

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Fluktuace zaměstnanců

Ondřej Vrzák

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ondřej Vrzák

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Fluktuace zaměstnanců

Název anglicky

Employee Turnover

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh doporučení ke snížení a eliminaci nevyžádané fluktuace ve vybrané společnosti. K dosažení hlavního cíle budou stanoveny postupové dílčí cíle práce.

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. V rámci této metody budou získána primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování a pozorování. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Teoretická východiska. 4. Vlastní práce. 5. Návrh řešení fluktuace ve vybrané společnosti. 6. Závěr. 7. Seznam použitých zdrojů. 8. Přílohy

Cíl práce a metodika: Září 2019

Literární přehled: Listopad 2019

Vlastní řešení: Leden 2020

Návrh řešení: Březen 2020

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Fluktuace, personální řízení, retence, odměňování, nábor

Doporučené zdroje informací

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

ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

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

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců. 3. rozšířené vydání*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Fluktuace zaměstnanců" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení této práce, za poskytnuté konzultace, rady a připomínky.

Fluktuace zaměstnanců

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá fluktuací zaměstnanců ve finančním oddělení vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je nejdříve vymezeno personální řízení s důrazem na činnosti, které úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců. Následně je věnována pozornost samotné fluktuaci zaměstnanců. Jsou definovány důvody jejího vzniku, dopady, druhy, možnosti předcházení a způsoby výpočtů míry fluktuace.

V praktické části je představena vybraná společnost, ve které je fluktuace zaměstnanců analyzována. Součástí analýzy je vyhodnocení možného vlivu klesající míry nezaměstnanosti, nejvyššího dosaženého vzdělání a pohlaví na fluktuaci zaměstnanců. Vycházeno je zejména ze sekundárních dat poskytnutých přímo zkoumanou společností a z primárních dat získaných dotazníkovým šetřením v dané společnosti. V závěru praktické části jsou shrnuta nejpodstatnější zjištění plynoucí z výsledků dotazníkového šetření, testování hypotéz a sekundárních dat zkoumané společnosti. Na jejich základě jsou navržena doporučení, která přispějí ke snížení či eliminaci nevyžádané fluktuace.

Klíčová slova: fluktuace, míra fluktuace, personální řízení, personální činnosti, HR, odměňování, nábor, motivace, spokojenost, odchod zaměstnanců.

Employee Turnover

Abstract

The thesis deals with employee turnover in the financial department of a selected company. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. In the theoretical part personnel management is defined as first with emphasis on activities that are closely related to the topic of employee turnover. Subsequently, the main topic of employee turnover is addressed. There are reasons for its origin, impacts, types, possibilities of prevention and calculation of the turnover rate defined.

In the practical part the selected company is introduced, in which the employee turnover is analysed. The analysis includes an evaluation of the possible impact of falling unemployment rates, highest educational attainment and gender on employee turnover. The main source of information are secondary data provided directly by the investigated company and primary data obtained by a questionnaire survey in the company. The conclusion of the practical part summarizes the most important findings arising from the results of the questionnaire survey, hypothesis testing and secondary data of the researched company. Based on these, recommendations are proposed that will help to reduce or eliminate unwanted turnover.

Keywords: turnover, turnover rate, personnel management, personnel activities, HR, remuneration, recruitment, motivation, satisfaction, employee departure.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Personální řízení, činnosti a nástroje související s fluktuací.....	17
3.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	20
3.1.2 Ukončování pracovních poměrů.....	22
3.1.3 Adaptace (onboarding) nového pracovníka.....	23
3.1.4 Odměňování zaměstnanců	24
3.1.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	27
3.1.6 Rozvoj zaměstnance	27
3.2 Fluktuace zaměstnanců	29
3.2.1 Motivace a spokojenost	29
3.2.2 Důvody a příčiny vzniku fluktuace.....	33
3.2.3 Dopady fluktuace.....	39
3.2.4 Druhy a členění fluktuace	43
3.2.5 Předcházení fluktuace	45
3.2.6 Analýza, měření a intenzita fluktuace.....	48
4 Vlastní práce.....	52
4.1 Představení zkoumané společnosti.....	52
4.2 Průměrný počet zaměstnanců a míra nezaměstnanosti	55
4.3 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti.....	56
4.3.1 Odchody a výpočty míry fluktuace.....	57
4.3.2 Vyhodnocení míry fluktuace ve vztahu k míře nezaměstnanosti	62
4.4 Nástroje společnosti k předcházení fluktuace	64
4.4.1 Benefity.....	64
4.4.2 HR strategie a priority.....	65
4.4.3 Nábor zaměstnanců.....	68
4.4.4 Průzkumy spokojenosti.....	68
4.4.5 Projekt Performance Connections.....	70
4.5 Dotazníkové šetření.....	71
4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	72
4.5.2 Testování a vyhodnocení hypotéz.....	90
4.5.3 Shrnutí (definování) výstupů pro návrh doporučení.....	97
5 Návrh řešení fluktuace zaměstnanců ve společnosti.....	99

5.1	Návrh č. 1 - Zlepšit proces náboru a výběru uchazeče	100
5.2	Návrh č. 2 - Vytvořit nové specifické pozice.....	101
5.3	Návrh č. 3 - Financovat MBA studium.....	102
5.4	Návrh č. 4 - Nastavit efektivnější systém odměňování.....	102
5.5	Návrh č. 5 - Pravidelná odborná profesní školení.....	103
5.6	Návrh č. 6 - Komplexní analýzy vývoje fluktuace	103
5.7	Návrh č. 7 - Proces nástupu a adaptace zaměstnance	104
5.8	Návrh č. 8 - Školení pro manažery a team leadery	104
5.9	Návrh č. 9 - Identifikovat klíčové zaměstnance.....	105
5.10	Návrh č. 10 - Budování vztahů	105
5.11	Návrh č. 11 - Externí benchmarking.....	106
5.12	Návrh č. 12 - Otevřená komunikace	106
6	Závěr.....	107
7	Seznam použitých zdrojů	110
8	Přílohy	114

Seznam obrázků

Obr. č. 1	- Teorie ekvity.....	25
Obr. č. 2	- Maslowova pyramida	30
Obr. č. 3	- Vzájemná očekávání.....	36
Obr. č. 4	- Způsoby odchodu zaměstnance z organizace a míra kontroly odchodu	46

Seznam tabulek

Tab. č. 1	- Významy pojmu pracovní spokojenosti	33
Tab. č. 2	- Míra fluktuace 2018 výsledky	61
Tab. č. 3	- Vliv nezaměstnanosti na fluktuaci v dané společnosti (předchozí rok)	63
Tab. č. 4	- Vliv nezaměstnanosti na fluktuaci v dané společnosti (referenční rok 2014)....	63
Tab. č. 5	- Benchmarking.....	70
Tab. č. 6	- Země původu respondentů	75
Tab. č. 7	- Hodnocení benefitů	88
Tab. č. 8	- Hodnocení největších slabin.....	89
Tab. č. 9	- Kontingenční tabulka pro testování H1	91
Tab. č. 10	- Teoretické četnosti pro testování H1	91
Tab. č. 11	- X^2 pro testování H1	92
Tab. č. 12	- Kontingenční tabulka pro testování H2	93

Tab. č. 13 - Teoretické četnosti pro testování H2	93
Tab. č. 14 - X^2 pro testování H2	93
Tab. č. 15 - Kontingenční tabulka pro testování H3	94
Tab. č. 16 - Teoretické četnosti pro testování H3	95
Tab. č. 17 - X^2 pro testování H3	95
Tab. č. 18 - Kontingenční tabulka pro testování H4	96
Tab. č. 19 - Teoretické četnosti pro testování H4	96
Tab. č. 20 - X^2 pro testování H4	97

Seznam grafů

Graf č. 1 - Míra nezaměstnanosti	56
Graf č. 2 - Odchody 2018	58
Graf č. 3 - Důvody odchodů	59
Graf č. 4 - Míra fluktuace v období 2014-2018	62
Graf č. 5 - Pozice ve firmě	73
Graf č. 6 - Pohlaví respondentů	73
Graf č. 7 - Věk respondentů	74
Graf č. 8 - Vzdělání respondentů	76
Graf č. 9 - Délka působení ve firmě	77
Graf č. 10 - Celková spokojenost ve firmě	77
Graf č. 11 - Budoucnost ve firmě	78
Graf č. 12 - Atraktivnost firmy jako zaměstnavatele	79
Graf č. 13 - Dobrý vztah s nadřízeným	79
Graf č. 14 - Odbornost nadřízeného	80
Graf č. 15 - Zvrácení odchodu	81
Graf č. 16 - Chybějící benefity	81
Graf č. 17 - Největší motivace k práci	82
Graf č. 18 - Využívané způsoby motivace zaměstnanců	83
Graf č. 19 - Podílení se na procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců	83
Graf č. 20 - Spokojenost s vlastní pozicí, co se týče možností k ovlivňování motivace zaměstnanců	84
Graf č. 21 - Pomoc podřízeným s jejich prací	85

Graf č. 22 - Preferovaný způsob postupu vedoucích pracovníků k zvrácení možnosti odchodu zaměstnance	86
--	----

Seznam použitých zkratk

AP - účtování vzniklých závazků, týmy rozdělené dle zemí, kde závazky vznikají (účtování podle předpisů dané země).

ESS - Employee Self Service, webový nástroj používaný k aktualizaci vlastních dat samotným zaměstnancem.

GL - účtování v hlavní knize, aby obchodní transakce byly věrně zachyceny a zobrazeny.

HR – human resources, lidské zdroje.

MSS - webový nástroj používaný pro manažery k zaznamenávání nebo aktualizaci dat podřízených.

PR – public relations, vztahy s veřejností.

OTC - order-to-cash, jedna z vrcholových úrovní obchodních procesů souvisejících s přijetím a zpracováním zákaznických objednávek (aby zákazník dostal zboží, službu přesně dle své objednávky, obchody s klienty (korporace), péče o klienty, účtování finančních derivátů, vystavování faktur (dobropisů), zajištění včasných úhrad a alokace příchozích plateb.

PTP - procure to pay, proces rekvizice, nákupu, příjmu plateb, placení a účetnictví (zboží a služby).

RTR - record to report, proces užívaný v managementu oborů finančnictví a účetnictví, který zahrnuje shromažďování, zpracování a poskytování relevantních, včasných a přesných informací používaných pro poskytování strategické, finanční a operativní zpětné vazby k pochopení toho, jak se podniku daří.

SSC - centrum sdílených služeb. Jde o konsolidaci obchodních operací, které ovlivňují více částí stejné organizace. Finanční oddělení SSC se vypořádává s příjmem faktur od dodavatelů, účtováním majetku, závazků, přijatých a vydaných faktur, platbami faktur, komunikováním se zákazníky a dalšími finančními operacemi.

T & E – obchodní cestovní výdaje. Analýza cestovních nákladů, účtování cestovních nákladů.

TL – team leader.

1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců v České republice je považována za zaměstnavateli relativně podceňovaný problém, protože oproti některým známým doporučením o přirozené míře fluktuace mezi 5 až 10 % (Čermák, 2016; Vnoučková, 2013), se míra fluktuace v mnoha českých firmách pohybuje ve vyšších rozpětích a na firmy může mít různé negativní dopady.

Míra fluktuace je ovlivněna mnoha jevy. Může být například odrazem ekonomického vývoje. V současnosti roste hrubý domácí produkt, průměrné mzdy a klesá nezaměstnanost, která je jednou z nejnižších měr v Evropě se stále klesajícím trendem. Na pracovním trhu se vyskytuje nedostatek pracovních sil a poptávka po práci převyšuje nabídku práce. Strana poptávky, kterou představují firmy, se tak musí flexibilně přizpůsobovat současné situaci, pokud chce své zaměstnance udržet a získávat správné talenty jako nové zaměstnance. Mezi firmami vzniká konkurence, která spolu o zaměstnance do jisté míry soutěží, protože současní či potenciálně noví zaměstnanci mají více možností k výběru svého zaměstnavatele.

Konkurence mezi zaměstnavateli zvyšuje náročnost a důležitost jejich interního prostředí. Míra fluktuace tak není jen odrazem vývoje hospodářských činností dané země, ale především pak interních, personálních činností zaměstnavatelů a schopnostech manažerů pracovat s lidmi. Lidé (zaměstnanci) jsou zcela stěžejní součástí každé firmy. Zaměstnavatelé se jim musí dostatečně věnovat, aby je byli schopní udržet. Zaměstnance je potřeba uspokojovat, rozvíjet, vzdělávat, koučovat, protože oni jsou nositeli znalostí, a to včetně mnoha firemních interních procesů, a jsou hlavními tvůrci podnikových aktivit. Jejich ztráta může být mnohdy těžko nahraditelná.

V problematice fluktuace zaměstnanců je velmi důležitý nábor nových zaměstnanců, protože firma je schopna správným výběrem nového zaměstnance fluktuaci předem podchycovat a omezovat. V praxi dochází zbytečně k situacím, kdy zaměstnanec sám podává výpověď ještě během zkušební doby, nebo kdy jej zaměstnavatel ve zkušební době sám propouští. Zaměstnavatel musí analyzovat nejen případy odchodů ve zkušební době, ale pochopitelně všechny odchody. Vhodnými interními procesy a nástroji jim je nutné předcházet, protože jde o nežádoucí jev, který firmě může způsobovat problémy v efektivním dosahování stanovených cílů a přebytkovému zvyšování nákladů spojených se snižováním zisku.

K fluktuaci zaměstnanců dochází často proto, že zaměstnavatelé nejsou schopní identifikovat ve svých řadách nespokojeného zaměstnance a chybí ochota provést nápravu k udržení zaměstnance.

Tato diplomová práce se z těchto důvodů zaobírá svou podstatou personálními činnostmi jako východiskem k tématu fluktuace, možnými dopady, příčinami, důvody, které mají na míru fluktuace vliv globálně, ale také v konkrétní zkoumané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav fluktuace a navrhnout doporučení ke snížení a eliminaci nevyžádané fluktuace ve vybrané společnosti. K dosažení hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle práce aplikující metodiku práce:

- zpracovat teoretická východiska problematiky fluktuace a personálního řízení,
- stanovit výzkumné otázky a hypotézy,
- provést dotazníkové šetření k identifikaci možných příčin fluktuace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je strukturována do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretická východiska, která jsou založena na sběru sekundárních dat. Sekundární data jsou získávána z odborné literatury, popř. článků, které souvisí s problematikou fluktuace, managementu a personálního řízení. V teoretické části práce je uplatňována metoda analýzy a komparace. Podstatou první části práce je získat aktuální poznatky dané problematiky a na jejich základě provést empirickou část práce.

Druhá část práce je praktická a její zpracování vychází z primárních a sekundárních dat. Sekundární data jsou získána skrze interní zdroje zkoumané společnosti, kdy je vycházeno zejména z materiálů HR, managementu a volně dostupných informací o společnosti. Sekundární data jsou doplněna metodou vlastního pozorování, v jejímž rámci jsou sledovány klíčové jevy ve společnosti a následně objektivně popsány.

Zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření, kterého se zúčastní současní zaměstnanci firmy a jejich nadřízení pracovníci ve finančním oddělení. Cílem dotazníkového šetření je získat názory a podněty k vybraným problémům souvisejících se zaměstnaneckou fluktuací přímo od zaměstnanců:

- zjistit jaké jsou potřeby, pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců a jaká je jejich vůle setrvat ve společnosti XY,

- zjistit, jak vedoucí pracovníci přistupují k lidem a jak postupují v otázkách možné fluktuace,
- zjistit, jakými nástroji lze zvrátit odchod zaměstnance a kvůli kterým slabinám společnosti by zaměstnanci zvažovali odejít.

Primární data jsou získána ke zjištění důvodů, které mají největší vliv na fluktuaci zaměstnanců dané firmy, a pro vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz.

Pro rozeslání dotazníků do oběhu je využito webová stránka vyplnto.cz a emailových schránek všech zaměstnanců, kteří jsou předmětem zkoumání fluktuace. Na emailové schránky je rozeslán konkrétní odkaz pro vyplnění dotazníku. Dotazníky jsou koncipované tak, aby odlišily, zda se jedná o podřízeného či nadřízeného pracovníka za účelem komparace dvou různých pohledů na možné příčiny fluktuace. Toho je dosaženo větvením dotazníku po zodpovězení otázky, zda respondent vede lidi. Dotazník je součástí přílohy č. 1. Vzhledem k očekávanému malému, statisticky nevýznamnému souboru nadřízených pracovníků nejsou tyto odpovědi součástí ověřování výzkumných otázek a hypotéz. Pozornost je věnována podřízeným pracovníkům.

Primární data získaná na základě dotazníkového šetření jsou zpracována metodou deskripce. Vyhodnocována jsou matematicko-statistickými metodami a výsledky jsou znázorněny graficky.

Ve vazbě k naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Má na fluktuaci v dané firmě vliv úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnance? Tato otázka je stanovena s předpokladem, že pro vysokoškolsky vzdělané lidi nejsou běžné účetní pozice finančně lákavé a hledají větší výzvu.

2. Mají muži na převážně účetních pozicích větší sklon k fluktuaci než ženy? Tato otázka je stanovena vzhledem k tomu, že na pozicích účetních převažují a jsou preferovány více ženy.

3. Roste míra fluktuace ve zkoumané firmě při poklesu míry nezaměstnanosti? Tato otázka je položena s ohledem na předpoklad, že při nízké míře nezaměstnanosti, kdy je dostatek pracovních míst a na pracovním trhu je převis poptávky po práci nad nabídkou, jsou lidé více otevření ke změnám práce a lze pak očekávat vyšší míry fluktuace.

K zodpovězení těchto otázek je využito výsledků dotazníkového šetření, komparace vývoje míry nezaměstnanosti a míry fluktuace ve sledovaném období, případně několika hypotéz, které jsou pro potřeby této práce formulovány takto:

- H1: Celková spokojenost zaměstnanců závisí na jejich pohlaví.
- H2: Délka působení pracovníků ve firmě závisí na jejich celkové spokojenosti.
- H3: Vůle zaměstnanců setrvat ve firmě dlouhodoběji závisí na jejich nejvyšším dosaženém vzdělání.
- H4: Vůle zaměstnanců setrvat ve firmě dlouhodoběji závisí na jejich pohlaví.

Hypotézy jsou ověřovány statistickou metodou „testování nezávislosti v kontingenční tabulce – Pearsonův chí-kvadrát test“ ke zjištění, zda mezi znaky existuje závislost, a pokud existuje, k určení její síly. Nejdříve jsou vytvořeny kontingenční tabulky se skutečnými hodnotami, poté tabulky s teoretickými hodnotami, následně je vypočítána hodnota X^2 . Na základě této hodnoty jsou vyhodnoceny hypotézy. Síla závislosti je zjištěna na základě korigovaného koeficientu C.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a ověření platnosti hypotéz jsou definovány klíčové výstupy jako možné příčiny fluktuace ve společnosti, které kromě objektivního matematicko-statistického vyhodnocení obsahují indukci. Indukce je metoda ovlivněná subjektivními myšlenkovými pochody, jejichž podstatou je stanovit zákonitosti mezi jevy na základě poznatků o jednotlivostech. Veškeré získané poznatky jsou metodou syntézy, jejíž podstatou je spojit poznatky v celek, využity pro navržení doporučení k řešení fluktuace ve společnosti a tím k naplnění hlavního cíle práce.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce je rozdělena na dva logické segmenty. V prvním segmentu je pojednáno o personálních činnostech a nástrojích, které se na vzniku či předcházení fluktuace podílejí. V druhém segmentu je vysvětlena samotná fluktuace, důvody, příčiny jejího vzniku a způsob, jakým ji lze měřit. Dále jsou vyčleněny různé druhy a typy fluktuace, se kterými se lze v praxi setkat. V neposlední řadě jsou vymezeny mnohé způsoby, jak předcházet vzniku fluktuace či ji přinejmenším co nejvíce eliminovat. Tyto způsoby vychází mimo jiné z personálních činností a dalších nástrojů z oblasti řízení lidských zdrojů. Klíčový faktor k předcházení fluktuace zaměstnanců, kteří již jsou součástí společnosti, zastávají interní personální činnosti a nástroje.

3.1 Personální řízení, činnosti a nástroje související s fluktuací

V praxi i v literatuře se vyskytují pojmy personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení lidského kapitálu (Lochmannová, 2016; Koubek, 2010).

Personální řízení je systém, který propojuje různorodé činnosti, jež jsou sice relativně samostatné, ale působí na sebe vzájemně a utváří tak ucelený komplex (Gregar, 2010). Personální řízení se jako pojem začalo používat již před druhou světovou válkou, kdy se prosazovala aktivní úloha personální práce v souladu s konkurenceschopností organizace a její expanze. Věnovala se strategickým úlohám a všem přístupům řízení v organizaci, plánování a rozvoji pracovníků (Koubek, 2010).

Existuje mnoho způsobů, jak personální řízení definovat, ale mnoho odborníků charakterizuje personální řízení jako jeden z klíčových procesů (systémů) k ovlivňování a zvyšování výkonnosti zaměstnanců, respektive firmy jako takové. Jednu takovou definici personálního řízení přináší Milkowich a Boudreau (1993): „*Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace.*“

Podobnou definici uvádí i prof. Koubek (1997): „*Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.*“

V souvislosti s problematikou fluktuace zaměstnanců, která může být negativním, nevyžádaným jevem ve společnosti snižujícím výkonnost firmy, bude na personální řízení

nahlíženo podle skupiny definic těchto autorů, kteří zdůrazňují vliv personálního řízení na výkonnost firmy či jednotlivců.

Pojmy personalistika nebo personální práce obecně zahrnují činnosti, které souvisejí především s přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, odměňováním a propouštěním. Personální administrativa jakožto nejstarší pojem zahrnuje činnosti, které souvisejí především se správou a uchováváním informací o pracovnících v organizaci, vedením osobních složek, evidencí zdravotních prohlídek či mzdami pracovníků (Koubek, 2010).

Personální řízení je cyklem činností, které by měly být vždy v souladu s cíli, plány či prognózami managementu firmy. Podle Armstronga (2007) termín personální řízení nahradil v současné době nejčastěji využívaný termín „řízení lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepce personální práce se začala datovat v 50. a 60 letech. Řízení lidských zdrojů se stává důležitou složkou řízení organizace (Koubek, 2010). „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má především zabezpečovat, aby organizace byla výkonná a aby se výkon neustále zefektivňoval zvyšováním produktivity. K tomu je potřeba zlepšit využívání lidských, materiálních, informačních a finančních zdrojů (Koubek, 2010). Řízení se zaměřuje zejména na následující úkoly (Koubek, 2010):

- Zařazení vhodného pracovníka na správné pracovní místo, a aby tento pracovník byl především připraven na měnící se požadavky pracovního místa, na které byl přiřazen. Pracovní úkoly a náplň práce by měla být přiřazena tomu správnému a vhodnému pracovníkovi tak, aby byly optimálně využity jeho schopnosti a dovednosti na dané pracovní pozici.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci – optimální využití pracovní doby a využívání pracovní kvalifikace pracovníků.
- Použití vhodného stylu vedení pracovníků a jednotlivých týmů, budování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

- Rozvoj pracovníků v organizaci – rozvoj pracovních dovedností, schopností, rozvoj pracovní kariéry, tak aby rozvoj přispěl k vyšší spokojenosti pracovníků a uspokojení z vykonávané práce. Neustálé zlepšování kvality pracovního života pracovníků.
- Dodržování zákonných požadavků, zákoníku práce a vytváření dobrého jména a pověsti jako zaměstnavatele.

Úkoly řízení lidských zdrojů souvisí s personálními činnostmi, které jsou výkonnou součástí personální práce. Vzhledem k tomu o jak komplexní systém se jedná a vzhledem k tomu, že na personální řízení působí řada dalších podnětů vycházejících mimo firmu jako například ekonomické vlivy či právní vlivy, je obtížné stanovit zevrubný výčet všech činností personálního řízení. Z tohoto důvodu budou vymezeny pouze ty nejdůležitější činnosti, které mohou ovlivňovat míru fluktuace ve firmě.

Konkrétní činnosti, které spadají pod personální řízení, respektive řízení lidských zdrojů, jsou např. tyto (Gregar, 2010; Kocianová, 2010; Koubek, 2010):

- Vytváření a definování pracovních míst a pracovních úkolů, jejich specifikace.
- Personální plánování – plánování potřeby pracovníků a jejich osobnostního a kariérního rozvoje.
- Získávání, výběr a nábor pracovníků – definování volných pracovních míst, vyhledávání zaměstnanců, inzerce, předvýběr, pohovory, vyjednávání o podmínkách přijetí, uzavření pracovní smlouvy, utváření podmínek pro adaptaci, adaptace nového pracovníka, personální retence.
- Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu, časový plán hodnocení, vytváření obsahu a metod hodnocení, poskytování zpětné vazby.
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníka na konkrétní pozici, povyšování, převedení na jinou práci, propouštění a penzionování.
- Motivace a stimulace zaměstnanců.
- Odměňování – motivování pracovníků, mzda a benefitní systém.
- Vzdělávání pracovníků – rozvoj odbornosti a kvalifikace zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání, tvorba vzdělávacího plánu, organizace procesu vzdělávání.

- Pracovní vztahy – odbory, mezilidské vztahy na pracovišti, řešení stížností, konfliktů, disciplinární jednání, vytváření dobré organizační kultury a vztahů.
- Péče o pracovníky – vytváření pracovních podmínek v souladu s podmínkami pro ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, pracovní prostředí, kulturní aktivity, poskytování sociálně právních služeb, podpora profesního růstu zaměstnanců.
- Zdravotní péče – vstupní a pravidelné zdravotní prohlídky a jejich organizace a evidence.

„Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se“ (Koubek, 2010, s. 22).

3.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr pracovníků je činnost, která má za úkol obsadit volná místa v organizaci s vynaložením minimálního úsilí, s přiměřenými náklady a v žádoucím čase. Tato činnost může označit také termínem nábor pracovníků (Koubek, 2010).

Pojetí získávání pracovníků a nábor pracovníků se však liší, nábor pracovníků označuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pro organizaci je také klíčovou složkou především získávání zdrojů z vnitřních zdrojů, tedy z řad stávajících pracovníků organizace.

Získávání pracovníků v rámci organizace se uskutečňuje zveřejněním nabídky volných míst na vnitřní síti např. intranetu organizace. V organizaci existuje mobilita pracovníků trojím způsobem:

- vertikální mobilita – povýšení pracovníka na vyšší pozici (např. vedoucí pozici),
- horizontální mobilita – přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici,
- přeřazení na nižší pozici (Měrtlová, 2014).

Pro nábor pracovníků z vnějších zdrojů se využívají nejčastěji inzerce na pracovních portálech, zprostředkovatelské personální agentury, úřady práce, školy a univerzity a v neposlední řadě i sociální sítě (Měrtlová, 2014).

Při získávání pracovníků cílí organizace zejména k dosažení cílů organizace, pracovníků, kteří se nejlépe ztotožní se zájmy organizace a její firemní kulturou (Koubek, 2010).

Podle Armstronga (2007) existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- definování požadavků - popis pracovního místa, podmínky přijetí,

- přilákání uchazečů – inzerce, využití personálních agentur, sociální sítě,
- výběr uchazečů – předvýběr, pohovory, assessment centra, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, pracovní smlouva.

Při výběru pracovníků v organizacích se využívá nejrůznějších metod, které je vhodné kombinovat. Nejčastěji se využívají tyto metody výběru (Arnold, 2007; Armstrong, 2007):

Pohovory – jedná se o nejčastější metodu, kdy účastníkem pohovoru je uchazeč a dále tazatel či tazatelé, nejčastěji personalista a např. linioví manažeři. V tomto případě se jedná o panelový pohovor. Výhodou je sdílení informací a možnost následné diskuse o vhodnosti daného uchazeče. Pohovory mohou být vedeny také jako individuální, tedy mezi čtyřma očima, kdy je přítomen uchazeč a personalista nebo vedoucí pracovník. Je možné vést více individuálních pohovorů s jedním uchazečem. Pohovory jsou strukturované a otázky souvisí přímo s danou náplní práce a také se zaměřují na osobnost uchazeče.

Assessment centra – tzv. hodnotící centrum, jedná se o velmi efektivní a komplexní metodu, která zahrnuje kombinaci všech možných metod. Nejvíce se zaměřuje na chování uchazečů, využívají se různé úkoly, hraní rolí, individuální nebo skupinové, které se týkají klíčových aspektů práce na pracovním místě. Jako dodatek se na závěr využívají také individuální pohovory, případně testy. Assessment centra umožňují pozorovat chování uchazečů v daných situacích a na základě toho lze posoudit, zda uchazeč je vhodný nejen po stránce pracovní, ale zda bude také pozitivně vnímat firemní kulturu a zapadne osobnostně do daného týmu.

Psychologické testy – využívají se např. testy osobnosti, které posoudí uchazeče z hlediska pravděpodobného chování v pracovní roli, dále testy schopností, které mohou být např. numerické, verbální nebo vnímání.

Testy pracovní způsobilosti – obvykle se využívají na příkladech řešení nějaké pracovní činnosti, která souvisí s danou pozicí.

Reference – reference poskytuje bývalý zaměstnavatel, využívají se obvykle v závěrečné části výběrového řízení pro ověření daného uchazeče.

Biodata – otázky směřující na upřesnění informací v životopisu uchazeče ohledně jeho kvalifikace, pracovních zkušeností, případně preference určité pracovní činnosti.

Grafologie – analýza písma, dle které je možné zjistit vlastnosti uchazeče, tato metoda vyžaduje vzorek rukopisu uchazeče a v praxi se příliš nevyužívá.

Ve výběrových řízeních dávají organizace přednost uchazečům, kteří mají motivaci a nadšení před uchazeči, kteří mají potřebné kompetence, jako je vzdělání a praxe.

Pokud práce zaměstnance dostatečně nezaujme, firma do něho investuje zbytečně a zaměstnanec z firmy odchází (Pospíšil, 2011).

V případě nevhodného výběru pracovníka, nenaplnění potřeb pracovníka či z jiných důvodů dochází k ukončení pracovního poměru.

3.1.2 Ukončování pracovních poměrů

Ukončení pracovního poměru je právním aktem, kterým končí smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Způsoby ukončení pracovního poměru jsou následující (Koubek, 2000; Koubek, 2010):

- dohoda – s dohodou musí souhlasit obě strany;
- výpověď – jednostranný právní akt, ukončit pracovní poměr může zaměstnanec i zaměstnavatel, musí být písemná a doručena druhé straně. Pracovní poměr končí uplynutím výpovědní doby;
- okamžité zrušení – zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze v případě porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem, zaměstnanec byl odsouzen pro úmyslný trestný čin;
- zrušení ve zkušební době - pracovní poměr může písemnou formou zrušit zaměstnanec i zaměstnavatel bez udání důvodu;
- uplynutí sjednané doby – u pracovního poměru na dobu určitou;
- ukončení pracovního poměru úmrtím;
- odnětí povolení k pobytu či vyhoštění u cizinců;

- penzionování – odchody pracovníků do důchodu, organizace se s pracovníkem může případně dohodnout o odložení penzionování, vždy po dohodě s daným pracovníkem.

V souvislosti s ukončováním pracovního poměru se hovoří o životním cyklu kariéry a jeho několika fázích (Lochmanová, 2016):

- začátek kariéry – nový pracovník nastupuje do organizace, adaptuje se na dané prostředí a plánuje kariéru;
- počáteční fáze kariéry – pracovník si osvojuje nové schopnosti a rozvíjí se;
- střední fáze kariéry – bývá často zlomová, pracovník může mít dojem, že již nemá možnost dále se rozvíjet. Je nutné s takovými pracovníky dále pracovat, motivovat je, poskytovat jim nové příležitosti, uznání;
- pozdní fáze kariéry - dochází ke stabilizaci na pozici, pracovník může mít obavy z budoucnosti v organizaci, může dojít k vyhoření, k útlumu motivace;
- ukončení pracovní kariéry – pracovní kariéra v organizaci končí.

K tomu, aby nedocházelo pro společnost k nevyžádanému, předčasnému ukončení pracovních poměrů je důležitá pomoc se začleněním do organizace a do jeho pracovních úkolů. Proto existuje proces adaptace pracovníka, který napomáhá ke stabilizaci a efektivnímu zaučení nováčka.

3.1.3 Adaptace (onboarding) nového pracovníka

Uvádění nových pracovníků do organizace je důležitou činností po náboru pracovníka. Jeho úlohou je pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím, vytvořit pozitivní postoj a vztah k organizaci, v krátkém čase po nástupu dosáhnout optimálního pracovního výkonu a v neposlední řadě eliminovat pravděpodobnost odchodu nového pracovníka (Armstrong, 2007; Gregar, 2010).

Pokud je onboarding úspěšný, pro organizaci to znamená, že spokojený a perspektivní zaměstnanec bude také loajální k organizaci.

Proces adaptace nového pracovníka má dvě důležité roviny:

- Pracovní adaptace – vyrovnání pracovníka s konkrétními požadavky dané pozice.

- Sociální adaptace – začlenění pracovníka do sociálních vztahů (Gregar, 2010).

Onboarding je důležité nepodceňovat zejména z důvodu, že pravděpodobnost odchodu v prvních měsících od nástupu je poměrně vysoká. S odchodem těchto nově přijatých pracovníků vznikají organizaci nemalé náklady:

- náklady za získání náhradního pracovníka (náklady na nový nábor a výběr),
- náklady na zaučení a uvedení pracovníka (zaškolení),
- náklady za práci po odchodu pracovníka (musí za něho vykonávat práci ostatní zaměstnanci v týmu, než je opět pracovní místo doplněno),
- náklady za zvýšenou kontrolu a nápravu případných chyb nového pracovníka,
- náklady na odchozího pracovníka v podobě mzdy a jiných zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2002).

V organizaci v rámci uvedení nového pracovníka je vhodné zvolit vstupní školení, kdy se nový zaměstnanec dozví vše potřebné o organizaci hned v prvních dnech nástupu.

Tématem vstupního školení může být např.:

- informace o organizaci, vedení firmy, produktech firmy, struktura, hlavní vize,
- příležitosti ke vzdělávání,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená,
- odměňování a zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2002).

Poté je nový pracovník uveden na své pracoviště, kde ho manažer seznámí s jednotlivými členy v týmu a zajistí mu snadnou adaptaci do jeho pracovní role a pracovní náplně.

3.1.4 Odměňování zaměstnanců

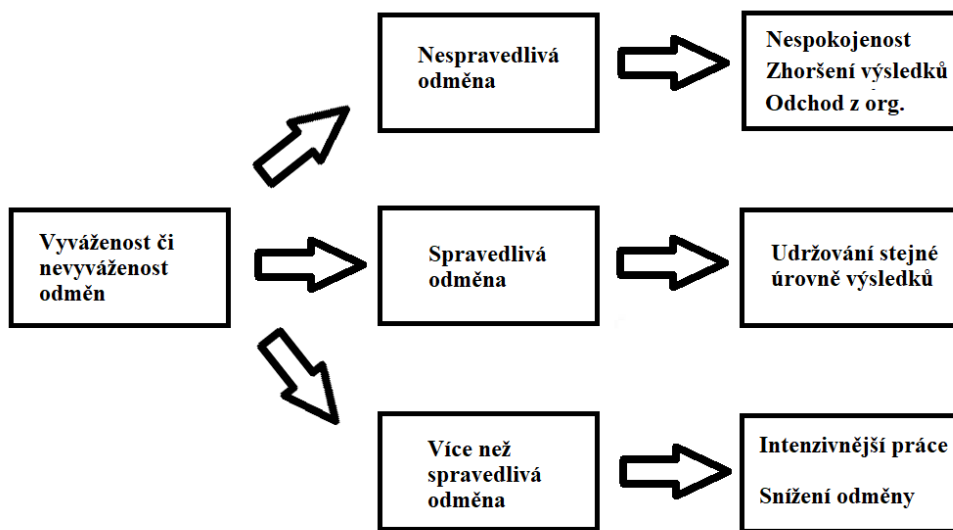
Odměňování je faktorem, který ovlivňuje stabilizační či destabilizační tendence. Zahrnuje se sem mzdová soustava, výše mzdy, spravedlivost v rozdělování mezd na základě kvalifikace daného zaměstnance, kvality a kvantity jím odvedené práce (Stýblo, 1993). „*Požadavkem je, aby poměr mezi výsledky a vstupy u sledované osoby byl stejný jako u kterékoli jiné osoby*“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 353).

Odměňování má významnou vazbu na motivaci a výkon pracovníků. Pro firmu je proto důležité vytvořit takový systém odměňování, který bude spravedlivě zhodnocovat

odváděnou práci a zároveň mít motivační a stimulační funkci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Spravedlivost odměňování lze vysvětlit teorií ekvity (viz obr. č. 1), která vychází ze subjektivního pocitu člověka srovnávajícího svou odměnu s ostatními na základě vlastních vstupů (vzdělání, úsilí, dovednosti, zkušenosti, praxe). Ve chvíli, kdy má zaměstnanec pocit, že došlo k narušení spravedlivosti v odměnách, klesá jeho motivace a snižuje své pracovní výkony. Pokud je odměňován spravedlivě, pracuje s dostatečnou motivací k dosažení očekávaných výsledků. V situaci, kdy je odměňován více, než sám očekává, může pracovat s velkým úsilím, aby přesvědčil sám sebe, že si odměnu zaslouží. Problematikou v odměňování jsou lidé, kteří přeceňují své pracovní výkony nebo odměny ostatních pracovníků. Lidé nespravedlivost v odměnách krátkodobě akceptují, ale z dlouhodobého hlediska, pokud přijde nějaký šok, jednají emociálně a společnost opouštějí (Koontz, Weihrich, 1998).

Obr. č. 1 - Teorie ekvity



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1998, s. 355

V rámci odměňování se využívají nejčastěji různé varianty odměn hmotných a nehmotných a výhod. Doporučuje se diferencovanost výše odměňování.

Mezi hmotné odměny a výhody je možné zařadit:

- Přímé finanční odměny – základní mzda/plat, bonusy a odměny za výsledky hospodaření firmy či pracovního týmu, podíly na zisku, proplácení přesčasů.
- Nepřímé finanční odměny a výhody – poskytované služby či produkty firmy, snížené ceny, příplatky na dovolenou či benefity – příspěvky na důchodové připojištění, příspěvky na stravování apod.
- Nepřímé odměny a výhody nefinančního charakteru – nadstandardní vybavení pracoviště, možnost parkování osobního auta, zdravotní péče, firemní školka a další (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Mezi nehmotné odměny a výhody lze zařadit:

- účast a pravomoc na rozhodování,
- preferenční osobní růst (setkání s odborníky),
- volná pracovní doba,
- možnost výběru práce (Vodáček, Vodáčková, 2013),
- koučink,
- důvěra vedení,
- chování vedoucích,
- pracovní prostředí a kultura,
- pracovní benefity (Branham, 2006),
- pochvala,
- respekt,
- uznání (Dytrt, 2006).

Systém odměňování by měl splňovat následující úlohy:

- Udržení kvality zaměstnanců ve firmě a přilákání nových kvalitních uchazečů.
- Stabilizace především klíčových pracovníků.
- Odměňování pracovníků za jejich dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti.
- Dosažení konkurenceschopnosti na trhu.
- Srozumitelnost a transparentnost odměňování.
- Motivace a zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků (Gregar, 2010).

3.1.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání v organizacích se věnuje systematická péče. Lidské zdroje patří k nejdůležitějším zdrojům v organizaci. Ve velkých organizacích se na přístupu ke vzdělávání podílí oddělení rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů a má mimořádný strategický význam (Hroník, 2007). Připravenost na změny a konkurenceschopnost organizace závisí na lidech, kteří v ní pracují, a pomocí vzdělávání a rozvoje svých lidí tak získává konkurenční výhody (Koubek, 2000).

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2010, s. 252).“

Mezi důvody, které vedou organizace ke vzdělávání a rozvíjení svých pracovníků patří podle Koubka (2000) například: změny trhu, globalizace, rozvoj techniky a technologií, organizační změny, rozvoj informačních technologií, nutnost stabilizace pracovníků, snížení fluktuace, nutnost zvýšení kvality výrobků a služeb apod.

Rozvoj pracovních schopností je možné rozdělit na prohlubování pracovních schopností a rozšiřování pracovních schopností (Gregar, 2010).

Efektivní vzdělávání pracovníků může minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností, zlepšit individuální či týmový pracovní výkon, zvýšit loajalitu pracovníků ve firmě setrvat, zvýšení angažovanosti pracovníků a v neposlední řadě poskytnout zákazníkovi vyšší úroveň služeb (Armstrong, 2002).

Se vzděláváním pracovníků úzce souvisí jejich další plánování osobního rozvoje.

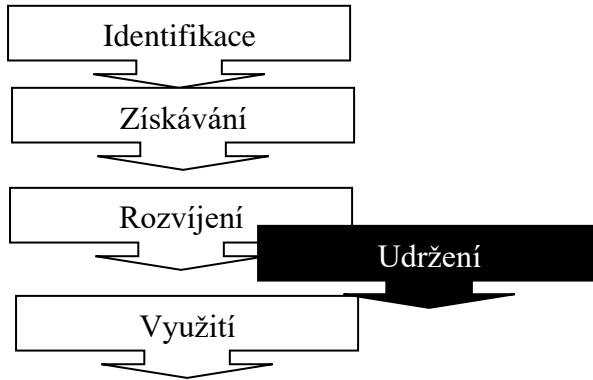
3.1.6 Rozvoj zaměstnance

„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje“ (Armstrong, 2002, s. 517).

Plány osobního rozvoje se mohou vytvářet na základě výsledků např. z development centra nebo jako součást řízení pracovního výkonu pracovníka.

Development centra se využívají při rozvoji již stávajících zaměstnanců, zhodnocují pracovní výkon a také zjišťují potenciál jejich rozvoje. Rozvoj zaměstnance vede k jeho většímu uspokojení z práce, rozvoji kariéry či zvýšení zaměstnatelnosti (Armstrong, 2002).

V oblasti rozvoje pracovníků je potřeba v organizaci řídit talent management a nástupnictví. Proces talent managementu začíná identifikací talentovaného pracovníka, jeho dalšího rozvoje a využitím jeho potenciálu a způsobilosti. Proces je dle Hroníka (2007, s. 110) následující:



Každý člověk disponuje určitým potenciálem, který je potřeba objevit. Existují také určité klíčové schopnosti, které daná organizace požaduje a které také přispívají k dosažení cílů organizace a udržení její konkurenční výhody. „Cílem talent managementu je tyto schopnosti najít, udržet a dotvářet je“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 203). Koubek (2007, s. 29) dále uvádí, že talent management má především zajistit, aby „organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti.“

V rámci rozvoje zaměstnanců z vnitřních zdrojů se s úspěchem dlouhou dobu využívá tzv. plánování následnictví jako řízení kariéry. Podle Armstronga by plánování následnictví mělo zajistit, aby byli v organizaci k dispozici vhodní pracovníci, kteří by se mohli využít pro vniklá volná pracovní místa např. z důvodu povýšení, odchodu do důchodu, odchodu z organizace či převedení na jinou pozici. Plánování následnictví úzce souvisí s hodnocením výkonu a potenciálu pracovníků, protože tyto procesy ukazují, jací talenti jsou v organizaci k dispozici, jaká je úroveň jejich kompetencí, a také jaký je potenciál jejich rozvoje (Armstrong, 2007). Hroník (2007) dodává, že obecně existují tři směry rozvoje kariéry pracovníků: postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti na stávající pozici.

3.2 Fluktuace zaměstnanců

Samotné slovo fluktuace je převzato z latinského „fluctuare“, které lze přeložit jako pohybovat se (vyjádření pohybu sem a tam) a je užíváno v mnoha oborech či vědách (Vnoučková, 2013). Převzato bylo i do ekonomie (př. fluktuace cen) a managementu (př. fluktuace zaměstnanců). Tato diplomová práce se zabývá fluktuací zaměstnanců, tedy pohybem zaměstnanců na pracovním trhu.

Fluktuace zaměstnanců je procesem, ve kterém dochází k nahrazení jednoho pracovníka za jiného bez ohledu na to, co je spouštěčem tohoto procesu. K fluktuaci zaměstnanců dochází, když zaměstnanec společnost sám opustí nebo je propuštěn. Samotné nahrazení zaměstnance stojí firmě úsilí, protože musí provést některé administrativní úkony v celém procesu nahrazování a v případě, že se firma z vlastní iniciativy rozhodla zaměstnance propustit, vznikají jí náklady ve formě odstupného (Beam, 2014). Fluktuaci lze definovat také jako sociální proces pracovní mobility probíhající v mikroekonomické sféře mezi vnějším společenským prostředím a podnikem, při kterém dochází k pohybu jednotlivých pracovníků či skupin (Nový, Surynek, 2006). Při fluktuaci dochází k rotaci pracovníků na trhu práce mezi různými organizacemi a druhy prací v závislosti na příležitostech (Abassi, Hollman, 2000). Abassi a Hollman (2000) ve své definici fluktuace zmiňují, že fluktuace je mimo zmíněné rotace na trhu práce změnou mezi stavy zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Toto tvrzení je pravdivé, jen je nutné poznamenat, že k samotné fluktuaci může dojít i bez nastání stavu nezaměstnanosti, pokud zaměstnanec rotuje mezi různými zaměstnáními v takovém časovém sledu, že nastupuje ihned po ukončení prvního z nich. Nebo za předpokladu, že zaměstnanec vykonává více než jednu práci a ukončuje výkon pouze jedné z nich.

Velký význam v problematice fluktuace má motivace a spokojenost zaměstnance.

3.2.1 Motivace a spokojenost

K pochopení, proč lidé fluktuují, je důležité nahlédnout nejprve na to, jaká je jejich motivace k tomu, aby vůbec pracovali. Takový náhled umožňuje získat poznání k tomu, proč lidé práci za jistých okolností opouští.

Mezi hlavní důvody, proč lidé pracují, patří zejména tyto:

- potřeba peněz – nutnost pokrýt náklady na běžnou existenci, hlavní příjem domácnosti,
- potřeba navazování kontaktů, získávání přátel,
- potřeba rozvíjet se, učit se novým věcem,
- osobní identita,
- sebeúcta, uznání druhých,
- vytvoření denního rytmu a strukturace života (Havlík, 2016).

Tyto důvody lze vysvětlit pomocí světově známého konceptu Maslowa a jeho hierarchické pyramidy lidských potřeb. Podle Maslowova konceptu se nejdříve uspokojují potřeby od základny pyramidy (Obr. č. 2). Většinu z uvedených důvodů lze přiřadit k některé z úrovní. Samotné peníze a vytvoření denního rytmu, strukturace života jsou nástroji či předpoklady k tomu, aby mohlo dojít k naplňování potřeb v Maslowově pyramidě.

Potřeba navazování kontaktů, získávání přátel spadá pod úroveň „potřeba sociální sounáležitosti“. Sebeúcta, uznání druhých koresponduje s potřebou „uznání osobnosti, uspokojení z práce“. Osobní identita je potřebou „seberealizace“.

Rozvíjení se a učení se novým věcem je součástí nejvyšších úrovní pyramidy (uznání, seberealizace).

Obr. č. 2 - Maslowova pyramida



Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 125

Zkvalitnění motivace zaměstnanců, aby dosahovali vyšších pracovních výkonů, zvyšovala se jejich kvalifikace, vliv na řízení podniku, poskytovali své inovační nápady a měli zájem setrvat v podniku, vychází především z podnikové strategie. Mezi oblasti motivace, na které by měl zaměstnavatel brát zřetel, lze uvést například tyto:

Motivování k setrvání a interní nábor – souvisí s tím, jak motivovat pracovníky, aby chtěli v podniku setrvat, a jak zajistit jejich stabilizaci. Obecně je doporučováno formulovat dlouhodobý program, podle kterého je postupováno. Součástí takového programu je úsilí o zajištění vhodných pracovních podmínek a pracovního prostředí, jednoznačné stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení v rámci řízení, způsoby, jak stimulovat pracovní chování zaměstnanců, aby byli ochotni plnit stanovené cíle společnosti. V neposlední řadě harmonogram pro realizaci programu. Příkladem takového programu je **motivační program**, který vychází z analýzy motivační struktury zaměstnanců (např. průzkumem, sociologickými dotazníky). Tím je získán přehled o tom, jaké jsou jejich potřeby, postoje, zájmy, hlavní motivační stimuly. Lze tak oddělit podstatné a naopak takové, kterým nemusí být akcentováno příliš pozornosti (Stýblo, 1993).

Zvyšování kvalifikace a účasti na řízení – kvalifikací není rozuměna pouze odbornost, ale i znalosti o podniku, jeho organizační struktuře, kultuře, procesech, zákaznících a konkurenci. Způsobem, jak zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, je umožnit jim navštěvování veletrhů, konferencí a jiných odborných podnikových akcí, kde získávají informace od svých kolegů, ale i konkurentů. Dalším způsobem je metoda rotace práce. Zaměstnanci mění svou pracovní náplň, rozvíjejí se a jsou motivováni ke zvyšování své kvalifikace, zejména pak tehdy, kdy je jim umožněna i účast na řízení podniku (Stýblo, 1993).

Rozvoj – zaměstnanec potřebuje cítit, že se při výkonu své práce dále rozvíjí. Je mu umožněno absolvovat různá školení a vzdělávací programy poskytované či jinak podporované, organizované firmou. Učí se tak novým věcem, kterými se zvyšuje jeho odbornost a s rostoucí odborností se otevírají možnosti povýšení či jiné formy karierního růstu, který vede k vyššímu finančnímu ohodnocení (Branham, 2009).

Zpětná vazba – zaměstnanec si přeje, aby jeho pracovní výkony nebyly hodnoceny pouze sjednanou mzdou, ale dostávalo se mu i zpětné vazby na jeho pracovní výkony a v případě nadstandardních výkonů byl oceněn ať už pochvalou, bonusy či prostým uznáním a respektem. Pro zaměstnance, který je nadměrně zatížen v důsledku rozhodnutí managementu vykonávat s menšími náklady více práce, je tato potřeba klíčová (Branham, 2009).

Vhodná pozice – zaměstnanec očekává, že mu bude umožněn výkon práce takové, která jej bude naplňovat, bude pro něj dostatečnou výzvou a ve které bude moci uplatnit své přednosti. K tomu je důležité, aby byl patřičně proškolen, koučován a byla mu poskytována zpětná vazba na jeho výsledky práce (Branham, 2009).

Pracovní podmínky a prostředí – například zlepšení technické vybavenosti u takové firmy, kde jsou zastaralé technologie a stroje. Zaměstnanci pak mohou dosahovat vyšších výkonů. Dále má význam pracovní doba a její režimy, které by měly být tam, kde je to administrativně alespoň trochu možné, pružné natolik, aby si zaměstnanec mohl do jisté míry svou pracovní dobu určit i sám. Dalšími faktory jsou organizační klima, mzdy, odměny, delegování, důvěra zaměstnavatele, podpora inovačního myšlení či možnosti povýšení (Stýblo, 1993).

S motivací úzce souvisí **pracovní spokojenost**. Oba tyto pojmy použil F. Herzberg ve své teorii dvou faktorů. Rozlišoval hygienické faktory (mezilidské vztahy, pracovní podmínky, pracovní zařazení, plat, jistota práce), které vyvolávají nespokojenost, a motivátory (osobní rozvoj, možnost povýšení, náplň práce, uznání), kterými je zvyšována motivovanost a spokojenost (Pauknerová, 2012).

Na pracovní spokojenosti zaměstnance se podílí mnoho faktorů, protože každý člověk je jedinečná a individuální osobnost. Jedná se o faktory individuální, sociální, kulturní a organizační. Individuální faktory zahrnují věk, pohlaví, rodinný stav, osobnost, vzdělání, inteligenci. Mezi sociální faktory je možné zahrnout vztahy na pracovišti. Mezi kulturní faktory patří hodnoty a organizační faktory určuje politika firmy, styly vedení lidí, pracovní podmínky (Petrová, Zimanová, 2018).

Pracovní spokojenost je možné pojmut jako spokojenost pracovníka s pracovními podmínkami, která je spojena se seberealizací, s uplatněním a uspokojením z práce.

Každý pracovník má svůj subjektivní vztah k práci, který se projevuje v jeho postojích, které mohou být jak pozitivní, tak i negativní (Pauknerová, 2012).

Tab. č. 1 - Významy pojmu pracovní spokojenosti

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k aktivnímu naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil – aktivní snažení	demobilizaci pracovních sil – pasivní snažení

Zdroj: Pauknerová, 2012, s. 179

Dobré pracovní podmínky a obsah pracovní činnosti se vztahují nejen ke spokojenosti pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu pracovat a podávat požadovaný pracovní výkon. Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se ve firmách využívá dotazníkové šetření. Spokojenost pracovníka souvisí především s následujícími skutečnostmi: mzda, nadřizený, spolupracovníci, možnost postupu, obsah a charakter práce, organizace práce, úroveň péče o zaměstnance, vztah k firmě (Pauknerová, 2012).

K udržování spokojenosti pracovníka je potřeba, aby byl vhodně motivován.

„Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka“ (Pauknerová, 2012, s. 175).

Ze zmíněných důvodů, proč lidé pracují, jaké jsou jejich potřeby a jak jsou spokojeni, se odvíjí řada různých důvodů (příčin) vzniku fluktuace, které jsou popsány v následující podkapitole.

3.2.2 Důvody a příčiny vzniku fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je jev, ke kterému nedochází náhodně, ale naopak je souborem různých iniciátorů, ukazatelů, vlivů, jež mohou být ekonomického rázu, výsledkem některých rozhodnutí managementu firem či čistě lidského faktoru.

Ačkoliv bylo provedeno mnoho výzkumů, které se zabývaly problematikou příčin fluktuace napříč různými společnostmi, nebyl nalezen žádný jednotný model, kterým by se

veškeré společnosti mohly bez výjimek řídit. Vždy totiž sehrává roli, v jakém odvětví firma působí, jaké profese se ve firmě vyskytují, jaké je ekonomika podniku, ale i státu a řada dalších faktorů. Nepodařilo se doposud odhalit veškeré příčiny, které fluktuaci způsobují, protože jde o velmi komplexní jev, který má nesčetné množství příčin. Příčin, které se mohou společnost od společnosti odlišovat. Nicméně byly objeveny globální trendy příčin a motivací pro fluktuaci, které lze aplikovat na libovolnou organizaci bez ohledu na konkrétní kontext (Reiß, 2014).

Jednu možnou klasifikaci důvodů a příčin fluktuace zpracovali Maertz a Griffeth. Důvody, příčiny rozdělili do celkem osmi kategorií:

- Citové důvody – zahrnuje veškeré emoční projevy člověka vznikající v práci a pocity člověka z toho, že pracuje právě pro danou společnost.
- Kalkulační důvody – tato kategorie zastřešuje všechny možné racionální důvody, kvůli kterým zaměstnanec uvažuje o možnosti opuštění společnosti jako je plat, možnost kariérního růstu, náročnost práce aj.
- Zavázanost – zaměstnanec se na společnost váže, protože má pocit, že jí něco dluží.
- Náklady z ukončení smlouvy – firmě vznikají náklady způsobené nutností vyplatit odstupné zaměstnanci, který byl propuštěn, a další náklady ve formě zaškolení nového zaměstnance, které se vrací až po určité době za předpokladu, že nový zaměstnanec ve firmě zůstane.
- Alternativní srovnávání – možnost najít lepší práci, spekulace, jestli není lepší být nezaměstnaný na podpoře než pracovat v současném zaměstnání.
- Očekávání – rozhodnutí o setrvání v práci je ovlivňováno tlakem ze strany rodiny, přátel.
- Morální obavy – zařazují se sem dilemata ať už zaměstnavatele nad morálností propuštění zaměstnance, ale i zaměstnance nad podáním výpovědi a přesunem jinam.
- Kolegové – ztráta přátel nebo naopak opuštění špatného kolektivu lidí (Reiß, 2014).

K této kategorizaci důvodů, kvůli kterým dochází ke kolísání fluktuace, lze přidat ještě takzvané „šoky“, které jsou spouštěči fluktuace. Výše vymezené kategorie poukazují na ochotu zaměstnance firmu opustit či v ní setrvat, naproti tomu šoky vedou až k razantním rozhodnutím společnost opustit (Reiß, 2014). Konkrétním šokem může být:

- spor se šéfem,
- spor s kolegou,
- vzniklé násilí na pracovišti,
- sexuální obtěžování (Reiß, 2014),
- porušování etiky a tlak na zaměstnance, aby ji porušoval také,
- opomenutí při povyšování,
- organizace je insolventní, na prodej nebo před fúzí,
- geografický přesun zaměstnance,
- přesun zaměstnance na jinou pracovní pozici,
- nový nadřízený,
- diskriminace,
- nabídka práce z jiné společnosti,
- výhra v loterii,
- přidělování podřadných úkolů,
- nejasné zadávání úkolů,
- neoprávněné negativní hodnocení vlastního pracovního výkonu,
- odmítnutí nároku na dovolenou,
- propuštění kolegy (Vnoučková, 2013).

Armstrong (2007) řadí příčiny odchodů do několika skupin:

- vyšší platové podmínky,
- perspektiva kariérního rozvoje,
- vyšší jistota,
- lepší pracovní podmínky,
- špatné vztahy,
- osobní důvody (Armstrong, 2007).

Dalším důvodem, proč k fluktuaci dochází, je nesoulad vzájemných očekávání zaměstnance a zaměstnavatele. Pokud jsou vzájemná očekávání v souladu, spokojenost pracovníka s pracovním místem a jeho produktivita jsou vyšší a pravděpodobnost fluktuace nižší. Analogicky, když vzájemná očekávání v souladu nejsou, pracovník je nespokojený, neproduktivní a tíhne více k fluktuaci.

Zaměstnanec je spokojený tehdy, kdy dostane to, co očekává, a firma je připravená dávat. Zaměstnavatel je spokojený, když zaměstnanec je schopný dát společnosti to, co od něj očekává (Branham, 2009). Pokud zaměstnavatel není spokojený, snižuje stavy pracovníků (např. z důvodu nedostatečného výkonu, porušení pracovní kázně, či nadbytečnosti – organizační důvody). Ke snižování stavů a ochotě organizace dávat dochází také z rozhodnutí omezit výrobu (Koubek, 2010). Jedná se o typické příklady nedobrovolné fluktuace.

Obr. č. 3 - Vzájemná očekávání

Co zaměstnanec očekává, že dostane.	←→	Co je organizace připravena dát.
Co je zaměstnanec připraven dát.	←→	Co organizace očekává, že dostane.

Zdroj: Branham, 2009, s. 46

Pokud je na fluktuaci zaměstnanců nahlíženo jako problém, který firma chce řešit, je zapotřebí zjistit, proč zaměstnanci odcházejí. Předtím je vhodné separovat vlivy, které firma může jen stěží ovlivňovat, ačkoliv je do jisté míry lze předpovídat a využívat pro efektivnější předcházení nevyžádané fluktuace. Mezi tyto vlivy se řadí například:

- na trhu práce se vyskytují lépe placené pracovní nabídky,
- vzdálenost mezi domovem a místem výkonu práce a s tím související doba dojíždění,
- pracovní místo je z organizačních důvodů zrušeno,
- pracovník upřednostní studium,
- pracovníkovi vzniká nárok na odchod do důchodu,
- nemoc,
- rozhodnutí zaměstnance vydat se cestou vlastního podnikání (Branham, 2009).

Dalšími důvody, které lze v souvislosti se vznikem fluktuace uvést a firma je může jen stěží ovlivňovat, jsou makroekonomického charakteru. Fluktuace je ovlivněna ekonomickou situací dané země, ale i vývojem světové ekonomiky. V případě, že ekonomika země je v recesi, bývá zpravidla i nižší míra fluktuace. V době recese se zvyšuje míra nezaměstnanosti a fluktuace zaměstnanců se z pohledu pracovní síly snižuje, neboť lidé se v době ekonomické krize a vysoké míry nezaměstnanosti bojí změny práce

s obavami nenalezení žádné alternativní a preferují tak setrvávání na svých aktuálních pracovních pozicích. Z pohledu zaměstnavatelů dochází při vysoké míře nezaměstnanosti a nepříznivém ekonomickém vývoji k častějšímu propouštění zaměstnanců či jiným organizačním změnám (Reiß, 2014). Je tomu tak proto, že nezaměstnanost je „*vyvolána snížením potřeby pracovní síly*“ (Havlík, 2016, s. 105). Kromě výše zmíněného hospodářského vývoje existují další příčiny, proč se zvyšuje nezaměstnanost. Těmito příčinami jsou například technologické modernizace, kdy je lidský faktor nahrazovaný stroji, racionalizace v řízení, restrukturalizace hospodářství a další (Havlík, 2016). Naopak v době příznivého ekonomického vývoje se míra fluktuace zvyšuje. Zaměstnanci nemají strach ze změn, protože na trhu práce je více volných míst způsobených nižší mírou nezaměstnanosti a vyskytuje se mnoho lákavých nabídek práce.

Důvody vzniku dobrovolné fluktuace zaměstnanců, kterým firma předcházet může, mají velmi často jeden společný znak spojující různé negativní emoce prožívané člověkem. Ať už jde o rozhořčení, frustraci, ztrátu iluzí, ztrátu motivace, pocity úzkosti, prociťovaný stres, zklamání, žal, ukřivdění a další. Zaměstnanci začínají zvažovat odchod z práce, když není uspokojována některá z jejich základních lidských potřeb a cítí se nespokojení (Branham, 2009). Mezi důvody vzniku nespokojenosti či demotivace zaměstnanců, kvůli kterým dochází k fluktuaci, lze uvést např.:

- Práce přesčas a na směny.
- Nutnost dojíždět (Pospíšil, 2011).
- Neprofesionalita manažerů.
- Špatný nábor a výběr zaměstnance.
- Některý z vedoucích pracovníků uplatňuje rozdílné jednání a chování vůči zaměstnanci v závislosti na svém postavení ve struktuře společnosti.
- Nezájem o lidi, nenaslouchání nápadům a potřebám podřízených.
- Nedostatečné technické a vůdčí schopnosti nadřízeného.
- Neschopnost nadřízeného.
- Špatná komunikace – komunikační procesy nejsou nastaveny efektivně, dochází ke komunikačním šumům, management není ochotný komunikovat, vedoucí pracovníci nekomunikují s podřízenými pracovníky s úctou a respektem, ale povýšeně.

- Plat – neschopnost zaměstnavatele dostát svým závazkům vůči zaměstnanci ve sjednané výši či ve sjednané lhůtě. Dále nespravedlivost platové politiky, kdy zaměstnanci jsou ohodnocováni nerovně vykonané práci a svému přínosu. Platy v době ekonomické expanze či při růstu inflace rostou pomalejším tempem. (Branham, 2009). Zvyšují se nároky na výkony a předpoklady k práci při průměrném platu (Pospíšil, 2011).
- Vztahy a týmovost – na pracovišti nepanuje dobrá, přátelská atmosféra, jednotliví vedoucí pracovníci nespolečně spolupracují se svými podřízenými pracovníky týmově či přímo týmy podřízených pracovníků spolu vzájemně nespolečně spolupracují → přístup spolupracovníků.
- Zaměstnavatel své zaměstnance nestimuluje dostatečně v jejich růstu prostřednictvím svých nástrojů či nezveřejňuje informace o volných pozicích a ty preferuje obsazovat zvenku.
- Nespravedlivost v systému povyšování, protekce (Branham, 2009). Na některou z pozic nebo konkrétní projekt je vybrán někdo jiný (Pospíšil, 2011).
- Nedostatek pracovních sil či adekvátního vybavení.
- Neschopnost managementu poskytovat zpětnou vazbu.
- Odtahitost, necitelnost a zaměřenost vedení firmy pouze na plnění cílů.
- Neposkytování odborných školení jako formy odměny.
- Nedostatek uznání (pochvala, finanční odměna ...).
- Nevyhovující pracovní podmínky (Branham, 2009).
- Vedení firmy nevyhledává pro své zaměstnance vhodné pracovní pozice. Pro některé zaměstnance je práce příliš jednoduchá, pro jiné příliš obtížná. Dále nezajišťuje jejich kariérní růst, neusiluje o udržování svých zaměstnanců, nehledá silné stránky zaměstnanců a nezajímá se o jejich talent. Zaměstnanec je demotivován nedostatečnou důležitostí jím vykonávané práce (Branham, 2009; Pospíšil 2011).
- Špatné řízení se také projevuje ve schopnostech manažerů delegovat, předávat pravomoci, vymezovat kompetence, vést lidi vhodným řídicím stylem, být vůdčí osobností (Stýblo, 1993). Př. autokratický vedoucí, zaměstnanec má problém s podřízeností a s nároky na poslušnost (Pospíšil, 2011). Manažer musí být schopný se flexibilně přizpůsobovat, aby za ním všichni zaměstnanci stáli.

- Nedostatek školení – způsobuje neznalost zaměstnance a s tím menší možnost jeho dalšího růstu a povýšení.
- Monotónnost činností pracovníka a s tím spojená nudnost, ztráta výzvy a motivace.
- Příliš velké pracovní vytížení – práce není v takovém rozsahu, aby byla ještě přijatelnou výzvou, ale je příliš namáhavá a těžko splnitelná ve stanovených termínech (Branham, 2009). U lidí, kteří jsou přetížení a musí přecházet mezi mnoha úkoly bez toho, aniž by je měli čas dokončit, dochází k nespokojenosti, úzkostem a stresu. Management musí nastavovat dosažitelné, jasné cíle s danou prioritou úkolů, protože lidé jsou spokojenější ve strukturovaném zaměstnání a méně pak fluktuují (Pospíšil, 2011).

Při hledání klíče pro efektivní řešení vysoké míry fluktuace zaměstnanců je vhodné uvědomit si důvody a příčiny, proč k fluktuaci dochází. Stejně tak je ale důležité brát v potaz to, jaké zaměstnance firma má, neboť aktuální potřeby jednotlivých zaměstnanců mohou být odlišné podle toho, čemu zrovna dávají přednost v závislosti na jejich věku, zkušenostech, zájmu o nové technologie, temperamentu a dalších aspektech (Branham, 2009).

Ať jsou důvody, proč k fluktuaci dochází, jakékoliv, fluktuace je vždy doprovázena nějakými dopady, které mohou být negativní, ale i pozitivní.

3.2.3 Dopady fluktuace

Fluktuace zaměstnanců vyvolává různé dopady na různé subjekty. Nový a Surynek (2006) posuzují mobilitu (fluktuaci) pracovníků z pohledu tří možných subjektů, jejichž hodnocení pracovní mobility v daném okamžiku jsou rozdílná, protože pro každý ze subjektů je žádoucí něco jiného:

1. Subjekt – společnost

Žádoucí důsledky: orientace na progresivní a rozvojové obory (odvětví).

Nežádoucí důsledky: pracovníci stagnují či roste jejich počet v neperspektivních oborech.

2. Subjekt – zaměstnavatel

Žádoucí důsledky: zaměstnanci s nevyhovující morálkou odcházejí, mění se výrobní programy, navyšuje se rentabilní výroba.

Nežádoucí důsledky: růst nákladů zaškolováním a zapracováním nových pracovníků, narušuje se kontinuita pracovního procesu a organizace práce, roste zmetkovost výroby.

3. Subjekt - zaměstnanec

Žádoucí důsledky: získává lepší práci, získává lépe placenou práci, zvyšuje se jeho další kvalifikace, učí se novým věcem, nová výzva zvyšuje motivaci, stěhuje se a zkracuje čas strávený cestou do práce.

Nežádoucí důsledky: ztráta práce (hrozba neuspokojení základních lidských potřeb), hrozba degradování, horší vztah k práci a pokles pracovní morálky.

Níže jsou blíže specifikovány vybrané dopady fluktuace v členění na negativa a pozitiva.

Negativa (nežádoucí důsledky)

Státní výdaje na politiku zaměstnanosti

Fluktuace pracovníků v organizacích ovlivňuje nejen podnikatelské prostředí, ale zatěžuje i státní rozpočet, neboť stát provádí státní politiku zaměstnanosti (Dytrt, 2006). Pokud zaměstnanec opouští své zaměstnání, bez toho, aniž by okamžitě nastoupil do nového zaměstnání, má při splnění některých podmínek nárok na podporu v nezaměstnanosti. Tuto podporu zajišťuje stát, který vynakládá prostředky z veřejných rozpočtů na politiku zaměstnanosti. Politika zaměstnanosti se člení na aktivní a pasivní. Mezi aktivní nástroje se zahrnují zejména rekvalifikace pracovníků a snahy ovlivňovat velikost nabídky práce či měnit její struktury. Mezi pasivní nástroje patří podpory v nezaměstnanosti, sociální dávky atd. Mimo nákladů na aktivní a pasivní politiku zaměstnanosti vznikají ještě další náklady na institucionální zajištění těchto nástrojů (Havlík, 2016).

Náklady firmy

Prvotní náklady firmy vznikají ve fázi, kdy se zaměstnanec odcizí a dochází k poklesu jeho výkonnosti. Pokud firma takového zaměstnance propouští, mohou ji vzniknout náklady v podobě placeného odstupného nebo jiné náklady (např. právní), které

celý proces ukončení pracovní smlouvy doprovázejí. Následují náklady, které firma vynakládá na výstupní rozhovory (pokud tak činí). Ve firmě vzniká neobsazená pozice, jejíž činnosti jsou dočasně vykonávány jinými pracovníky. Dochází kvůli tomu ke zpoždění – pracovníci musí vykonávat činnosti z neobsazené pozice a dostávají se často do skluzu s vlastními činnostmi. Dočasně se vyplácí přesčasy, nicméně nejedná se o dlouhodobě udržitelný stav. Zpožděné činnosti ovlivňují výslednou produkci či poskytování služeb. Firma musí po odchodu či propuštění zaměstnance začít aktivně hledat nového. Výměnou zaměstnance rostou náklady za položky jako je inzerce otevřené pracovní pozice, využívání tzv. headhunterů, kteří přímo oslovují potenciální kandidáty, roste administrativa, náročnost práce personalistů a vynakládají se prostředky na zaškolení nového zaměstnance. V procesu zaškolování není zaměstnanec tak produktivní jako předchozí a firma se musí vypořádat s možným odlivem tržeb z efektivity práce (Beam, 2014; Vnoučková, 2013).

Samotné nahrazení zaměstnance stojí firmy úsilí, protože musí provést některé administrativní úkony v celém procesu nahrazování a ztrácí člověka, do něhož investovaly a který s sebou odnáší své cenné znalosti. Jde o znalosti odborné, ale třeba i znalosti o klientech. Odliv odborných znalostí pro firmu znamená, že je musí poptávat, aby udržovala svou konkurenceschopnost. Poptává buď na trhu práce, interně, nebo školí a pořádá kurzy pro současné zaměstnance, kterými může chybějící odbornost získat zpět. V případě, že firma ztrátu odborných a některých znalostí o svých klientech není schopna v krátkém čase získat zpět, může dojít až k odlivu klientů ke konkurenci. Ztrátou klientů přichází firma o některé své příjmy a klesají její zisky.

Řetězové reakce

Zvyšující se fluktuace vyvolává řetězovou reakci pracovníků, kteří si hromadících se odchodů povšimnou, přemýšlí, proč k nim dochází a uvědomují si fakta, o kterých by za normálních okolností neuvažovali. Po vyhodnocení těchto faktů činí někteří z nich po vzoru svých kolegů podobně radikální řešení v podobě odchodu. Firma, kde se vyskytuje vysoká míra fluktuace, musí včas reagovat, aby zamezila dalším možným odchodům.

K řetězovým reakcím dochází i při spojování se nespokojených pracovníků s jinými nespokojenými pracovníky, kteří se vzájemně podporují v negativním smýšlení o firmě (Pospíšil, 2011). Negativní vnímání se postupně přenáší i na spokojenější zaměstnance.

Firma ztrácí prestiž v očích zaměstnanců a okolí

Pozitiva (žádoucí důsledky)

Fluktuace zaměstnanců nemusí být nutně chápána jako negativní. Přináší s sebou i řadu pozitivních faktů a poznatků, které mohou mít pro firmy přínos:

Informace

- Jsou získávány informace a objektivní pohledy na schopnosti manažerů ve vedení podřízených pracovníků.
- Informuje o kvalitě řízení lidských zdrojů a odváděných personálních činnostech (Vnoučková, 2013).
- Při růstu míry nevyžádané fluktuace zaměstnanců vychází na povrch špatná rozhodnutí managementu firmy a personálních útvarů. Stejně tak poukazuje na selhávání manažerů v jejich přístupu k zaměstnancům. Naopak při klesající míře fluktuace je patrné, že management firmy a personálních útvarů je schopný udržovat zaměstnance spokojené.

Posiluje fungování vnitřního trhu práce

- Výjimeční zaměstnanci mají možnost osobního kariérního růstu, povýšení. V případě, že nejsou dostatečně oceněni, mohou změnit své působiště a naplnit své potřeby.
- Podprůměrní zaměstnanci s nízkou výkonností v důsledku možného propuštění zvyšují své nasazení, aby k propuštění nedošlo (Vnoučková, 2013).

Inovace a opatření proti stereotypům

- Fluktuace zaměstnanců přináší pro firmy užitek v podobě přílivu nových nápadů, lidí se znalých jiných procesů, které s sebou do firmy přináší, vyššího pracovního nasazení a elánu v době zapracovávání se a aklimatizace.
- Zaměstnanci, kteří působí ve firmě dlouho, pracují často podle stereotypních vzorců a nepřináší firmě nové nápady. Zároveň ale díky délce působení, nasbíraným zkušenostem a znalostem firemních procesů vykazují vyšší výkonnost (Vnoučková, 2013).

- Firma se tak rozhoduje, zda potřebuje inovativnost spojenou s pravděpodobnou počáteční nižší výkonností nebo zaběhlé lidi, kteří jsou méně přizpůsobiví inovacím.

Stabilizace pracovního personálu

- Fluktuací zaměstnanců dochází k pročišťování těch zaměstnanců, kteří již nejsou ztotožnění s cíli a vizemi společnosti nebo opouští společnost z jiných osobních důvodů.
- Nastupují noví zaměstnanci.
- Dochází k postupné stabilizaci pracovních sil (Vnoučková, 2013).

Fluktuace zaměstnanců je přirozenou součástí vývoje organizace. Bez obměňování personálu by firma nemohla získávat ty nejlepší pracovníky, kteří se budou angažovaně podílet na dosahování firemních cílů (Dytrt, 2006).

Dlouhodobé udržení konkrétního pracovníka je navíc mnohdy natolik složité, že obměna se jeví jako přijatelnější alternativa než snaha o udržení pracovníka, který klade na zaměstnavatele vysoké nároky (mzda, pozornost, povýšení, benefity atd.), aby setrval.

Vzhledem k tomu, že fluktuace nemusí být vždy brána jako problém a negativní jev, je důležité rozeznávat, o jaký druh fluktuace se jedná.

3.2.4 Druhy a členění fluktuace

Na fluktuaci lze nahlížet z více pohledů. V podnikatelském prostředí lze podle Reiße (2014) rozlišovat tři typy fluktuace:

- **Přirozená** – jde o typ fluktuace, který firma může jen stěží ovlivňovat (teoreticky může firma aktivně působit, aby přesvědčila své zaměstnance k odložení odchodu do důchodu). Řadíme sem odchody zaměstnanců do důchodu či jejich předčasné úmrtí.
- **Interní** – zahrnuje všechny možné změny pracovních míst, ke kterým dochází přímo ve společnosti. Nejčastějšími změnami pracovních míst jsou buď povýšení těch nejhodnotnějších a nejkvalitnějších zaměstnanců, nebo naopak degradace zaměstnance, který se neosvědčil na náročnější pozici.

- **Externí** – fluktuace vyvolaná existencí konkurence mezi podnikatelskými subjekty, firmy si vzájemně přetahují zaměstnance, zaměstnanec sám podává výpověď a odchází do jiné společnosti.

Podle Nového a Surynka (2006) fluktuace nabývá formy **řízené nebo neřízené**.

Řízená forma fluktuace je charakteristická vysokou mírou kontroly ze strany zaměstnavatele, který řídí svou zaměstnanost v podniku. V rámci řízené fluktuace odcházejí zaměstnanci, se kterými byly zřízeny kontrakty krátkodobějšího či dočasného charakteru. Jde např. o sezónní pracovníky a pracovníky se smlouvami uzavřenými na dobu určitou.

Neřízená forma fluktuace vzniká čistě v důsledku rozhodnutí pracovníka (Nový, Surynek, 2006)

Na podobném principu je založeno Armstrongovo členění na **dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci**.

Dobrovolnou fluktuaci lze připodobnit k neřízené formě fluktuace, kdy zaměstnanec odchází z čistě vlastní iniciativy. Společnost s odchodem nepočítá a vznikají jí komplikace (př. náklady, administrativa) způsobené nutností nahrazení daného pracovníka.

Nedobrovolná fluktuace je řízenou formou fluktuace, kdy se společnost rozhodne propustit svého zaměstnance (Armstrong, 2007).

Další možný pohled na fluktuaci přináší Dytrt (2006), který rozlišuje, zda je fluktuace pro firmu žádoucí nebo nežádoucí.

O **žádoucí** fluktuaci se jedná tehdy, kdy firma propouští zaměstnance, kterého nahrazuje za jiného efektivnějšího, více motivovaného, a dochází ke zkvalitnění pracovního kolektivu (Dytrt, 2006).

Příkladem žádoucí fluktuace může být firma, která zaměstnává pracovníka, s jehož pracovními výkony není spokojena, protože neplní své úkoly a neparticipuje na podnikových cílech dle očekávání zaměstnavatele. Dalším příkladem jsou firmy volící strategii obměny části personálu po určitém časovém období za účelem získávání nových, svěžích pracovníků s vyšším elánem a novými nápady. V obou příkladech je cílem nahradit některého pracovníka za jiného, který odvede lepší práci.

V rámci žádoucí fluktuace dochází k přerozdělování pracovníků na trhu práce podle jejich vzdělání, schopností, dovedností, profesního zaměření a dalších odborností (Dytrt, 2006).

Nežádoucí fluktuace představuje problém pro samotnou organizaci, kde k ní dochází, ale i pro stát, protože pokud fluktuující nenastupuje do jiné práce, zvyšují se výdaje státního rozpočtu, který vynakládá prostředky na podporu zaměstnanosti. Rostoucí výdaje státního rozpočtu se při nedostačujícím růstu příjmů projevují tvořením rozpočtových deficitů a roste zadluženost státu. Organizaci, ze které zaměstnanec odchází, vznikají náklady, které vynaložila na jeho přijetí a které bude muset znovu vynaložit přijetím jiného. Náklady vznikají i té organizaci, která fluktuujícího přijímá, v podobě nákladů na přijetí. Náklady na přijetí je rozuměna administrativa (pohovory, zaškolení) a doba zapracování nového pracovníka, než bude schopný podávat plnohodnotný výkon (Dytrt, 2006).

Pro dosažení cíle a potřeb této diplomové práce bude řešena fluktuace nežádoucí vznikající uvnitř společnosti v členění dle Dytrta, respektive neřízené formy fluktuace dle Nového a Surynka. K tomu, aby nevznikaly zbytečné náklady vyvolávané nežádoucí fluktuací, by měli jednotliví zaměstnavatelé provádět kvalitní a efektivní personální činnosti, podporovat tak stabilitu svých pracovníků a efektivně tak fluktuaci předcházet.

3.2.5 Předcházení fluktuace

Předcházení fluktuace závisí zejména na tom, jakou kontrolu má zaměstnavatel nad rozhodnutím zaměstnance firmu opustit a zda zaměstnavatel je schopný nebo ochotný si zaměstnance udržet. V praxi se vyskytují čtyři možné způsoby odchodů zaměstnance v závislosti na možnostech zaměstnavatele toto rozhodnutí zvrátit (Obr. č. 4).

Prvním způsobem jsou dobrovolné odchody zaměstnance, kterým může zaměstnavatel správným rozhodnutím předejít. Druhá situace předpokládá stav, kdy zaměstnanec společnost opouštět nechce, ale zaměstnavatel se rozhodne zaměstnance propustit. Třetí možností je zaměstnanec rozhodnutý firmu opustit a firma nikterak toto rozhodnutí zvrátit nemůže. Poslední možnost je situace, kdy zaměstnanec odchází z firmy a ani jeden z těchto dvou subjektů nemá nad touto skutečností kontrolu (Branham, 2009). Jde o neovlivnitelné odchody způsobené především smrtí zaměstnance, jeho odchodem do důchodu či změnou pracovní schopnosti způsobenou úrazem či nemocí (Nový, Surynek, 2006).

Obr. č. 4 - Způsoby odchodu zaměstnance z organizace a míra kontroly odchodu

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		Vysoká	Nízká	
		Vysoká	1. Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.	3. Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít		Nízká	2. Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.	4. Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.

Zdroj: Branham, 2009, s. 40

Zaměstnavatel musí pro efektivní omezování fluktuace včas zjistit, že lidé více odcházejí, proč odcházejí (viz kapitola 3.2.2), jakým pracovníkům se věnovat nejvíce a podniknout na základě toho patřičná opatření (Bednář, 2018).

Existuje řada činností a nástrojů, které spadají do oblasti řízení lidských zdrojů (viz kapitola 3.1) a lze jimi předcházet nevyžádané či zvýšené míře fluktuace. Tam, kde je míra fluktuace zvýšená, je cílem jí předcházením redukovat. Nejlépe lze předcházet takové fluktuaci, která je očekávaná a inicializovaná ze strany zaměstnanců. Dalším předpokladem je, že zaměstnavatel má čas, prostředky a schopnost k tomu, aby odchodu zaměstnance předešel nebo jej alespoň oddálil tím, že jej přesvědčí o své budoucnosti ve firmě. Toho může dosáhnout nesčetnými způsoby, kdy jejich účinnost závisí na kontextu (o jakou organizaci jde, jaké má zaměstnance...). Z tohoto důvodu je níže pojednáno jen o některých vybraných opatřeních, které je vhodné kombinovat. Základem k předcházení fluktuace je zodpovědné provádění personálních činností.

Vůbec prvním krokem k předcházení fluktuace zaměstnanců je správný nábor a následný výběr pracovníka, neboť v této fázi lze fluktuaci velmi dobře podchytit. Tam, kde jsou účelně nastavené procesy HR a jasně stanovené vize a cíle společnosti, lze zajistit, aby se stal součástí společnosti co nejvhodnější pracovník. Takový, který kromě potřebné odbornosti zapadne do kolektivu a bude s firmou, pokud možno, co nejvíce spjatý. Čím více takových jedinců ve firmě působí, tím lepší je firemní klima a pravděpodobnost

k udržování žádané míry fluktuace ve společnosti či její redukce. Je tomu tak proto, že čím lépe se pracovník ve společnosti cítí, tím je spokojenější i se svou prací a stává se tak více propojený s firmou (Vnoučková, 2013; Reiß, 2014).

Správným nábořem a výběrem zaměstnance ale celý proces nesmí končit. Tam teprve začíná. Společnost musí mít dobře nastavený proces adaptace nového zaměstnance, kterým lze předcházet fluktuaci nejen ve zkušební době.

Společnost by měla své zaměstnance stimulovat hmotně i nehmotně a tím je stabilizovat (Dytrt, 2006). Zaměstnanci vnímají, jestli mají možnost dalšího růstu a rozvoje. Pokud nemají žádné možnosti kariérního růstu, jejich tendence k fluktuaci jsou vyšší (Reiß, 2014). Zaměstnavatel musí nastavit spravedlivý systém odměňování a dostatečně své zaměstnance motivovat, aby byli spokojeni a loajálnější.

Neméně důležitými opatřeními jsou opatření na podporu správné komunikace a spolupráce napříč celou firmou. Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni, měl by jim být poskytnut dostatek vlastní iniciativy a ta být využívána ke zlepšování procesů, výstupů práce, prezentace výstupů práce, pracovního prostředí či komunikace na pracovišti (Bednář, 2018).

Důležitou roli v omezování fluktuace sehrávají linioví vedoucí pracovníci, kteří by měli své podřízené respektovat, být vždy ke všem a ve všem spravedliví, komunikovat a budovat s nimi dobré vztahy, pomáhat jim, vyslyšet jejich názory, chovat se předvídatelně a srozumitelně. Neměli by přehlížet žádné problémy, měli by být spojkou mezi běžnými zaměstnanci a vyšším managementem firmy a mít jasný přehled o práci svých podřízených (Bednář, 2018). Méně schopné vedoucí pracovníky, kteří nejsou respektováni svými podřízenými odvádějícími záměrně horší výkony, je vhodné přeradit na řadové zaměstnance, aby nedocházelo k jejich vyhoření a nevyžádaným odchodům (Pospíšil, 2011).

Dalším využívaným nástrojem ke snižování fluktuace jsou flexibilní modely pracovního času, které zvyšují věrnost zaměstnanců, a mohou pozitivně působit proti fluktuaci. Svou roli hraje i externí HR marketing zvyšující atraktivitu zaměstnavatele. Zaměstnanci často upřednostňují působení ve firmě, která má co nejvyšší prestiž (Reiß, 2014). S prestiží a atraktivností firmy souvisí její publicita, která je velmi důležitá, neboť

se na jejím základě zaměstnanci s firmou lépe ztotožňují. Ke zvyšování publicity firmy je stěžejní PR. Účinné je ale i prosté interní firemní zpravodajství, které informuje o aktivitách firmy a událostech v ní (Bednář, 2018).

Dopadům fluktuace lze předcházet či je omezovat identifikováním klíčových zaměstnanců, kteří se vyznačují některými z následujících znaků:

- vyšší věk, velké zkušenosti a odbornost, neformální autorita,
- jejich odchod zkomplikuje činnost firmy a práci kolegů, jde o specialisty, kteří disponují vysokým těžko nahraditelným know-how,
- známá osobnost, jejíž odchod vyvolá diskuzi a reakce ostatních,
- působnost na manažerských a jiných klíčových pozicích.

Identifikování klíčových zaměstnanců je přínosné pro libovolně velké společnosti. Zejména pak pro větší společnosti, kde je složitější věnovat se všem zaměstnancům stejnou mírou. Společnost se zaměří hlavně na ty klíčové, kteří pro ni představují nejvyšší hodnotu a věnuje se jim osobně, protože jsou schopní svou osobností ovlivňovat práci a postoje ostatních zaměstnanců (Bednář, 2018). Ostatní zaměstnanci ale nesmí být v žádném případě opomíjeni. V rámci možností je potřeba se jim věnovat také co nejvíce osobně.

K předcházení fluktuace je potřeba v neposlední řadě dělat pravidelné analýzy počtu odcházejících pracovníků, které poskytují údaje sloužící k výpočtu ztrát pracovníků a k výpočtu budoucího stavu potřeby nových pracovních sil. Analýza odchodu pracovníků také dává informaci, že je zapotřebí udělat potřebná opatření ke stabilizaci odchodovosti (Armstrong, 2007).

3.2.6 Analýza, měření a intenzita fluktuace

Společnost musí fluktuaci analyzovat, čehož lze dosáhnout několika způsoby. Základním způsobem je prosté pozorování stavu ze strany manažerů a personálního oddělení. Komplexnějším způsobem jsou rozhovory o redundanci zaměstnanců, které pomáhají při určování důvodů a motivů, které zaměstnance vedou k tomu, že se rozhodli společnost opustit (Bartscher, Maier, Wichert, 2019).

Vysoké tendence k fluktuaci ve společnosti naznačují, že zaměstnanci se ve společnosti necítí dobře, nejsou motivováni, selhává vedení podniku, na pracovišti nepanují dobré vztahy, nejsou s firmou zidentifikováni a personální práce společnosti je na nízké úrovni (Dytrt, 2006). Firma musí analyzovat, proč zaměstnanci odcházejí a v případě potřeby z výsledků analýzy vyvodit následná opatření s cílem omezit nevyžádanou fluktuaci.

Za tímto účelem se musí provést **výpočet míry fluktuace**, protože je důležité mít vše statisticky podložené. Tato statistika vyjadřuje procentní podíl zaměstnanců, které musí společnost v daném časovém období nahradit (Beam, 2014).

Vzorce výpočtu míry fluktuace

Existuje řada vzorců pro výpočet míry fluktuace, které se od sebe trochu liší podle autorů, nicméně obecně je sledován poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli, a průměrného počtu zaměstnanců. Využití vzorců lze označit za flexibilní, neboť je lze aplikovat pro různá období a nemusí být použity jen ke zjištění stavu v celé společnosti, ale lze je použít ke zjištění míry fluktuace v konkrétních odděleních, továrnách, pobočkách či na konkrétních pozicích ve společnosti. Stejně tak lze použít libovolný ze vzorců, které ke stanovení míry fluktuace existují, neboť každý ze vzorců, respektive každá vlastní modifikace vzorce (úprava vstupních dat), umožňuje podat rozdílný pohled na fluktuaci ve společnosti (Vnoučková, 2013).

Jedním z příkladů je následující vzorec výpočtu (1), který fluktuaci vyjadřuje jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů a průměrného počtu zaměstnanců v daném období.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100 \quad (1)$$

U tohoto vzorce se doporučuje separovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů a do starobního nebo invalidního důchodu (Vnoučková, 2013).

Dalším vzorcem (2) je pojetí od společnosti CIPD, která doporučuje do výpočtu zahrnout veškeré odchody (hrubá míra fluktuace) a kromě hrubé fluktuace vypočítat i dobrovolnou fluktuaci. Význam hrubé míry fluktuace je při sestavování výroční zprávy pro komplexnější informování veřejnosti (Vnoučková, 2013).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100 \quad (2)$$

Potřeba vyvozování opatření závisí na konkrétních podmínkách dané společnosti, nelze se totiž globálně řídit jednotnými tabulkami, ve kterých by byly definovány úrovně podle míry fluktuace a její škodlivosti pro společnost. V úvodu práce jsou zmíněny doporučené hodnoty mezi 5 až 10 %. Dle průzkumů spol. LinkedIn z roku 2017 je celosvětovým průměrem míry fluktuace 10,9 % (Zojceska, 2018). Zdravá míra fluktuace je ale různá společnost od společnosti, odvětví od odvětví.

Společnost, která je schopna nabírat zaměstnance efektivně a s nízkými náklady, má hranici, kdy je pro ni fluktuace škodlivá, vyšší než společnost, která má vysoké náklady a problémy s obsazováním pracovních míst (Vnoučková, 2013). Fluktuaci zaměstnanců v různých odvětvích tedy nelze vzájemně objektivně srovnávat, protože vždy závisí na kontextu, ve kterém k fluktuaci dochází. Ačkoliv může být míra fluktuace v některých odvětvích či konkrétních profesích větší, její dopady mohou být slabší než v jiných profesích (Reiß, 2014). Podle Stýbla (1993) je míra potenciální fluktuace ovlivněna kvalifikací. U nekvalifikovaných prací je očekávána vyšší míra fluktuace. Zojceska (2018) ve svém článku poukazuje na to, že vnímání hodnoty míry fluktuace ovlivňuje i důležitost odešlého pracovníka. Fluktuace vysoce výkonných pracovníků je škodlivější než těch, kteří dosahují špatných pracovních výsledků.

Bezpodmínečně ale platí, že společnosti musí fluktuaci pečlivě monitorovat, aby nedošlo k ohrožení chodu plánovaných pracovních či výrobních procesů a nezvýšily se náklady. To platí zejména v případě hůře placených pracovních míst, které mají obvykle nejvyšší míru fluktuace (Beam, 2014; Vnoučková, 2013).

Poměrně jednoduché výpočty míry fluktuace lze doplnit o další ukazatele, aby byl získán více ucelený přehled o stavech zaměstnanců a HR s vedením společnosti mohlo provádět účelnější opatření proti fluktuaci. Jedním takovým ukazatelem je index stability (3), který vyjadřuje oproti míře fluktuace tendence zaměstnanců setrvávat (Armstrong, 2007).

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celk. počet zaměstnanců zaměstnaných alespoň rok}}{\text{celk. počet zaměstnanců zaměstnaných před rokem}} * 100 \quad (3)$$

Druhým ukazatelem je míra přežití (4), která vypovídá o tom, kolik zaměstnanců přijatých v nějakém daném období společnost neopustilo. Míra přežití je účelná k analýzám vybraných skupin nových zaměstnanců s ohledem na efektivnost náboru, adaptace a stabilizace zaměstnanců (Armstrong, 2007).

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří po nějaké době zůstali v org.}}{\text{počet pracovníků, kteří byli přijati v daném období}} * 100 \quad (4)$$

4 Vlastní práce

Součástí vlastní práce je představení zkoumané společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření, výzkumných otázek a hypotéz, výpočet míry fluktuace za rok 2018 a vývoj míry fluktuace v období 2014-2018.

4.1 Představení zkoumané společnosti

Společnost, které je věnována vlastní práce této diplomové práce, je z důvodu, že management firmy byl ochotný poskytnout více svých dat (zejména těch týkajících se odchodů zaměstnanců) za podmínky, že firma nebude v práci přímo jmenovaná, označena jako „XY“.

Společnost tak bude představena na obecné rovině. Jde o společnost, která působí po celém světě v průmyslovém odvětví. Vlastní práce je vztažena pouze k České republice. Společnost XY v České republice vyrábí, prodává a instaluje zejména chladicí či klimatizační systémy pro komerční účely. Cílovými zákazníky jsou maloobchodní a velkoobchodní firmy podnikající především v odvětví potravinářství. Společnost spadá dle klasifikace NACE pod zpracovatelský průmysl (výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely; výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení).

Fluktuace zaměstnanců je řešena ve **finančním oddělení firmy**, které je dále v práci označováno také zkratkou SSC – Shared services center (centrum sdílených služeb). Finanční oddělení se vypořádává s příjmem faktur od dodavatelů, účtováním majetku, závazků, přijatých a vydaných faktur, platbami faktur, komunikováním se zákazníky a dalšími finančními operacemi.

Organizační struktura, oddělení a pozice

V čele organizace, jejíž organizační struktura je součástí přílohy č. 2, je SSC manažer, který v dubnu 2019 vedl 172 zaměstnanců. Pod SSC manažerem jsou ve struktuře tři manažeři, kteří mají na starosti tři oddělení, za jejichž činnosti a výkonnost odpovídají. Celkem je ve vedení společnosti 20 vedoucích pracovníků (manažeři a team leaderi).

Kromě toho jsou ve společnosti tyto podpůrné složky, týmy:

- Back office - jeden zaměstnanec, je ve struktuře pod SSC manažerem. Jedná se o pracovníka, který má na starosti zpracování objednávek, jejich příjem, přípravu účetních podkladů, reklamace objednávek a další podpůrné kancelářské činnosti pro zajištění chodu všech oddělení.
- Kontrola - dva zaměstnanci, oba jsou ve struktuře pod SSC manažerem. Kontrolují veškeré procesy v souladu s auditorskými požadavky.
- Průběžné zlepšování – 4 zaměstnanci, všichni jsou ve struktuře pod SSC manažerem. Navrhují, jak průběžně zlepšovat procesy, produkty a služby, aby byly efektivně naplňovány cíle organizace.
- IT - v čele IT manažer, oddělení je zcela samostatné, není ve struktuře závislé na SSC manažerovi. Zajišťuje funkčnost počítačových sítí a zařízení.
- HR - v čele HR manažer, oddělení je zcela samostatné, není ve struktuře závislé na SSC manažerovi. Řídí lidský kapitál a jeho rozvoj.
- Nábor zaměstnanců - v čele náborový manažer, oddělení je zcela samostatné, není ve struktuře závislé na SSC manažerovi. Spolupráce s HR a manažery při získávání nových vhodných zaměstnanců.

Ve finančním oddělení společnosti XY jsou oddělení OTC, RTR a PTP. V organizační struktuře jsou názvy oddělení a týmů zachyceny převážně pod anglickým názvem či zkratkou, aby bylo zamezeno nesprávným překladům, a jsou vysvětleny dále v této pasáži (popř. v seznamu zkratk).

V čele oddělení OTC je OTC manažer, který vede celkem 38 zaměstnanců (v oddělení celkem 39 lidí) ze 172. Toto oddělení tvoří 4 týmy, které vedou jednotliví team leadéři:

- Billing – fakturace. Vystavování faktur a dobropisů zákazníkům.
- Collections – správa, inkaso pohledávek.
- Cash apps – zaznamenání platby klienta na příslušných účtech, aby se platby shodovaly s fakturami. Řeší platební nesrovnalosti.
- Transition – transformace, přechod. Tým vznikl v důsledku osvojení se od dceřiných společností, entit a zajišťuje, aby firma úspěšně přechod a změny zvládla.

V čele oddělení RTR je RTR manažer, který vede celkem 49 zaměstnanců (v oddělení celkem 50 lidí) ze 172. Toto oddělení tvoří 5 týmů, které vedou jednotliví team leadeři:

- Master data – kmenová data. Ověřování, nastavování dat o dodavatelích, odběratelích a dalších klientech či zdrojích.
- Intercompany, fixed assets – účtování a správa mezipodnikových operací a dlouhodobého majetku.
- GL1 – jeden ze dvou týmů řešící GL operace. Účtování v hlavní knize, aby obchodní transakce byly věrně zachyceny a zobrazeny.
- GL2 – druhý ze dvou týmů řešící GL operace.
- Transition – transformace, přechod. Tým vznikl v důsledku osvojení se od dceřiných společností, entit a zajišťuje, aby firma úspěšně přechod a změny zvládla.

V čele oddělení PTP je PTP manažer, který vede celkem 75 zaměstnanců (v oddělení celkem 76 lidí) ze 172. Toto oddělení tvoří 7 týmů, které vedou jednotliví team leadeři:

- Disbursement - vyplácení. Zajištění platebního běhu a včasných úhrad faktur.
- T & E – obchodní cestovní výdaje. Analýza cestovních nákladů, účtování cestovních nákladů.
- AP1 – jeden ze čtyř týmů řešící AP operace. Účtování vzniklých závazků, týmy rozdělené dle zemí, kde závazky vznikají (účtování podle předpisů dané země).
- AP2 – druhý ze čtyř týmů řešící AP operace.
- AP3 - třetí ze čtyř týmů řešící AP operace.
- AP4 – čtvrtý ze čtyř týmů řešící AP operace.
- Transition – transformace, přechod. Tým vznikl v důsledku osvojení se od dceřiných společností, entit a zajišťuje, aby firma úspěšně přechod a změny zvládla.

4.2 Průměrný počet zaměstnanců a míra nezaměstnanosti

Součástí přílohy č. 3 je graf, který vychází z dat ČSÚ o průměrném počtu zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti. Opodstatnění zahrnutí daného grafu do této práce je zařazení společnosti, která spadá v dané klasifikaci pod zpracovatelský průmysl, do kontextů v České republice a podat představu o tom, kde dochází k poklesům a sestupům v počtu zaměstnanců. Tato zjištění odráží do jisté míry fluktuaci napříč oblastmi v České republice, ačkoliv je nutné podotknout, že nejde přímo o statistiku míry fluktuace. Vzhledem k tomu, že je předmětem výzkumu pouze finanční oddělení společnosti, které je v realitě samostatně odděleno od výrobních závodů, je důležité sledovat zejména vývoj v sekci „profesní, vědecké a technické činnosti“.

Příložený graf je spojnicový, ve kterém byla každá křivka zjednodušena trendovou funkcí. Cílem použití těchto trendových funkcí je podat představu o tom, jaký byl přibližný trend vývoje daných oblastí ekonomických činností. Z tohoto důvodu je použita konkrétně lineární křivka, která je buď klesající, nebo rostoucí. Klesající lineární křivky udávají, že v daných sekcích dochází ve sledovaném období k celkovému poklesu v odvětví. Rostoucí křivka naznačuje růst v dané sekci.

V případě sekce zpracovatelského průmyslu byla použita křivka exponenciální (čára se čtvercovým zakončením), protože dochází k velkým výkyvům. Vývoj tohoto odvětví lze rozdělit do tří období. V prvním období docházelo k růstu, následně k poklesu a směrem k roku 2018 opět k růstu v odvětví. Vývoj míry fluktuace ve společnosti tak může být ovlivňován globálními změnami v počtech zaměstnanců.

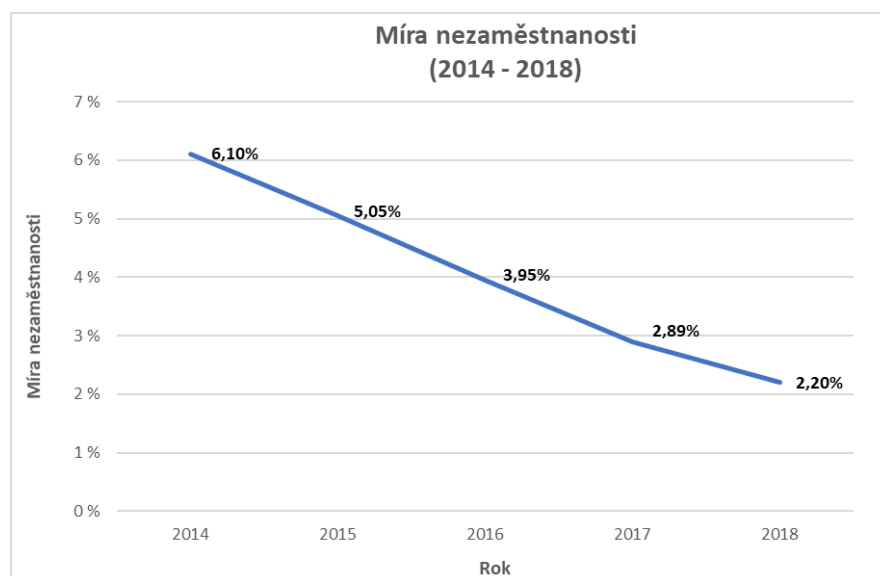
Nicméně v relevantnější sekci „profesní, vědecké a technické činnosti“ (čára se čtvercovým zakončením) je zjevný lineárně rostoucí trend bez jakýchkoliv výkyvů. Vzhledem k této skutečnosti je očekáváno, že míra fluktuace v daném finančním oddělení není zapříčiněna neperspektivností, nestabilitou či sezónností, ale spíše vlivy uvnitř konkrétních společností, mezi kterými zaměstnanci fluktuují.

Graf dále zobrazuje, že k největšímu odlivu zaměstnanců dochází v sekcích „zemědělství, lesnictví a rybářství“, „těžba a dobývání“ a „stavebnictví“ (čerchované čáry). Tito zaměstnanci musí přecházet do jiných sekcí a rekvalifikovat se, pokud nezůstávají nezaměstnaní. Lze zaujmout stanovisko, že jmenované oblasti jsou i nejvíce sužované sezónností a fluktuací zaměstnanců.

Následující Graf č. 1 udává míru nezaměstnanosti v České republice v období od roku 2014 do roku 2018, která je klesajícího trendu. Vývoj míry nezaměstnanosti souvisí s ekonomickým vývojem v České republice a jedná se o ukazatel, který má na fluktuaci zaměstnanců vliv ze dvou hledisek. V praxi čím menší je míra nezaměstnanosti, tím roste konkurence na straně poptávky po pracovních silách a klesá nabídka pracovní síly. Mezi zaměstnavateli tak vzniká konkurenční prostředí, ve kterém se předhánějí v tom, aby byli schopni získat nového zaměstnance i přímo od konkurence, což je jedním z projevů fluktuace na pracovním trhu v České republice. Druhé hledisko propojenosti míry fluktuace a míry nezaměstnanosti souvisí s tzv. “nedobrovolnou fluktuací”, kdy zaměstnavatel propouští zaměstnance, kteří se stávají buď dočasně, ale i dlouhodobě nezaměstnanými.

Jaký vliv má míra nezaměstnanosti na míru fluktuace ve zkoumané společnosti ve vybraném období bude dále zmíněno v podkapitole 4.3.2.

Graf č. 1 - Míra nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019

4.3 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti

Součástí této kapitoly jsou důvody odchodu bývalých zaměstnanců, výpočty míry fluktuace ve firmě za rok 2018, vývoj míry fluktuace za období 2014-2018 a vyhodnocení míry fluktuace ve vztahu k míře nezaměstnanosti.

4.3.1 Odchody a výpočty míry fluktuace

V této podkapitole jsou provedeny výpočty míry fluktuace v dané společnosti za rok 2018, ke kterému jsou známa a získána potřebná data, a analyzovány odchody zaměstnanců ze společnosti. Je spočítána míra fluktuace za fiskální rok 2018, míra dobrovolné fluktuace (zaměstnanci odchází z vlastní iniciativy) za fiskální rok 2018, míra fluktuace za jednotlivá čtvrtletí fiskálního roku 2018 a míra dobrovolné fluktuace za jednotlivá čtvrtletí fiskálního roku 2018. Výpočty míry fluktuace za rok 2018 jsou dále zahrnuty v grafickém přehledu vývoje míry fluktuace za období 2014-2018.

Společnost při výpočtu míry fluktuace (5) vychází z pojetí výpočtu od společnosti CIPD (2) a dbá jejímu doporučení počítat, respektive rozlišovat fluktuaci hrubou a dobrovolnou.

$$MF = \left(\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří odešli v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \right) \times \left(\frac{12}{\text{sledované období}} \right) \times 100 \quad (5)$$

Veškeré výpočty míry fluktuace v této práci jsou provedeny dle tohoto vzorce (5).

Pro výpočet míry fluktuace v roce 2018 je nutné znát klíčová data o tom, kolik zaměstnanců společnost v daném období průměrně zaměstnávala a kolik jich odešlo. Veškerá potřebná data jsou uvedena níže.

Průměrný počet zaměstnanců za jednotlivá čtvrtletí: Q1 = 49; Q2 = 51; Q3 = 66; Q4 = 97

Průměrný počet zaměstnanců za rok: 65,75 (Výpočet: 49+51+66+97/4)

Počet odchodů za jednotlivá čtvrtletí: Q1 = 2, Q2 = 1; Q3 = 10; Q4 = 10

Počet odchodů za rok celkem: 23 (2+1+10+10)

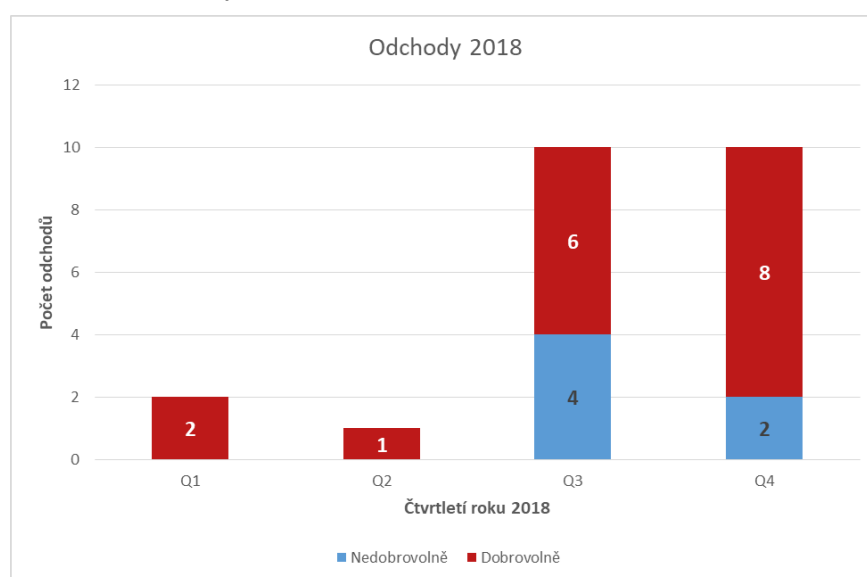
Personální oddělení společnosti vede s každým zaměstnancem, který společnost opouští, krátký výstupní rozhovor, ve kterém zjišťuje, zda zaměstnanec odchází z vlastní iniciativy (dobrovolný odchod) či byl propuštěn z iniciativy zaměstnavatele (nedobrovolné odchody). Zjišťuje také konkrétní příčiny odchodu. V následující pasáži je veškerých 23 odchodů za rok 2018 slovně blíže popsáno a graficky zobrazeno.

V prvním čtvrtletí roku 2018 opustili společnost dva zaměstnanci z vlastní iniciativy, ve druhém čtvrtletí roku 2018 odešel jeden zaměstnanec taktéž na základě vlastního rozhodnutí. Třetí a čtvrté čtvrtletí roku 2018 byly pro společnost kritickými, neboť

společnost se odštěpila od svých dceřiných či jinak spjatých entit, aby byla zcela samostatná, a v důsledku toho se změnily primární cíle společnosti, která chce především růst. Z tohoto důvodu se zvýšil počet zaměstnanců ve čtvrtém čtvrtletí v porovnání s prvním téměř o 50 %. Zvýšený počet zaměstnanců s sebou ale přinesl také progresivně zvýšený počet odchodů.

Následující Graf č. 2 přehledně zobrazuje odchody v jednotlivých čtvrtletích v závislosti na dobrovolnosti a nedobrovolnosti. Dobrovolně odešlo celkem 17 lidí, nedobrovolně 6.

Graf č. 2 - Odchody 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

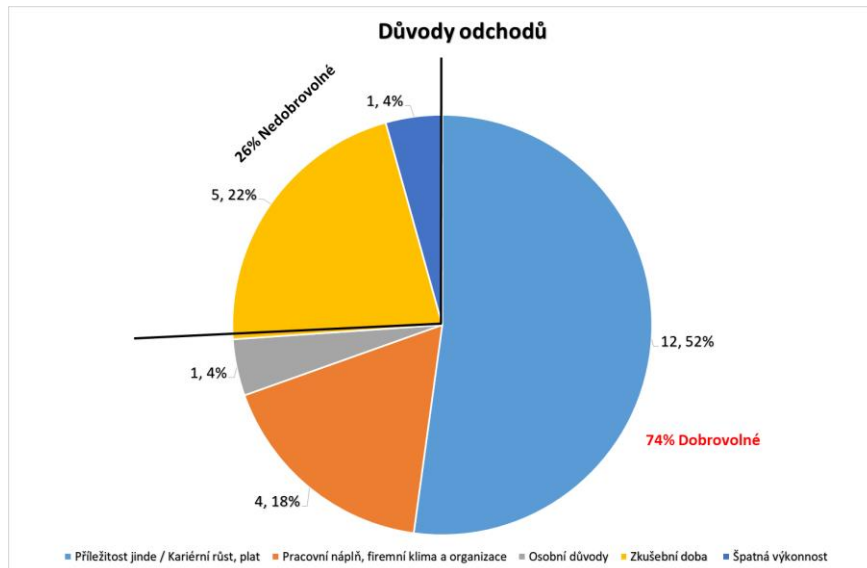
Na základě dat, které sbírá personální oddělení společnosti, je zjištěno, že z výše zmíněných 23 odchodů společnost opustilo 74 % zaměstnanců dobrovolně z daných důvodů:

- 12 zaměstnanců odešlo, protože hledalo novou příležitost jinde, aby mohli buď kariérně dále růst, nebo kvůli výši platu.
- 4 zaměstnanci odešli, protože nebyli spokojeni se svou pracovní náplní, firemním klimatem či organizovaností společnosti.
- 1 zaměstnanec odešel z osobních důvodů.

Nedobrovolně opustilo společnost zbylých 26 % zaměstnanců, kdy 22 % z nich bylo propuštěno ještě ve zkušební době. V důsledku nespokojenosti zaměstnavatele s pracovními výkony opustila společnost 4 % zaměstnanců.

Tato zjištění zobrazuje Graf č. 3.

Graf č. 3 - Důvody odchodů



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výpočet míry fluktuace 2018 dle vzorce (5)

Fiskální rok

$$FY = \left(\frac{23}{65,75} \right) \times \left(\frac{12}{12} \right) \times 100 = 34,98 \%$$

Míra fluktuace ve společnosti za fiskální rok 2018 dosahovala 34,98 %.

Dobrovolná míra fluktuace za fiskální rok 2018

$$FY_{\text{Dobr.}} = \left(\frac{17}{65,75} \right) \times \left(\frac{12}{12} \right) \times 100 = 25,86 \%$$

Míra dobrovolné fluktuace ve společnosti za fiskální rok 2018 dosahovala 25,86 %.

Nedobrovolná míra fluktuace za fiskální rok 2018

$$FY_{\text{Nedobr.}} = \left(\frac{6}{65,75} \right) \times \left(\frac{12}{12} \right) \times 100 = 9,12 \%$$

Míra nedobrovolné fluktuace ve společnosti za fiskální rok 2018 dosahovala 9,12 %.

Míra fluktuace (dobrovolná + nedobrovolná) v jednotlivých čtvrtletích

$$\text{Q1: } \left(\frac{2}{49}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 16,33 \%$$

Míra fluktuace ve společnosti v prvním čtvrtletí roku 2018 dosahovala 16,33 %.

$$\text{Q2: } \left(\frac{1}{51}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 7,84 \%$$

Míra fluktuace ve společnosti v druhém čtvrtletí roku 2018 dosahovala 7,84 %.

$$\text{Q3: } \left(\frac{10}{66}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 60,61 \%$$

Míra fluktuace ve společnosti ve třetím čtvrtletí roku 2018 dosahovala 60,61 %.

$$\text{Q4: } \left(\frac{10}{97}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 41,24 \%$$

Míra fluktuace ve společnosti ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 dosahovala 41,24 %.

Míra dobrovolné fluktuace v jednotlivých čtvrtletích

$$\text{Q1: } \left(\frac{2}{49}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 16,33 \%$$

Míra dobr. fluktuace ve společnosti v prvním čtvrtletí roku 2018 dosahovala 16,33 %.

$$\text{Q2: } \left(\frac{1}{51}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 7,84 \%$$

Míra dobr. fluktuace ve společnosti v druhém čtvrtletí roku 2018 dosahovala 7,84 %.

$$\text{Q3: } \left(\frac{6}{66}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 36,36 \%$$

Míra dobr. fluktuace ve společnosti ve třetím čtvrtletí roku 2018 dosahovala 36,36 %.

$$\text{Q4: } \left(\frac{8}{97}\right) \times \left(\frac{12}{3}\right) \times 100 = 32,99 \%$$

Míra dobr. fluktuace ve společnosti ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 dosahovala 32,99 %.

Výsledky jsou zaznamenány pro přehlednost do Tab. č. 2.

Tab. č. 2 - Míra fluktuace 2018 výsledky

Míra fluktuace - Fiskální rok		34,98 %
Míra dobrovolné fluktuace - fiskální rok		25,86 %
Míra fluktuace za jedn. čtvrtletí 2018	Q1/2018	16,33 %
	Q2/2018	7,84 %
	Q3/2018	60,61 %
	Q4/2018	41,24 %
Míra dobrovolné fluktuace za jedn. čtvrtletí 2018	Q1/2018	16,33 %
	Q2/2018	7,84 %
	Q3/2018	36,36 %
	Q4/2018	32,99 %

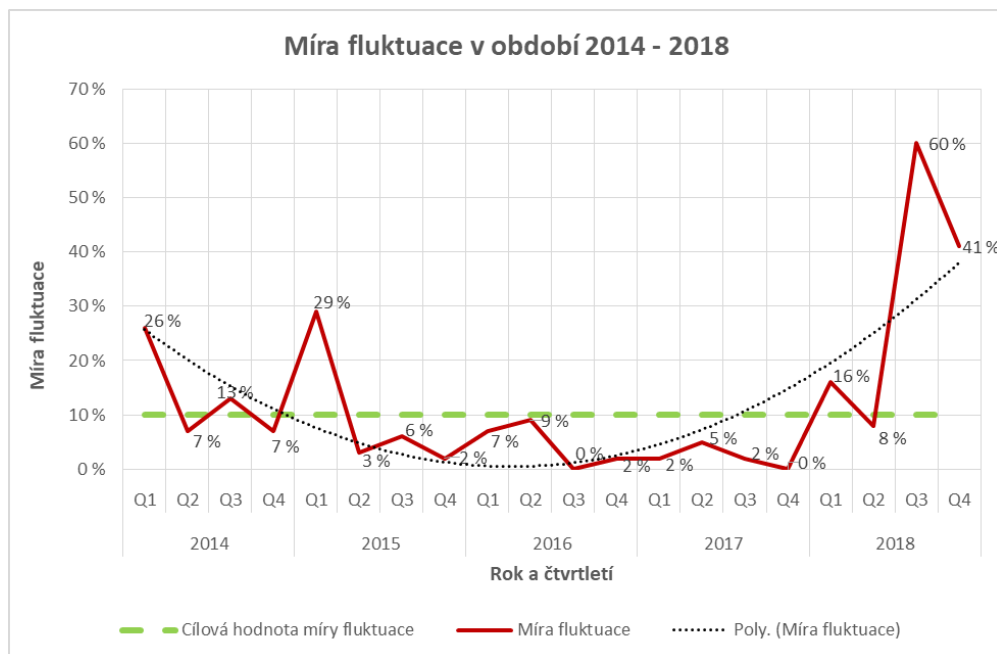
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Vývoj míry fluktuace za období 2014-2018

Společnost usiluje o to, aby míra fluktuace byla co nejnižší. Má dlouhodobě stanovenou hranici 10% míry fluktuace, kterou nechce překračovat a míru fluktuace nad touto hranicí považuje za nežádoucí míru fluktuace. Pravidelně sleduje, jak se míra fluktuace vyvíjí (Graf č. 4). Z hlediska vývoje míry fluktuace dosahovala společnost alarmujících a kolísajících (růst nad hranici, pokles pod hranici, růst nad hranici, pokles pod hranici, růst nad hranici) výsledků v období prvního čtvrtletí roku 2014 až prvního čtvrtletí roku 2015. Od druhého čtvrtletí roku 2015 se společnosti dařilo držet míru fluktuace na relativně zdravých hodnotách do 10 % až do konce roku 2017. Od 1. čtvrtletí roku 2018 dosahuje firma ale vysokých čísel míry fluktuace (nad doporučovanou míru), kdy s výjimkou druhého čtvrtletí (míra fluktuace se dostala pod hranici 10 %), je míra fluktuace velmi vysoká.

Z výsledků za rok 2018 je zřejmé, že společnost prošla velkými změnami. Musí být schopná identifikovat, proč k takovému růstu míry fluktuace došlo a učinit okamžitá opatření, aby nedocházelo k dalšímu navyšování, respektive udržování se v takto vysokých mírách. Možná opatření, jak zlepšit vzniklou situaci, jsou cílem této práce. Současní zaměstnanci budou dotazováni, aby identifikovali svůj vztah ke společnosti, spokojenost s různými faktory a možné důvody, které by je vedly k odchodu.

Graf č. 4 - Míra fluktuace v období 2014-2018



Zdroj: zkoumaná společnost, vlastní úprava, 2019

4.3.2 Vyhodnocení míry fluktuace ve vztahu k míře nezaměstnanosti

Nezaměstnanost vyhodnocení:

To, jaký vliv může mít míra nezaměstnanosti na míru fluktuace v dané společnosti, je dále vyhodnoceno na základě daného postupu:

- Hodnoty míry fluktuace z Graf č. 4 jsou převedeny na průměrnou roční hodnotu (vzhledem k chybějícím datům není použit výpočet fluktuace za fiskální rok) pro možnost srovnání s hodnotami míry nezaměstnanosti:
 - 2014: $26 + 7 + 13 + 7 = 53 \% / 4 \text{ čtvrtletí} = 13,25 \%$
 - 2015: $29 + 3 + 6 + 2 = 40 \% / 4 \text{ čtvrtletí} = 10 \%$
 - 2016: $7 + 9 + 0 + 2 = 18 \% / 4 \text{ čtvrtletí} = 4,5 \%$
 - 2017: $2 + 5 + 2 + 0 = 9 \% / 4 \text{ čtvrtletí} = 2,25 \%$
 - 2018: $16 + 8 + 60 + 41 = 125 \% / 4 \text{ čtvrtletí} = 31,25 \%$
- Hodnoty míry fluktuace a míry nezaměstnanosti jsou mezi sebou srovnány v porovnání s předchozím rokem. Hodnoty jsou srovnány slovně podle toho, zda došlo k růstu či poklesu míry nezaměstnanosti oproti předešlému roku, analogicky i u míry fluktuace.

Tímto postupem je získán následující výstup (tab. č. 3).

Tab. č. 3 - Vliv nezaměstnanosti na fluktuaci v dané společnosti (předchozí rok)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti	6,10 %	5,05 %	3,95 %	2,89 %	2,20 %
Průměrná míra fluktuace (roční)	13,25 %	10 %	4,5 %	2,25 %	31,25 %
Srovnání s rokem předešlým	-	menší, menší	menší, menší	menší, menší	menší, větší

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z výstupu je zřejmé, že když klesá míra nezaměstnanosti, klesá v dané společnosti i míra fluktuace. Výjimkou je rok 2018, kdy došlo k narušení trendu klesající míry fluktuace při poklesu míry nezaměstnanosti, protože míra fluktuace rapidně vzrostla. Toto narušení spíše, než by vyvracelo výsledek výstupu, zdůrazňuje skutečnost, že ve firmě se v daném roce 2018 něco změnilo. Zvýšil se celkový počet zaměstnanců, zvýšil se počet odchodů a zvýšila se míra fluktuace.

Pro doplnění jsou data ještě jednou srovnána v Tab. č. 4 s využitím roku 2014 jako roku referenčního.

Tab. č. 4 - Vliv nezaměstnanosti na fluktuaci v dané společnosti (referenční rok 2014)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti	6,10 %	5,05 %	3,95 %	2,89 %	2,20 %
Průměrná míra fluktuace (roční)	13,25 %	10 %	4,5 %	2,25 %	31,25 %
Srovnání s rokem referenčním	X	menší, menší	menší, menší	menší, menší	menší, větší

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z obou výstupů lze s ohledem na jejich stejné výsledky vyvést i totožné závěry. Klesající nezaměstnanost sama o sobě míru fluktuace v dané společnosti nezvyšovala, s výjimkou kritického roku 2018.

Výzkumným předpokladem bylo, že při nízké míře nezaměstnanosti, kdy je na pracovním trhu dostatek pracovních pozic, lze očekávat, že zaměstnanci jsou více

otevření ke změnám práce, tedy míra fluktuace je vyšší (výzkumná otázka č. 3). Tento předpoklad nebyl potvrzen, protože čím nižší byla míra nezaměstnanosti, tím byla i nižší míra fluktuace. Výjimkou byl rok 2018, ve kterém došlo k nárůstu míry fluktuace z jiných důvodů než kvůli vývoji míry fluktuace.

Vzhledem ke zjištění o vlivu míry nezaměstnanosti na míru fluktuace v dané společnosti hlavní příčiny, proč k fluktuaci dochází, musí vycházet především z důvodů uvnitř samotné organizace, kterými se praktická část práce bude dále na základě zvolené metodiky práce zabírat. Společnost může určité míře fluktuace předcházet různými nástroji, způsoby.

4.4 Nástroje společnosti k předcházení fluktuace

V této kapitole jsou uvedeny benefity, které společnost XY svým zaměstnancům nabízí, HR strategie a priority, způsob nábory zaměstnanců, průzkumy spokojenosti a nový firemní projekt „Performance Connections“.

4.4.1 Benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům za určitých podmínek různé benefity, kterými své zaměstnance motivuje:

- Měsíční příspěvek na **životní pojištění** ve výši 666 Kč po odpracování 6 měsíců od počátku pracovního poměru.
- Měsíční příspěvek na **penzijní pojištění** ve výši 666 Kč po odpracování 6 měsíců od počátku pracovního poměru.
- **Flexi kupóny:** zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům kupon ve výši až 12 000 Kč jako příspěvek na dovolenou nebo dle mujpass.cz.
- **Stravenky:** Pracovník, který odpracuje alespoň 5 hodin denně, má nárok na stravenku ve výši 120 Kč. Zaměstnanec platí za stravenku 40 Kč, zaměstnavatel zbylých 80 Kč. Předávány byly týden až dva týdny po obdržení výplaty a nově jsou distribuovány na elektronické stravenkové karty GastroPass s denním limitem 500 Kč v den výplaty nebo pár dní po výplatě.
- **Home office:** Interně je stanoven limit jednoho dne v týdnu pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici ve firmě. Zaměstnavatel ale umožňuje

některým zaměstnanců po vzájemné dohodě pracovat i více dnů z domova či pouze z domova (mateřská dovolená, zdravotní stav aj.). Jde o individuální výjimky.

- **Dovolená:** 25 dní.
- **Sick days:** 5 dní, 3 měsíce – 1 den; 6 měsíců – 2 dny; 9 měsíců – 5 dnů.
- **Multisport card:** zaměstnanec smí o kartu zažádat již po týdnu od svého nástupu a hradí si ji plně sám formou odečtu ze mzdy ve výši 690 Kč.
- **Jazykové kurzy:** Zaměstnavatel plně hradí svým zaměstnancům jazykové kurzy, které sám zajišťuje. Slouží k rozvoji jazykových schopností zaměstnanců, kteří cizích jazyků při výkonu své práce denně využívají. Nabízena je angličtina, němčina, čeština pro cizince a francouzština.
- **Etická školení:** veškerá povinná školení probíhají přes webové rozhraní, ve kterém zaměstnanci své povinnosti k absolvování školení plní. Nemusí nikam chodit, školení absolvují tehdy, kdy se jim to hodí (musí ale dodržet termín pro absolvování).
- **Mimořádný bonus:** Vedoucí pracovníci jsou oprávněni navrhnout svého podřízeného pracovníka na mimořádné ocenění ve finanční podobě v intervalu od 750 do 6000 korun (750, 1500, 3000, 6000). Stejný zaměstnanec může být odměněn nanejvýš třikrát do roka.
- **Mobilní operátor:** zvýhodněné tarify u nejmenovaného českého operátora.
- **Pracovní doba:** Zaměstnavatel nastavil pracovní dobu s ohledem na potřeby svých zákazníků od 9:00 do 14:30 fixně, zbylé hodiny do zákonného denního fondu 8,5h denně lze flexibilně rozvrhnout dle potřeb zaměstnance. Případné přesčasy jsou zaměstnanci umožněny převést do následujícího měsíce, pokud to jeho přímý nadřízený schválí.

4.4.2 HR strategie a priority

HR Strategie

Firma si vzhledem ke svému stanovenému cíli růstu stanovila svou vlastní HR strategii, která je v souladu s daným cílem a má být v jeho plnění nápomocná.

Strategii lze zjednodušeně rozdělit na dvě části. V první části se strategie zaměřuje na nábor zaměstnanců, jehož výstupem má být získání správného člověka, zaplnění kritických pozicí, zlepšení prognóz, procesu pohovorů a správné podání vlastní značky.

Druhá část strategie je zaměřená na udržení zaměstnance. Jde tedy o část strategie, která je klíčová pro jev fluktuace. Firma chce zlepšit proces nástupu a následné adaptace zaměstnance, komunikaci všemi směry, firemní kulturu a management výkonnosti.

1. část strategie

Přilákat

Zaměř a přilákej správný talent

Zaplnit kritické pozice: prozkoumat a naplánovat zaplnění kritických pozic, zlepšit procento přijatých pracovních nabídek, prozkoumat náborové kanály a potřebu dalších pracovníků atd.

Náborové prognózy: zlepšit přesnost prognóz, řídit se scénářem „nejhoršího případu“.

Prozkoumat a aktualizovat proces pohovorů: dokázat přesvědčit uchazeče v tom, že tato firma je ta správná, mít pozitivní vliv na uchazeče o zaměstnání, pohovory vést se zájmem, dát prostor uchazeči v konverzaci.

Prokázat značku zaměstnavatele k přivábení talentů a zvýšit vliv na pracovním trhu.

2. část strategie

Ponechat

Rozvíjej a zaujmi své lidi

Nástup a adaptace: zformalizovat proces.

Výplatní listiny a administrativa: analyzovat proces mezd (přesčasy, přítomnost).

Komunikace: uspořádat procesy, schůzky 1:1 s SSC manažerem, schůzky SSC managementu s HR, schůzky manažerů se svými podřízenými.

Kultura: Povzbuzovat zaměstnance k plnění firemních cílů a ke změně kultury managementu.

Management výkonnosti: součinnost zaměstnanců s manažery, implementovat projekt Performance Connections.

HR priority

Organizace má přehledně určené klíčové priority v oblasti HR, které mají zlepšovat celý proces HR činností. Firma aktualizuje přehled priorit pololetně, aby neplánovala příliš

do budoucna a mohla lépe reagovat na své potřeby. Pro každý měsíc má stanovené konkrétní činnosti pro každou z celkem deseti klíčových priorit. V následující pasáži budou blíže každé priority představeny formou konkrétních aktivit a co má být výstupem (přínosem). Konkrétní aktivity budou uvedeny ještě v přehlednějším tabulkovém zpracování (příloha č. 6)

První prioritou je obecné plánování veškerých HR činností založených na diskuzi, stanovení cílů a sledování plnění cílů. Výstupem pro měsíc leden jsou cíle pro první čtvrtletí. Pro měsíc březen cíle druhého čtvrtletí. Pro měsíc červen cíle třetího čtvrtletí.

Druhou prioritou je operační model HR. Konkrétními aktivitami jsou návrh modelu, diskuze o daném návrhu, dokončení návrhu a výstupem finální operační model.

Třetí prioritou jsou HR operace související s výplatními listinami a další administrativou. Firma zde využívá systémů ESS/MSS a analyzuje CLA operace. Není stanoven žádný cílový výstup, ale jde o prioritu, která souvisí s výpočty mezd, včasným placením výplat, zadávání docházky do systému atp. Je nutné, aby tyto operace byly nastavené správně a fungovaly správně, proto jsou v prioritách HR.

Čtvrtou prioritou je zlepšení procesu nábory, k jehož dosažení chce firma revidovat náborové procesy a nástroje. Konkrétními aktivitami k dosažení tohoto výstupu je provedení průzkumu přijetí nabídek, aby firma získala jasnou představu o tom, kolik potenciálních uchazečů dokázala, respektive nedokázala oslovit ve smyslu přijetí nabídky pracovní smlouvy ze strany uchazeče. Následně dle potřeby (na základě průzkumu, analýzy dat) míru přijatých nabídek zvýšit alespoň na 80 %. Konkrétně toho chce dosáhnout na základě první části HR strategie - přilákat, jež je součástí této podkapitoly výše.

Pátou prioritou je nástup a adaptace / operace. Tato priorita souvisí se zlepšením celého procesu po uzavření pracovní smlouvy. Je nutné revidovat procesy, vyjasnit role a odpovědnosti, aby každý nový pracovník byl od prvního dne konkrétními osobami řádně uveden, představen a zapracován do firemní organizace a kultury. Firma k tomu připraví tzv. "mapu cesty", která bude příručkou pro každého zaměstnance, aby se lépe zorientoval a adaptoval.

Šestou prioritou je organizační kultura. Cílem je dokončit plán kultury a uvést do chodu programy aktivace kultury, v jejichž rámci si firma stanovila do konce března zavést dva kulturní aktivátory a do konce června čtyři až šest kulturních aktivátorů. Součástí definování organizační kultury jsou výstupy ze zasedání vedení a cílových skupin.

Sedmou prioritou je komunikace se zaměstnancem, ve které firma chce především zlepšit způsoby komunikace s SSC manažery, frekvenci schůzek pracovního personálu a implementovat nové platformy, přes které by bylo možné s manažery lépe komunikovat. Výstupem této priority mají být rychlé přínosy z implementovaných aktivit a implementovaný komunikační plán.

Osmá priorita se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Firma provádí analýzu vzdělávacích potřeb a formou diskuze si stanovuje plány potřeb školení. Usiluje o rozvinutí vzdělávací cesty pro každou klíčovou pracovní roli. Konkrétními výstupy jsou plán do konce února, zpráva o analýze potřeb školení do konce března a vzdělávací cesta pro klíčové role do poloviny května.

Devátá priorita souvisí s managementem výkonnosti, který musí být navržen a rozvíjen. Výstupem této priority má být zavedení projektu „Performance Connections“, na které bude celé SSC od dubna postupně připravováno a v červnu implementováno. V předešlých měsících proběhne studie proveditelnosti tohoto projektu a příprava tréninkových materiálů.

Poslední prioritou je kariérní rozvoj a praxe zaměstnance. Zde firma chce vypracovat kariérní mapu, ale ve sledovaném období není v plánu konkrétní výstup v podobě finálního dokumentu kariérní mapy.

4.4.3 Nábory zaměstnanců

Firma nabírá zaměstnance ve spolupráci s personální agenturou a také prostřednictvím interního HR náboru – jobs.cz, LinkedIn, kariérní stránky firmy aj.

Výběr zaměstnanců probíhá analýzou životopisů, následně pohovory s uchazeči na jejichž základě je vybrán některý z kandidátů.

4.4.4 Průzkumy spokojenosti

Firma využívá jeden ze systémů pro HR s umělou inteligencí, který slouží k identifikování anomálií na základě získaných dat z dotazníkových šetření zaměřených na spokojenost zaměstnanců. Systém je vhodný používat jako prostředek ke sledování rizika zvýšení fluktuace zaměstnanců, v případě nízké produktivity či v jiných klíčových oblastech. Cílem je, aby vedoucí pracovníci získávali cenné informace a byli schopni včasně reagovat a plánovat konkrétní řešení.

Samotný systém je naprogramovaný, aby vyhodnocoval odpovědi respondentů a na základě vlastních algoritmů spočítal výsledné hodnocení sledované oblasti. Samotná firma si stanovuje vlastní cílovou žádanou hodnotu pro benchmarking, se kterou výsledky porovnává. Nastavení výchozích hodnot benchmarkingu se provádí dvěma způsoby. Firma porovnává své aktuální výsledky s minulými daty a na základě toho si stanovuje výchozí hodnotu benchmarkingu nebo se řídí doporučením společnosti, která systém provozuje, o nastavení prvotní výchozí hodnoty na 72 %.

Pokud se firmě dlouhodobě nedaří překonat hodnotu výchozího benchmarkingu, musí v dané oblasti učinit nová opatření, aby dosahovala lepších výsledků (hodnoty benchmarkingu a vyšší). V případě překonání hodnoty benchmarkingu firma upravuje své cíle, kterých chce s pomocí průzkumů dosahovat.

Zkoumaná firma provádí průzkumy v pravidelných intervalech, a to konkrétně čtvrtletně.

Praktická ukázka monitorování některých kategorií:

Firma využívá ve svých průzkumech soubor otázek, kterými jsou získávány výsledky pro několik stanovených kategorií. Konkrétně jde o tyto kategorie:

- Vyhledky – jak vidí zaměstnanci budoucnost firmy?
- Důvěra – cítí zaměstnanci důvěru ostatních při výkonu své práce?
- Inovace – mají zaměstnanci prostor k tomu, aby přicházeli se svými nápady?
- Spokojenost – jsou zaměstnanci celkově spokojeni, že pro firmu pracují?
- Síla názoru – jakou váhu má názor zaměstnanců?
- Organizovanost – je firma efektivně organizována? Dochází ke správné koordinaci aktivit mezi různými týmy či odděleními?
- Zpětná vazba – jaká je spokojenost zaměstnance se zpětnou vazbou, kterou od svého nadřízeného dostává / nedostává?

V Tab. č. 5 jsou zaznamenána hodnocení za 3. čtvrtletí roku 2019. V kategoriích „vyhledky“ a „důvěra“ se ve srovnání s benchmarkem daří dosahovat cílové hodnoty, respektive ji i překračovat. Ostatní kategorie jsou pro firmu prozatím výzvou ke zlepšování. Největší odchylky od benchmarkingové hodnoty dosahuje kategorie „síla názoru“, kde firma dosáhla o devět bodů nižšího hodnocení, než chce. Druhou takovou kategorií je „spokojenost“, kde je odchylka osmibodová. Firma kategorii „spokojenost“ považuje za nejvíce prioritní a chce zde dosahovat dlouhodobě vyšších hodnot, než je tomu

ve 3. čtvrtletí roku 2019. Jde o kategorii, která v problematice fluktuace hraje klíčovou roli, protože tendence spokojeného zaměstnance fluktuovat jsou nižší. Ostatní kategorie nelze ale podceňovat, protože mají vliv právě i na spokojenost zaměstnance.

Tab. č. 5 - Benchmarking

Kategorie	Hodnocení	Benchmarking hodnota	Porovnání s benchmarkem
Vyhlídky	81	76	5
Důvěra	72	72	0
Inovace	68	73	-5
Spokojenost	64	72	-8
Síla názoru	59	68	-9
Organizovanost	59	65	-6
Zpětná vazba	58	65	-7

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti, 2019

4.4.5 Projekt Performance Connections

Firma se připravuje na zavedení nového projektu, který je v souladu s veškerými organizačními změnami a přerodem organizace projevujícím se růstem. Nový proces bude zahrnovat dynamické a flexibilní cíle, které budou moci být dále modifikovány v průběhu roku, aby byly udržovány relevantními. Mimoto se budou třikrát do roka konat pravidelné schůzky věnované projektu. Schůzky budou kratšího charakteru a bude v nich řešena zpětná vazba ohledně výkonnosti proti očekáváním a růstu společnosti jako firemním prioritám. Dokumentace projektu bude odlehčenější a zaměřená na souhrnné komentáře z konverzací o výkonnosti. Projekt nebude nikterak bodově hodnocen a srovnáván s jinými.

Očekávání a předpoklady této změny:

- Schopnost zaměstnance se rozvíjet a efektivně přispívat společnosti vyžaduje dobrou shodu mezi zaměstnancem a organizačními cíli.
- Časté a včasné poskytnutí zpětné vazby a prvky koučování umožňují podpořit implementaci změn měnících se priorit. Očekáváním je nastavení mysle zaměstnanců, aby se naučili být více ve vnitřním souladu s cíli organizace a aktivně přispívat v jejich plnění.

- Projekt pomůže zaměstnancům v nastavení se k personálnímu rozvoji a růstu, vytváření dobrých vztahů mezi nadřízenými a zaměstnanci, globální spolupráci a úsilí o dosažení něčeho smysluplného.
- Cílem projektu je také přilákat a udržet největší talenty, rozvíjet kulturu inkluze a růstu tak, aby každý využil plně svůj potenciál.
- Kultura zaměřená na růst.

4.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve finančním oddělení dle organizační struktury společnosti ke stavu v dubnu roku 2019, aby byly zjištěny možné příčiny, které by vedly současné zaměstnance k odchodu ze společnosti. Kritérii výběru respondentů jsou:

- všichni současní zaměstnanci oddělení SSC bez rozdílů,
- zaměstnanec má přidělenou svou osobní pracovní emailovou schránku, která je v Outlooku přiřazena pod SSC,

Již odešlí zaměstnanci nejsou řešeni, protože firma vede výstupní rozhovory a sbírá důvody jejich odchodů (viz 4.3.1). Je nutné si také uvědomit, že již odešlí zaměstnanci nenávratně ovlivnili míru fluktuace v předešlých obdobích a pokud chce firma snižovat míru fluktuace, musí se zaměřit především na ty současné (je ale vhodné využít poznatků a zkušeností s odešlými zaměstnanci).

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě přes webové stránky vyplnto.cz. Respondenti byli osloveni přes firemní emailové schránky. Dotazník byl rozeslán hromadně na celé SSC oddělení formou úvodního slova a unikátního odkazu na vyplnto.cz, pod kterým se dotazník nacházel. K dispozici pro vyplnění byl po dobu 14 dní ode dne rozeslání. Pro získání většího množství respondentů bylo vyplnění dotazníku po jednom týdnu upomenuto. Celkem bylo zaznamenáno 112 vyplnění dotazníku od pracovníků, kteří nevedou lidi, a 7 vyplnění od vedoucích pracovníků, což dává celkem 69,19 % návratnost dotazníku (v poměru k počtu zaměstnanců). U dotazníků (průzkumy spokojenosti viz 4.4.4), které organizuje HR manažer oddělení, bývá nižší návratnost. V průměru vyplní průzkum kolem 80 zaměstnanců.

Dotazník se skládá z celkem 22 otázek, kterým předchází jedna v práci nečíslovaná a dále vyloučená otázka. Nečíslovaná otázka měla v dotazníku funkci volby jazyka otázek,

protože ve firmě v důsledku nových změn působí relativně velký počet cizinců, kteří nehovoří česky. Na základě zvoleného jazyka proběhlo rozvětvení podstatou stejných otázek. Odpovědi na otázky jsou v práci agregovány.

První otázkou dotazníkového šetření bylo zajištěno větvení otázek pro rozdělení pohledů vedoucích pracovníků (zaměstnanci, kteří vedou lidi) a zaměstnanců (zaměstnanci, kteří nevedou lidi), aby byla získána představa na to, jestli se liší názory zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Důvodem tohoto vyčlenění je mj. to, že v zájmu vedoucích pracovníků musí být fluktuaci zaměstnanců řešit a jejich přístup k zaměstnancům je v problematice fluktuace jedním z faktorů, který ovlivňuje míru fluktuace. Otázky byly i přes větvení definovány tak, aby se podstatou nelišily (existuje několik dále vyjmenovaných výjimek, kdy zaměstnanci či vedoucí pracovníci obdrželi zcela vlastní otázku) a mohlo tak dojít ke komparaci pohledů obou skupin respondentů.

Zaměstnancům byly položeny zvláště otázky č. 10 až 12. Vedoucím pracovníkům byly položeny samostatně otázky č. 15 až 19.

V dotazníku převažují uzavřené otázky, ale obsahuje i otázky polouzavřené a se škálovým hodnocením. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 7 minut a 17 vteřin.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je statisticky a graficky vyhodnoceno otázku po otázce.

Otázka č. 1 - Jaká je vaše role ve firmě?

V první otázce byli respondenti vyzváni k tomu, aby uvedli, zda pracují na některé z pozic, které souvisí s vedením lidí a rozhodováním o chodu organizace (team leadeři a manažeři), nebo na ostatních pozicích (ne team leadeři a manažeři).

Bylo zjištěno, že součástí dotazníkového šetření, se stalo 7 team leaderů, resp. manažerů (dále jen „vedoucí pracovníci“), kteří tvoří 5,88 % z celého vzorku respondentů. Zbýlých 94,12 % respondentů zaujímají běžní zaměstnanci (veškeré pozice kromě team leaderů a manažerů, dále jen „zaměstnanci“).

Graf č. 5 - Pozice ve firmě



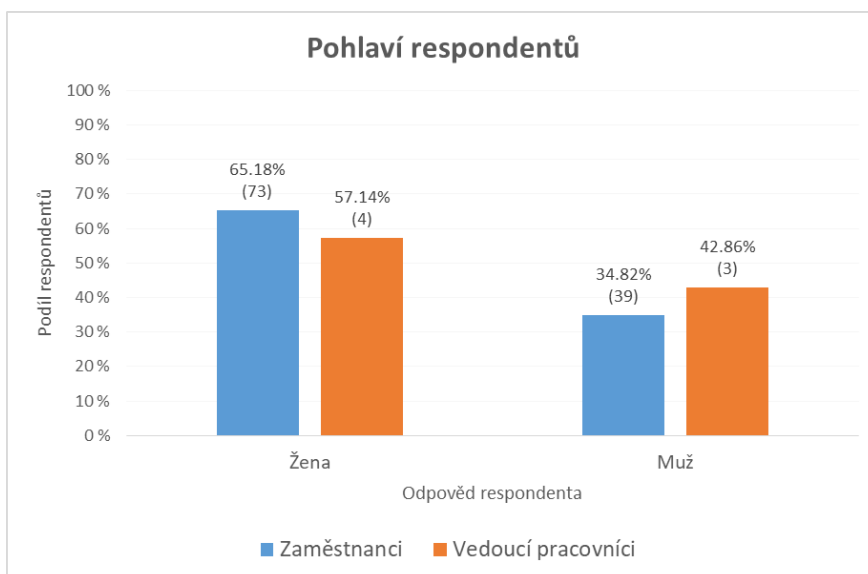
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 2 – Jakého jste pohlaví?

Ve druhé otázce odpovídali respondenti na otázku, jaké je jejich pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65,18 % žen v případě zaměstnanců a 57,14 % v případě vedoucích pracovníků. Muži tvoří 34,82 % zaměstnanců a 42,86 % mezi vedoucími pracovníky.

Skutečné rozložení lidí ve firmě dle pohlaví je 59 % žen na 41 % mužů. V dotazníkovém šetření tak byly ženy o něco ochotnější, co se vyplnění dotazníku týče.

Graf č. 6 - Pohlaví respondentů

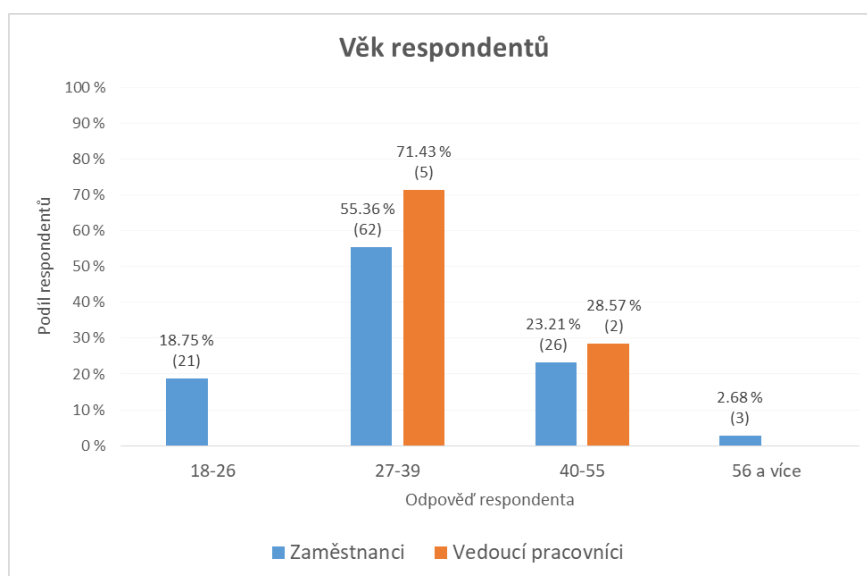


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 3 – Jaký je váš věk?

Třetí otázkou bylo zjištěno věkové rozložení respondentů v několika věkových kategoriích. Kategorie byly definovány takto: 18-26, 27-39, 40-55 a starší než 55. Nejvíce početnou kategorií je u obou skupin respondentů kategorie 27-39, která představuje 55,36 % zaměstnanců a 71,43 % vedoucích pracovníků. Druhou nejpočetnější kategorií je kategorie 40-55, do které spadá 23,21 % zaměstnanců a 28,57 % vedoucích pracovníků. Následuje kategorie 18-26 let, jejíž součástí je 18,75 % zaměstnanců. Žádný z vedoucích pracovníků není mladší než 27 let. V kategorii 56 a více let je 2,68 % zaměstnanců a žádný z manažerů.

Graf č. 7 - Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 4 – Odkud pocházíte?

Následující otázkou bylo zjišťováno národnostní rozložení po změnách, kterými firma prošla. Ve firmě dle dotazníkového šetření pracuje 57,14 % zaměstnanců pocházejících z České republiky. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci z Ruska, kterých je 9,82 %. Dále jsou to zaměstnanci z Rumunska a Itálie, kteří tvoří shodně po 4,46 % ze vzorku zaměstnanců. Ze Slovenska a Polska pochází shodně po 3,57 % zaměstnanců. Dva zaměstnanci (1,79 %) jsou ze Španělska a jeden z Uzbekistánu.

Nejvíce vedoucích pracovníků pochází z České republiky, konkrétně 71,43 % ze vzorku vedoucích pracovníků. Zbylá procenta jsou shodným poměrem rozložena mezi dva vedoucí pracovníky z Rumunska a Polska.

Tab. č. 6 - Země původu respondentů

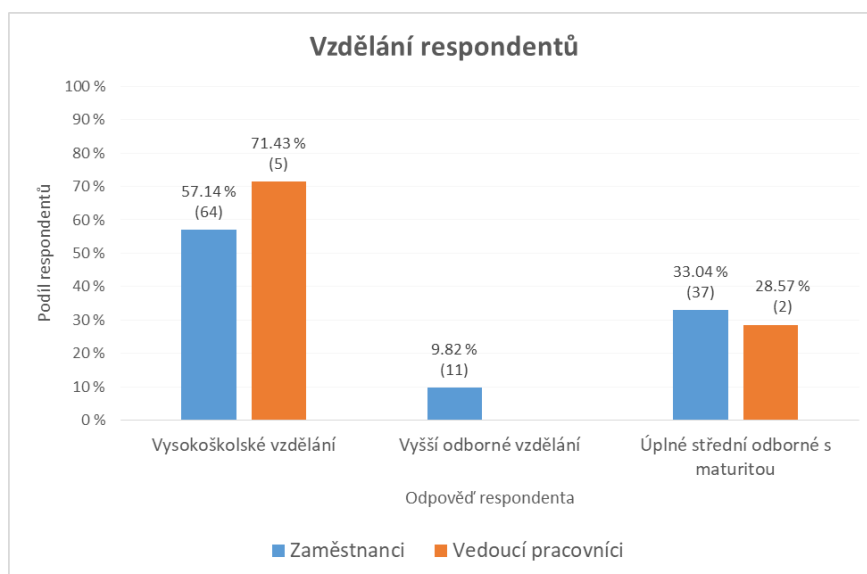
Země původu	Zaměstnanci		Vedoucí pracovníci	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Česko	64	57.14 %	5	71.43 %
Rusko	11	9.82 %	0	0.00 %
Slovensko	4	3.57 %	0	0.00 %
Rumunsko	5	4.46 %	1	14.29 %
Španělsko	2	1.79 %	0	0.00 %
Polsko	4	3.57 %	1	14.29 %
Itálie	5	4.46 %	0	0.00 %
Ukrajina	4	3.57 %	0	0.00 %
Uzbekistán	1	0.89 %	0	0.00 %
Nechci odpovědět	12	10.71 %	0	0.00 %
Celkem	112	100 %	7	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 5 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Pátou otázkou bylo zjištěno nevyšší dosažené vzdělání respondentů. Mezi vedoucími pracovníky je 71,43 % z nich vysokoškolského vzdělání a 28,57 % středoškolského vzdělání s maturitou. U zaměstnanců převažuje také skupina „vysokoškolské vzdělání“, ale dosahuje nižší procentuální hodnoty 57,14 %. Středoškolsky vzdělaných zaměstnanců s maturitou je 33,04 %. Zbýlých 9,82 % zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání. Žádný ze zaměstnanců či vedoucích pracovníků se nezařadil do jiné vzdělanostní skupiny.

Graf č. 8 - Vzdělání respondentů

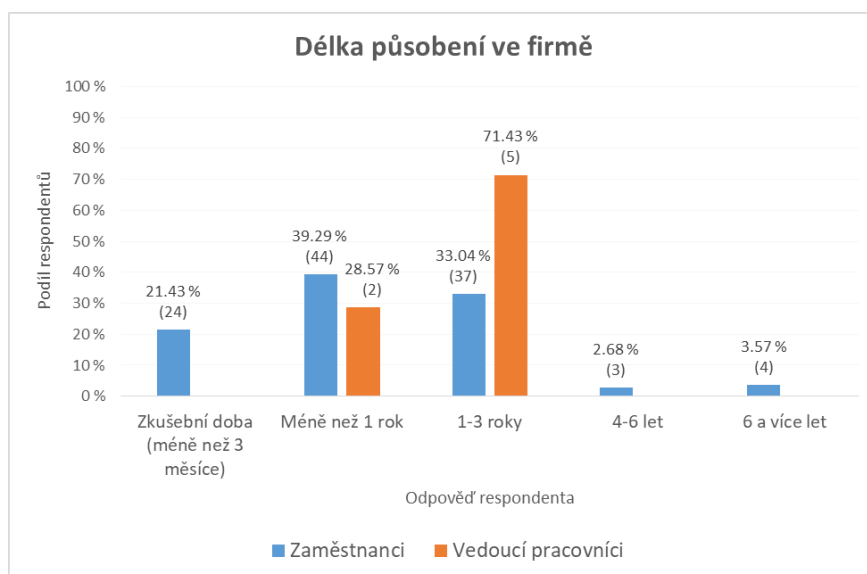


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 6 - Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Šestá otázka souvisela s délkou působení ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců je ve firmě kratší dobu než rok. Těch, co již prošli zkušební dobou a pracují více než 3 měsíce, je 39,29 %. Ve zkušební době (méně než 3 měsíce) je 21,43 % zaměstnanců. Jeden až tři roky je ve firmě 33,04 % zaměstnanců. Čtyři až šest let pracuje 2,68 % zaměstnanců a více než šest let 3,57 % zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou ve dvou skupinách, kdy většina tvořená ze 71,43 % je ve firmě v intervalu jeden až tři roky. Zbýlých 28,57 % vedoucích pracovníků je ve firmě kratší dobu než jeden rok, ale již delší dobu, než jsou 3 měsíce.

Graf č. 9 - Délka působení ve firmě



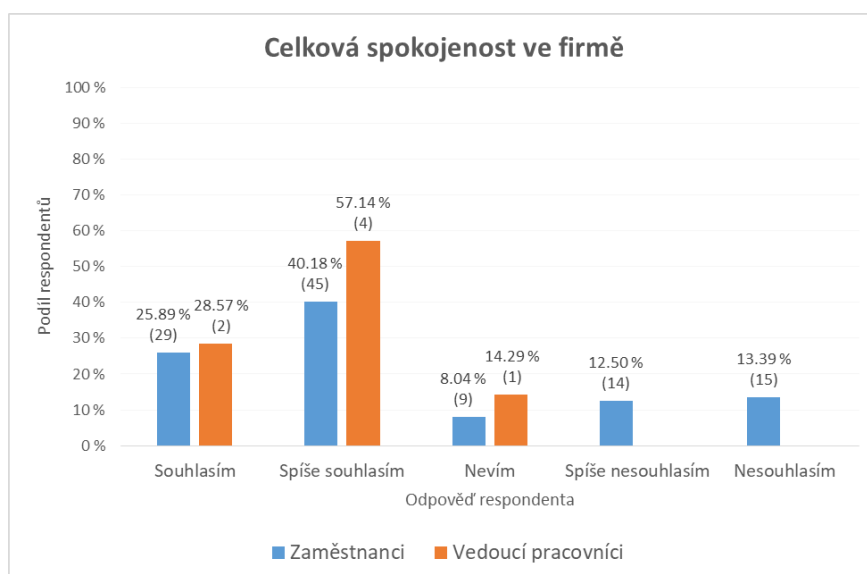
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 7 - Ve firmě jsem celkově spokojený. Souhlasíte s daným výrokem?

V sedmé otázce bylo zjišťováno, jestli se respondenti obecně cítí být ve firmě spokojení. S výrokem souhlasilo 25,89 % zaměstnanců, spíše souhlasilo 40,18 % zaměstnanců, spíše nesouhlasilo 12,50 % zaměstnanců a nesouhlasilo 13,39 % zaměstnanců. Zbylých 8,04 % zaměstnanců neví.

Co se týče vedoucích pracovníků, 28,57 % souhlasí, 57,14 % spíše souhlasí, 12,50 % spíše nesouhlasí s výrokem. Zbylých 14,29 % vedoucích pracovníků neví.

Graf č. 10 - Celková spokojenost ve firmě

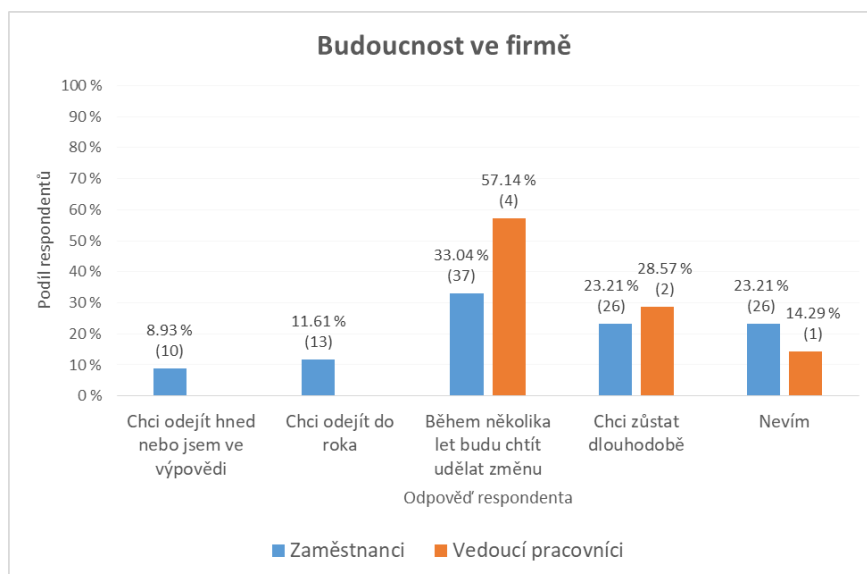


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 8 - Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?

Nejvíce respondentů se přiklání k odpovědi, že by během několika let rádi zaměstnavatele změnili. Konkrétně šlo o 33,04 % zaměstnanců a 57,14 % vedoucích pracovníků. Dlouhodobě by rádo ve firmě zůstalo 23,21 % zaměstnanců a 28,57 % vedoucích pracovníků. Do roka chce odejít 11,61 % zaměstnanců a 8,93 % zaměstnanců je buď ve výpovědi, nebo chce odejít nejlépe ihned. Na otázku neodpovědělo, respektive nedokázalo jednoznačně odpovědět 23,21 % zaměstnanců a 14,29 % vedoucích pracovníků.

Graf č. 11 - Budoucnost ve firmě

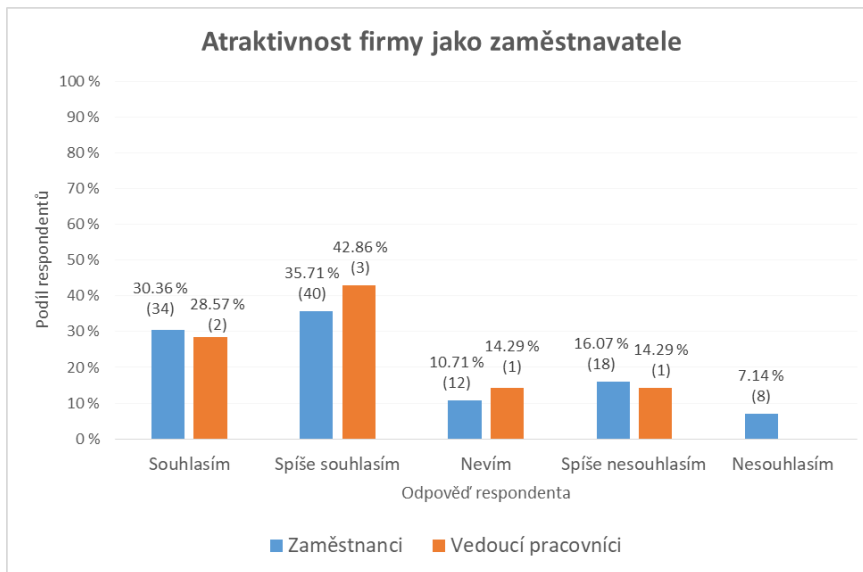


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 9 - Firmu považuji za atraktivního zaměstnavatele. Souhlasíte s daným výrokem?

Na otázku zda respondenti považují firmu za atraktivního zaměstnavatele odpovědělo 30,36 % zaměstnanců, že souhlasí, 35,71 % spíše souhlasí, 10,71 % neví, 16,07 % spíše nesouhlasí a 7,14 % nesouhlasí. Vedoucí pracovníci ze 28,57 % souhlasí, 42,86 % spíše souhlasí, 14,29 % neví a 14,29 % spíše nesouhlasí.

Graf č. 12 - Atraktivnost firmy jako zaměstnavatele

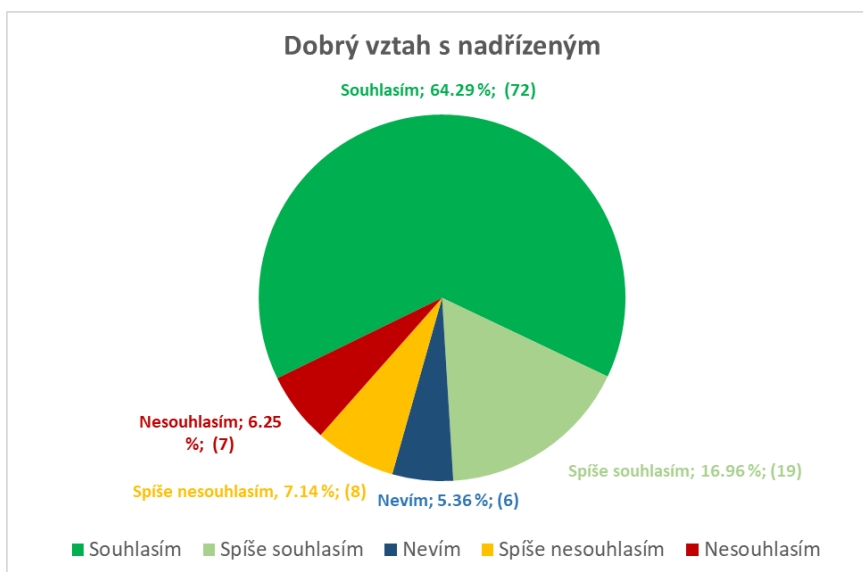


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 10 - Se svým přímým nadřízeným vycházím dobře. Souhlasíte s daným výrokiem?

Otázka č. 10 byla položena pouze zaměstnancům. Více než 80 % zaměstnanců odpovědělo pozitivně. S výrokiem souhlasilo 64,29 % lidí, spíše souhlasilo 16,96 %. Spíše nesouhlasilo 7,14 % zaměstnanců a nesouhlasilo 6,25 % zaměstnanců. Zbýlých 5,36 % zaměstnanců odpovědělo neví.

Graf č. 13 - Dobrý vztah s nadřízeným

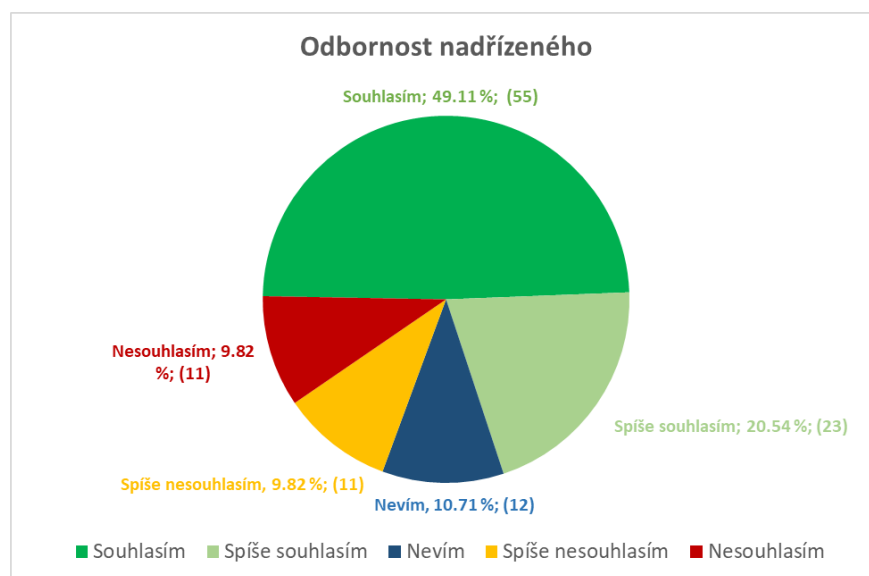


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 11 - Svého nadřízeného považuji za odborníka, od kterého si rád nechám poradit. Souhlasíte s daným výrokiem?

Otázka č. 11 byla položena pouze zaměstnancům. S výrokem souhlasilo 49,11 % zaměstnanců, spíše souhlasilo 20,54 %, nevědělo 10,71 %, spíše nesouhlasilo 9,82 % a nesouhlasilo 9,82 % zaměstnanců.

Graf č. 14 - Odbornost nadřízeného

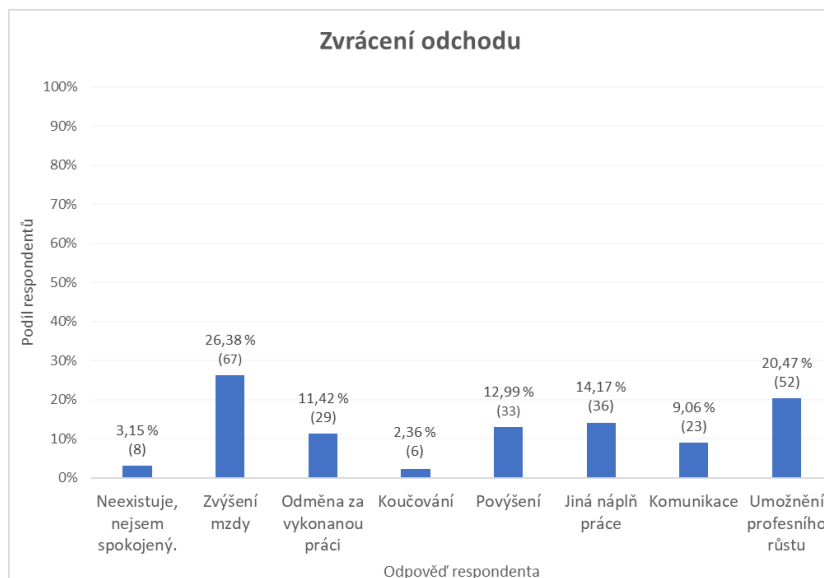


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 12 - Pokud byste byli na odchodu, existuje nástroj, kterým by vás zaměstnavatel dokázal zaručeně přesvědčit zůstat?

Otázka č. 12 byla položena pouze zaměstnancům, kteří mohli vybrat až tři možné odpovědi. Celková četnost všech odpovědí dohromady je 254. Vzhledem k tomu, že zaměstnanců bylo 112, průměrný respondent – zaměstnanec zvolil 2 odpovědi (průměr 2,27). Na prvním místě je zvýšení mzdy, kvůli kterému by zůstalo 26,38 % zaměstnanců. Druhou nejčetnější odpovědí je umožnění profesního růstu, které by přesvědčilo až 20,47 % zaměstnanců. Dále jsou to jiná náplň práce se 14,17 %, povýšení se 12,99 %, extra odměna za dobře vykonanou práci s 11,42 %, zlepšená komunikace s 9,06 % a poslední v řadě koučování s 2,36 % zaměstnanců. Osm zaměstnanců je natolik nespokojených, že žádný z daných nástrojů, postupů by jejich odchod nezvrátilo.

Graf č. 15 - Zvrácení odchodu

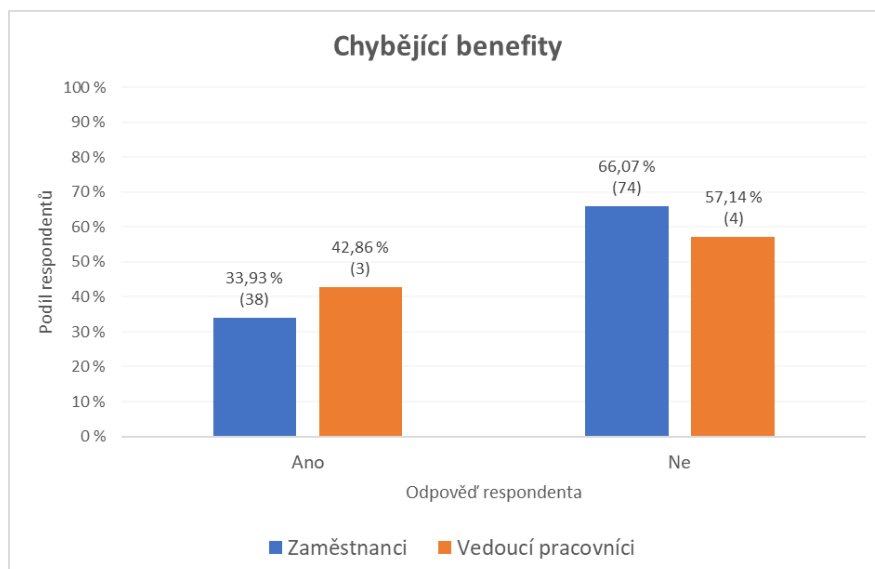


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 13 - Chybí vám nějaký zaměstnanecký benefit?

V otázce č. 13 byli respondenti dotázáni, jestli postrádají nějaký benefit. Na výběr měli pouze možnost ano a ne. Absenci nějakého benefitu pociťuje 33,93 % zaměstnanců a 42,86 % vedoucích pracovníků. Žádný benefit nechybí 66,07 % zaměstnancům a 57,14 % vedoucích pracovníků.

Graf č. 16 - Chybějící benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

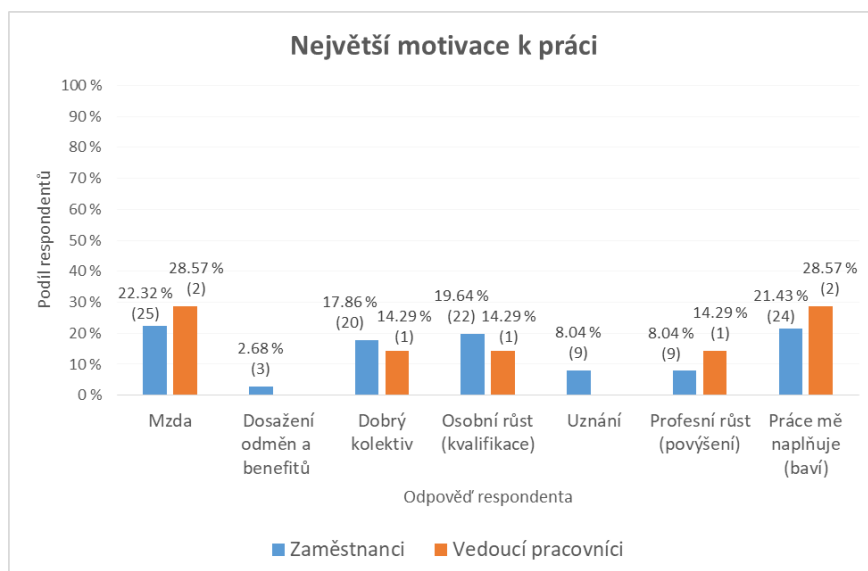
Otázka č. 14 - Co je vaší největší motivací k tomu, abyste pracovali?

V otázce č. 14 byli respondenti požádáni, aby vybrali pouze jednu možnou odpověď z nabídky, jejíž součástí byla i možnost vlastní odpovědi.

U zaměstnanců se na prvním místě umístila mzda s 22,32 %, v těsném závěsu je ale s 21,43 % odpověď práce mě naplňuje (baví). Poměrně blízko je s 19,64 % osobní růst a se 17,86 % dobrý kolektiv. Profesní růst a uznání odpovědělo 8,04 % zaměstnanců. Nejméně motivačním prvkem je systém odměn a benefitů.

Vedoucí pracovníci inklinovali shodně po 28,57 % ke mzdě a práce mě naplňuje. Po jednom vedoucím pracovníkovi byly zaznamenány odpovědi u dobrého kolektivu, osobního růstu a profesního růstu.

Graf č. 17 - Největší motivace k práci

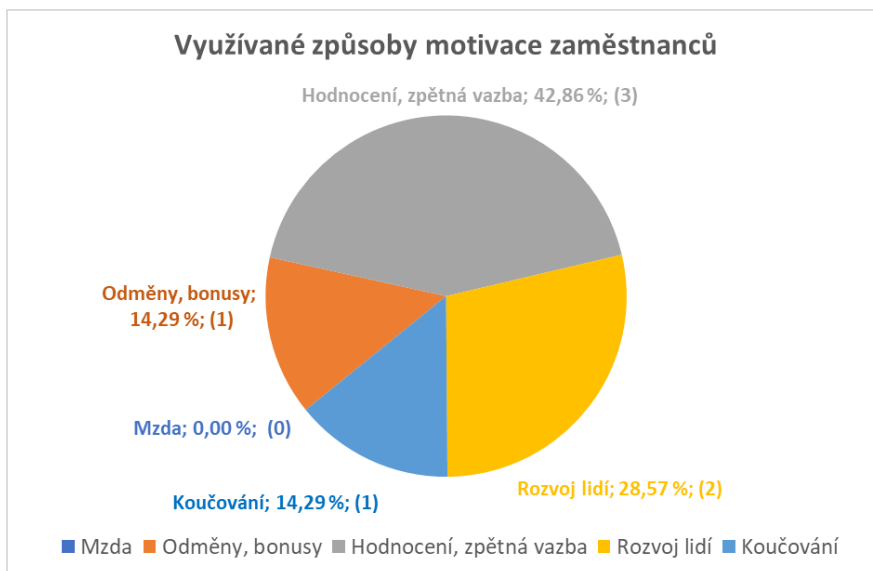


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 15 - Jakým způsobem motivujete lidi?

Otázka č. 15 byla položena pouze vedoucím pracovníkům. Nejvyužívanějším způsobem k motivování je dle odpovědí se 42,86 % poskytování zpětné vazby a hodnocení. Následuje rozvíjení zaměstnanců s 28,57 % odpovědí. Shodně po jednom vedoucím pracovníkovi byly zaznamenány odpovědi u koučování a odměn (bonusy).

Graf č. 18 - Využívané způsoby motivace zaměstnanců

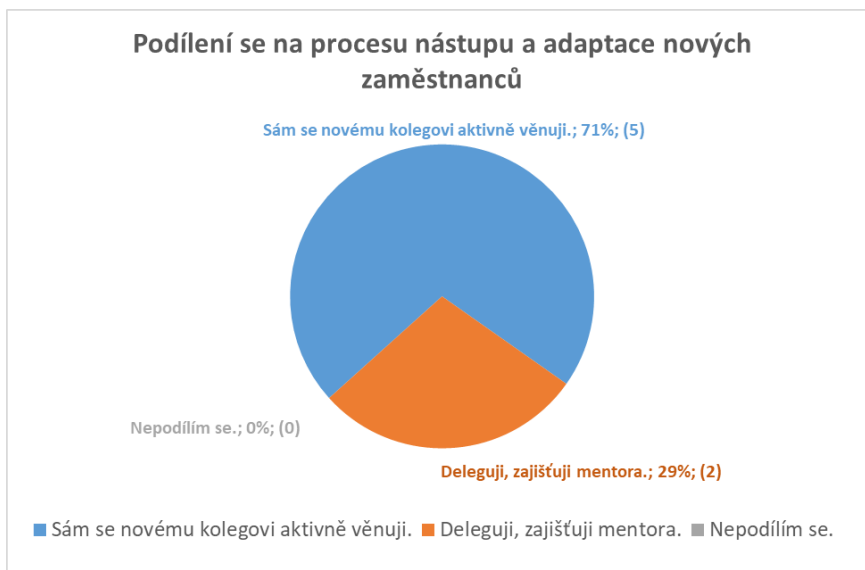


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 16 - Jak se podílíte na průběhu adaptace nových zaměstnanců ve firmě?

Otázka č. 16 byla položena pouze vedoucím pracovníkům. Většina vedoucích pracovníků (71 %) se podílí na procesech souvisejících s nástupem nového zaměstnance a jeho následnou adaptací sama, proaktivně. Zbýlých 29 % vedoucích pracovníků deleguje činnosti související s adaptací na jiného pracovníka (zajišťuje mentora).

Graf č. 19 - Podílení se na procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců



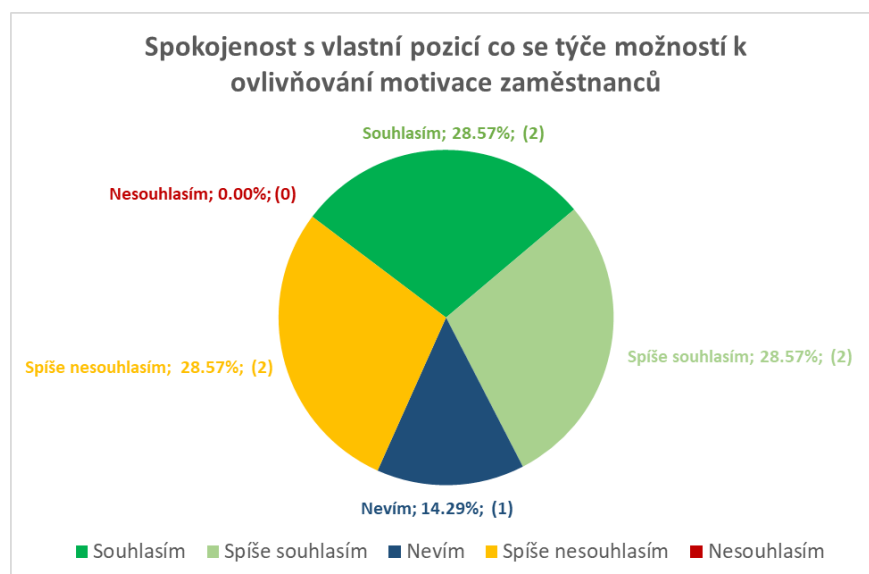
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 17 - Jsem spokojený se svou pozicí z hlediska možností ovlivňování způsobů, jak motivovat zaměstnance - výše mezd, benefity atp. Souhlasíte s daným výrokiem?

Otázka č. 17 byla položena pouze vedoucím pracovníkům, kteří měli vyjádřit svou spokojenost s pozicí z hlediska svých možností aktivně nastavovat např. výši mezd, odměn, benefitů.

S výrokiem souhlasilo, spíše souhlasilo, ale i spíše nesouhlasilo po 28,57 % vedoucích pracovníků. Jeden respondent odpověděl nevím.

Graf č. 20 - Spokojenost s vlastní pozicí, co se týče možností k ovlivňování motivace zaměstnanců

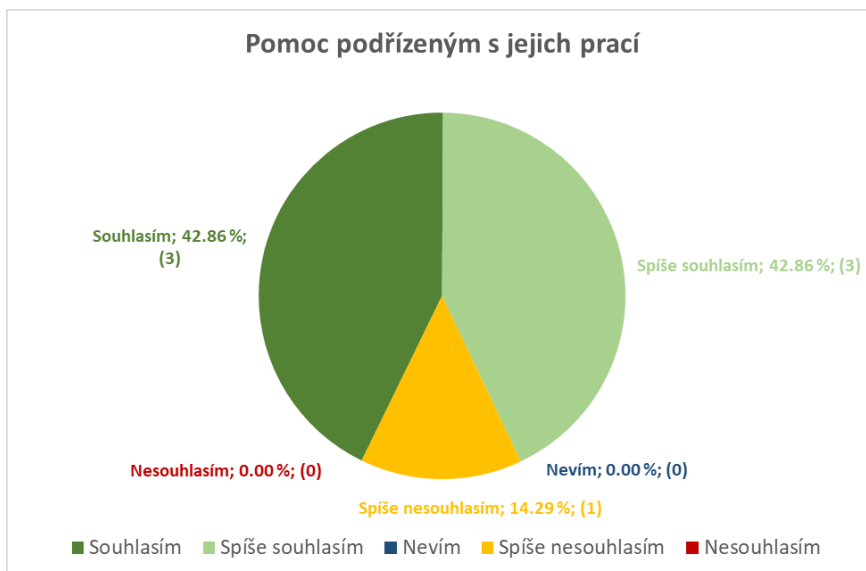


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 18 - Často svým podřízeným kolegům radím s jejich prací. Souhlasíte s daným výrokiem?

Otázka č. 18 byla položena pouze vedoucím pracovníkům, kteří měli vyjádřit míru souhlasu s daným výrokiem. Souhlasilo 42,86 % vedoucích pracovníků, spíše souhlasilo také 42,86 % vedoucích pracovníků a 14,29 % vedoucích pracovníků spíše nesouhlasilo.

Graf č. 21 - Pomoc podřízeným s jejich prací

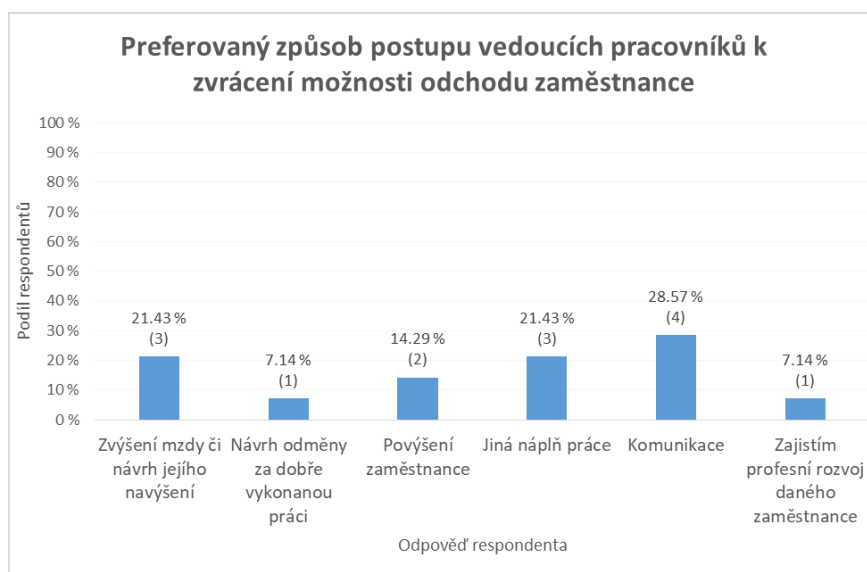


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 19 - Jak byste postupovali, pokud byste chtěli zvrátit rozhodnutí či náznak zaměstnance k odchodu?

Otázka č. 19 byla položena pouze vedoucím pracovníkům, kteří mohli vybrat až tři možné odpovědi. Nejvíce preferovaným způsobem, jak zvrátit rozhodnutí zaměstnance odejít, je s 28,57 % komunikace. Zvýšení mzdy a nabídka jiné náplně práce následují s 21,43 %. Dále se umístilo povýšení zaměstnance se 14,29 % odpovědí. Po jedné odpovědi (7,14 %) zaznamenaly návrh extra odměny za vykonanou práci a zajištění profesního rozvoje zaměstnance.

Graf č. 22 - Preferovaný způsob postupu vedoucích pracovníků k zvrácení možnosti odchodu zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 20 - Jak byste ohodnotili proces nástupu a adaptace poté, co jste byli sami přijati?

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili proces nástupu a adaptace na dané škále [0 bodů - 6 bodů]: 0 bodů – velmi špatné, nejhorší hodnocení; 6 bodů – velmi dobré, nejlepší hodnocení. Čím větší číslo respondent zvolil, tím lépe proces hodnotil. Čím menší číslo respondent zvolil, tím hůře proces hodnotil. Proces je vyhodnocen váženým průměrem a váženým rozptylem.

Vážený průměr je počítán podle vzorce:

$$m = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r n_j x_{[j]} \tag{6}$$

Zdroj: Budíková et.al., 2015, str. 32

Vážený rozptyl je počítán podle vzorce:

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r n_j (x_{[j]} - m)^2 \tag{7}$$

Zdroj: Budíková et.al., 2015, str. 32

Výpočet váženého průměru pro odpovědi zaměstnanců (A):

$$mA^2 = \frac{1}{112} \times (0 \times 3 + 1 \times 11 + 2 \times 6 + 3 \times 20 + 4 \times 32 + 5 \times 33 + 6 \times 7) = 3,73$$

Výpočet váženého rozptylu pro odpovědi zaměstnanců:

$$sA^2 = \frac{1}{112} \times [3 \times (0 - 3,73)^2 + 11 \times (1 - 3,73)^2 + 6 \times (2 - 3,73)^2 + 20 \times (3 - 3,73)^2 + 32 \times (4 - 3,73)^2 + 33 \times (5 - 3,73)^2 + 7 \times (6 - 3,73)^2] = 2,18$$

Výpočet váženého průměru pro odpovědi vedoucích pracovníků (B):

$$mB^2 = \frac{1}{7} \times (0 \times 0 + 1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 2 + 4 \times 1 + 5 \times 3 + 6 \times 1) = 4,43$$

Výpočet váženého rozptylu pro odpovědi vedoucích pracovníků:

$$sB^2 = \frac{1}{7} \times [0 \times (0 - 4,43)^2 + 0 \times (1 - 4,43)^2 + 0 \times (2 - 4,43)^2 + 2 \times (3 - 4,43)^2 + 1 \times (4 - 4,43)^2 + 3 \times (5 - 4,43)^2 + 1 \times (6 - 4,43)^2] = 1,58$$

Zaměstnanci ohodnotili daný proces na základě váženého průměru 3,73b. Rozptyl jejich odpovědí byl 2,18b.

Vedoucí pracovníci ohodnotili daný proces v průměru 4,43b. Rozptyl jejich odpovědí byl 1,58b.

Otázka č. 21 - Ohodnoťte některé z daných benefitů podle míry atraktivnosti.

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili dané benefity podle míry atraktivnosti na dané škále [0 bodů - 6 bodů]: 0 bodů – není vůbec lákavé, nejhorší hodnocení; 6 bodů – je velmi lákavé, nejlepší hodnocení.

Čím větší číslo respondent zvolil, tím více konkrétní benefit upřednostňoval, respektive považoval za lákavý. Čím menší číslo respondent zvolil, tím méně konkrétní benefit upřednostňoval, respektive považoval za lákavý. Každý z benefitů je zvlášť vyhodnocen váženým průměrem a váženým rozptylem. Postup výpočtu je identický jako v předchozí otázce, výsledky jsou zaznamenány do Tab. č. 7 bez dílčích mezi výpočtů, aby nebyl navyšován rozsah práce. Použitá data pro výpočty jsou součástí přílohy č. 4. Výsledky byly zpracovány seřazením průměrných hodnocení všech položek od nejvyššího hodnocení po nejnižší hodnocení. V případě rovnosti průměrů rozhodoval rozptyl, kdy čím

menšího rozptylu odpovědí každá z položek dosahovala, tím byla považována za méně rozporuplnou a v tabulce celkového pořadí preferována na vyšším umístění.

V hodnocení benefitů dle jejich atraktivnosti dochází mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky k rozdílům. Za nejlepší tři benefity označili zaměstnanci 13. a 14. plat, na druhém místě preferují placené sick days a na třetím místě možnost práce z domova. Za tři nejméně lákavé zvolili služební mobily, příspěvek na životní pojištění a nadstandardní zdravotní péči.

Vedoucí pracovníci naproti tomu preferují nejvíce pravidelný globální růst mezd pokrývající alespoň inflaci, flexi pass (cafeterie) a více dnů dovolené nad zákonný limit. Nejméně preferují příspěvek na životní pojištění, dojíždění a důchodové pojištění.

Tab. č. 7 - Hodnocení benefitů

Benefit	Zaměstnanci		Umístění dle průměru	Vedoucí pracovníci		Umístění dle průměru
	Průměr	Rozptyl		Průměr	Rozptyl	
13., 14. plat	5.60	1.01	1.	4.43	5.15	7.
Flexi Pass	4.46	2.96	8.	4.86	4.30	2.
Nadstandardní zdravotní péče	3.90	3.87	10.	4.43	2.76	4.
Placené sick days	5.42	0.99	2.	4.43	3.04	5.
Práce z domova	5.19	2.15	3.	4.43	3.61	6.
Pravidelný globální růst mezd pokrývající alespoň roční inflaci	5.03	1.81	5.	5.00	4.72	1.
Příspěvek na důchodové poj.	4.48	2.79	7.	4.00	3.22	10.
Příspěvek na životní poj.	3.63	3.82	11.	3.29	3.12	12.
Příspěvky na dojíždění	4.06	4.06	9.	3.71	2.95	11.
Služební mobil	2.72	3.68	12.	4.14	4.49	9.
Stravenky	5.04	1.91	4.	4.29	4.34	8.
Více dnů dovolené nad zákonný rámec	4.89	2.86	6.	4.86	4.58	3.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 22 - Identifikujte největší slabiny, které ve firmě v současnosti shledáváte a mohly by vést k vašemu odchodu, na základě daných výroků.

Respondenti byli požádáni, aby identifikovali největší slabiny, které ve firmě shledávají a mohly by vést k jejich odchodu z firmy. Hodnotili několik výroků na dané škále [0 bodů - 6 bodů]: 0 bodů – není slabina, nesouhlasím s výrokem; 6 bodů – největší slabina, nejvíce bodů, plně s výrokem souhlasím.

Čím větší číslo respondent zvolil, tím považoval výrok za větší slabinu. Čím menší číslo respondent zvolil, tím považoval výrok za menší slabinu, respektive tím méně s výrokem souhlasil. Postup vyhodnocení je metodicky stejný, jako v předešlé otázce. Výsledky jsou zaznamenány do Tab. č. 8. Použitá data pro výpočty jsou součástí přílohy č. 4.

V hodnocení největších slabin dochází mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky ke shodě na prvním místě, kdy za největší problém považují nedostatek zpětné vazby. Zaměstnanci na dalších dvou místech vybrali nedostatek motivace a příliš mnoho práce. Třemi nejmenšími slabinami jsou pro ně problémy s nadřazeným, přesčasy a vztahy na pracovišti.

Vedoucí pracovníci na druhém místě vidí za slabinu výši své mzdy a na třetím místě nemožnost dalšího povýšení. Třemi nejmenšími slabinami jsou pro ně benefity, pocit naplnění ze své vlastní náplně práce a komunikace na pracovišti.

Tab. č. 8 - Hodnocení největších slabin

Slabina	Zaměstnanci		Umístění dle průměru	Vedoucí pracovníci		Umístění dle průměru
	Průměr	Rozptyl		Průměr	Rozptyl	
Firemní kultura není dobrá	2.55	4.19	8.	2.43	4.90	10.
Komunikace na pracovišti není dobrá	2.71	5.36	6.	2.00	3.36	14.
Mám problém s nadřazeným	1.36	4.41	16.	2.43	6.04	11.
Mám příliš mnoho práce	3.04	3.89	3.	3.00	4.57	5.
Mé pracovní výkony nejsou hodnoceny spravedlivě	2.44	3.75	11.	3.14	5.56	4.
Musím pracovat přesčasy	2.29	3.72	15.	2.57	3.03	9.
Mzda neodpovídá mým představám	2.42	4.73	12.	3.57	5.96	2.

Na pracovišti nepanují dobré vztahy	2.13	4.50	14.	2.29	5.62	12.
Náplň práce se neshoduje s očekáváním	2.49	4.16	9.	2.86	4.73	6.
Nedostatek odborných kurzů	2.71	4.74	5.	2.71	2.31	7.
Nedostávám zpětnou vazbu	3.20	4.16	1.	3.86	3.37	1.
Nejsem nikým motivován	3.12	5.05	2.	2.71	5.16	8.
Práce mě nebaví	2.45	4.14	10.	1.71	4.24	15.
Změna managementu a chodu organizace	2.64	5.10	7.	2.14	4.06	13.
Žádná možnost k povýšení	3.04	4.96	4.	3.43	2.68	3.
Benefity jsou neuspokojující	2.16	3.58	13.	1.71	4.81	16.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.5.2 Testování a vyhodnocení hypotéz

Postup testování hypotéz:

- Formulace nulové hypotézy.
- Formulace alternativní hypotézy.
- Vytvoření kontingenční tabulky.
- Vytvoření tabulky s teoretickými četnostmi.
- Předpokladem použití testu je, že podíl teoretických četností menších než 5 nepřekračuje více než 20 % a žádná z teoretických četností není menší než 1. V případě nenaplnění předpokladu jsou logicky sloučeny některé řádky či sloupce, aby byla podmínka splněna.
- Test nezávislosti znaků pomocí χ^2 testu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad (8)$$

- Hladina významnosti $\alpha = 0,05$.
- Srovnání testového kritéria s kritickou hodnotou rozdělení (příloha č. 5) a vyhodnocení testu.
- Výpočet síly závislosti dle vzorců (Rößler, Ungerer, 2014, s. 66):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (9)$$

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{\min(k, m) - 1}{\min(k, m)}} \quad (10)$$

$$C^* = \frac{C}{C_{\max}} \quad (11)$$

Pozn.:

$n = 112$

C_{\max} = všechny vytvořené kontingenční tabulky jsou o rozměru 5x2, hodnota C_{\max} pro všechny hypotézy je rovna odmocnině $\frac{1}{2}$.

Testování hypotéz

H1: Celková spokojenost zaměstnanců závisí na jejich pohlaví.

H1₀: Není statisticky významný rozdíl mezi celkovou spokojeností a pohlavím pracovníků.

H1_A: Mezi celkovou spokojeností a pohlavím pracovníků je statisticky významný rozdíl.

Tab. č. 9 - Kontingenční tabulka pro testování H1

Ve firmě jsem celkově spokojený	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Souhlasím	21	8	29
Spíše souhlasím	34	11	45
Nevím	6	3	9
Spíše nesouhlasím	7	7	14
Nesouhlasím	5	10	15
Celkem	73	39	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 10 - Teoretické četnosti pro testování H1

Ve firmě jsem celkově spokojený	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Souhlasím	18,9017857	10,09821429	29
Spíše souhlasím	29,3303571	15,66964286	45
Nevím	5,86607143	3,133928571	9
Spíše nesouhlasím	9,125	4,875	14
Nesouhlasím	9,77678571	5,223214286	15
Celkem	73	39	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 11 - χ^2 pro testování H1

0,23291467	0,435968	0,6688832
0,743446945	1,39158	2,1350271
0,00305773	0,005723	0,0087812
0,494863014	0,926282	1,4211451
2,33386334	4,368513	6,7023768
3,808145699	7,128068	10,936213

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$\chi^2 = \mathbf{10,936}$$

$$\chi^2_{(r-1)(c-1)}(1-\alpha) = \chi^2_{(4)}(0,95) = 9,488$$

$\chi^2 > \chi^2_{(4)}(0,95) \rightarrow$ Nulová hypotéza se zamítá ve prospěch alternativní hypotézy na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Síla závislosti:

$$C_{\max} = 0,707106781$$

$$C = 0,298259009$$

$$C^* = \mathbf{0,421801935}$$

Mezi celkovou spokojeností a pohlavím existuje s 95% pravděpodobností závislost. Mezi proměnnými je zjištěna střední závislost (**0,42**). Z výstupů výše vyplývá, že mužů se výzkumu zúčastnilo téměř 2x méně, přičemž jejich nespokojenost je 2x vyšší než u žen (odpověď nesouhlasím). Zatímco u žen převládá jednoznačně spokojenost, u mužů je poměr mezi spokojeností a nespokojeností téměř vyrovnaný (mírně převládá spokojenost). Nespokojenost mužů může být způsobena neuspokojivou mzdou či náplní práce, které jsou pro ženy více přijatelné.

H2: Délka působení pracovníků ve firmě závisí na jejich celkové spokojenosti.

H2₀: Není statisticky významný rozdíl mezi celkovou spokojeností a délkou působení pracovníků ve firmě.

H2_A: Mezi celkovou spokojeností a délkou působení pracovníků ve firmě je statisticky významný rozdíl.

Tab. č. 12 - Kontingenční tabulka pro testování H2

Ve firmě jsem celkově spokojený	Délka působení		Celkem
	do roka	déle než rok	
Souhlasím	16	13	29
Spíše souhlasím	28	17	45
Nevím	7	2	9
Spíše nesouhlasím	9	5	14
Nesouhlasím	8	7	15
Celkem	68	44	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 13 - Teoretické četnosti pro testování H2

Ve firmě jsem celkově spokojený	Délka působení		Celkem
	méně než rok	déle než rok	
Souhlasím	17,60714	11,392857	29
Spíše souhlasím	27,32143	17,678571	45
Nevím	5,464286	3,5357143	9
Spíše nesouhlasím	8,5	5,5	14
Nesouhlasím	9,107143	5,8928571	15
Celkem	68	44	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 14 - X^2 pro testování H2

0,146697	0,2267129	0,37341
0,016853	0,0260462	0,0429
0,431606	0,6670274	1,098633
0,029412	0,0454545	0,074866
0,134594	0,2080087	0,342602
0,759162	1,1732497	1,932411

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$X^2 = 1,932$$

$$X^2_{(r-1)(c-1)}(1-\alpha) = X^2_{(4)}(0,95) = 9,488$$

$X^2 < X^2_{(4)}(0,95) \rightarrow$ Nulová hypotéza se nezamítá.

Síla závislosti:

$$C_{\max} = 0,707106781$$

$$C = 0,130234529$$

$$C^* = \mathbf{0,184179437}$$

Mezi celkovou spokojeností a délkou působení pracovníků ve firmě s 95% pravděpodobností neexistuje závislost. Mezi proměnnými je zjištěna slabá závislost (**0,184**). Z dat v kontingenční tabulce vyplývá, že zaměstnanci působící ve firmě delší dobu jsou celkově více spokojeni než ti, kteří jsou ve firmě kratší dobu. Hypotéza ověřovala, jestli existuje statisticky významný rozdíl v délkách působení ve firmě a celkovou spokojeností. Předpokladem bylo, že ti, co ve firmě pracují déle, činí tak proto, že jsou spokojeni. Tento předpoklad nebyl tímto potvrzen. Délka působení zaměstnanců ve firmě je ovlivňována dalšími faktory a celková spokojenost není natolik výrazná, aby došlo k zamítnutí nulové hypotézy.

H3: Vůle zaměstnanců setrvat ve firmě dlouhodoběji závisí na jejich nejvyšším dosaženém vzdělání.

H3₀: Není statisticky významný rozdíl mezi vůlí pracovníků setrvat ve firmě a jejich dosaženým vzděláním.

H3_A: Mezi vůlí pracovníků setrvat ve firmě a jejich dosaženým vzděláním je statisticky významný rozdíl.

Tab. č. 15 - Kontingenční tabulka pro testování H3

Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?	Vzdělání		Celkem
	Vysokoškolské vzdělání	Nižší úroveň než vysokoškolská	
Chci odejít hned nebo jsem ve výpovědi	7	3	10
Chci odejít do roka	8	5	13
Během několika let budu chtít udělat změnu	22	15	37
Chci zůstat dlouhodobě	10	16	26
Nevím	17	9	26
Celkem	64	48	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 16 - Teoretické četnosti pro testování H3

Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?	Vzdělání		Celkem
	Vysokoškolské vzdělání	Nižší úroveň než vysokoškolská	
Chci odejít hned nebo jsem ve výpovědi	5,71428571	4,285714286	10
Chci odejít do roka	7,42857143	5,571428571	13
Během několika let budu chtít udělat změnu	21,1428571	15,85714286	37
Chci zůstat dlouhodobě	14,8571429	11,14285714	26
Nevím	14,8571429	11,14285714	26
Celkem	64	48	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 17 - X^2 pro testování H3

0,28928571	0,385714286	0,675
0,04395604	0,058608059	0,102564103
0,03474903	0,046332046	0,081081081
1,58791209	2,117216117	3,705128205
0,30906593	0,412087912	0,721153846
2,26496881	3,01995842	5,284927235

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$X^2 = 5,285$$

$$X^2 (r-1)(c-1)(1-\alpha) = X^2(4)(0,95) = 9,488$$

$$X^2 < X^2(4)(0,95) \rightarrow \text{Nulová hypotéza se nezamítá.}$$

Síla závislosti:

$$C_{\max} = 0,707106781$$

$$C = 0,212274783$$

$$C^* = 0,300201876$$

Mezi vůlí zaměstnanců setrvat ve firmě a jejich vzděláním s 95% pravděpodobností neexistuje závislost. Mezi proměnnými je zjištěna střední závislost (**0,3**). Z dat v kontingenční tabulce vyplývá, že zaměstnanci s nižším, než vysokoškolským vzděláním chtějí ve firmě setrvat dlouhodoběji více než ti s vysokoškolským vzděláním. **Bylo očekáváno, že vysokoškolsky vzdělání lidé chtějí více kariérně růst a ve firmě pro ně**

nejsou tak motivující pracovní pozice (výzkumná otázka č. 1). Dle testu nezávislosti neexistuje ale mezi zkoumanými proměnnými statisticky významný rozdíl.

H4: Vůle zaměstnanců setrvat ve firmě dlouhodoběji závisí na jejich pohlaví.

H4₀: Není statisticky významný rozdíl mezi vůlí pracovníků setrvat ve firmě a jejich pohlavím.

H4_A: Mezi vůlí pracovníků setrvat ve firmě a jejich pohlavím je statisticky významný rozdíl.

Tab. č. 18 - Kontingenční tabulka pro testování H4

Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Chci odejít hned nebo jsem ve výpovědi	4	6	10
Chci odejít do roka	4	9	13
Během několika let budu chtít udělat změnu	24	13	37
Chci zůstat dlouhodobě	22	4	26
Nevím	19	7	26
Celkem	73	39	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 19 - Teoretické četnosti pro testování H4

Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Chci odejít hned nebo jsem ve výpovědi	6,517857143	3,482143	10
Chci odejít do roka	8,473214286	4,526786	13
Během několika let budu chtít udělat změnu	24,11607143	12,88393	37
Chci zůstat dlouhodobě	16,94642857	9,053571	26
Nevím	16,94642857	9,053571	26
Celkem	73	39	112

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 20 - χ^2 pro testování H4

0,972651663	1,820604	2,793256
2,361517763	4,420277	6,781795
0,000558656	0,001046	0,001604
1,507018666	2,82083	4,327848
0,248852175	0,4658	0,714652
5,090598923	9,528557	14,61916

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$\chi^2 = 14,619$$

$$\chi^2 (r-1)(c-1)(1-\alpha) = \chi^2(4)(0,95) = 9,488$$

$\chi^2 > \chi^2(4)(0,95) \rightarrow$ Nulová hypotéza se zamítá ve prospěch alternativní hypotézy na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Síla závislosti:

$$C_{\max} = 0,707106781$$

$$C = 0,339790664$$

$$C^* = 0,480536565$$

Mezi vůlí zaměstnanců setrvat ve firmě a jejich pohlavím s 95% pravděpodobností existuje závislost. Mezi proměnnými je zjištěna střední závislost (**0,48**). Z dat v kontingenční tabulce vyplývá, že ve firmě převažují muži a ženy, kteří budou chtít během několika let firmu opustit. Ženy chtějí setrvat dlouhodoběji více než muži, zatímco muži chtějí společnost nejpozději do roka opustit výrazněji než ženy. Zamítnutím nulové hypotézy je prokázáno, že rozdíly jsou statisticky významné. **Vzhledem k tomu, že byla zamítnuta nulová hypotéza jak u H1, tak H4, může být kladně zodpovězena výzkumná otázka č. 2.**

4.5.3 Shrnutí (definování) výstupů pro návrh doporučení

Nejpodstatnější zjištění plynoucí z dotazníkového šetření, testování hypotéz a sekundárních dat společnosti XY jsou shrnuta do následujícího výčtu, ze kterého bude vycházeno při návrhu doporučení k řešení fluktuace:

- Míra fluktuace ve fiskálním roce 2018 dosáhla výše 34,98 %.
- Více než 50 % zaměstnanců je ve věkové kategorii 27–39 let.

- c) Více než polovina zaměstnanců dosáhla vysokoškolského vzdělání.
- d) Kolem 60 % zaměstnanců je ve firmě kratší dobu než jeden rok.
- e) Z firmy chce odejít co nejdříve 10 lidí (někteří podali výpověď) a 13 lidí chce odejít do roka, dlouhodobě chce zůstat jen 23,2 % zaměstnanců.
- f) Spíše nespokojených lidí je 14 a spokojených je 15.
- g) Svého nadřízeného nepovažuje za odborníka 20 % zaměstnanců a 13,5 % zaměstnanců nemá se svým vedoucím dobrý vztah.
- h) V procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců se svému novému kolegovi nevěnují všichni (příslušní) nadřízení osobně.
- i) Ke zvrácení možnosti odchodu zaměstnance vedoucí pracovníci preferují komunikaci se zaměstnancem, úpravu mzdy či odměny a nabídku jiné práce.
- j) Největší slabinou je dle zaměstnanců, kteří nevedou lidi, tak dle vedoucích pracovníků, nedostatek zpětné vazby. Vedoucí pracovníci považují za velkou slabinu výši mzdy. Dalšími slabinami jsou: žádná možnost povýšení (4;3), motivování (2; 8), příliš mnoho práce (3;5).
- k) Nejvíce preferovanými benefity jsou placené sick days, práce z domova, více dnů placené dovolené nad rámec, stravenky, globální růst mezd alespoň ve výši růstu inflace a 13., 14. plat.
- l) Největší motivací zaměstnanců k práci je mzda a dobrý pocit z práce (pocit naplnění). Dále zaměstnance velmi motivuje dobrý kolektiv a možnost osobního růstu (kvalifikace).
- m) Byla zjištěna závislost spokojenosti a vůlí setrvat ve firmě na pohlaví (muži se dle výsledků cítí méně spokojeni a chtějí setrávat kratší dobu).
- n) V roce 2018 odešlo celkem 23 zaměstnanců, kdy 74 % z nich hledalo výzvu v podobě kariérního růstu, lepšího platu nebo zajímavější náplně práce. Společnost propustila ve zkušební době 22 % zaměstnanců.

5 Návrh řešení fluktuace zaměstnanců ve společnosti

Samotné nastavení cíle organizace týkající se růstu vzněcuje rizika (nejen) fluktuace, která může mít dopady v podobě nad rámec zvýšených nákladů. Plnění cíle růstu se projevuje v relativně vysokém množství nově přijímaných zaměstnanců. Je nutné, aby nejvyšší vedení společnosti na své cestě růstu bralo v potaz možný zvrát ekonomického cyklu k recesi. Vzhledem k některým globálním skutečnostem jako je čínsko-americká obchodní válka, Brexit či hrozba úpadků světových ekonomik do recese musí být nábor nových zaměstnanců zaměřený především na kvalitu, a ne na kvantitu. Z dramaticky rozdílného počtu zaměstnanců mezi druhým, třetím, a především pak čtvrtým čtvrtletím roku 2018 je evidentní velký nárůst zaměstnanců. V případě nečekaných změn hrozí firmě možnost propouštění většího počtu zaměstnanců a zvýšení nákladů v podobě odstupných. Aby tomu firma mohla co nejvíce předcházet, musí **nabírat kvalitní zaměstnance**, se kterými do budoucnosti počítá za jakýchkoliv okolností a o ty se patřičně starat, aby byla redukována možnost fluktuace z jejich vlastní iniciativy. Zároveň v důsledku většího množství přijímaných zaměstnanců a zvýšené fluktuace převažují ve firmě zaměstnanci, kteří jsou ve firmě kratší dobu než rok. Z těchto důvodů musí být kladen **důraz na činnosti HR a samotných manažerů při náboru nových zaměstnanců a při práci s nimi**. Lidé musí být přesvědčeni nejen o své vlastní budoucnosti, ale také o budoucnosti směřování firmy.

Je zapotřebí také poukázat na teorii mezního užitku z mikroekonomie, kterou je dokázáno, že při dosažení určitého bodu je každý další přijatý zaměstnanec méně efektivní než předešlý. Nastolená cesta růstu organizace musí být nastavena tak, aby nedošlo ke klesání mezního užitku a zbytečnému zvyšování mzdových a jiných nákladů. Již v současnosti, kdy vedení organizace plánuje stále větší růst přijatých zaměstnanců, se prokazuje, že není zcela schopná se s růstem vypořádávat. Doporučením je **urychlit nastavení HR priorit a činností k okamžitému striktnímu dodržování**. Největší vyzorovanou slabinou je proces adaptace zaměstnance, kdy někteří nemají vlastní pracovní místo ke dni nástupu, následně migrují z místa na místo po dobu i několika týdnů, ačkoliv již byly rozšířeny kancelářské prostory o mnoho pracovních míst k sezení. Dalším problémem je prostorová omezenost jiných místností a zařízení, nedostatky kancelářských a kuchyňských potřeb, vznikající prostoje v důsledku omezenosti. Růst zvyšuje **náročnost**

plánování manažerů, team leaderů, HR a Back office, kteří musí flexibilně reagovat a uspokojovat veškeré potřeby zaměstnanců.

V následujících podkapitolách je navrženo celkem 12 doporučení, která jsou vázána na definované výstupy (viz 4.5.3), nábor zaměstnanců a rostoucí nároky na kvalitu manažerů, team leaderů a HR.

5.1 Návrh č. 1 - Zlepšit proces náboru a výběru uchazeče

Ve firmě dochází k náboru pracovníků formou pohovorů, obvykle za účasti personalisty a vedoucího pracovníka. Pro zlepšení procesu náboru a výběru správného uchazeče je vhodné **využít více metod náboru**. Z důvodu, že v současné době je minimální nezaměstnanost a uchazečů přichází méně, nelze vždy využít metodu Assessment centra. Vhodnou doplňkovou metodou, jak zjistit, zda je uchazeč tím nejvhodnějším pro danou pozici, je testování, **psychodiagnostika**.

Psychodiagnostika přinese firmě důležité informace o osobnosti uchazeče a jeho pracovní motivaci. Pomocí psychodiagnostiky firma XY, jak uvádí společnost TCC nabízející mnoho HR nástrojů a on-line testovacích formulářů, zkvalitní nábor i adaptaci uchazeče, lépe odhadne jeho potenciál a identifikuje jeho rozvojové potřeby. Využívání psychodiagnostiky je aktuálním trendem, kdy čím dál více firem podobných služeb využívá.

Pro společnost XY je možné doporučit využití např. **multifaktorového osobnostního dotazníku od TCC**, který je zaměřen na osobnost uchazeče (vnímání, intoverze, extraverte, schopnost samostatného uvažování, týmové spolupráce, způsob rozhodování, zaměření na detail nebo celek, přizpůsobivost, stabilitu aj.).

Výstupem tohoto dotazníku je vyhodnocení celkového profilu uchazeče včetně výhod a možných rizik, které přijetí daného uchazeče přináší, a doporučení pro rozvoj.

Kromě osobnostního dotazníku je přínosem využití i **multifaktorového pracovního profilu od TCC**, který se zaměřuje na pracovní styl (důkladnost, rychlost, kreativita, improvizace, analýza, disciplinovanost, aj.) a pracovní cyklus uchazeče (analýza preferencí fází prac. cyklu: identifikace problému, definování cílů, orientace, finalizace řešení, realizace, hodnocení, vytěžení k identifikaci nadměrného nebo nedostatečného akcentování

některé z fází). Dotazník zhodnotí, jaký přístup k práci a plnění úkolů může firma XY od uchazeče očekávat.

Cena těchto dotazníků je 400 Kč za jeden z nich pro jednotlivce. Společnost TCC nabízí zvýhodněný balíček, kdy při objednání tří různých typů dotazníků nabízí cenové zvýhodnění, při kterém je cena tří různých dotazníků max. 700 Kč na testování jednoho uchazeče. Vzhledem k tomu, že oddělení se zabývá financemi (číslly) a uchazeči by měli disponovat numerickými znalostmi jako jeden z důležitých předpokladů výkonu práce v tomto oddělení, je možné doporučit jako třetí dotazník **test numerický**.

Oproti alternativě assessment centra dojde k časové a personální úspoře.

Firma by dále měla nábor zaměstnanců nastavit tak, aby dosáhla **rovnoměrnějšího rozložení věkových kategorií**. Lidé starší 50 let bývají často považováni za neperspektivní, nicméně nabízejí mnoho zkušeností a dobrou kvalifikaci, které by mohly **zvýšit vnímání odbornosti nadřízených pracovníků mezi zaměstnanci**.

5.2 Návrh č. 2 - Vytvořit nové specifické pozice

Ve firmě převažují v nadpoloviční většině zaměstnanci ve věkové kategorii 27-39 let, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. Pro firmu se jedná z jednoho úhlu pohledu o pozitivní skutečnost. Z hlediska možné fluktuace se jedná ale o skupinu zaměstnanců, u které lze očekávat vysoké profesní cíle a mzdové požadavky, které nabízené pracovní pozice hůře splňují. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí vyšší možnosti povýšení (3. největší slabina) a jejich velkou motivací je kromě mzdy radost, dobrý pocit z práce. Ke dlouhodobějšímu uspokojování potřeb těchto zaměstnanců je žádoucí **vytvářet nové specifické pozice (specialista, analytik, vedoucí projektu...)**, které pro ně budou **lákavé, dostatečnou výzvou a dostatečně motivující** (mzda, odměny, osobní a profesní růst).

5.3 Návrh č. 3 - Financovat MBA studium

Ve vztahu ke zvýšení vnímání odbornosti nadřízených pracovníků a ke zvýšení vzdělanosti zaměstnanců by firma dále měla zvážit **financování MBA studia** těm zaměstnancům, které chce povýšit na pozici team leadera či manažera, ale i současným team leaderům a manažerům. A to z důvodu, že z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci chtějí osobně a profesně růst, což je podstatou MBA studia. Společnost XY by tím získala i konkurenční výhodu, protože se zatím nejedná o příliš rozšířenou formu benefitu, respektive rozvoje zaměstnanců. Největším přínosem pro společnost XY by pak mohly být výstupy zpracovávaných prací (případové studie), kdy by společnost XY sama vypsalala témata podle svých potřeb (finanční analýza, SWOT analýza, evaluace strategie, návrh strategie, srovnávací analýza největších „konkurentů“, návrh marketingové, komunikační strategie, návrh ke zlepšení účetních postupů...).

Ideálně by studium mělo být financováno částečně (např. rozložením na půl), aby byla snížena nákladnost a zaměstnanci ke studiu přistupovali svědomitěji. Výše byla zmíněna vyšší náročnost práce manažerů a potřeba zkvalitnění náboru zaměstnanců, aby nastupovali kvalitní lidé, kteří budou ve firmě chtít setrvávat déle. MBA programy jsou zaměřeny na řadu oblastí dle výběru. Pro HR manažera by byl přínosný např. program HR Management poskytovaný institutem CEMI v ceně od 77 900 Kč bez DPH do 179 900 Kč bez DPH v závislosti na specifikaci (Pure, Premium, Platinum) a zda je studium v akční nabídce. Zcela postačující „pure“ varianta v akční nabídce vychází na 77 900 Kč bez DPH.

Pro manažery v SSC s účetními týmy jsou k dispozici programy jak čistě zaměřené na management, tak více specifické jako „Daně, účetnictví a controlling“, který je nabízený Businessinstitutem v běžné ceně za 140 000 Kč bez DPH a v akční nabídce za 85 000 Kč bez DPH.

5.4 Návrh č. 4 - Nastavit efektivnější systém odměňování

Firma by dále měla zvážit **efektivnější a spravedlivější způsob odměňování**. Mezi zaměstnanci panuje nespokojenost se mzdami, kdy se vytvářejí rozdíly mezi výší mezd dlouhodoběji působících zaměstnanců a nově příchozích zaměstnanců. Nově příchozím je,

aby přijali pracovní nabídku, vyplácena vyšší mzda. U dlouhodoběji působících zaměstnanců, kteří jsou si rozdílů vědomi, lze očekávat demotivaci až menší vůli ve společnosti déle setrvat.

V ideálním stavu vzhledem k situaci ve firmě by měl být vytvořen systém, který by obsahoval **kategorie mezd dle délky působení ve firmě a dle přínosu zaměstnance** (plnění cílů, přístup, sebevzdělávání), **podle kterých by se mzdy pravidelně spravedlivě revidovaly.**

Další možností v oblasti odměňování je **vyplácení tzv. 13. výplaty na konci roku v závislosti na hospodaření firmy.**

Dle finančních možností společnosti by 13. výplata mohla být vyplácena buď všem zaměstnancům globálně, nebo pouze zaměstnancům, kteří jsou ve firmě již déle než tři roky. **Alternativně zvyšovat mzdy o roční inflaci.**

5.5 Návrh č. 5 - Pravidelná odborná profesní školení

S ohledem na odbornost nadřízených pracovníků a její vnímání, zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zároveň ke zlepšení pracovních výsledků **by jednotliví team leadeři měli pořádat 1x týdně týmovou schůzku formou školení zaměřenému na řešení úkolů, které jsou více než 14 dní ve skluzu** (účetní případy, nezaplacené faktury...). Jednotliví zaměstnanci získají představu o práci svých kolegů (důležitá pro získání nových poznatků z oboru ke zlepšení se a pro snazší výkon backup činností při dovolené či nemoci některého z kolegů) a jednotliví nadřízení pracovníci uspoří čas, který by museli vynaložit při individuálním školení, předávání informací a znalostí.

5.6 Návrh č. 6 - Komplexní analýzy vývoje fluktuace

HR oddělení a management firmy by dále měly provádět **komplexní analýzy vývoje fluktuace dle konkrétních oddělení, týmů a jednotlivých pozic**, aby byly včasné odhaleny kritické faktory (špatní manažeři nebo team leadeři, nesoulad v pracovních pozicích – špatná organizace, málo práce, hodně práce...). Jednou možností je počítat míru fluktuace i odděleně (dle oddělení, týmu či konkrétní pozice). Vzhledem k rostoucímu počtu přijatých zaměstnanců je druhou žádoucí možností **začít využívat metody analýzy**

odchodů – míra přežití. Touto metodou bude získán pohled na to, kolik procent přijatých ve firmě bude působit ve stanoveném horizontu (např. 2 roky) nadále. Sledování míry přežití by se mělo odděleně zaměřit především na muže, u kterých bylo v této práci statisticky prokázáno, že jsou méně spokojeni a nechtějí ve firmě dlouhodoběji příliš zůstat. Dále je možné se zaměřit na věkovou kategorii zaměstnanců 27-39 let (nadpoloviční většina zaměstnanců), ale i na jiné věkové kategorie jako např. 18-26, protože v této kategorii lze očekávat mnoho studentů, kteří ještě neživí rodiny v takové míře jako vyšší věkové kategorie, bydlí naopak s rodiči, rádi cestují, nemají ještě zcela jasno v tom, co chtějí v budoucnu dělat a jsou více otevření ke změnám práce. Tyto skupiny je vhodné více monitorovat a v případě větší odchodovosti reagovat (nábor, práce manažerů, viz doporučení v této kapitole).

5.7 Návrh č. 7 - Proces nástupu a adaptace zaměstnance

V procesu nástupu a adaptace nových zaměstnanců se svému novému kolegovi nevěnují všichni (příslušní) nadřízení osobně. Při delegování činností v průběhu nástupu a následné adaptace nových zaměstnanců dochází ke ztrátě kontroly nad spokojeností, schopnostmi a v poznání osobnosti individuálních zaměstnanců. Nadřízený pracovník může poskytovat zpětnou vazbu zaměstnanci pouze na základě odvedených, viditelných výsledků práce a toho, co mu bylo někým jiným sděleno.

Doporučením je klást důraz na osobní přístup vůči novým zaměstnancům u všech nadřízených pracovníků.

5.8 Návrh č. 8 - Školení pro manažery a team leadery

Ke zlepšení největších slabin (zpětná vazba, motivování, příliš mnoho práce) je doporučením **naplánovat školení pro manažery a team leadery.**

Ve vazbě na slabiny zpětná vazba a motivace nabízí např. firma Topvision komplexní **kurz manažerských dovedností.** Součástí tohoto kurzu jsou mj. tyto bloky:

- (Neefektivní) zpětná vazba – pohled na to, jak poskytovat zpětnou vazbu (forma, čas, místo). Blok je zaměřený na slabinu zpětná vazba.

- (Destruktivní) kritika – jak kritizovat konstruktivně. Blok je nápomocný při poskytování negativní zpětné vazby.
- (Nevyužitá) pochvala – za co je vhodné odměnit, pochválit a jakou formou. Blok je vhodný ke zlepšení slabiny motivace.
- (Nízké) využití potenciálu lidí – koučování pro rozvoj a vedení lidí. Blok je vhodný ke zlepšení ve slabině motivace.
- (Nezvládnutá) motivace podřízených – jak zjistit, co motivuje zaměstnance a co může sloužit nástroj motivace. Blok je zaměřený na slabinu motivace.

Náklady na tento kurz jsou 5 990 Kč bez DPH (7 248 Kč s DPH). Tento kurz by měli vzhledem k nákladnosti absolvovat ti manažeři či team leadeři, u kterých je největší míra fluktuace. Alternativně si firma může podobné školení zorganizovat prostřednictvím vlastních lidí bez nutnosti vynaložení peněz v případě, že disponuje někým kvalifikovaným.

5.9 Návrh č. 9 - Identifikovat klíčové zaměstnance

Firma musí být schopna předcházet ztrátám klíčových zaměstnanců, aby eliminovala následky, které ztráta přináší. Vzhledem k rizikům, která byla dotazníkovým šetřením zjištěna, musí manažeři a zejména pak HR manažer vynaložit velké úsilí do toho, aby se rizika nenaplňovala.

Návrhem je **trénink** od odborníka z Topvision, který pořádá **kurz „hodnocení, motivace a vedení klíčových zaměstnanců“**. V rámci tréninku se manažer učí, jak identifikovat nepostradatelné lidi, jak k těmto lidem přistupovat, jak je motivovat a odměňovat.

Náklady na tento kurz jsou 5 990 Kč bez DPH (7 248 Kč s DPH). Tohoto kurzu by se měli zúčastnit manažeři PTP, OTC, RTR a HR. Celkový náklad při účasti čtyř manažerů je po 5% množstevní slevě 22 762 Kč bez DPH (27 542 Kč s DPH).

5.10 Návrh č. 10 - Budování vztahů

Zaměstnanci si v průzkumech, které společnost XY provádí, hojně přejí, aby ve firmě byl **stolní fotbal k odreagování, který lze doporučit pro budování vztahů na pracovišti**. Tato aktivita může vést k nižší pracovní výkonnosti (nelze prokázat), čehož se management obává, ale přináší i řadu velmi pozitivních aspektů jako kromě budování

vztahů na pracovišti, také zlepšování týmové spolupráce a snížení stresového napětí při výkonu práce.

5.11 Návrh č. 11 - Externí benchmarking

Dalším doporučením je přejít na externí benchmarking. Interním benchmarkingem je sledován pouze vlastní progres, v případě přechodu k externímu benchmarkingu se organizace měří s ostatními společnostmi ze stejného odvětví. Organizace tak získává perspektivu. V případě interního benchmarkingu může dojít k vlastnímu uspokojení se, ale ve výsledcích externího benchmarkingu může být zjištěno, že ostatní společnosti si vedou lépe a existuje tak prostor ke zlepšování se, protože společnost, která chce udržovat své zaměstnance, musí být stejná či lepší než konkurence.

5.12 Návrh č. 12 - Otevřená komunikace

V neposlední řadě je **doporučením pro samotné zaměstnance**, zejména pak pro ty, kteří jsou nespokojení a zvažují odchod, aby se nebáli se svými nadřízenými pracovníky, HR personálem či přímo s vedením společnosti **otevřeně komunikovat o svých problémech**. Společnost má, jak je zřejmé i z HR strategií, zájem o lidi. Chce je rozvíjet a udržet si je. Ve firmě je zájem o neustálé zlepšování spokojenosti zaměstnanců, což je evidentní i z pravidelného provádění průzkumů spokojenosti.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou fluktuace zaměstnanců, která sužuje čím dál více společností. Rozdělena je na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části práce bylo nejdříve vymezeno personální řízení s důrazem na činnosti, které úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců. Následně byla věnována pozornost samotné fluktuaci zaměstnanců. Byly definovány důvody jejího vzniku, dopady, druhy, možnosti předcházení a způsoby výpočtů míry fluktuace.

V praktické části byla představena vybraná společnost XY a její finanční oddělení, ve kterém je fluktuace zaměstnanců analyzována. Zkoumaným rokem byl rok 2018, ke kterému byla k dispozici konečná data a provedeny výpočty dle vzorce. Součástí hlavního cíle této DP bylo zhodnotit stav fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. V daném oddělení bylo zjištěno, že v posledních dvou čtvrtletích roku 2018 dosahovala míra fluktuace relativně vysokých hodnot (3. čtvrtletí - 60 %, 4. čtvrtletí 41 %, fiskální rok 2018 - 35 %). Tyto hodnoty jsou výrazně vyšší než doporučené hodnoty, respektive vyšší než samotnou společností stanovená hranice 10% míry fluktuace, kterou nechce překračovat. Společnost dosahovala v minulosti mnohem nižších hodnot míry fluktuace, s výjimkou roku 2014, kdy míra fluktuace ve dvou čtvrtletích byla 26 a 29 %.

Jedním z důvodů, proč k takovému nárůstu míry fluktuace došlo, je skutečnost, že ve 4. čtvrtletí roku 2018 se oproti 1. čtvrtletí roku 2018 zdvojnásobil počet zaměstnanců. Zkoumané finanční oddělení společnosti XY bylo v předešlých letech menší a mělo tak více „rodinné“ zázemí, kdy se lidé mezi sebou více znali. Zavedenými změnami v druhé polovině roku 2018 působí oddělení více korporátně. Zvýšený počet zaměstnanců je důsledkem rozhodnutí managementu společnosti v zahraničí odštěpit se od některých spjatých entit (dceřiné spol.) a osamostatnit se. Toto rozhodnutí s sebou přineslo mnoho změn včetně strategických. Cílem je růst.

Personální oddělení vede s odcházejícími zaměstnanci výstupní rozhovory, kterými byly zjištěny důvody odchodů přímo od zaměstnanců. Společnost v roce 2018 opustilo 23 zaměstnanců. Tři čtvrtiny zaměstnanců podaly samy výpověď. Nejčastějším důvodem odchodu byla potřeba zaměstnance kariérně růst a mít lepší mzdu. Někteří zaměstnanci nebyli spokojeni s pracovní náplní, firemním klimatem či organizací a jeden zaměstnanec odešel z osobních důvodů.

Druhou částí hlavního cíle této diplomové práce bylo navrhnout doporučení, jak řešit fluktuaci, aby v budoucnu dosahovala nižších měr a byla více eliminována.

Nejdříve byl sledován průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti a možný vliv klesající míry nezaměstnanosti na vývoj míry fluktuace ve společnosti XY. V rámci těchto dílčích analýz ale nebyly shledány žádné významné poznatky kromě toho, že při meziročním poklesu míry nezaměstnanosti nedošlo k růstu fluktuace ve společnosti XY, proto se dosažení druhé části hlavního cíle zúžilo pouze na vlivy uvnitř společnosti za využití sekundárních dat společnosti a primárních dat. Bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat názory a podněty související se zaměstnaneckou fluktuací přímo od zaměstnanců společnosti XY. Dále byly testovány hypotézy a zodpovězeny výzkumné otázky.

Vyhodnocení hypotéz přineslo zajímavý poznatek, že spokojenost a vůle zaměstnanců setrvat ve firmě závisí na pohlaví, kdy muži jsou méně spokojeni a tíhnou více k fluktuaci. Zároveň to, že nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců není tak významným parametrem v problematice fluktuace, jako bylo očekáváno ve výzkumné otázce č. 1.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v daném oddělení společnosti převažují ženy, nejpočetnější věkovou kategorií jsou lidé ve věku 27-39 let, více než polovina zaměstnanců dosáhla vysokoškolského vzdělání, více než polovina zaměstnanců je ve společnosti kratší dobu než rok a dlouhodobě chce setrvat pouze čtvrtina všech zaměstnanců.

S ohledem na veškeré získané poznatky a skutečnost, že v srpnu roku 2019 se počet zaměstnanců oproti 4. čtvrtletí roku 2018 opět více než zdvojnásobil (226 zaměstnanců) a rizika vyšší míry fluktuace jsou nadále vysoká, bylo navrženo celkem 12 doporučení, která by měla přispět k budoucímu snižování míry fluktuace a jejímu lepšímu předcházení či eliminaci:

- Zlepšit proces nábory a výběru uchazeče (testy uchazečů, rovnoměrnější rozložení zaměstnanecké struktury).
- Vytvořit nové, lákavější pozice, které budou pro zaměstnance větší výzvou (specialisté).
- Financovat některým zaměstnancům MBA studium.
- Nastavit efektivnější systém odměňování.

- Pořádat pravidelná odborná profesní školení.
- Analyzovat fluktuaci komplexněji (dle oddělení, týmů, míra přežití).
- Osobní přístup všech vedoucích pracovníků k nově nastoupivším zaměstnancům.
- Zvýšit odbornost vedoucích pracovníků (manažerská školení, kurzy).
- Identifikace klíčových zaměstnanců (odborný kurz).
- Budování vztahů (stolní fotbal).
- Přejít na externí benchmarking.
- Dvanácté doporučení je věnováno samotným zaměstnancům, kteří se nesmí bát komunikovat se svými nadřízenými otevřeně, protože jedině tak lze dosáhnout vzájemného konsensu.

Ve zkoumané společnosti jsou sice shledány určité nedostatky, ale její management vyvíjí snahu o to, aby se hodnoty míry fluktuace začaly co nejdříve snižovat, což je patrné z HR strategií, priorit nebo např. projektu „Performance Connections“.

Zároveň má některé procesy natolik dobře nastavené, že by mohly být přínosné i pro jiné organizace potýkající se s vyšší fluktuací. Inspirovat by se měly zejména implementací pravidelných čtvrtletních průzkumů spokojenosti s využitím benchmarkingu ke zlepšování se ve vybraných oblastech.

Dalším krokem, kterým se společnost snaží přiblížit ke svým zaměstnancům, je vytvoření systému otázek a odpovědí, kdy zaměstnanci mohou anonymně klást otázky vložením dotazu, připomínky do krabice umístěné v kuchyni kancelářských prostorů. Tyto otázky jsou následně zodpovězeny každý měsíc během meetingu v zasedací místnosti. Jedná se o již známou metodu, ale její využití není ve všech organizacích samozřejmostí, a v předcházení fluktuace může přinášet žádoucí přínosy. Jiné organizace by měly také zvážit zavedení této metody.

7 Seznam použitých zdrojů

ABASSI, S. M., & HOLLMAN, K. W. (2000). *Turnover: The real bottom line*. Public Personnel Management, 29 (3), 333-342.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTSCHER, Thomas, Günter W. MAIER a Joachim WICHERT. *250 Keywords Personalmanagement*. 2. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. ISBN 978-3-658-23655-7.

BEAM, J. *What is Employee Turnover?* [online]. 2014 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <http://www.wisegeek.org/what-is-employee-turnover.htm>

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

BUDÍKOVÁ, Marie et.al. *Statistika a pravděpodobnost*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8206-9.

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

ČERMÁK, Miroslav. *I nízká míra fluktuace může být problémem*. Cleverandsmart.cz [online]. 2016 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

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

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

HAVLÍK, Radomír. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-121-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

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

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PETROVÁ, Gabriela a Radka ZIMANOVÁ. *Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov*. Praha: Česká andragogická společnost, 2018. ISBN 978-80-906894-6-6.

POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.

REIß, Christian. Personaler-Online: *Fluktuation* [online]. 2014 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>

RÖSSLER, Irene a Albrecht UNGERER. *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler: Eine anwendungsorientierte Darstellung*. 4., aktualisierte Auflage. Mannheim, Deutschland: Springer Gabler, 2014. ISBN 9783642412592.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. rozšířené vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

ZOJCESKA, Anja. *HR Metrics: How and Why to Calculate Employee Turnover Rate?* TalentLyft [online]. 2018 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/242/hr-metrics-how-and-why-to-calculate-employee-turnover-rate>

8 Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření.....	114
Příloha č. 2 - Organizační struktura	121
Příloha č. 3 - Průměrný počet zaměstnanců v národním hosp. dle eko. činnosti.....	122
Příloha č. 4 - Hodnocení benefitů a slabin.....	123
Příloha č. 5 - Kritické hodnoty X^2	125
Příloha č. 6 - HR priority	126

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření

Milí kolegové (respondenti),

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výstupy budou použity v rámci mé diplomové práce, která se týká fluktuace zaměstnanců v této firmě. Vyplnění dotazníku vám zabere přibližně 5 až 10 minut, otázek je max. 20, odpovědi jsou zcela anonymní. Všem z vás, co dotazník vyplníte, jsem velmi vděčný a předem vám děkuji za váš čas a ochotu.

Dear colleagues (respondents),

I would like to ask you to fill in this questionnaire, all the outputs will be used only for my diploma thesis, which is related to employee turnover in this company. It takes approximately 5 to 10 minutes to complete the whole questionnaire, there is max up to 20 questions, your answers will be anonymous. I am very grateful to all of you who will submit this questionnaire, thank you for your time and willingness in advance.

Otázky v češtině	Otázky v angličtině
Otázka č. 1 - Jaká je vaše role ve firmě?	Question Nr. 1 - What is your role in the company?
Vedu lidi (team leader, manažer)	I lead people (team leader, manager)
Nevedu lidi (účetní a další pozice)	I do not lead people (accountant or other positions)
Otázka č. 2 – Jakého jste pohlaví?	Question Nr. 2 - What is your gender?
Muž	Male

Žena	Female
Otázka č. 3 – Jaký je váš věk?	Question Nr. 3 - What is your age?
18-26	18-26
27-39	27-39
40-55	40-55
56 a více	56+
Otázka č. 4 – Odkud pocházíte?	Question Nr. 4 - Where are you from?
Česko	Czech republic
Slovensko	Slovakia
Polsko	Poland
Rusko	Russia
Nechci odpovédět	I do not want to answer
Jiné:	Different:
Otázka č. 5 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Question Nr. 5 - What is your highest achieved education?
Vysokoškolské vzdělání	Bachelors, masters or doctoral degree
Vyšší odborné vzdělání	Post-secondary non-tertiary education
Úplné střední odborné s maturitou	Upper secondary
Střední bez maturity	Lower secondary
Jiné uvedte	Other
Otázka č. 6 - Jak dlouho pracujete ve společnosti?	Question Nr. 6 - For how long have you been working in this company?
Méně než 1 rok	Less than a year
1-3 roky	1-3 years
4-6 let	4-6 years
6 a více let	6 + years
Otázka č. 7 - Ve firmě jsem celkově spokojený. Souhlasíte s daným výrokiem?	Question Nr. 7 - Generally I am satisfied with the company
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 8 - Jak vidíte svou budoucnost ve firmě, co se vašeho setrvání týče?	Question Nr. 8 - How do you see your future in the company in terms of staying in the company?

Chci odejít hned nebo jsem ve výpovědi	I want to leave immediately / I already gave notice
Chci odejít do roka	I want to leave within a year.
Během několika let budu chtít udělat změnu	I want to make a change in few years.
Chci zůstat dlouhodobě	I want to stay in long term.
Nevím	I do not know.
Otázka č. 9 - Firmu považuji za atraktivního zaměstnavatele. Souhlasíte s daným výrokem?	Question Nr. 9 - I consider the company to be an attractive employer.
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 10 - Se svým přímým nadřízeným vycházím dobře. Souhlasíte s daným výrokem?	Question Nr. 10 - I am getting along well with my direct supervisor.
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 11 - Svého nadřízeného považuji za odborníka, od kterého si rád nechám poradit. Souhlasíte s daným výrokem?	Question Nr. 11 - I consider my supervisor to be an expert from whom I want to get an advice related to my profession
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 12 - Pokud byste byli na odchodu, existuje nástroj, kterým by vás zaměstnavatel dokázal zaručeně přesvědčit zůstat?	Question Nr. 12 - If you were about to leave the company, is there any way your employer could surely convince you to stay / change your decision?
Neexistuje, nejsem spokojený.	There is no way, I am dissatisfied.
Zvýšení mzdy	Higher wage

Odměna za vykonanou práci	Extra reward for my work
Koučování	coaching
Povýšení	Promotion
Jiná náplň práce	Different job offer
Komunikace	Communication
Umožnění profesního růstu	More opportunities to grow professionally
Jiné, uveďte:	Different, please type in:
Otázka č. 13 - Chybí vám nějaký zaměstnanecký benefit?	Question Nr. 13 - Do you miss any employee benefit?
Ano	Yes
Ne	No
Otázka č. 14 - Co je vaší největší motivací k tomu, abyste pracovali?	Question Nr. 14 - What is your biggest motivation to work?
Mzda	Wage
Dosažení odměn a benefitů	Receiving rewards and benefits
Dobrý kolektiv	Good people around me
Osobní růst (kvalifikace)	Personal growth (qualification)
Profesní růst (povýšení)	Professional growth (promotion)
Dosahování firemních cílů	Achieving company goals
Otázka č. 15 - Jakým způsobem motivujete lidi?	Question Nr. 15 - How do you motivate your people?
Mzda	Wage, salary
Odměny, bonusy	Rewards, bonuses
Hodnocení, zpětná vazba	Feedback and ratings
Rozvoj lidí	Develop their professional skills
Koučování	Coaching
Jinak, uveďte:	Different, please type in:
Otázka č. 16 - Jak se podílíte na průběhu adaptace nových zaměstnanců ve firmě?	Question Nr. 16 - How do you participate in the process of onboarding of new employees in the company?
Sám se novému kolegovi aktivně věnuji.	I actively devote myself to the new colleague.
Deleguji, zajišťuji mentora.	I delegate, provide a mentor.
Nepodílím se.	I do not participate in any way.

Otázka č. 17 - Jsem spokojený se svou pozicí z hlediska možností ovlivňování způsobů, jak motivovat zaměstnance - výše mezd, benefity atp. Souhlasíte s daným výrokem?	Question Nr. 17 - I am satisfied with my position in terms of my own possibilities (competences) of influencing ways to motivate employees - wage levels, benefits, etc..
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 18 - Často svým podřízeným kolegům radím s jejich prací. Souhlasíte s daným výrokem?	Question Nr. 18 - I often advise my subordinates on their work?
Souhlasím	I agree
Spíše souhlasím	I rather agree
Nevím	I do not know
Spíše nesouhlasím	I rather disagree
Nesouhlasím	I disagree
Otázka č. 19 - Jak byste postupovali, pokud byste chtěli zvrátit rozhodnutí či náznak zaměstnance k odchodu?	Question Nr. 19 - How would you proceed in order to reverse the decision or possibility of an employee to leave the company?
Zvýšení mzdy či návrh jejího navýšení	I will raise his wage or propose a wage raise.
Návrh odměny za dobře vykonanou práci	I will propose extra reward for such employee in case of good performances
Povýšení zaměstnance	Promotion
Jiná náplň práce	Different job offer
Komunikace	Communicate with him
Zajistím profesní rozvoj daného zaměstnance	I will ensure the professional development of this employee
Nijak nepostupuju, považuju to za jeho rozhodnutí.	I do not proceed in any way, I consider it to be his own decision.
Jinak, uveďte:	Different, please type in :
Otázka č. 20 - Jak byste ohodnotili proces nástupu a adaptace poté, co jste byli sami přijati?	Question Nr. 20 - How would you rate the onboarding process after you became a new employee of this company?
0	0
1	1

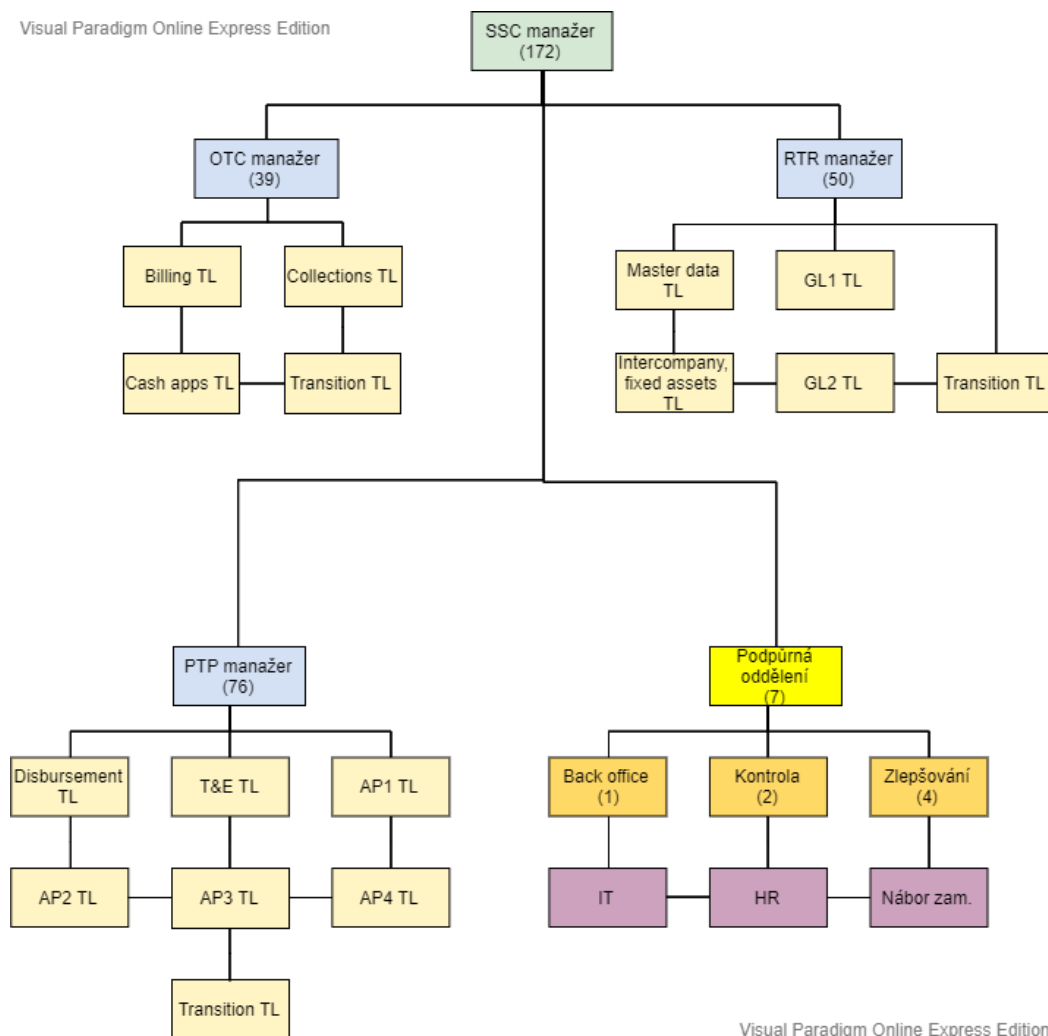
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
Otázka č. 21 - Ohodnořte některé z daných benefitů podle míry atraktivnosti na dané škále [0 bodů - 6 bodů]: 0 bodů – není vůbec lákavé, nejhorší hodnocení; 6 bodů – je velmi lákavé, nejlepší hodnocení.	Question Nr. 21 - Rate some of the given employee benefits by the level of attractiveness for you, on given scale 0 [0 pts - 6 pts]: 0 - (not attractive at all), 6 - the most attractive, best rating.
Více dnů dovolené nad zákonný rámec	Few more days of holiday beyond the legal framework
Příspěvek na životní pojištění	Life insurance contribution
Pravidelný globální růst mezd pokrývající alespoň inflaci	Regular global wage growth covering at least annual inflation
Placené sick days	Paid sick days
13, 14. plat	13., 14. wage
Příspěvky na dojíždění	Commuting allowances
Práce z domova	Home office
Služební mobil	Mobile phone
Stravenky	Meal tickets
Flexi Pass	Flexi Pass
Příspěvek na důchodové spoření	Pension savings contribution
Nadstandární zdravotní péče	Above-standard health care
Otázka č. 22 - Identifikujte největší slabiny, které ve firmě v současnosti shledáváte a mohly by vést k vašemu odchodu, na základě daných výroků, na dané škále [0 bodů - 6 bodů]: 0 bodů – není slabina, nesouhlasím s výrokem; 6 bodů – největší slabina, nejvíce bodů, plně s výrokiem souhlasím.	Question Nr. 22 - Identify the biggest weaknesses you currently find and could lead (or already lead) to your leaving based on the given statements, on given scale [0 pts - 6 pts]: 0 – not a weakness, I do not agree at all, 6 – biggest weakness, fully agree]
Firemní kultura není dobrá	Company's culture is not good

Komunikace na pracovišti není dobrá	Communication in the workplace is not good
Mám problém s nadřízeným	I have a problem with my boss
Mám příliš mnoho práce	I'm too busy working
Mé pracovní výkony nejsou hodnoceny spravedlivě	My work performance is not rated fairly
Musím pracovat přesčasy	I have to work overtime
Mzda neodpovídá mým představám	The wage does not meet my expectations
Na pracovišti nepanují dobré vztahy	There is no good relationship in the workplace
Náplň práce se neshoduje s očekáváními	The job description (what I do) does not match expectations (what I wanted to do)
Nedostatek odborných kurzů	Lack of professional courses
Nedostávám zpětnou vazbu	I'm not getting any feedback on my work
Nejsem nikým motivován	I am not being motivated by anyone
Práce mě nebaví	The job is boring
Změna managementu a chodu organizace	Change of management and run of the company
Žádná možnost k povýšení	No chance of promotion

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 2 - Organizační struktura

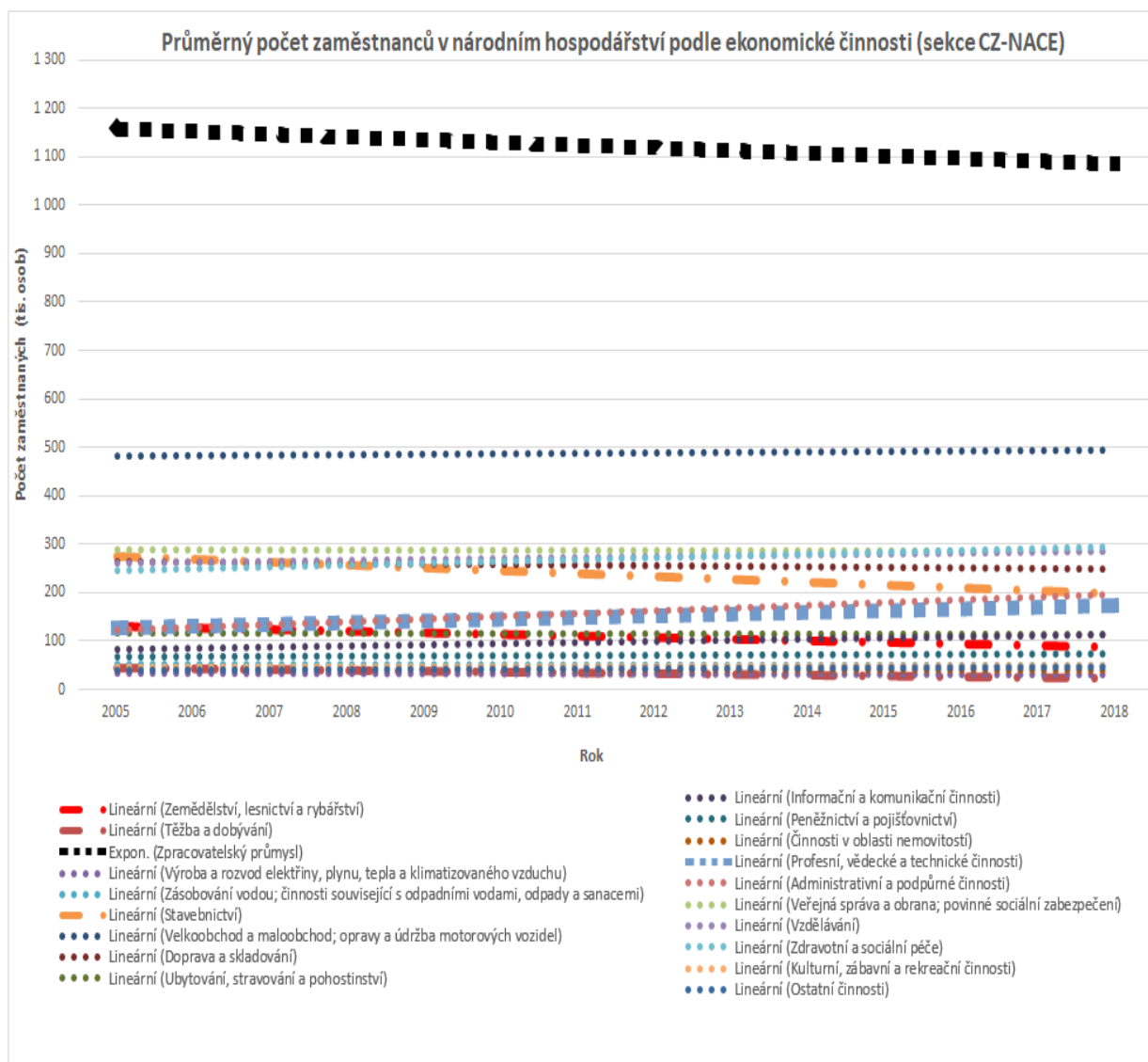
Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Visual Paradigm Online Express Edition, 2019

Příloha č. 3 - Průměrný počet zaměstnanců v národním hosp. dle eko. činnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2019

Příloha č. 4 - Hodnocení benefitů a slabin

Hodnocení	Zaměstnanci / Vedoucí pracovníci (četnost odpovědí)						
	0	1	2	3	4	5	6
13., 14. plat	2 / 0	0 / 0	0 / 0	2 / 1	7 / 1	13 / 0	88 / 4
Flexi Pass	8 / 0	0 / 0	6 / 0	12 / 1	20 / 1	24 / 3	42 / 2
Nadstandardní zdravotní péče	12 / 0	2 / 0	10 / 0	25 / 1	11 / 3	16 / 2	36 / 1
Placené sick days	0 / 0	1 / 0	2 / 0	4 / 2	8 / 1	24 / 3	73 / 1
Práce z domova	2 / 0	3 / 0	4 / 1	8 / 1	4 / 0	16 / 4	75 / 1
Pravidelný globální růst mezd pokrývající alespoň roční inflaci	2 / 0	2 / 0	3 / 0	5 / 1	17 / 0	26 / 4	57 / 2
Příspěvek na důchodové poj.	6 / 0	3 / 0	4 / 1	11 / 3	23 / 0	24 / 1	41 / 2
Příspěvek na životní poj.	16 / 1	3 / 0	4 / 0	27 / 4	22 / 0	14 / 1	26 / 1
Příspěvky na dojíždění	10 / 0	9 / 1	8 / 0	8 / 3	17 / 0	22 / 2	38 / 1
Služební mobil	24 / 0	5 / 1	20 / 1	26 / 0	16 / 1	8 / 2	13 / 2
Stravenky	3 / 0	0 / 1	4 / 0	6 / 1	18 / 1	20 / 2	61 / 2
Více dnů dovolené nad zákonný rámec	2 / 0	8 / 0	3 / 0	10 / 1	9 / 2	12 / 1	68 / 3

Firemní kultura není dobrá	28 / 2	12 / 1	16 / 1	20 / 0	11 / 2	12 / 0	13 / 1
Komunikace na pracovišti není dobrá	34 / 2	5 / 1	20 / 0	11 / 3	8 / 1	10 / 0	24 / 0
Mám problém s nadřízeným	69 / 3	12 / 0	3 / 1	5 / 0	6 / 1	7 / 1	10 / 1
Mám příliš mnoho práce	20 / 2	9 / 0	11 / 0	23 / 2	19 / 1	16 / 1	14 / 1
Mé pracovní výkony nejsou hodnoceny spravedlivě	28 / 2	10 / 0	19 / 1	23 / 0	18 / 2	0 / 0	14 / 2
Musím pracovat přesčas	32 / 2	14 / 0	12 / 0	21 / 2	18 / 3	7 / 0	8 / 0
Mzda neodpovídá mým představám	31 / 2	19 / 0	12 / 0	17 / 0	4 / 2	13 / 1	16 / 2
Na pracovišti nepanují dobré vztahy	36 / 3	19 / 0	19 / 1	8 / 0	8 / 2	7 / 0	15 / 1
Náplň práce se neshoduje s	31 / 2	8 / 0	18 / 1	21 / 1	10 / 1	12 / 1	12 / 1

očekáváními							
Nedostatek odborných kurzů	30 / 1	8 / 0	16 / 2	18 / 2	9 / 1	13 / 1	18 / 0
Nedostávám zpětnou vazbu	14 / 0	14 / 1	15 / 1	22 / 0	10 / 2	14 / 2	23 / 1
Nejsem nikým motivován	22 / 1	13 / 2	12 / 1	17 / 1	4 / 0	19 / 0	25 / 2
Práce mě nebaví	30 / 3	12 / 0	12 / 1	30 / 2	8 / 1	4 / 0	16 / 0
Změna managementu a chodu organizace	28 / 2	16 / 1	18 / 1	10 / 1	11 / 1	4 / 1	25 / 0
Žádná možnost k povýšení	26 / 1	8 / 0	13 / 0	16 / 2	8 / 2	20 / 2	21 / 0
Benefity jsou neuspokojující	32 / 3	20 / 1	11 / 0	17 / 1	14 / 2	15 / 0	3 / 0

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 5 - Kritické hodnoty χ^2

	$p = 1\%$	$p = 5\%$	$p = 25\%$	$p = 50\%$	$p = 75\%$	$p = 95\%$	$p = 99\%$
$\nu = 1$	0.00016	0.00393	0.1015	0.4549	1.323	3.841	6.635
$\nu = 2$	0.02010	0.1026	0.5754	1.386	2.773	5.991	9.210
$\nu = 3$	0.1148	0.3518	1.213	2.366	4.108	7.815	11.34
$\nu = 4$	0.2971	0.7107	1.923	3.357	5.385	9.488	13.28
$\nu = 5$	0.5543	1.1455	2.675	4.351	6.626	11.07	15.09
$\nu = 6$	0.8721	1.635	3.455	5.348	7.841	12.59	16.81
$\nu = 7$	1.239	2.167	4.255	6.346	9.037	14.07	18.48
$\nu = 8$	1.646	2.733	5.071	7.344	10.22	15.51	20.09
$\nu = 9$	2.088	3.325	5.899	8.343	11.39	16.92	21.67
$\nu = 10$	2.558	3.940	6.737	9.342	12.55	18.31	23.21
$\nu = 11$	3.053	4.575	7.584	10.34	13.70	19.68	24.72
$\nu = 12$	3.571	5.226	8.438	11.34	14.85	21.03	26.22
$\nu = 15$	5.229	7.261	11.04	14.34	18.25	25.00	30.58
$\nu = 20$	8.260	10.85	15.45	19.34	23.83	31.41	37.57
$\nu = 30$	14.95	18.49	24.48	29.34	34.80	43.77	50.89
$\nu = 50$	29.71	34.76	42.94	49.33	56.33	67.50	76.15
$\nu > 30$	$\nu + \sqrt{2\nu}x_p + \frac{2}{3}x_p^2 - \frac{2}{3} + O(1/\sqrt{\nu})$						
$x_p =$	-2.33	-1.64	-0.674	0.00	0.674	1.64	2.33

Zdroj: <http://www.ktl.elf.stuba.sk/~vargic/mas/mas2003/cviko2/tabulky.doc>

Příloha č. 6 - HR priority

Priorita	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
1. HR plánování	- Diskuze - Cíle - Sledování progresu - Q1	- Diskuze - Cíle - Sledování progresu	- Diskuze - Cíle - Sledování progresu - Q2	- Diskuze - Cíle - Sledování progresu	-Diskuze - Cíle - Sledování progresu - Q3	- Diskuze - Cíle - Sledování progresu - Q3
2. HR operační model	- Návrh modelu	- Diskuze a finalizace modelu				
3. HR operace, výplatní listiny a administrativa	- ESS/MSS	- ESS/MSS			- Analýza CLA operací	- Analýza CLA operací
4. Proces nábory a vylepšení	- Průzkum přijetí nabídek - Zvýšit míru nástupnosti na 80%	- Průzkum přijetí nabídek - Zvýšit míru nástupnosti na 80%	- Implementace projektu budování značky - Implementovat změny k zlepšení nábory	- Implementace projektu budování značky - Implementovat změny k zlepšení nábory	- Implementace projektu budování značky - Implementovat změny k zlepšení nábory	- Implementovat změny k zlepšení nábory

		- Přeškolit vedoucí pohovorů				
5. Nástup a adaptace / operace	- Revize procesů,rolí, odpovědnosti		- Navrhnout mapu cesty na prvních 90 dní	- Diskuze o návržené mapě cesty		
6. Organizační kultura	- Dokončit plán kultury	- Dokončit plán kultury	- Aktivace kultury - Uvést do chodu programy aktivace kultury a sledovat je	- Aktivace kultury - Uvést do chodu programy aktivace kultury a sledovat je	- Aktivace kultury - Uvést do chodu programy aktivace kultury a sledovat je	- Aktivace kultury - Uvést do chodu programy aktivace kultury a sledovat je
7. Komunikace se zaměstnancem	- Socializace komunikace	- Socializace komunikace	- Schůzky - Jiné platformy kom.	- Schůzky - Jiné platformy kom.	- Schůzky - Jiné platformy kom.	- Schůzky - Jiné platformy kom.
8. Vzdělávání & strategie rozvoje	- Analýza vzd. potřeb - Průběžná školení - Diskuze o rozvoji vzdělávání			- Rozvinout vzdělávací cestu pro klíčové role	- Rozvinout vzdělávací cestu pro klíčové role	

9. Management výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Plán zavedení - Rozvoj MV - Tréninkové materiály 		<ul style="list-style-type: none"> - Studie proveditelnosti Performance Connections 	<ul style="list-style-type: none"> - Zavedení mezi manažery 		
10. Kariérní rozvoj a praxe zam.				<ul style="list-style-type: none"> - Vypracovat kariérní mapu 	<ul style="list-style-type: none"> - Vypracovat kariérní mapu 	<ul style="list-style-type: none"> - Vypracovat kariérní mapu

Zdroj: interní zdroj, zkoumaná společnost, 2019