společnost se nedohodne s mateřskou společností	návrat k volbě jiné alternativy	nad 15 %	dojde k výraznému zlepšení spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Dále by se měla společnost rozhodnout, zda upraví či neupraví výši variabilní složky mzdy u pozic v Sekci 25. Rozhodnutí je zde o něco komplikovanější, jelikož již samotné plnění obchodních plánů generuje společnosti zisky. Proto pokud nastaví společnost XY podmínky příliš přívětivé pro zaměstnance Sekce 25, přijde o část svých zisků, a naopak při příliš tvrdém nastavení, budou zaměstnanci nespokojeni, že nejsou schopni plnit obchodní plány.

Tabulka č. 14 znázorňuje možná řešení úpravy variabilní složky pomocí změn v obchodních plánech. Zde bych volila cestu nezvyšovat spokojenost stávajících zaměstnanců, ale snížit nespokojenost u nováčků a zmírnila bych u nich požadovanou míru plnění plánů. Případná finanční ztráta by se postupem času měla zmenšovat z důvodu poklesu fluktuace ve společnosti XY.

Tabulka 14: Rozhodovací tabulka pro úpravu obchodních plánů

Rozhodnutí – volba alternativy		Možné okolnosti
Snížení obchodního plánu u nováčků	snížení objemu prodeje	vyšší spokojenost a motivace u nováčků; u ostatních neměnný stav
Zvýšení obchodního plánu u stávajících zaměstnanců	zvýšení objemu prodeje a zvýšení finanční odměny	zvýšení spokojenosti u stávajících zaměstnanců, kteří plní na více jak 100 %; nárůst nespokojenosti u pracovníků, kteří nyní neplní obchodní plán na 100 %; zisky společnosti stejné nebo vyšší
	zvýšení odměny	spokojenost u všech zaměstnanců; nižší zisk společnosti
Zvýšení obchodního plánu u všech zaměstnanců	zvýšení objemu prodeje a zvýšení finanční odměny	zvýšení spokojenosti u stávajících zaměstnanců, kteří plní na více jak 100 %; nárůst nespokojenosti u pracovníků, kteří nyní neplní obchodní plán na 100 %; nárůst nespokojenosti u nováčků; zisky společnosti stejné nebo vyšší
	zvýšení odměny	spokojenost u všech zaměstnanců; mírný pokles nespokojenosti u nováčků; nižší zisk společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Ať se společnost rozhodne jakýmkoliv způsobem, měla svá rozhodnutí po určitém čase znovu analyzovat, aby zjistila, jak účinná byla, a případně stačila včas znovu zareagovat.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce popisuje krok za krokem postup analýzy fluktuace ve vybrané společnosti XY za rok 2020 od návržení analytického nástroje HR dashboardu, samotné analýzy tvrdých a měkkých dat společnosti, přes vyhodnocení výsledků a označení problémových situací až po návrh řešení těchto problémů.

Prvním cílem bylo navrhnout a implementovat analytický nástroj HR dashboard pro HR divizi. Zde se nejprve museli stanovit KPIs, které má smysl sledovat z dlouhodobého hlediska. Po stanovení se navrhnul proces správy dat včetně časového harmonogramu. V tomto kroku se musel klást velký důraz na kvalitu dat, často se stávalo, že byly údaje vinou lidského faktoru chybně zadány do informačního systému, popřípadě nebyly vyplněny vůbec. Tyto nedostatky se odstranili pomocí kontrolních mechanismů. Dále se připravil seznam parametrů do datového skladu. Aby data měla jednotnou formu zavedl se tzv. datový generátor v MS Excel, kam se pouze vloží vyexportované sestavy z IS a pomocí přednastavených vzorců se do jednoho z listů propíší data ve správné, a především jednotné formě. Takto připravený soubor dat se pak vloží do datového skladu v MS Excel, který je součástí HR dashboardu. Samotný HR dashboard se pak skládá ze 3 částí: list zdrojových dat, listy s kontingenčními tabulkami a tematické listy dashboardu, které jsou zobrazeny v přílohách této diplomové práce. Přidanou hodnotou HR dashboardu je především možnost interakce pomocí průřezových filtrů. Pokud je potřeba zvolit odlišný pohled na data, protože dashboard takový pohled neumožňuje, mohou se ihned využít předpřipravené listy s kontingenčními tabulkami.

HR dashboard se podařilo ve společnosti úspěšně implementovat a využívá se především jako podklad pro poradu top managementu za HR divizi, dále jako zdroj dat pro další analýzy a HR business partneři ho využívají pro schůzky s manažery. Avšak tento nástroj nebude mít dlouhou životnost, jelikož se zkraje letošního roku rozhodlo na vedení top managementu, že se na HR divizi bude implementovat nová verze ERP systému od společnosti SAP, který už má na rozdíl od předcházející verze výrazně propracovaný submodul reporting, který by měl umožnit provádět tyto analýzy v rámci IS. HR dashboard tak bude sloužit jako podkladový materiál při nastavení submodulu reporting.

Dalším cílem byla samotná analýza fluktuace. Nejdříve se provedla analýza tvrdých dat, jež se doplnila o analýzu výsledků dvou dotazníkových šetření (firemní dotazník a doplňkový dotazník). Z analýzy tvrdých dat vyplynulo, že nejkritičtější oblastí, respektive oblast s nejvyšší mírou fluktuace je Sekce 25. Jako prvotní příčiny vzniku vysoké fluktuace se jeví tyto oblasti: adaptace nováčků, kariérní růst, finanční ohodnocení, problém s vedoucími pracovníky a náročná práce. Po analýze dotazníkových šetření se zjistilo, že problém s vedoucími pracovníky se v průběhu roku již odstranil tím, že společnost rozvázala pracovní poměr s 5 vedoucími pracovníky, kteří byli odchodícími zaměstnanci označeni jako jejich důvod odchodu ze společnosti XY. A v současné době naopak zaměstnanci oceňují na vedoucích pracovnících způsob, jakým své podřízené motivují. Oblast náročná práce sice byla potvrzena v rámci analýzy měkkých dat jako problematická, avšak z dotazníkových šetření vyplývá, že to není jen

problémem Sekce 25, ale problémem číslo jedna celé společnosti XY. K jejímu řešení by bylo potřeba velkých finančních investic do interních technologií a systémů. Tuto oblast stejně jako vedoucí pracovníky se dále detailně neřešili. Ostatní tři oblasti byly potvrzeny i dotazníkovými šetřeními jako aktuální příčiny vzniku vysoké míry fluktuace.

Posledním cílem bylo navrhnout řešení, které by vedlo k odstranění těchto problémů. Pro návrh řešení byla využita metoda Petera Checklanda – soft systems methodology. Z předchozí části už byl připraven detailní rozbor problémů. Informace z rozboru byly použity k vyjádření problémových situací pomocí „rich picture“. Následně byly definovány tyto problematické situace: vstupní pohovor, který se neprováděl objektivně ze strany zaměstnavatele, vstupní školení, kdy se nedostatečně zkoumali znalosti nováčků a kvalita školitelů, pracovní začátky nováčků, u kterých chyběla větší podpora ze strany zaměstnavatele, kariérní růst, který je pro zaměstnance Sekce 25 téměř nedostupný a celkově finanční podhodnocení zaměstnanců v této organizační jednotce, které se jako jediné dále řešilo pomocí rozhodovací tabulky. Problémové situace se poté detailně rozepsaly s využitím metody CATWOE a navrhl se koncepční model, který se porovnal s reálným světem. Jako vhodná řešení vzešel standardizovaný pohovor, kontrola školitelů pomocí hospitací či supervizí, kontrolní testy nováčků s finanční odměnou, stanovení tzv. buddyho pro nováčka, nastavení procesu řízení talentů, zavedení 2 dnů studijního volna a větší podpora interních přestupů.

Finanční podhodnocení se řešilo pomocí rozhodovací tabulky pro základní mzdu a pro nastavení systému plnění obchodních plánů, které mají vliv na variabilní složku mzdy. Nejprve se sestavili alternativy pro rozhodnutí a okolnosti, které mohou nastat po výběru varianty. U základní mzdy se jeví jako nejvýhodnější alternativa dohoda s odbory o navýšení rozpočtu pro každoroční valorizaci mezd pro Sekci 25 na úkor ostatních organizačních jednotek. Společnost tak dosáhne zvýšení spojenosti v Sekci 25 a zároveň nenavýší provozní náklady společnosti. Doporučená varianta pro nastavení obchodních plánů je snížit jejich plnění pouze pro nováčky, u kterých tak dojde ke zvýšení spokojenosti a motivaci do budoucna.

Všechny návrhy řešení včetně analýz byly předány společnosti XY a v současné době si je sama vyhodnocuje a zpracovává.

Všechny definované cíle tak byly splněny. Závěrem je ještě nutno podotknout, že společnost by měla začít co nejdříve jednat, pokud chce zastavit tento trend vysoké míry fluktuace v Sekci 25. A zároveň by měla fluktuaci podobným způsobem analyzovat i v ostatních organizačních jednotkách, aby měla přehled o problémech, s kterými se potýkají její zaměstnanci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARILLA, Jiří a Pavel SIMR. Microsoft Excel pro techniky a inženýry. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2421-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

COUTURE, Nancy. Why data governance? In: CIO [online]. Poslední změna 03. 01. 2018 2018 [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/3245588/why-data-governance.html>

ČERMÁK, Miroslav, 2016. I nízká míra fluktuace může být problém [online]. Poslední změna 14. 6. 2016 [cit. 04. 03. 2021]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

GEMIGNANI, Zach, Chris GEMIGNANI, Richard GALENTINO a Patrick Jude SCHUERMANN. Efektivní analýza a využití dat. Přeložil Jiří HUF. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4571-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HÁJEK, Martin, 2012. Fluktuace bez závoje [online]. Poslední změna 10. 6. 2012 [cit. 13. 1. 2021]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

HÁJEK, Petr. Jak „mít pořádek“ v datech | Profinit. PROFINIT | Náskok díky znalostem [online]. Poslední změna 24. 4. 2017 [cit. 04. 03. 2021]. Dostupné z: <https://profinit.eu/blog/jak-mit-poradek-v-datech/>

HEJNOVÁ, Martina. Řízení lidských zdrojů (případová studie) [online]. Brno, 2011 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/th/od1hm/>>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Petr Smutný.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 8072261614.

CHECKLAND, Peter a Jim SCHOLEES. Soft systems methodology in action. 1990. New York: Wiley, c1990. ISBN 978-0-471-98605-8.

JANČAROVÁ, Vlasta a Antonín ROSICKÝ. Úvod do systémových věd. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-933-1.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JANÍČEK, Přemysl. Systémová metodologie: brána do řešení problémů. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-887-8.

LABERGE, Robert. Datové sklady: agilní metody a business intelligence. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.

LACKO, Ľuboslav. Databáze: datové sklady, OLAP a dolování dat s příklady v Microsoft SQL Serveru a Oracle. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-969-0.

LADLEY, John. Data Governance: How to Design, Deploy and Sustain an Effective Data Governance Program. 2., vydání. Cambridge, Massachusetts: Academic Press, 2019. ISBN: 978-0-12-815832-6

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MORAWITZOVÁ, Sabina, 2012. Trápí vaši firmu zvýšená fluktuace? Zaměřte se na motivaci zaměstnanců a efektivní stimulaci jejich práce [online]. Poslední změna 23. 3. 2012 [cit. 04. 03. 2021]. Dostupné z: <https://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamerte-se-na-motivaci-zamestnancu>



NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ. Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech. Praha: Grada, 2005. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1094-3.

PAVLOU, Christina. How to calculate and reduce new hire turnover rate | Workable. Recruiting Resources: How to Recruit and Hire Better | Workable [online]. Copyright © Workable Technology Limited 2012 [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/tutorial/new-hire-turnover-rate>

POUR, Jan, Miloš MARYŠKA, Iva STANOVSKÁ a Zuzana ŠEDIVÁ. Self service business intelligence: jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace. Praha: Grada Publishing, 2018. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616-5.

PWC (2013). HR Controlling 2013- závěrečná zpráva. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

REIB, Christian, 2014: Fluktuation. 301 Moved Permanently [online]. Poslední změna 2. 1. 2014 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/%20detailansicht/artikel/fluktuation>

SKLENÁK, Vilém. Data, informace, znalosti a internet. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0.

SMITH, Rachel, nedatováno: 7 Important Characteristics Of Data Quality & Metrics To Track | ClearPoint Strategy. Balanced Scorecard Software | ClearPoint Strategy [online]. Copyright © 2021 Ascendant Strategy Management Group LLC d [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/data-quality-metrics/>

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠUBRT, Tomáš. Ekonomicko-matematické metody. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-563-0.

TĚTĚK, Miroslav. 2000. Data Warehousing and Business Intelligence. Časopis IT Systems. [Online] červen 2000 [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/data-warehousing-and-business-intelligence.htm?mobilelayout=false>

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Vyd. 2., aktualizované. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

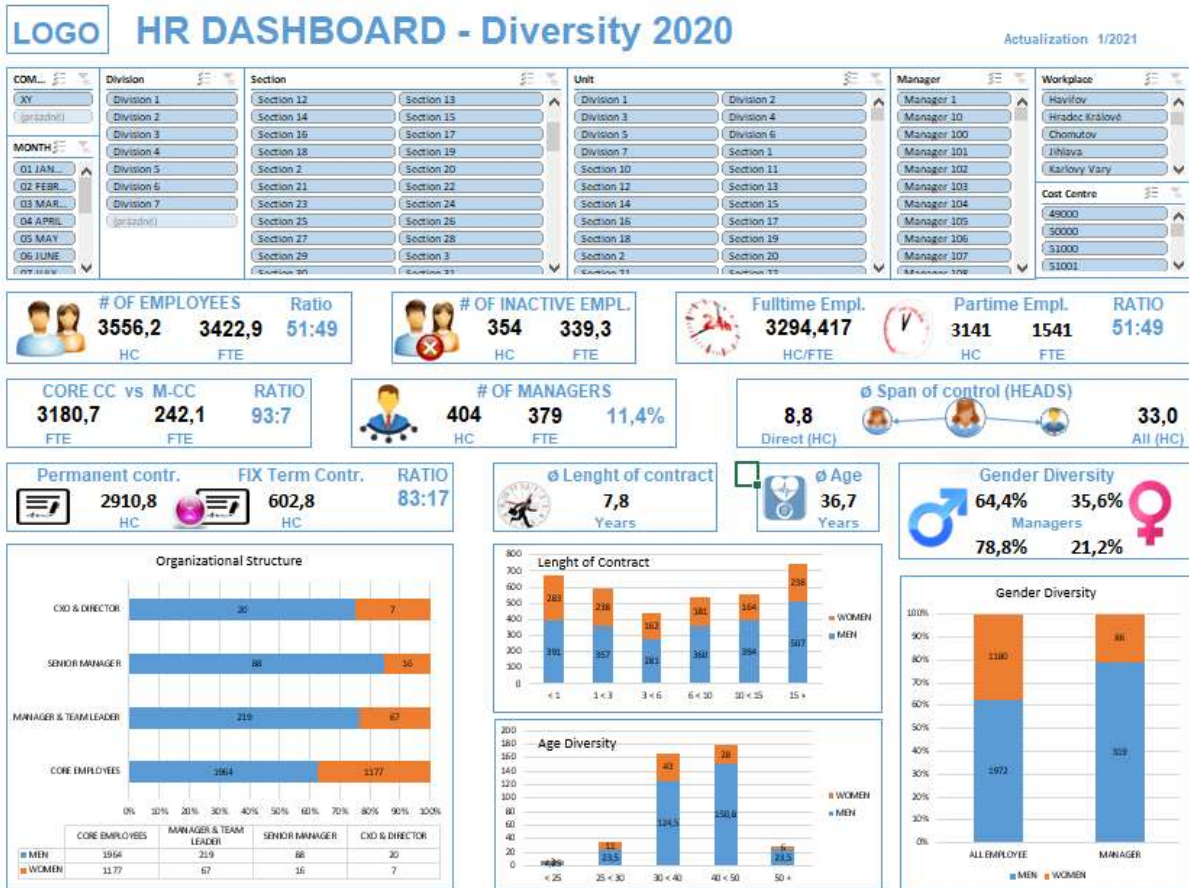
WALKENBACH, John. Excel 2007 VBA Programming For Dummies. Wiley Publishing, 2007. 401 s. ISBN 978-0-470-04674-6.

WIKIPEDIE: Fluktuace – Wikipedie. [online]. Poslední změna 16. 6. 2019 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>

WIKIPEDIE: Rozhodování – Wikipedie. [online]. Poslední změna 25. 02. 2020 [cit. 04. 03. 2021] Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Rozhodov%C3%A1n%C3%AD>

## 8 Přílohy

Příloha 1: HR Dashboard – List Diverzita .....	108
Příloha 2: HR Dashboard – List Fluktuace .....	109
Příloha 3: HR Dashboard – List Nástupy a mobilita.....	110
Příloha 4: HR Dashboard – List Absence .....	111
Příloha 5: HR Dashboard – List Finance* .....	112
Příloha 6: Firemní dotazník.....	113
Příloha 7: Doplnkový dotazník .....	114



### HR DASHBOARD - Diversity 2020

Actualization 1/2021

Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	Average ♂
<b>NUMBER OF EMPLOYEES</b>													
HEADS	3455	3482	3516	3526	3557	3587	3551	3552	3600	3606	3634	3608	3556,2
FTE	3306,6	3334,6	3366,9	3368,7	3403,9	3426,1	3447,1	3484,5	3486,4	3510,0	3487,2	3422,9	
T-CC - FTE	233,3	239,3	235,6	241,2	241,0	240,0	241,0	243,3	248,3	247,3	249,3	246,3	242,1
CORE CC - FTE	3073,3	3095,3	3131,3	3127,5	3162,9	3186,2	3211,4	3203,8	3236,2	3239,1	3260,7	3240,9	3180,7
<b>NUMBER OF MANAGERS</b>													
Percentage	13,3%	12,8%	12,3%	12,0%	12,8%	10,7%	10,6%	10,5%	10,4%	10,4%	10,3%	10,4%	11,4%
HEADS	461	444	433	422	457	384	378	374	373	374	374	375	404,1
FTE	392	379	382	382	383	384	378	374	372	373	373	374	378,7
Span of control	7,6	7,8	8,1	8,4	7,8	9,3	9,4	9,5	9,7	9,6	9,7	9,6	8,9
<b>NR. OF INACTIVE EML.</b>													
HEADS	375	369	360	364	355	356	356	357	349	337	327	342	353,8
FTE	359,2	352,5	345,0	349,5	340,5	341,5	341,0	342,1	334,3	323,3	314,1	328,3	339,3
<b>Type of contract</b>													
Permanent contract - HEADS	3194	3222	3252	3248	3276	3300	3328	3320	3343	3340	3364	3346	3294,4
FIX TERM Contract - HEADS	261	260	264	278	281	287	223	232	257	266	270	262	261,8
<b>diversity</b>													
MEN	65,0%	64,8%	64,9%	64,9%	64,4%	64,4%	64,4%	64,4%	64,1%	63,9%	63,6%	63,9%	64,4%
MEN Managers	77,7%	77,7%	78,1%	79,1%	78,3%	80,5%	79,4%	79,1%	79,4%	78,9%	79,1%	79,2%	78,9%
WOMEN	35,0%	35,1%	35,1%	35,1%	35,6%	35,6%	35,6%	35,6%	35,9%	36,1%	36,4%	36,1%	35,6%
WOMEN Managers	22,3%	22,3%	21,9%	20,9%	21,7%	19,5%	20,6%	20,9%	20,6%	21,1%	20,9%	20,8%	21,1%
<b>Organizational structure</b>													
CORE EMPLOYEES	86,7%	87,1%	87,1%	87,1%	87,2%	87,2%	89,4%	89,5%	89,6%	89,6%	89,7%	89,6%	88,3%
MANAGER & TEAM LEADER	7,5%	7,1%	7,1%	7,1%	12,8%	7,1%	6,8%	6,7%	10,4%	6,6%	10,3%	6,7%	8,0%
SENIOR MANAGER	4,6%	4,5%	4,6%	4,6%	0,0%	4,5%	3,2%	3,1%	0,0%	3,1%	0,0%	3,1%	2,9%
CXO & DIRECTOR	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%	0,0%	1,2%	0,7%	0,7%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	0,7%
<b>Age group (years)</b>													
AGE	36,9	36,8	36,8	36,8	36,7	36,7	36,5	36,6	36,5	36,6	36,6	36,7	36,7
< 25	7,3%	7,9%	8,1%	8,3%	8,9%	9,1%	10,0%	10,1%	10,1%	10,1%	10,4%	10,8%	9,3%
25 < 30	15,5%	15,6%	15,6%	16,1%	15,4%	15,6%	15,4%	15,7%	15,1%	15,6%	15,1%	14,7%	15,4%
30 < 40	43,0%	42,2%	41,7%	41,3%	40,8%	40,4%	39,9%	39,6%	39,1%	38,8%	38,7%	38,2%	40,3%
40 < 50	28,2%	28,2%	28,5%	28,9%	28,6%	28,9%	28,4%	29,1%	29,1%	29,6%	29,5%	30,0%	28,9%
50 +	6,0%	6,0%	6,0%	6,1%	6,1%	6,1%	6,0%	6,2%	6,1%	6,2%	6,2%	6,3%	6,1%
<b>Length of Contract (Years)</b>													
AGE	7,9	7,9	7,8	7,8	7,8	7,7	7,7	7,8	7,7	7,7	7,7	7,7	7,8
< 1	16,7%	18,1%	17,6%	18,2%	18,8%	19,6%	19,9%	18,9%	19,6%	19,8%	20,3%	19,9%	19,0%
1 < 3	15,9%	15,6%	16,1%	16,1%	16,4%	16,3%	16,1%	17,3%	17,7%	17,5%	17,5%	18,2%	16,7%
3 < 6	13,3%	12,9%	13,1%	13,1%	12,4%	12,3%	12,2%	12,3%	11,9%	12,1%	12,1%	11,9%	12,5%
6 < 10	17,0%	16,8%	16,2%	15,8%	15,9%	15,6%	15,5%	14,9%	14,1%	14,0%	13,8%	13,1%	15,2%
10 < 15	16,2%	15,9%	16,1%	15,8%	15,7%	15,5%	15,5%	15,4%	15,6%	15,6%	15,2%	15,6%	15,7%
15 +	20,9%	20,7%	20,9%	20,9%	20,8%	20,7%	20,8%	21,2%	21,0%	21,1%	21,1%	21,2%	20,9%

LOGO HR DASHBOARD - Fluctuation 2020 Actualization 1/2021

COM... Division Section Unit Manager Workplace

- Division 1 Division 2 Division 3 Division 4 Division 5 Division 6 Division 7
- Section 1 Section 2 Section 3 Section 4 Section 5 Section 6 Section 7 Section 8 Section 9 Section 10 Section 11 Section 12 Section 13 Section 14 Section 15 Section 16 Section 17 Section 18 Section 19 Section 20
- Division 1 Division 2 Division 3 Division 4 Division 5 Division 6 Division 7
- Section 1 Section 2 Section 3 Section 4 Section 5 Section 6 Section 7 Section 8 Section 9 Section 10 Section 11 Section 12 Section 13 Section 14 Section 15 Section 16 Section 17 Section 18 Section 19 Section 20
- Manager 1 Manager 101 Manager 102 Manager 103 Manager 106 Manager 107 Manager 108 Manager 11 Manager 110 Manager 113 Manager 114
- Brno Česke Budjovice Dbón Frydek Mstek Havířov
- Cost Centre 10000 11000 12000 13000

### Monthly Fluctuation (FTE)

TOTAL	1,72%
Core Employees	1,63%
Managers	0,09%
Women	0,71%
MEN	1,01%
UP to One YEAR	0,59%
Probation Period	0,27%

### Voluntary Fluctuation (FTE)

TOTAL	1,12%
Core Employees	1,07%
Managers	0,05%
UP to One YEAR	0,40%
Probation Period	0,19%
TOTAL	0,60%

### Fluctuation recalculated to anual basis

TOTAL	20,57%
Core Employees	19,46%
Managers	1,11%
UP to One YEAR	7,10%
Probation Period	3,28%
Voluntary Fluctuation	13,42%
Involuntary Fluctuation	7,15%

### # of Leavers (FTE/HEADS)

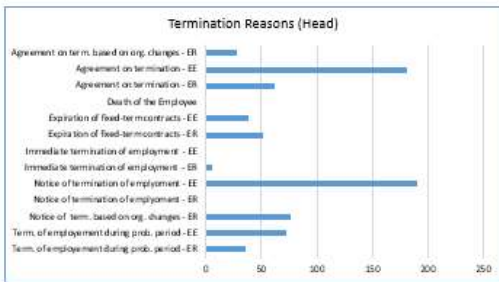
TOTAL	706,00 / 744
Core Empl.	668,00 / 705
Managers	38,00 / 39

### Survival Rates

	77,91%
--	--------

### Newhire turnover

	26,36%
--	--------



LOGO HR DASHBOARD - Fluctuation 2020 Actualization 1/2021

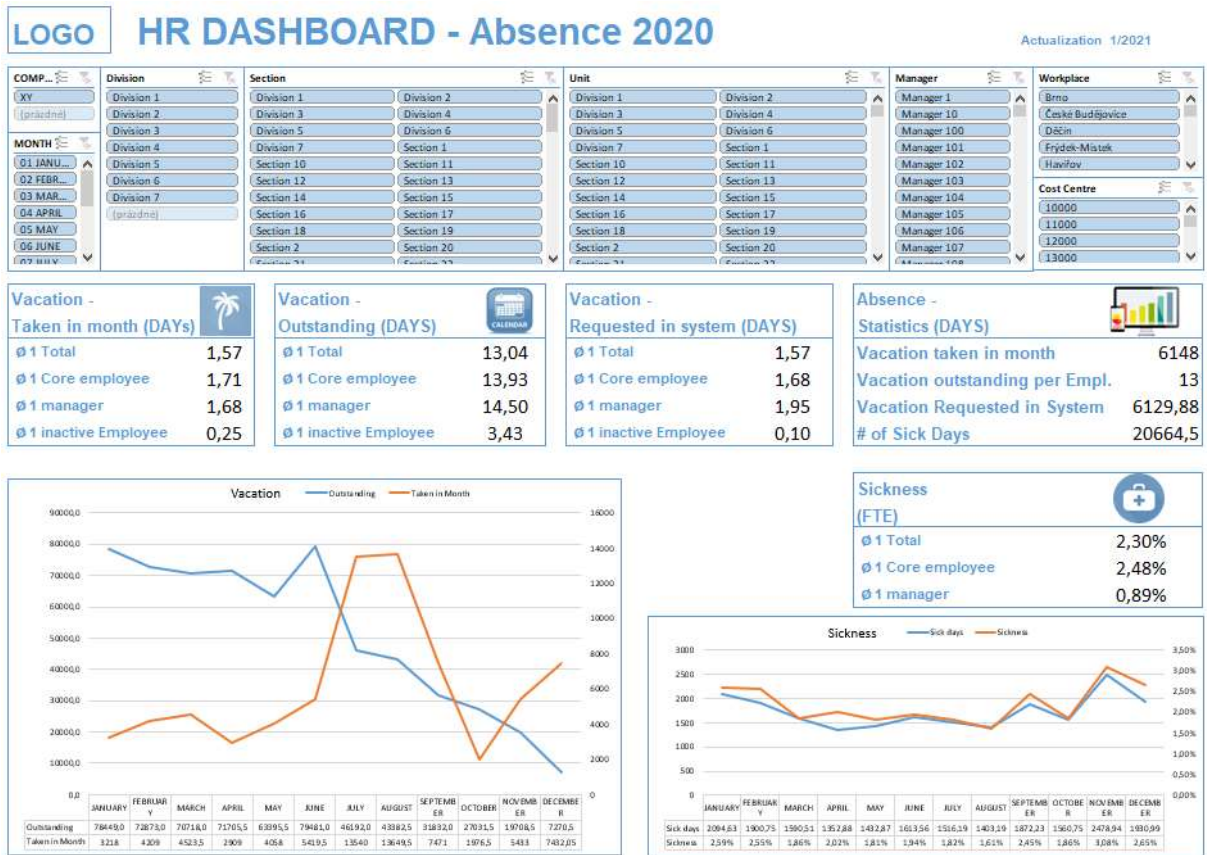
Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	SUM	Average g
<b>Monthly Fluctuation</b>														
TOTAL	1,51%	1,98%	1,53%	1,36%	1,72%	1,93%	1,35%	1,38%	1,51%	1,46%	1,32%	3,48%	20,54%	1,71%
Core Employees	1,48%	1,92%	1,44%	1,25%	1,72%	1,84%	1,24%	1,20%	1,48%	1,41%	1,26%	3,19%	19,44%	1,62%
Managers	0,03%	0,06%	0,09%	0,12%	0,00%	0,09%	0,12%	0,17%	0,03%	0,06%	0,06%	0,29%	1,10%	0,09%
Women	0,94%	1,04%	0,75%	0,54%	0,81%	0,80%	0,48%	0,44%	0,63%	0,54%	0,52%	1,38%	8,47%	0,71%
men	0,57%	0,94%	0,78%	0,83%	1,11%	1,33%	0,87%	0,94%	0,88%	0,92%	0,80%	2,10%	12,07%	1,01%
UP to One YEAR	0,49%	0,83%	0,43%	0,50%	0,69%	0,68%	0,58%	0,39%	0,45%	0,58%	0,48%	1,02%	7,10%	0,59%
Probation Period	0,27%	0,53%	0,18%	0,27%	0,41%	0,41%	0,32%	0,12%	0,06%	0,15%	0,16%	0,43%	3,29%	0,27%
<b>Voluntary Fluctuation</b>														
TOTAL	1,00%	1,01%	0,97%	0,86%	1,16%	1,34%	1,03%	1,00%	1,12%	1,15%	1,02%	1,74%	13,40%	1,12%
Core Employees	1,00%	0,98%	0,94%	0,83%	1,16%	1,25%	0,98%	0,86%	1,09%	1,12%	0,98%	1,60%	12,76%	1,06%
Managers	0,00%	0,03%	0,03%	0,03%	0,00%	0,09%	0,06%	0,15%	0,03%	0,03%	0,06%	0,14%	0,64%	0,05%
UP to One YEAR	4,93%	4,85%	4,84%	4,84%	4,78%	4,75%	4,74%	4,74%	4,69%	4,69%	4,66%	4,66%	57,17%	4,78%
Probation Period	2,35%	2,31%	2,30%	2,30%	2,27%	2,26%	2,25%	2,26%	2,23%	2,23%	2,22%	2,22%	27,19%	2,27%
<b>INVoluntary Fluctuation</b>														
TOTAL	0,51%	0,97%	0,56%	0,51%	0,56%	0,60%	0,32%	0,38%	0,39%	0,32%	0,30%	1,74%	7,14%	0,60%
<b># OF LEAVERS (FTE)</b>														
TOTAL	50,00	66,80	51,75	46,10	59,00	66,50	46,70	47,50	52,50	51,00	46,25	121,90	706,00	58,83
Core Employees	49,00	64,80	48,75	42,10	59,00	63,50	42,70	41,50	51,50	49,00	44,25	111,90	668,00	55,67
Managers	1,00	2,00	3,00	4,00	0,00	3,00	4,00	6,00	2,00	2,00	2,00	10,00	38,00	3,17
<b># OF LEAVERS (HEADS)</b>														
TOTAL	52	70	54	49	61	74	47	49	56	54	49	129	744	62,00
Core Employees	50	68	51	45	61	71	43	43	55	52	47	119	705	58,75
Managers	2	2	3	4	0	3	4	6	1	2	2	10	39	3,25
<b>Termination reasons</b>														
Agreement on term. based on org. changes - ER	2,00	1,50	5,00	5,60	1,00	2,50	1,00	1,50	3,00	0,00	0,00	2,50	25,60	2,13
Agreement on termination - EE	12,00	12,50	9,50	13,50	13,50	24,50	11,00	9,75	18,50	16,00	8,50	18,75	168,00	14,00
Agreement on termination - ER	3,75	13,30	2,00	2,00	6,00	4,00	3,00	1,00	5,00	4,00	5,00	10,50	59,55	4,96
Death of the Employee	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,08
Expiration of fixed-term contracts - EE	3,25	2,00	6,00	3,00	1,50	0,00	2,00	2,00	3,75	3,50	4,00	4,00	35,00	2,92
Expiration of fixed-term contracts - ER	4,00	5,00	5,00	4,00	4,25	2,00	2,00	8,50	1,50	4,00	2,00	4,60	46,85	3,90
Immediate termination of employment - EE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00
Immediate termination of employment - ER	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	5,50	0,46
Notice of termination of employment - EE	10,00	11,50	12,25	5,50	17,75	16,00	16,70	19,75	15,75	17,00	18,25	25,00	185,45	15,45
Notice of termination of employment - ER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00
Notice of term. based on org. changes - ER	5,00	1,00	6,00	4,50	3,00	6,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	38,30	73,80	6,15
Term. of employment during prob. period - EE	8,00	8,00	5,00	7,00	7,00	5,50	6,00	3,00	1,00	3,50	5,00	12,00	71,00	5,92
Term. of employment during prob. period - ER	1,00	10,00	1,00	1,00	5,00	5,50	4,00	1,00	1,00	1,00	0,50	3,00	34,00	2,83



### LOGO HR DASHBOARD - Hiring & Promotion 2020 Actualization 1/2021

Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	SUM	Average @
<b>external hiring (FTE)</b>														
TOTAL	62,25	82,50	68,73	61,23	81,00	83,00	79,00	59,75	96,30	64,00	78,00	56,00	871,75	72,65
Core Employees	61,25	82,50	67,73	59,23	80,00	82,00	78,00	58,75	91,30	63,00	77,00	55,00	855,75	71,31
Managers	1,00	0,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	16,00	1,33
<b>external hiring (heads)</b>														
TOTAL	68	85	71	69	85	86	80	68	103	68	85	57	925,00	77,08
Core Employees	63	85	70	67	83	85	79	67	98	67	84	56	904,00	75,33
Managers	5	0	1	2	2	1	1	1	5	1	1	1	21,00	1,75
<b>resource hired employee (heads)</b>														
Agency	11	4	3	6	4	5	5	3	5	2	7	1	55,00	4,58
DNA / HUNTER	7	25	20	18	14	23	22	15	20	21	16	7	208,00	17,33
Transfer within DTAG Group	6	3	2	1	4	12	12	0	1	0	2	0	43,00	3,58
Job Portal	23	27	24	16	14	19	17	14	35	25	28	22	264,00	22,00
Recruitment campaign	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	0	17,00	1,42
Transfer leased Empl. To core	14	13	7	7	32	12	11	14	13	7	13	12	155,00	12,92
COMPANY WEBSITE	5	10	14	14	13	10	10	12	16	5	4	5	118,00	9,83
<b>promotion (heads)</b>														
TOTAL	34	28	20	25	23	33	25	25	38	32	23	21	327,00	27,25
Core Employees	33	25	20	21	21	32	25	20	34	29	22	19	301,00	25,08
Managers	1	3	0	4	2	1	0	5	4	3	1	2	26,00	2,17
<b>transfer (heads)</b>														
TOTAL	24	35	9	20	14	22	39	13	20	14	17	8	235,00	19,58
Core Employees	20	31	9	19	12	21	34	13	20	13	15	8	215,00	17,92
Managers	4	4	0	1	2	1	5	0	0	1	2	0	20,00	1,67

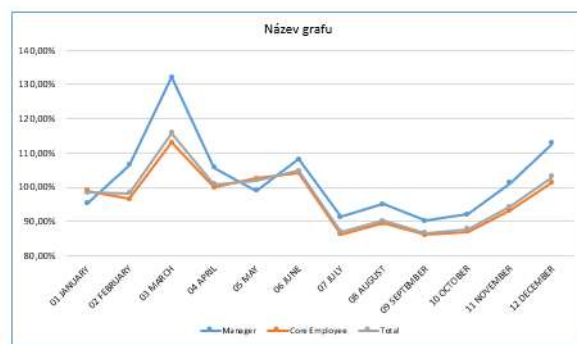
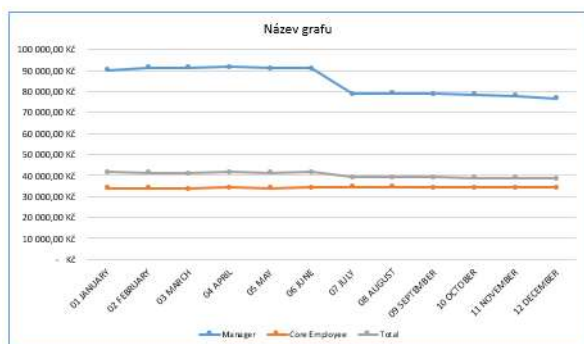
Příloha 4: HR Dashboard – List Absence



### HR DASHBOARD - Absence 2020

Actualization 1/2021

Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	Average Ø
Ø vacation - taken in month (days)													
<b>TOTAL</b>	0,84	1,09	1,17	0,75	1,04	1,37	3,46	3,49	1,89	0,50	1,37	1,88	1,57
Core Employees	21,57	21,26	20,95	20,81	20,83	20,16	20,35	20,32	20,01	19,98	19,81	19,98	20,50
Managers	17,67	18,34	18,81	19,30	17,82	21,21	21,54	21,78	21,83	21,78	21,78	21,72	20,30
Inactive employee	0,40	0,24	0,06	0,15	0,21	0,40	0,44	0,50	0,32	0,00	0,22	0,00	0,24
Ø outstanding vacation (days)													
<b>TOTAL</b>	20,48	18,92	18,25	18,39	16,21	20,16	11,82	11,09	8,06	6,86	4,98	1,84	13,09
Core Employees	176,00	173,45	170,92	169,77	169,98	164,52	166,07	165,81	163,29	163,04	161,84	162,99	167,29
Managers	152,63	158,37	162,39	166,62	153,86	183,11	186,02	188,01	188,51	188,01	188,01	187,51	175,25
Inactive employee	10,18	0,75	0,30	0,69	0,29	6,90	5,20	4,67	3,78	3,00	2,84	2,30	3,41
Ø requested vacation in sap (days)													
<b>TOTAL</b>	1,29	1,25	1,63	1,82	2,25	4,12	0,76	1,38	1,09	1,04	2,06	0,30	1,57
Core Employees	21,27	20,96	20,65	20,51	20,54	19,88	20,07	20,04	19,73	19,70	19,53	19,70	20,21
Managers	20,50	21,28	21,82	22,39	20,68	24,61	25,00	25,26	25,33	25,26	25,26	25,20	23,55
Inactive employee	0,17	0,17	0,01	0,00	0,16	0,41	0,00	0,00	0,06	0,00	0,23	0,01	0,10
Ø Sickness (%)													
<b>TOTAL</b>	2,75%	2,70%	1,97%	2,09%	1,91%	2,04%	1,94%	1,72%	2,00%	1,97%	3,25%	2,78%	2,31%
Core Employees	2,86%	3,04%	2,14%	2,30%	2,07%	2,19%	2,08%	1,86%	2,83%	2,13%	3,43%	2,97%	2,49%
Managers	2,00%	0,36%	0,75%	0,80%	0,82%	0,82%	0,75%	0,48%	0,59%	0,56%	1,64%	1,14%	0,88%
<b>Absence Statistics (days)</b>													
Vacation taken in month	3057,5	4121,5	4494,5	2848,5	3976,5	5270,0	13380,5	13466,0	7351,0	1976,5	5361,0	7425,1	6060,7
Vacation outstanding	74631	72596	70611	71274	63293	77032	44341	41694	30513	26021	18794	6472	49772,3
Vacation Requested in System	4886,0	4741,0	6310,0	6288,0	8751,0	16095,5	2971,5	5413,0	4276,5	4119,5	8088,5	1185,5	6093,7
# of Sick Days	2088,6	1878,8	1590,5	1329,9	1426,9	1613,6	1516,2	1403,2	1872,2	1560,8	2478,9	1905,0	1722,0



LOGO

HR DASHBOARD - Finance 2020

Actualization 1/2021

Category / Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	Average Ø
<b>Average Wage</b>													
TOTAL	41 483 Kč	41 283 Kč	41 119 Kč	41 598 Kč	41 319 Kč	41 496 Kč	39 231 Kč	39 190 Kč	39 010 Kč	38 959 Kč	38 720 Kč	38 672 Kč	40 173 Kč
Core Employees	33 981 Kč	33 882 Kč	33 715 Kč	34 170 Kč	33 981 Kč	34 194 Kč	34 524 Kč	34 483 Kč	34 398 Kč	34 383 Kč	34 220 Kč	34 230 Kč	34 173 Kč
Managers	90 334 Kč	91 410 Kč	91 305 Kč	91 711 Kč	91 235 Kč	91 139 Kč	78 748 Kč	79 195 Kč	78 775 Kč	78 673 Kč	77 945 Kč	78 853 Kč	84 777 Kč
Women	32 476 Kč	32 348 Kč	32 381 Kč	32 887 Kč	32 134 Kč	32 592 Kč	30 805 Kč	30 481 Kč	30 445 Kč	30 439 Kč	30 228 Kč	30 011 Kč	31 389 Kč
Men	48 337 Kč	48 108 Kč	48 880 Kč	48 415 Kč	48 389 Kč	48 425 Kč	43 993 Kč	44 007 Kč	43 803 Kč	43 768 Kč	43 583 Kč	43 568 Kč	45 021 Kč
Newhire employee ( up to 1 year)	44 382 Kč	42 574 Kč	42 475 Kč	42 276 Kč	41 051 Kč	41 314 Kč	28 451 Kč	28 325 Kč	27 437 Kč	27 184 Kč	26 908 Kč	26 370 Kč	34 884 Kč
<b>Fulfilling of the business plan</b>													
TOTAL	98,39%	98,13%	115,86%	100,77%	101,92%	104,73%	86,91%	90,20%	86,58%	87,73%	94,31%	103,14%	97,39%
Core Employees	99,06%	96,61%	112,99%	99,92%	102,44%	104,12%	86,15%	89,36%	86,00%	87,00%	93,18%	101,50%	96,53%
Managers	95,25%	108,53%	132,10%	105,67%	98,96%	108,23%	91,21%	95,06%	90,09%	92,12%	101,14%	112,80%	102,43%
Women	90,89%	89,93%	106,56%	81,84%	89,03%	92,33%	74,80%	78,86%	74,08%	74,77%	78,60%	87,45%	84,93%
Men	102,75%	102,94%	121,32%	111,86%	109,67%	112,24%	94,63%	97,56%	94,61%	96,31%	104,75%	113,51%	105,18%
Newhire employee ( up to 1 year)	77,89%	79,67%	112,83%	86,04%	89,68%	90,43%	78,68%	81,69%	68,42%	73,49%	77,49%	90,85%	83,93%

\* Pro účely diplomové práce byly částky mezd nahrány pomocí funkce „random between“ a neodpovídají tak reálným hodnotám



Příloha 6: Firemní dotazník

Otázky	Odpovědi				
	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 1: Jak se v naší společnosti cítíte?	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 2: Jsem hrdý/á na značku svého zaměstnavatele.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 3: Doporučil(a) bych naši společnost jako velmi dobrého zaměstnavatele.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 4: Rozumím změnám, které probíhají v naší společnosti.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 5: V mém týmu odpovídá pracovní vytížení požadavkům na kvalitu odváděné práce.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 6: Stávající rozvržení pracovní doby mi umožňuje dosáhnout vyváženosti mezi soukromými (rodina, koníčky) a pracovními zájmy.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 7: Naše společnost nabízí odpovídající vzdělávání a rozvoj pro můj další profesní růst.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 8: Požadované pracovní tempo je velmi vysoké.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 9: Zvážím-li své nasazení a výsledky, cítím, že jsem za svou práci odpovídajícím způsobem oceněn(a).	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 10: Firemní hodnoty jsou součástí mé každodenní práce.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 11: V mém týmu byly výsledky zaměstnaneckého průzkumu využity k zavedení konkrétních zlepšovacích opatření.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 12: Vnímám, že celá skupina koncernu využívá vůdčí pozice v technologiích k tomu, aby poskytovala svým zákazníkům to nejlepší.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 13: Kolegové v mém týmu vyvíjejí mimořádné úsilí pro dosažení cílů naší společnosti.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 14: V naší společnosti se cítím motivován(a).	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 15: Společnost dělá pokroky ve zlepšení zákaznické spokojenosti.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 16: Naše firemní kultura přispívá k tomu, aby byla společnost na trhu úspěšnější než konkurence.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano
Otázka č. 17: Spolupráci mezi kolegy vnímám jako dobrou.	ne	spíše ne	nevím	spíše ano	ano

Příloha 7: Doplnkový dotazník

Identifikační otázka	Odpovědi			
	<1 rok	1<3 roky	3< roky	
Jak dlouho pracujete pro společnost XY?				
Dotazníkové otázky	Odpovědi			
Otázka č. 1: Při přijímacím pohovoru jsem získala reálnou představu o tom, co všechno pracovní pozice obnáší.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 2: Zaškolení na pracovní místo bylo dostatečné.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 3: Zadaným cílům a úkolům rozumím a mám k nim dostatek informací.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 4: Některé činnosti, které pravidelně vykonávám se dají digitalizovat, robotizovat či automatizovat.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 5: Mám plnou důvěru v produkty, služby a technologie, které společnost nabízí svým zákazníkům.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 6: Zvýšení základní mzdy by vedlo k výraznému zvýšení mé spokojenosti.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 7: Zvýšení variabilní složky mzdy by vedlo k výraznému zvýšení mé spokojenosti.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 8: Na 100 % výši variabilní složky mzdy je obtížné dosáhnout.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 9: Změny, které probíhají, jsou vysvětleny a zdůvodněny, proč museli nastat.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 10: Změny jsou sdělovány dostatečně dlouhou dobu dopředu.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 11: Ke změnám mám možnost se vyjádřit.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 12: Nadřízený reaguje na moje návrhy, námítky a připomínky.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 13: Po dobře odvedeném pracovním výkonu se mi dostane uznání.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 14: Nadřízený mě motivuje ke kvalitně odvedené práci	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 15: Mám možnost se během své pracovní doby účastnit dalších vzdělávacích a rozvojových programů (mimo těch povinných), nabízených společností.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 16: Ze současné pozice vnímám možnost kariéerního růstu v rámci společnosti.	ne	spíše ne	spíše ano	ano
Otázka č. 17: Uvažuji v současné době o odchodu ze společnosti.	ne	spíše ne	spíše ano	ano