

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**

**Bc. Hana Jelenová**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Jelenová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku**

Název anglicky

**Employee fluctuation in selected company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit důvody fluktuace a vypracování návrhu opatření na její snížení.

Dílčím cílem práce je zjištění fluktuace a výpočet míry fluktuace na úrovni podniku a na úrovni poboček podniku a vyčíslení nákladů s ní spojených.

### Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje rešerši dané problematiky. Praktická část vychází z dat získaných dotazníkovou metodou a řízenými rozhovory s vybranými řídicími pracovníky. Získané informace jsou statisticky zpracovány a umožňují vypracování návrhu na zlepšení stávající situace.

**Doporučený rozsah práce**

70 – 80

**Klíčová slova**

fluktuace, míra fluktuace, dotazník, řízený rozhovor, pracovní poměr, motivace, styl řízení, vedoucí pracovník

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.  
HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.  
KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za odborné vedení a vstřícný přístup po celou dobu zpracovávání této práce. Další poděkování patří jednateři společnosti za možnost psát tuto diplomovou práci a také kolegům za jejich cenné rady. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a přátelům za jejich podporu nejen při psaní této diplomové práce, ale i po celou dobu studia.

# Fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na téma fluktuace zaměstnanců ve Společnosti X. Teoretická část se zabývá studiem odborné literatury a následným zpracováním literární rešerše zaměřené na problematiku personálního řízení a fluktuaci. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti včetně vysvětlení personálních procesů a organizační struktury. Dále je zaměřena na výpočet fluktuace a její další analýzu, což je dílčím cílem této práce. Dílčím cílem je také zjištění nákladů na fluktuaci a jejich vyčíslení na jednoho zaměstnance. Dalším cílem je zjištění možných důvodů fluktuace zaměstnanců, a to pomocí dotazníkového šetření a porovnáním s konkurenčními podniky z tohoto trhu. Závěrečná část obsahuje shrnutí výsledků zkoumání a možné návrhy a doporučení autorky pro snížení fluktuace ve společnosti. Návrhy a doporučení zahrnují zefektivnění interních procesů, posílení náboru zaměstnanců, různé teambuildingové aktivity a zavedení nových atraktivních benefitů. Implementace těchto návrhů by mohla vést ke snížení výše fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což by zároveň mohlo zvýšit jejich produktivitu, a tak i ziskovost společnosti.

**Klíčová slova:** fluktuace, míra fluktuace, dotazník, řízený rozhovor, pracovní poměr, motivace, styl řízení, vedoucí pracovník

# **Employee fluctuation in selected company**

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the topic of employee turnover in Company X. The theoretical part is dedicated to the study of literature and subsequent literature search focused on the issue of personnel management and turnover. The practical part contains the characteristics of the company including an explanation of HR processes and organizational structure. Furthermore, it focuses on the calculation of turnover and its further analysis, which is the partial aim of this thesis. Another partial aim is to determine the cost of turnover and calculation of the cost per employee. Another aim is to find out the possible reasons for employee turnover by means of a questionnaire survey and comparison with competitors in this market. The final section contains a summary of the results of the research and possible suggestions and recommendations made by the author to reduce turnover in the company. Suggestions and recommendations include improving internal processes, improving recruitment, various team building activities and implementation of new attractive benefits. The implementation of these suggestions could lead to a reduced level of turnover and increased employee happiness, which could also increase employee productivity and therefore the company's profitability.

**Keywords:** fluctuation, turnover rate, questionnaire, guided interview, employment relationship, motivation, management style, manager



# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Literární přehled</b> .....	<b>14</b>
3.1 Personalistika a personální řízení.....	14
3.2 Proces získávání a přijímání zaměstnanců.....	14
3.2.1 Analýza pracovního místa.....	15
3.2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	15
3.2.3 Výběr zaměstnanců.....	16
3.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	17
3.3 Řízení zaměstnanců.....	18
3.3.1 Pracovní výkon.....	19
3.3.2 Řízení pracovního výkonu.....	19
3.3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	20
3.3.4 Vedoucí pracovníci.....	22
3.3.5 Styly vedení.....	23
3.4 Odměňování zaměstnanců.....	24
3.4.1 Systém odměňování.....	24
3.4.2 Složky odměňování.....	26
3.4.3 Finanční odměňování.....	27
3.4.4 Nefinanční odměňování.....	28
3.5 Motivace pracovníků.....	29
3.5.1 Typy motivace.....	30
3.5.2 Teorie motivace.....	31
3.5.3 Proces motivace.....	34

3.5.4	Motivace a spokojenost zaměstnanců .....	35
3.6	Fluktuace zaměstnanců.....	36
3.6.1	Výpočet míry fluktuace.....	37
3.6.2	Typy fluktuace .....	38
3.6.3	Příčiny fluktuace .....	39
3.6.4	Opatření k omezení fluktuace .....	41
3.6.5	Náklady na fluktuaci .....	42
<b>4</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>44</b>
4.1.1	Metodika zjišťování efektivnosti motivačního systému .....	46
<b>5</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>51</b>
5.1	Charakteristika Společnosti X.....	51
5.1.1	Rozdělení zaměstnanců.....	52
5.1.2	Rozlišení zaměstnanců dle druhu mzdy.....	55
5.1.3	Hierarchické uspořádání manažerů.....	55
5.1.4	Personální procesy .....	56
5.1.5	Benefity ve společnosti .....	59
5.1.6	Výše mezd ve společnosti.....	60
5.2	Fluktuace společnosti .....	61
5.2.1	Analýza fluktuace dle středisek .....	62
5.2.2	Analýza fluktuace dle regionu .....	63
5.2.3	Analýza ukončení pracovního poměru .....	64
5.3	Náklady na fluktuaci zaměstnanců.....	66
5.3.1	Práce manažerů a asistentek.....	68
5.3.2	Administrativní personální práce .....	68
5.3.3	Přímé náklady .....	69
5.3.4	Nepřímé náklady .....	69

5.3.5	Vyhodnocení nákladů na fluktuaci .....	71
5.4	Dotazníkové šetření.....	71
5.4.1	Identifikační otázky .....	72
5.4.2	Zjišťování efektivnosti motivačního systému.....	72
5.5	Porovnání s konkurencí.....	76
5.5.1	Průzkum trhu.....	77
5.5.2	Porovnání spokojenosti dle Atmoskop.cz.....	78
5.5.3	Porovnání nabízených benefitů.....	80
<b>6</b>	<b>Výsledky .....</b>	<b>82</b>
6.1	Návrhy a doporučení .....	83
6.1.1	Zefektivnění adaptačních procesů .....	83
6.1.2	Zesílení náboru .....	83
6.1.3	Opatření na provozovně Centrála .....	84
6.1.4	Návrh na nové benefity.....	85
6.1.5	Náklady spojené se zavedením nových benefitů .....	87
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>90</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů, rovnic a zkratk .....</b>	<b>95</b>
9.1	Seznam obrázků .....	95
9.2	Seznam tabulek .....	95
9.3	Seznam grafů.....	96
9.4	Seznam rovnic .....	96
9.5	Seznam použitých zkratk.....	97

# 1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je důležitou součástí personálního managementu, a to jak pro menší firmy, tak i pro velké korporace. V současné době je stále aktuálnějším tématem, jelikož nezaměstnanost je velmi nízká, konkurence na trhu práce roste a získávání kvalifikovaných pracovníků se tak stává obtížnější. Fluktuace zaměstnanců proto představuje jedno z největších rizik pro podniky, protože ztráta zaměstnanců může mít výrazný dopad na produktivitu a ziskovost firmy.

Pohyb pracovníků v rámci i mimo organizaci je však často nevyhnutelný a může přinášet negativní, tak i pozitivní důsledky pro firmu i zaměstnance. Jedním z pozitivních důsledků je například zvýšení dynamiky a flexibility organizace. Také může vést k příchodu nových zaměstnanců, kteří přináší nové nápady, dovednosti, znalosti a způsoby řešení problémů, což následně může zlepšit produktivitu a efektivitu organizace.

To, zda fluktuace zaměstnanců představuje pro firmu problém, závisí na řadě faktorů, jako je například charakter firmy, oblast, ve které působí, strategie firmy atd. Jedním z dalších faktorů je také výše finančních prostředků, které musí firma vynaložit v souvislosti s fluktuací. Dále také schopnost a rychlost nahrazování odcházejících zaměstnanců novými pracovníky, aniž by to mělo výrazný dopad na provoz a fungování společnosti.

Fluktuace zaměstnanců je tedy velmi široké téma. V této diplomové práci je zkoumána její výše ve Společnosti X. Tato společnost je významnou součástí trhu prodeje a servisu vozů v České republice, na deseti provozovnách zaměstnává celkem 800 pracovníků. Pro získání povědomí je společnost nejdříve představena. Následně je zjištěna celková výše fluktuace s dalším rozdělením na dílčí střediska a také na jednotlivé provozovny, což je i cílem této práce. Výše fluktuace je porovnávána mezi roky 2018 až 2022 a dále i mezi jednotlivými středisky společnosti. Dalším cílem práce je zkoumání důvodů fluktuace ve společnosti. Jelikož vysokou fluktuaci mohou doprovázet i vysoké náklady na fluktuaci, součástí této práce je zjištění těchto nákladů a jejich následné vyčíslení na jednoho zaměstnance, což je dílčím cílem této práce.

Výsledkem této práce je vypracování návrhů a opatření, které vedou ke snížení fluktuace, a i nákladů s ní spojených. Společnost tyto návrhy následně může uplatnit pro snížení fluktuace a tím zvýšit nejen spokojenost svých zaměstnanců, ale také jejich produktivitu a ziskovost společnosti.

## **2 Cíl práce**

Cílem práce je zjistit důvody fluktuace ve Společnosti X a následné vypracování návrhů a opatření pro její snížení. Dílčím cílem je výpočet míry fluktuace na úrovni podniku, dále na úrovni jednotlivých provozoven a středisek podniku a vyčíslení nákladů na fluktuaci.

První část práce se zaměřuje na studium odborné literatury a zpracování literární rešerše. Navazující praktická část obsahuje charakteristiku Společnosti X, zjištění výše fluktuace a její následnou analýzu. Dále jsou také zjišťovány náklady na fluktuaci a jejich vyčíslení. Následuje vlastní výzkum na základě dotazníkového šetření a porovnání s konkurenčními podniky z tohoto trhu.

Cílem této diplomové práce je přispět k lepšímu porozumění fluktuace zaměstnanců pro Společnost X, poskytnout praktické návrhy a doporučení, které pomohou snížit výši fluktuace, zlepšit schopnost udržet kvalitní zaměstnance a zároveň zvýšit jejich spokojenost.

## **3 Literární přehled**

### **3.1 Personalistika a personální řízení**

Personalistika je součástí řízení organizace a zabývá se jejími pracovníky. Zahrnuje souhrn činností specificky orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaný personálními útvary. Ty se zabývají především formulování a navrhování personální politiky a strategie společnosti, zajišťování personálních služeb a personálním poradenstvím. Cílem personálního řízení je optimálně využít potenciál lidí a investic do nich a tím dosáhnout krátkodobých i dlouhodobých úspěchů podniku. Zaměřuje se především také na vytváření ideálního prostředí pro pracovníky, optimálním využitím pracovníků a rozvíjení jejich potenciálu tzn. personální a sociální rozvoj, posilování vzájemných vztahů v organizaci a celkové udržování či zvyšování spokojenosti pracovníků. Tyto nástroje personálního řízení jsou velmi důležité, neboť schopnosti a motivace pracovníků určuje jejich výkon, který následně určuje výkon organizace jako celku. [1; 2; 3]

### **3.2 Proces získávání a přijímání zaměstnanců**

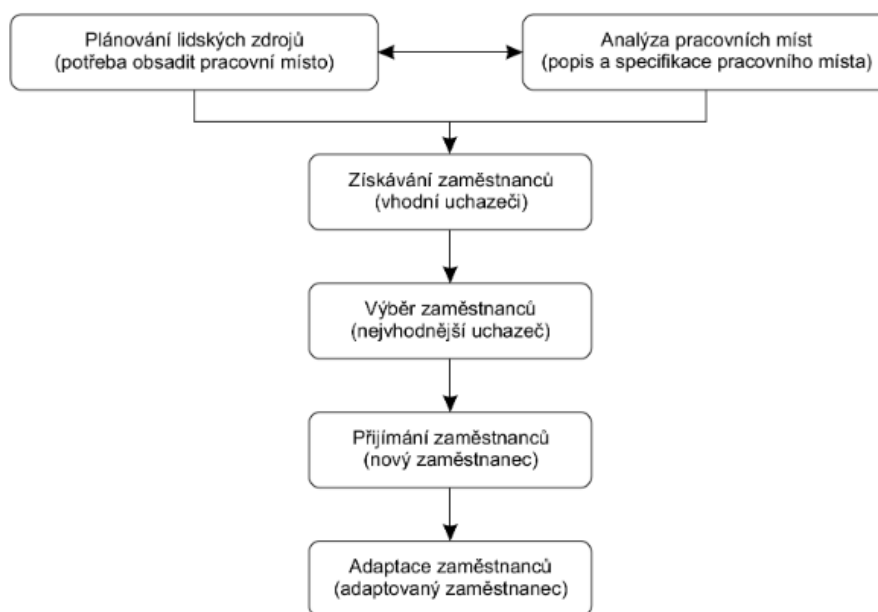
Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových činností personálního útvaru. Jedná se o proces vyhledávání a oslovování lidí. Předchází mu proces plánování lidských zdrojů. [4; 5]

Proces získávání a přijímání zaměstnanců se může lišit v závislosti na různých faktorech, jako jsou například velikost a charakter zaměstnavatele, pracovní pozice a požadované kvalifikace uchazečů. Některé společnosti mohou mít komplexní procesy výběru a nábory zaměstnanců, které zahrnují například psaní detailních pracovních popisů, předběžná hodnocení uchazečů a strukturované osobnostní testy. Na druhé straně menší společnosti mohou mít jednodušší procesy přijímání zaměstnanců a mohou se spoléhat více na osobní reference a pohovory. [2; 4; 5]

Obsazování volných pozic je vcelku nákladné. Armstronga [4] zmiňuje ve své knize průzkum CIPD 2013, dle kterého jsou průměrné náklady na obsazení volného pracovního místa ředitele nebo vrcholového manažera 8 000 liber, u ostatních pozic 3 000 liber.

Postup procesu obsazování volných pozic dle Šikýře znázorňuje následující schéma (Obrázek 1).

Obrázek 1, Postup obsazování volných pozic



Zdroj: Šikýř [2]

### 3.2.1 Analýza pracovního místa

Hlavním východiskem při získávání pracovníků je popis pracovního místa. Obsahuje informace o úkolech a povinnostech pracovního místa, definuje nadřízené, stanovuje pravomoci, odpovědnost apod. Dále specifikuje podmínky a požadavky na danou pracovní pozici, a to potřebné znalosti, schopnosti, požadované vzdělání či praxi. Veškeré tyto požadavky jsou užity při navazujícím strukturovaném pohovoru. [2; 4; 5]

### 3.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Zdroje při získávání zaměstnanců se dělí na vnitřní a vnější. Při užití vnitřních zdrojů je daná pozice obsazena již stávajícím zaměstnancem a vzniká tak úspora nákladů vynaložených na výběrové řízení. Lze oslovit i bývalé zaměstnance společnosti. Vnější zdroje představují nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, absolventy apod. [2; 5]

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálního uchazeče o zaměstnání. Stanovení vhodné metody závisí na mnoha okolnostech, jak uvádí Šikýř [2]:

- „Jaké pracovní místo se obsazuje;
- Zda se využívají vnější nebo vnitřní zdroje zaměstnanců;
- Jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa;

- *Jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;*
- *Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání;*
- *Jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel;*
- *Kolik času a peněz je k dispozici.*“ [2]

Nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců dle Armstronga [5] jsou znázorněny níže. Obvyklá je i kombinace více metod. U vnitřních zdrojů lze použít inzerci na intranetu popř. místní nástěnce.

Metody jsou seřazeny sestupně, tzn. od nejvíce používané po nejméně.

1. *„Vlastní webové stránky*
2. *Zprostředkovatelské agentury*
3. *Doporučení od zaměstnanců*
4. *Profesní sociální sítě, například LinkedIn*
5. *Pracovní servery*
6. *Inzerce v místních novinách*
7. *Inzerce v odborných časopisech*
8. *Úřady práce*
9. *Poradenské společnosti*
10. *Vzdělávací instituce*
11. *Inzerce v celostátních novinách*
12. *Sociální sítě*“ [5]

Mezi dnes oblíbené metody patří elektronické získávání, což dokazuje i Armstrong výše. Výhodou elektronického získávání je širší rozsah, rychlejší komunikace a menší náklady. Webové stránky téměř každého zaměstnavatele dnes již obsahují záložku „Kariéra“, kde jsou znázorněny všechny aktuálně volné pracovní pozice. Přes některé pracovní servery (například jobs.cz) lze potenciální uchazeče i aktivně oslovovat. Mezi nové metody lze zařadit získávání na sociálních sítích (např. Facebook či LinkedIn). [2; 5]

### **3.2.3 Výběr zaměstnanců**

Po úspěšném zveřejnění inzerce následuje výběr vhodného kandidáta. Uchazeč v první řadě zasílá veškeré potřebné dokumenty (strukturovaný životopis, žádost o zaměstnání, kopie vysvědčení/diplomu či různé reference). Na základě těchto dokumentů se provede předběžný



výběr. Kritéria výběru zahrnují nezbytné požadavky na zaměstnance stanovené dle vlastních potřeb (znalosti, dovednosti, vzdělání) a právních předpisů (bezúhonnost, lékařská způsobilost). Následuje výběrový pohovor. Jedná se o osobní setkání ve formě diskuse. Může být individuální, tzn. jeden uchazeč a jeden tazatel nebo tzv. pohovor před panelem (více tazatelů a jeden uchazeč). Součástí výběrového řízení mohou být také testy inteligence či osobnosti, assessment centre aj. [4; 5]

### **3.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Zaměstnanec uzavírá se zaměstnavatelem pracovněprávní vztah podepsáním pracovní smlouvy. [2]

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou nebo jmenováním do funkce (u vedoucích pracovníků). Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Musí obsahovat tyto podstatné náležitosti [6]:

- Druh práce
- Místo nebo místa výkonu práce
- Den nástupu do práce

Obsahuje však i jiná ujednání, která nejsou v rozporu s právními předpisy, např. délku zkušební doby, pracovní dobu (standartně 40 hodin týdně, popř. zkrácená), dobu trvání pracovního poměru, a to buď na dobu určitou nebo neurčitou. Zaměstnavatel má povinnost informovat zaměstnance o délce dovolené, o výši mzdy a o termínu výplaty mzdy. Tyto údaje jsou také většinou součástí pracovních smluv. [2; 4; 6]

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení. Následně je zaměstnanec zařazen do personální evidence, tzn. je mu pořízena osobní karta s nezbytnými údaji a dokumenty. Změny pracovní smlouvy je možné provádět pouze po dohodě mezi smluvními stranami a je nutné jejich písemné uzavření. [2; 4; 6]

Skončení pracovního poměru definuje zákoník práce a lze uskutečnit pouze zákonem definovanými způsoby. Pracovní poměr lze ukončit na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzn. dvoustranné právní jednání nebo jednostranným jednáním, a to výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Dále uplynutím sjednané

doby pracovního poměru, smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, popř. na základě soudního rozhodnutí atd. [2; 6; 7]

### **Adaptace zaměstnanců**

Adaptace zaměstnanců je závěrečným krokem procesu. Jejím cílem je pomoci pracovníkovi překonat počáteční fázi po nástupu do nového zaměstnání a snížit tím pravděpodobnost jeho brzkého odchodu. Představuje vyrovnání se s pracovními činnostmi a vlivy okolí pomocí formálních i neformálních procedur. Formální procedury zahrnují informování a odborné zapracování. Zaměstnanec se seznamuje s firemní kulturou dané společnosti, s vlastní pracovní činností a sociálně se začleňuje. Neformální procedury probíhají spontánně. Během adaptace zaměstnanec podstupuje různá školení či jiné vzdělávací aktivity. [2; 4]

Adaptace pracovníků bývá často podceňována. To má za důsledek zvýšené náklady pro organizaci, a to náklady na získávání a výběr pracovníků a také náklady spojené s fluktuací, jelikož obsazování volných pozic je nákladné. Kociánová [4] uvádí, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů. Dále uvádí, že až do šesti měsíců po nástupu do zaměstnání je poměrně velké riziko jeho odchodu.

Adaptace by měla končit s koncem zkušební doby nebo dle rozhodnutí nadřízeného.

### **3.3 Řízení zaměstnanců**

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [8]*

Management lze chápat jako proces koordinování činností řízeného objektu řídicím subjektem za účelem dosažení určitých výsledků, kterých lze dosáhnout pouze kolektivní prací. Management lze chápat také jako souhrn veškerých činností, které je nutné udělat pro zabezpečení fungování organizace. [8; 9]

Hlavní funkce managementu jsou: [10]

- Plánování
- Organizace
- Personalistika (tu uvádí Blažek [9] jako další funkci)
- Vedení
- Kontrola

Management je také označován jako cyklicky probíhající řídicí proces, který obsahuje tyto na sebe navazující činnosti: [9]

- Rozhodování
- Ovlivňování
- Kontrolování

### **3.3.1 Pracovní výkon**

Výkonnost jedince ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady. Mezi subjektivní se řadí jeho tělesné a duševní vlastnosti, schopnosti nebo kvalifikační předpoklady. Mezi objektivní patří technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu nebo např. způsob hodnocení a odměňování práce. Schopnosti a motivace pracovníků spolu s příznivými pracovními podmínkami determinují pracovní výkon, který determinuje výsledky podnikání. Pracovní výkon je tedy výsledek určité pracovní činnosti vyjádřený množstvím a kvalitou dané práce, včasností plnění, přístupem k práci a přítomnosti v práci za určitých podmínek. Dosahování očekávaných výsledků podniku je podstatou řízení pracovního výkonu. [2; 10; 11]

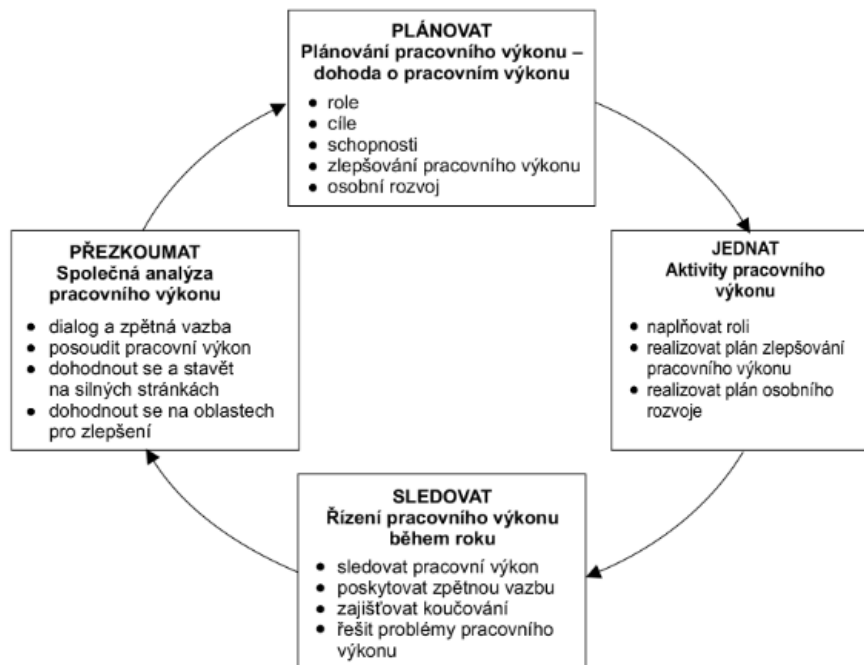
### **3.3.2 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je systematický manažerský proces, který pomocí rozvíjení výkonu a řízení jedinců a týmů ovlivňuje pracovníky k dosahování lepších výsledků. Umožňuje konkretizování cílů společnosti na pracovníky, čímž celkově přispívá k jejich plnění a spravedlivému ocenění konkrétního pracovníka, což působí pozitivně na jeho motivaci. Hodnotitel je zpravidla přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Tyto dvě strany si definují vzájemné role, které specifikují obsah práce, cíle či výsledky práce a schopnosti, motivaci či podmínky k práci. Výkonnostní ukazatele mají převážně finanční charakter, popř. ostatní mohou být kvalita výstupů, uspokojení zákazníka, průběžná procesní doba apod. [5; 10]

Řízení výkonnosti je založeno na základě vzájemného souhlasu mezi řídicím a řízeným. Součástí řízení je dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání, průběžné sledování výkonu pracovníka, poskytování zpětné vazby apod. Dohoda o pracovním výkonu se uzavírá písemně na určité období, zpravidla jeden rok. Kociánová [4] uvádí pět primárních prvků řízení pracovního výkonu, jsou to: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování

a dialog. [5; 10] Cyklus řízení pracovního výkonu znázorňuje následující schéma (Obrázek 2).

Obrázek 2, Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong [5]

### 3.3.3 Hodnocení zaměstnanců

Po řízení výkonu a uplynutí sjednané doby následuje formální hodnocení pracovního výkonu. Obsahem by mělo být ocenění konkrétních pracovních výsledků, odkrytí rezerv a slabin, posílení vzájemné komunikace a vztahů. Řídící pracovník tímto rozvíjí své manažerské dovednosti, upevňuje vztahy s podřízeným, poskytuje jim zpětnou vazbu a motivuje je. Pokud je však hodnocení provedeno nesprávně, působí spíše jako demotivující prvek. Dále je důležité, aby manažer hodnotil objektivně každého svého podřízeného. Podřízený se může vyjádřit k závěru hodnocení a měl by mít i prostor na otázky. [2; 10; 12]

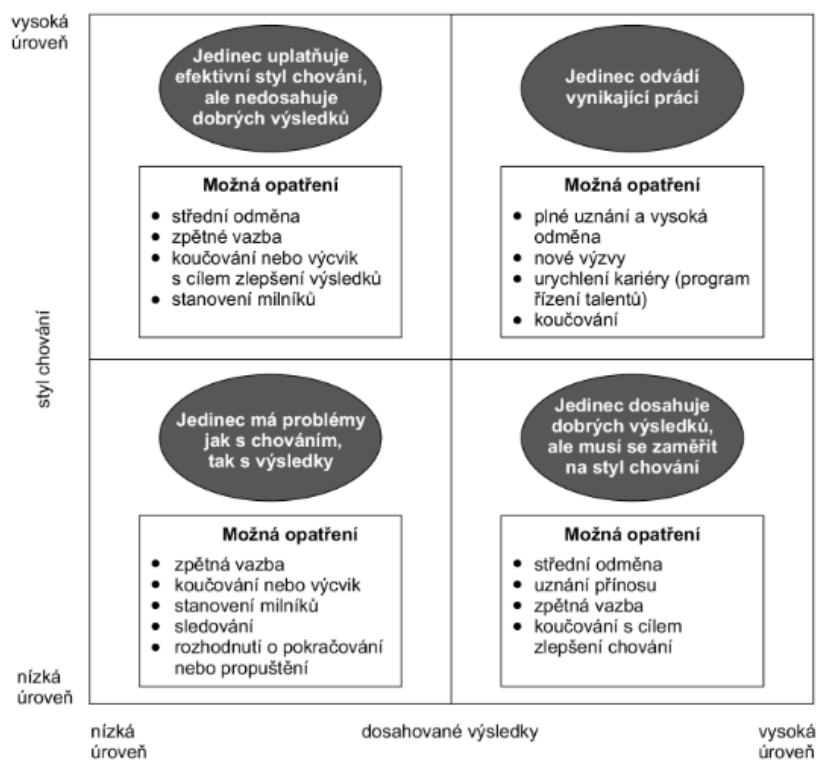
Po shrnutí výsledků se stanovuje plán rozvoje na další období, dále se případně stanovuje časový limit na odstranění předešlých nedostatků. Tento proces se během působení daného podřízeného ve společnosti neustále opakuje. Hodnocením zaměstnanců manažeri kontrolují, usměrňují a podněcují své podřízené v průběhu vykonávání sjednané práce. Velmi důležité je také poskytování oboustranné zpětné vazby. [2; 10; 12]

K hodnocení výkonu se užívají různé klasifikační stupnice, Armstrong [5] uvádí např. tuto:

- Mimořádný výkon (cíle plní nadměru, překračuje očekávání)
- Dobře vyvážený výkon (cíle plní, soustavně pracuje dobře a svědomitě)
- Stěží efektivní výkon (neplní všechny cíle, projevuje nedostatek odhodlání)
- Nepřijatelný výkon (neplní většinu cílů, projevuje nedostatek odhodlání, nemá dostatečné schopnosti)

Alternativou klasifikování je vizuální posuzování. Výkon zaměstnance určuje, kde se nachází v matici pracovního výkonu. Matici znázorňuje Obrázek 3. Hodnocení zaměstnanců může být formální nebo neformální. [2; 5]

**Obrázek 3, Matice pracovního výkonu**



Zdroj: Armstrong [5]

Mezi další metodu hodnocení se řadí i hodnocení podle dohodnutých cílů. Cíle charakterizují konečný stav, kterého má být dosaženo. Mohou být kvantifikovaného výstupu nebo cíle zlepšení, např. snížení nákladů. Optimálně dohodnuté cíle by měly být SMART (Stretching, Measurable, Agreed, Realistic/Relevant, Time related). Wagnerová [10] uvádí i zkratku KARAT (Konkrétní, Ambiciózní, Reálné, Akceptovatelné, Termínované). Další metodou je tzv. koncepce 360stupňové vazby, tzn. hodnotí nejen manažer, ale i jiné subjekty, zainteresované na pracovním výkonu zaměstnance. Mezi tyto subjekty patří: nadřízený, podřízený, zákazník a spolupracovník. [2; 5; 10]

Hodnocení výkonnosti není vždy přínosem, selhání může nastat například v těchto situacích, jak uvádí Wagnerová [10]:

- Vedoucí nemá informace o skutečné výkonnosti hodnoceného
- Vedoucí nebere hodnocení vážně
- Vedoucí není dostatečně připraven na hodnocení
- Zaměstnanec nemá kontinuální zpětnou vazbu o své výkonnosti
- Nedostatečný dopad na odměňování

### 3.3.4 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovník neboli manažer je řídicí pracovník zodpovědný za dosahování cílů ve firmě nebo její části. Úlohou manažera je přimět pomocí svých vrozených a získaných vlastností a schopností své podřízené k dosažení cílů. Mezi vrozené vlastnosti náleží potřeba řídit, potřeba mít moc a měkké dovednosti, např. empatie. Získané znalosti jsou metody řízení, dobrá tělesná a duševní kondice a jeho získané znalosti z teorie i praxe. Dovednosti potřebné k manažerské práci se rozdělují také na koncepční, lidské a technické. Potřebné dovednosti u jednotlivých manažerských skupin rozdílné. [9; 13; 14]

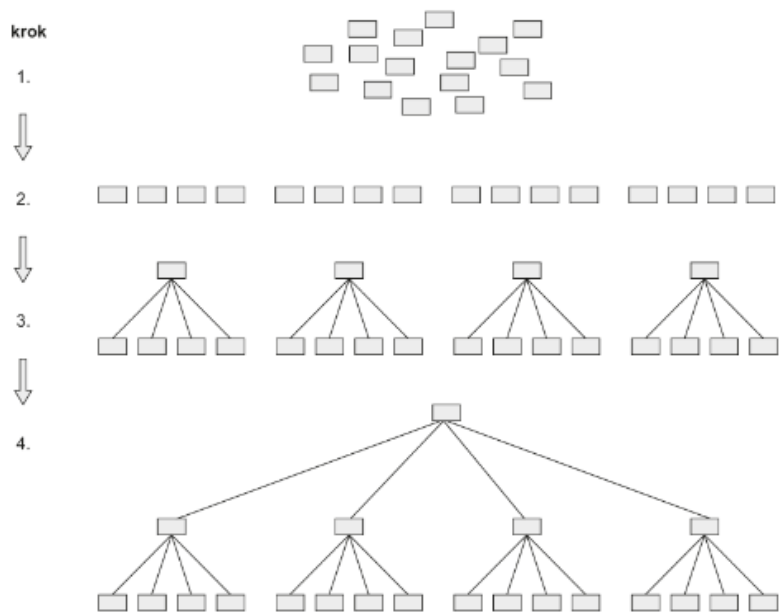
Manažery lze dělit do tří skupin: [9; 13]

- Manažeři první linie (liniový management)
  - Nejnižší stupeň řízení, jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, (např. mistr dílny, vedoucí prodejny)
- Střední manažeři
  - Prostředník mezi manažerem první linie a vrcholovým manažerem (např. vedoucí oddělení, manažer kvality)
- Vrcholoví manažeři (top management)
  - Nejvyšší stupeň řízení, organizaci řídí jako celek, reprezentují ji a vytváří strategie (např. generální ředitelé, prezidenti, jednatele)

Tyto vzájemné vztahy znázorňuje útvarová struktura neboli organizační schéma. Určuje množinu útvarů (pracovních míst) a informační či hmotně-energetické vztahy mezi nimi. Při vytváření útvarové struktury se zpravidla používá princip jediného odpovědného vedoucího. Znamená to, že jeden pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který zodpovídá za jeho činnost. K vytvoření celého procesu je nutná dělba práce a vzájemná kooperace, která musí

být koordinována. [9] Výsledkem tohoto postupu je hierarchická útvarová struktura znázorněna na Obrázku 4. Na Obrázku je dále znázorněn i princip tvorby hierarchické struktury.

*Obrázek 4, Princip tvorby hierarchické útvarové struktury*



Zdroj: Blažek [9]

### 3.3.5 Styly vedení

Vedení lidí se od klasického řízení poměrně odlišuje. Řízení je založeno na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole. Přístupy vedení jsou naopak založeny na stanovení záměru, vize a zapojení lidí, tzn. komunikace se všemi zúčastněnými a jejich motivace. Úloha vedení má hlavní funkci, a to zabezpečit splnění příslušných cílů. Kromě toho také klade důraz na kvalitu výsledků práce, dodržování stanovených termínů, bezpečnost práce atd. Smyslem vedení lidí je tedy vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dále než jen disciplinované plnění úkolů. [8]

U vedoucích pracovníků se lze setkat s několika typy vedení svých podřízených. Tyto styly jsou dány osobností manažera, vzděláním, praxí či kompetencí. Určující pro styl vedení je také orientace daného manažera na splnění úkolů. [15] Orientaci Hron [16] rozděluje na: úkol (splnění zadaných úkolů), lidi (splnění požadavků kolektivu) a proporcionalní rozdělení na úkol a lidi.

Tradiční rozdělení stylů vedení dle Likerta je následující [8; 17]:

### **1) Autoritativní**

Jedná se o direktivní určování úkolů bez zpětné vazby. Klade důraz na kázeň a disciplínu. Manažer nemá zájem o vytvoření vazeb a komunikace probíhá pouze shoda dolů.

### **2) Benevolentní**

Manažer má snahu vytvořit partnerské prostředí. K motivaci využívá spíše odměny než tresty. Závěrečné slovo má vždy manažer bez doporučení podřízených.

### **3) Konzultativní**

Komunikace je oboustranná, vedoucí naslouchá připomínkám, ale stále má závěrečné slovo. Tresty se spíše nevyužívají.

### **4) Participativní**

Manažer zapojuje podřízené do rozhodování a plně jim důvěřuje. Odměňování je nejen finančního charakteru.

Dále lze styly vedení rozlišovat na např. na autokratický, demokratický, liberální a byrokratický. Hron [16] například rozlišuje styly řízení: autokratický, kompromisní, lhostejný a sousedský. Jedná se o alternativy předešlému základnímu rozdělení. [18]

## **3.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců lze chápat jako spravedlivé ocenění jejich výkonu. Pomocí odměny lze efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání práce a dosáhnout tak požadovaného výkonu, tzn. odměnou lze ovlivnit množství a kvalita budoucí práce. Proto je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. [2; 4]

### **3.4.1 Systém odměňování**

Strategie odměňování v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky organizace vymezuje čeho chce organizace v oblasti odměňování dosáhnout a způsob, jak toho dosáhnout. Strategie formuje systém odměňování, který zahrnuje postupy a procesy s cílem zajistit, aby odměňování bylo ve prospěch organizace stejně jako zaměstnanců. Hlavní složky systému jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují. Podklady pro odměňování a rozhodování o odměnách poskytuje řízení pracovního výkonu. [2; 5]



System odměňování dle Armstronga znázorňuje Obrázek 5. System odměňování obecně není upraven právními předpisy, každý zaměstnavatel si tak implementuje vlastní jedinečný system, který odpovídá strategii a potřebám společnosti i zaměstnanců s dodržením pracovněprávních předpisů. Zákoník práce a nařízení vlády stanovuje např. výši minimální mzdy, nejnižší úroveň zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí a výši příplatků za práci v tomto prostředí. [2; 4; 12]

Obrázek 5, System odměňování



Zdroj: Armstrong [5]

Optimální přístup k odměňování má dle Kociánové [4] podporovat dosahování cílů strategie organizace, měl by být integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů. Dále by měl uznávat, že od investování do lidského kapitálu se nepožaduje rozumná návratnost a podporovat i jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje a stabilizace pracovníků.

System odměňování pracovníků by měl dle Koubka [19] plnit následující požadavky:

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- Stabilizovat žádoucí pracovníky

- Odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- Napomoci k dosažení konkurenceschopnosti
- Měl by být racionální a v souladu s právními normami
- Měl by být akceptován zaměstnanci a hrát pozitivní roli v jejich motivování
- Zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy

### 3.4.2 Složky odměňování

Šikýř [2] rozlišuje pouze dvě formy odměňování, a to peněžní formu (mzda, plat, odměna z dohody) a nepeněžní formu (pochvaly, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody aj.)

Totožně klasifikuje odměny i Kociánová [4] a Armstrong [5], který je následně rozlišuje na:

- Peněžní odměny
  - Mzda, plat, peněžní bonusy, podíly na zisku, akcie
- Zaměstnanecké výhody
  - Prodloužená dovolená, penzijní připojištění, zdravotní dny volna
- Vzdělávání a rozvoj
  - Vzdělávání a výcvik, rozvoj kariéry, řízení pracovního výkonu
- Pracovní prostředí
  - Základní hodnoty organizace, styl vedení, uznání, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Všechny tyto složky se nachází v matici, která charakterizuje model celkové odměny. Lze je dělit na odměny: transakční, společné, relační a individuální. Celková odměna by měla být spojením všech těchto druhů odměn. [4; 5] Znázorněno je na Obrázku 6.

Obrázek 6, Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong [5]

Urban [20] odměny dělí na rozdíl od Šikýře a Kociánové na více složek, a to na tyto:

- Základní či pevná mzda
- Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance
- Pohyblivá složka mzdy dle výkonu (prémie, bonusy)
- Mzdové příplatky
- Zaměstnanecké výhody

Jednotlivé formy odměňování závisí vždy na podmínkách a cílech organizace a práci, kterou daný zaměstnanec vykonává. Obecně je lze rozdělit na základní mzdu (fixní složku), výkonové odměny a příplatky (variabilní složku) a zaměstnanecké výhody (benefity). Ani ostatní formy nepeněžní odměny, které nesouvisí s výkonem by neměly být opomíjeny, jako např. uznání, osobnostní i kariérní růst a příjemné pracovní prostředí. [20]

### 3.4.3 Finanční odměňování

Hlavní forma finančního odměňování je základní mzda, ta vychází především z ceny prací či profesí na trhu práce. Mzda je poskytována zaměstnanci v pracovním poměru také dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Zaměstnanci ve veřejných službách a správě (rozpočtové sféře) pobírají plat. Pravidla pro jejich odměňování pevně určuje Zákoník práce. Výše mzdy se sjednává ve smlouvě, mzdovém výměru nebo je stanovena vnitřním předpisem, a to před začátkem výkonu práce. Splatná je po vykonání práce. Mzda může mít i naturální charakter. [2; 4]

Základní mzda může mít několik forem, ty představují odlišné zásady a postupy pro její stanovení. Šikýř [2] uvádí tyto formy, které jsou zároveň i nejvíce používané.

- Časová mzda
  - Jedná se základní mzdovou formu. Uplatňuje se hodinový, měsíční či týdenní mzdový tarif. Většinou se doplňuje jiným druhem mzdové formy, např. osobním ohodnocením.
- Úkolová mzda
  - Tato mzda je závislá na výkonu zaměstnance, většinou se uplatňuje při odměňování zaměstnanců ve výrobě, kdy zaměstnanci mohou svým výkonem ovlivnit množství produkce. Používá se norma času, kdy je stanovena potřeba času na jednotku produkce nebo norma množství, ta stanovuje množství produkce za jednotku času.
- Podílová mzda (provize)
  - Provize se používají především v obchodě a ve službách jako doplňková forma mzdy. Je dána např. procentem z obrátu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Tímto stimuluje k vyššímu výkonu, ale také může způsobovat stres zaměstnanci, což snižuje jejich spokojenost a zvyšuje fluktuaci.

Další součástí odměny může být variabilní složka, která slouží jako odměna a používá se jako nástroj motivace zaměstnanců. Vyplácet se mohou jednorázově nebo pravidelně. Lze je třídit podle různých hledisek na individuální, skupinové či celoorganizační. Patří mezi ně například prémie, bonusy, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření nebo podíl na dosaženém výkonu. [2; 4]

Dále jsou součástí i příplatky nad rámec mzdy, člení se následovně [4; 6]:

- Příplatky povinné (stanovené v Zákoníku práce)
  - Práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a v neděli a práce v noci
- Příplatky nepovinné
  - Příplatek na dopravu, na oděv, na ubytování

#### **3.4.4 Nefinanční odměňování**

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou součástí celkové odměny. Většinou nemají přímý vztah k pracovním výsledkům pracovníka. Jejich cílem je zvýšit atraktivitu daného zaměstnání, zlepšit pověst zaměstnavatele a tím i jeho konkurenceschopnost, udržení si kvalitních zaměstnanců a nadále zvyšovat jejich spokojenost. [2; 4; 20]

Šikýř [2] rozděluje zaměstnanecké výhody následovně:

- Sociální povahy
  - Pojištění, půjčky, dovolená, sport a kultura
- Související s prací
  - Stravování, doprava, vzdělávání
- Spojené s postavením v organizaci
  - Služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, příspěvek na reprezentaci

Poskytování těchto výhod je součástí péče o zaměstnance a jsou nezávislé na odvedeném výkonu, nicméně dle Šikýře [2] a Kociánové [4] ale mnozí zaměstnanci berou benefity jako přirozenou součást zaměstnání. Proto je běžné, že nemají přímý motivační význam. [20]

Urban [20] rozlišuje výhody vztahující se k práci, pracovní pomůcky a výhody osobní a sociální povahy. Dále je rozlišuje z hlediska způsobu poskytování, a to na:

- Plošné
  - Zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez ohledu jejich zájmu.
- Pružné
  - Zaměstnavatel dává možnost volby podle aktuálních potřeb zaměstnance. Může být omezeno finančním limitem.
- Kombinace plošného a flexibilního poskytování

Poskytování benefitů má i svá úskalí. Plošně poskytované benefity nemusí vyhovovat všem zaměstnancům nebo bývají poskytovány mechanicky, pouze na základě srovnání s jinými podniky, a proto nejsou validním nástrojem odměňování. [20]

Systém poskytování těchto odměn není pevně stanoven, každá organizace si utváří vlastní na základě jejich personální politiky. Správně nastavený systém by měl být v souladu se zákonem, konkurenceschopný vůči ostatním firmám, nákladově efektivní a také přizpůsoben individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců i cílům podniku. [4; 20]

### **3.5 Motivace pracovníků**

Motivace představuje soubor činitelů vyjadřující sílu a směr chování člověka vedoucí k určitému výkonu či jednání. Prukner [21] definuje motivaci jako naplňování potřeb, které vede k dosahování určitých cílů. Jejich dosažením vzniká reakce, která tento cíl zvolila

a spolupůsobí tak na volbu směřující k dalším cílům. Armstrong [5] dále vymezuje tři složky motivace, a to směr, úsilí a vytrvalost. Dobře motivovaní lidé dle Armstronga uplatňují pozitivní dobrovolné chování, vyvíjí větší úsilí a chtějí vykonat něco navíc. [5]

Význam motivace a motivu je odlišný. Motiv představuje psychologickou tendenci (pohnutku) zaměřenou na uspokojování určitých potřeb která může pramenit z nedostatku nebo přetlaku. Motivy lze členit také na biologické (vrozené), psychické (získané) a sociální (kulturní získané). [22]

Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, jsou tak ve vzájemné interakci. Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu nebo systému řízení a vedení lidí, jak uvádí Kociánová [4]. Je nutné pochopit okolnosti, které k motivaci přispívají anebo ty, které ji naopak brání. Tyto okolnosti se souhrnně označují jako motivační faktory. [2; 20]

### **3.5.1 Typy motivace**

Motivaci lze dle Herzberga [23] specifikovat na dva typy, a to vnitřní a vnější. S motivací jsou spojeny také odměny, ty lze rozlišit na vnitřní a vnější.

#### **Vnitřní motivace**

Vnitřní lze charakterizovat jako motivaci, která vychází z práce samotné, kterou nepodněcují žádné vnější pobídky. Dle Armstronga [5] se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá a zajímavá, poskytuje jim přiměřenou míru autonomie a možnost využívat své znalosti a dovednosti. Kociánová [4] definuje vnitřní motivaci jakožto faktory, které pochází z vnitřního uspokojení. Vnitřní motivaci lze podněcovat správným vytvořením pracovního místa. To by mělo poskytovat dostatečnou rozmanitost, významnost a odbornost. [5; 20]

Vnitřní odměnu poskytuje zaměstnanci vykonávaná práce, pokud je dostatečně rozmanitá, komplexní a spojená se zpětnou vazbou. Vzbuzuje tak v zaměstnanci pocit významnosti a sounáležitosti s vykonávanou prací i očekávanými cíli. [2]

## Vnější motivace

Vnější motivace představuje vnější působení a cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace. Jedná se tak o stimulaci působící na psychiku zevnějšku a jejíž úkolem je změna motivace. Představuje opatření formou odměn nebo trestů ke zvyšování motivace. [4; 5]

S tím souvisí i vnější odměna. Ta představuje například uznání, pochvalu či mzdu a je poskytována za vykonanou práci. V souvislosti se zaměstnáním může mít i specifitější charakter, například odborný rozvoj nebo příznivější pracovní prostředí. Většina odborníků zahrnuje finanční odměny jakožto vnější. Kociánová [4] však tvrdí, že finanční ohodnocení uspokojuje potřebu sebeúcty a postavení některých jedinců, a proto je lze v určitých případech považovat za odměny vnitřní. [2; 20]

Psychologie dále rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to [4; 23]:

- Intrinsické motivy – vnitřní, přímo související s prací
  - Potřeba činnosti vůbec
  - Potřeba kontaktu s druhými lidmi
  - Touha po moci
  - Potřeba smyslu života a seberealizace
- Extrinsické motivy – vnější, mimo vlastní práci
  - Potřeba peněz
  - Potřeba jistoty
  - Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
  - Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

### 3.5.2 Teorie motivace

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu lze vysvětlit s využitím různých teorií motivace. Tyto teorie umožňují pochopit, jak dosahovat souladu mezi vnitřními motivy a vnějšími stimuly, tzn. jakými nástroji stimulovat zaměstnance a zároveň dosahovat požadovaného výkonu. První přístupy k poznání a pochopení motivace lidí pochází z dob řeckých filozofů, kdy dosahování požitků bylo považováno za hlavní hybnou sílu člověka. Teorie motivace a jejich vybrané představitele dle zaměření lze členit následovně:

1. Instrumentalita, vznik na počátku 20. století, hlavní představitel Taylor

2. Potřeby, vznik zhruba v polovině 20. století, představitelé Maslow, Alderfer, Herzberg
3. Proces – očekávání, vznik v šedesátých letech 20. století, hlavní představitelé Vroom, Latham a Locke, Adams [2; 4; 5]

### **Teorie instrumentality**

Tato teorie představuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení a zdůrazňuje výrazný vliv finanční stimulace. Předpokladem je, že člověk bude motivován k práci pouze pokud budou jeho odměny a tresty přímo vázané na jeho výkon. Existence vnitřní motivace není zvažována. Uplatňování teorie instrumentality je založeno na systému kontroly a nerespektuje řadu ostatních lidských potřeb. I přesto je dnes stále populární i účinná, například v případě práce zaměřené na úkol. [4; 5]

### **Teorie potřeb**

Mezi nejvýznamnější představitelé této teorie se řadí A. H. Maslow a jeho hierarchie lidských potřeb. Představuje pět základních kategorií potřeb hierarchicky uspořádaných od nejnižší k nejvyšší. Člověk nejdříve uspokojuje potřeby na nižší úrovni hierarchie a poté ty na vyšší úrovni. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Maslowova pyramida potřeb je zobrazena na Obrázku 7. [2; 4; 5; 10]

*Obrázek 7, Maslowova pyramida potřeb*



Zdroj: Wikipedia [24]

Z pohledu zaměstnání to znamená, že nejdříve musí zaměstnavatel usilovat o uspokojení základních potřeb zaměstnanců, například spravedlivý výdělek, příznivé pracovní prostředí. Následovně pak potřeby na vyšší úrovni, například odborný rozvoj či veřejné uznání. [4; 5]



Převedená hierarchie do pracovní motivace vypadá dle Wagnerové [10] takto, řazeno od nejnižšího:

1. Mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby)
2. Pracovní jistota
3. Přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
4. Respekt, pocit úspěšnosti, povýšení
5. Pracovní seberealizace, osobní růst, plné využití schopností

Další teorií v této kategorii je Herzbergova motivačně-hygienická teorie. Nazývána také jako dvoufaktorový model. Vychází z faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory). Motivační faktory se označují jako frustrátory a týkají obsahu práce, představují vnitřní motivátory. Hygienické faktory představují vnější faktory, tzn. kontext práce jako například pracovní doba, spravedlivý výdělek a pracovní prostředí. Nepříznivá povaha těchto faktorů nevede k nespokojenosti, pouze způsobuje, že lidé nejsou ani spokojeni ani nespokojeni, působení na motivaci je tak neutrální. Motivátory s pozitivním vlivem mohou být například vyslovené uznání nebo zajímavá práce. Mezi frustrátory se řadí jistota pracovního místa nebo dobrá podniková a personální politika společnosti. Tato metoda bývá dle Armstronga [5] často kritizována kvůli nedostačující podloženosti výzkumu. Avšak i přesto má stále úspěch, zčásti proto, že je snadno pochopitelná a je založena na potřebách z reálného života. [2; 4]

Alderferova teorie ERG je založena na existenci tří kategorií potřeb, a to:

- Existenční potřeby (Existency)
  - Fyziologické potřeby, lze zahrnout mzdu nebo zaměstnanecké výhody
- Vztahové potřeby (Relatedness)
  - Interakce s druhými, přijetí a pochopení
- Růstové potřeby (Growth)
  - Nejvýznamnější z kategorie potřeb (například osobní růst) [4; 23]

### **Teorie zaměřené na proces**

Označovány také jako kognitivní teorie kladou důraz na psychické procesy, které ovlivňují motivaci stejně jako základní potřeby. Armstrong [4] uvádí, že tyto teorie mohou být účinnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování.

Vroomova teorie obsahuje tři faktory: valenci (hodnotu), instrumentalitu (přesvědčení) a expektaci (očekávání). Uvádí, že motivace pracovníků je možná pouze pokud je mezi výsledkem a výkonem je jasně použitelný vztah a výsledek lze považovat za nástroj uspokojení potřeb. Teorie říká, že čím je cíl přitažlivější nebo atraktivnější, tím vyšší bude vynaloženo úsilí k jeho získání. Člověk bude motivován, pokud má hodnotný cíl. Motivace bude nulová, pokud cíl nemá pro člověka žádnou hodnotu a je nulová pravděpodobnost, že ho dosáhne. [4; 10]

Kociánová [4] dále uvádí, že samotné úsilí není dostačující a je potřeba, aby bylo dostatečně efektivní. To ovlivňují dvě proměnné, schopnosti jedince a vnímání role, tzn. co si jedinec přeje nebo co si myslí, že by měl dělat.

Teorie cíle Lathama a Locka navazuje na koncepci řízení podle cílů. Zdůrazňuje, že motivace i výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny obtížnější, ale přijatelné cíle s existencí zpětné vazby, která je při této teorii klíčová. Wagnerová [10] dále uvádí, že při určování cílů je nutná přítomnost daného jedince. Tato teorie je klíčová při řízení pracovního výkonu. [4]

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y jedná o rozlišení dvou typů pracovníků. Kategorie X představuje pracovníky, kteří se snaží práci vyhýbat a dělají jen to nejnnutnější. Pracovníci v této kategorii musí být vedeni k práci, motivováni a zároveň kontrolováni. Kategorie Y představuje aktivní, vynalézavé a tvořivé jedince. Lze je ovlivňovat povzbuzováním k práci, pozitivním oceňováním jejich výsledků a podporou jejich osobního růstu. [10]

### **3.5.3 Proces motivace**

Motivační proces začíná potřebou či vnímáním nedostatku ze strany jedince. Pracovník může pociťovat potřebu náročnější práce nebo vyššího platu. Toto vede k myšlenkovému procesu následovaného rozhodnutím o stanovení cílů. Pokud tento proces vede k očekávanému výsledku, tj. dosažení cíle a odměny, je pravděpodobné, že pracovník je takto motivován a v budoucnu bude jednat stejným způsobem. Pokud však jednání pracovníka nevede k očekávané odměně, je velice nepravděpodobné, že bude takové chování v budoucnu opakovat. Odměna tedy funguje jako zpětná vazba. [5; 25]

Proces motivace lze popsat následujícími kroky [25]:

1. Identifikace potřeb
2. Hledání způsobu uspokojení potřeb
3. Výběr cílů
4. Výkonnost zaměstnance
5. Důsledky výkonu (odměna/trest)
6. Přehodnocení nedostatků v oblasti potřeb

Armstrongův [5] proces motivace založený na uspokojování potřeb zahrnuje určení potřeby, stanovení cíle, provedení akce, dosažení cíle. Tento proces se neustále opakuje.

Každá organizace by měla mít stanovený vlastní motivační program, který má v souladu s danou personální strategií a personální politikou zahrnovat nástroje stimulace pracovníků. Výchozím by měla být analýza motivační struktury pracovníků dané organizace. Každá organizace formuje svou vlastní kulturu (hodnoty, tradice, pravidla pro chování uvnitř organizace) a přijímá tak vlastní model sociálního systému, který promítá do koncepce personálního řízení a z něho následovně vychází strategie motivování pracovního chování neboli motivační programy. Ty ovlivňují výkonnost pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci. [23]

### **3.5.4 Motivace a spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Představuje tak subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě. Jedná se o subjektivní prožívání reality, kde významnou roli hrají emoce, potřeby, postoje a hodnoty. [4]

Pracovní spokojenost je vymezována v závislosti uspokojování potřeb pracovníků a vypovídá o obecném postoji člověka k práci, organizaci či spolupracovníkům. Dle některých studií se v souvislosti s pracovní spokojeností mluví o tzv. „well-being“ (mít se dobře). Kociánová [4] to uvádí jakožto optimální bio-psycho-sociální stav. Pracovní spokojenost lze chápat také jako komplexní jev, který je reakcí na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti ovlivněné osobnostní charakteristikou člověka a jeho preferencemi, který má vliv na utváření pracovních postojů. Vliv na pracovní spokojenost lze rozčlenit na [4]:

- Vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti
- Vlivy na podmínky a okolnosti práce
- Vlivy na straně jedinců

- Mimoorganizační faktory

Spokojenost s prací může být ovlivněna různými faktory, Armstrong [5] je rozděluje na vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly a úspěch nebo neúspěch. Faktory, které posilují pracovní spokojenost mohou být dle Kociánové [4] průhledná organizační a personální politika, různorodá práce, finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy. Wagnerová [10] dále uvádí, že stupeň spokojenosti v zaměstnání je ve značné míře ovlivněn pouze vlastními potřebami. Pracovní nespokojenost naopak zeslabuje časový stres, nereálné pracovní nároky, nedostatek času na osobní a rodinný život, sociální nepohoda na pracovišti a celková pracovní zátěž. [4; 10]

Avšak domnívá se, že pouhé ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost vede k vyšší výkonnosti a spokojenosti není správné. Wagnerová [10] uvádí, že spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonný a neexistuje vzájemná korelace mezi výkonností a spokojeností. Spokojenost je nejvíce ovlivněna absentérstvím. Pokud je vyšší pracovní spokojenost, absentérství se snižuje a s tím i fluktuace. Nespokojenost vede ke ztrátě zájmu a práci a odchodu z organizace, což fluktuaci naopak navyšuje.

### **3.6 Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců je významnou součástí koncepce personálního řízení v podniku. Pochází z latinského fluctuare, což znamená houpat se či pohybovat se sem a tam. Z hlediska personálních činností se fluktuace zabývá pohybem zaměstnanců z a do podniku. Nejčastěji je definována jako odchod pracovníka/pracovníků z dané organizace za určité období. Obvykle se vyznačuje jako poměr a pro danou společnost je zohledňována na roční bázi. Fluktuací zaměstnanců se tedy rozumí počet nebo procento pracovníků, kteří organizaci opustili a jsou nahrazeni novými zaměstnanci. [26; 27; 28; 29]

Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor pro podnik. Vysoká fluktuace může poškodit produktivitu a efektivitu podniku. Méně zkušených pracovníků, a naopak velký počet nezkušených vede ke snížení výkonnosti i kvality. Nízká výkonnost může být způsobena také špatnou morálkou, kterou způsobuje právě vysoká fluktuace. V neposlední řadě se zvyšující se fluktuací se zvyšují také náklady podniku, resp. náklady na fluktuaci. Je proto žádoucí udržovat procento fluktuace co nejnižší. [28; 29]

Negativa spojená s rostoucí fluktuací shrnula Linhartová [28] následovně:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců
- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- Ztráta zákazníků, které zaměstnanec přetáhne s sebou jinam
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetěžování
- Snížení důvěryhodnosti jakožto potencionálního zaměstnavatele

I přes zmíněná negativa je však udržování určité míry fluktuace v podniku normální a dokonce žádoucí. Fluktuace jakožto mobilita zaměstnanců je součástí přirozeného koloběhu zaměstnanců mezi podniky. Branham [30] doporučuje celkovou roční fluktuaci v rozmezí 5–7 %. Přínosy fluktuace jsou důležitou součástí rozvoje podniku, lze za ně považovat například udržitelnost fungování trhu práce, podněcování přílivu nových pracovníků a nových nápadů do společností nebo stabilizaci personálu. Jak zmiňuje Linhartová [28], bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet ty nejvhodnější zaměstnance. Mohlo by také docházet k tzv. firemní slepotě, inovace a nové impulzy by mohly být výrazně omezeny. [26; 31]

Fluktuaci lze sledovat v různých obdobích, dle různých pracovních funkcí i za určitá střediska. Vypočtenou míru fluktuace lze porovnávat v rámci jednotlivých oddělení v podniku. Vyšší fluktuace u některého oddělení může znamenat vyskytující se problémy, jako je například nevhodný přístup manažera, nespravedlivé zacházení či odměňování nebo nevhodně sestavený tým. [28]

### 3.6.1 Výpočet míry fluktuace

Fluktuaci je nutné měřit, obvykle se vyjadřuje jako poměr počítán na roční bázi uváděn v procentech. Armstrong používá pro určování míry odchodů zaměstnanců následující vzorec (Rovnice 1), ten je zároveň i díky snadné proveditelnosti jedním z nejvíce používaných v praxi.

*Rovnice 1, Míra odchodu zaměstnanců*

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

Zdroj: Armstrong [5]

I přes jednoduchost vzorce mohou být výsledky občas zavádějící a výsledek nemusí být vždy validní. Záleží na zaměření konkrétního podniku, celkovém počtu zaměstnanců i na konkrétních proměnných. Pokud nejsou správně interpretovány může docházet k nepřesným výsledkům. [5; 28]

Vzorce pro výpočty se mohou lišit dle autorů. Reiß uvádí například Schlüterův vzorec (Rovnice 2), kde se přírůstky přičítají k počtu zaměstnanců na počátku období. [28; 32]

*Rovnice 2, Schlüterův vzorec*

$$\frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zaměstnanců na počátku období} + \text{nově příchozí}} * 100$$

Zdroj: Reiß [32]

Armstrong dále uvádí následující vzorec, který je vylepšením předešlého ukazatele míry odchodů zaměstnanců a znázorňuje stabilitu zaměstnanců v organizaci. [5] Uveden je v Rovnici 3.

*Rovnice 3, Index stability*

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

Zdroj: Armstrong [5]

Po zjištění míry fluktuace pro daný podnik nelze jednoduše konstatovat, zda je vysoká či nízká. Pro lepší interpretaci výsledků je nutné porovnat vlastní míru fluktuace s mírou fluktuace jiných společností, ideálně ze stejného odvětví a stejné velikosti. Míry fluktuace se také porovnávají s výsledky posledního měřeného období, např. za minulý rok. V České republice je aktuální průměrná míra fluktuace za posledních dvanáct měsíců 14 % (pozn. data ze září 2022, zdroj LMC). [28; 32; 33]

### **3.6.2 Typy fluktuace**

Rozlišuje se několik typů fluktuací. Linhartová [28] uvádí následující rozdělení fluktuace podle Reiße [32]:

- Přírozená fluktuace  
Zahrnuje přírozená ukončení pracovního poměru, a to například odchodem zaměstnance do důchodu nebo jeho úmrtím atd. [28; 32]
- Interní fluktuace

Jedná se o vnitropodnikovou fluktuaci, zahrnuje všechny změny pracovních míst v rámci podniku. Interní fluktuaci lze řídit interní náborovou politikou nebo formálním plánováním nástupnictví. V praxi k ní dochází kvůli minimalizování nákladů na externí fluktuaci nebo ji lze brát jako příležitost kariérního růstu zaměstnanců. V souvislosti s interní fluktuací uvádí Branham [30] také tzv. proces odcizení, který může být způsobem absentérstvím a nedochvilností zaměstnance nebo zvýšenou negativitou v jeho chování. [29; 32]

- Externí fluktuace (fluktuace zaměstnanců)

Zahrnuje všechny odchody zaměstnanců ze společnosti.

Reiß [32] dále uvádí také předčasnou fluktuaci. Tou se rozumí předčasné odchody zaměstnanců, ke kterým dojde během prvních 12 měsíců zaměstnání. Vysoká předčasná fluktuace může znamenat problémy v procesu výběru zaměstnanců a v procesu uvádění do zaměstnání (adaptace).

Fluktuaci lze dále dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná fluktuace vzniká, když se zaměstnanec sám rozhodne odejít ze společnosti. K nedobrovolné fluktuaci dochází, pokud odchod ze společnosti nebyl rozhodnutím zaměstnance a pracovní poměr byl tak ukončen ze strany zaměstnavatele, například z důvodu špatného výkonu zaměstnance, jeho nevhodného chování nebo snižování stavu zaměstnanců. [29; 34]

Jak již bylo řečeno, fluktuace se nemusí vnímat vždy pouze negativně, proto se rozlišuje také na žádoucí a nežádoucí. Za žádoucí fluktuaci lze považovat, pokud zaměstnanec, který dlouhodobě nedosahuje požadované výkonnosti nahradí nový výkonnější zaměstnanec. Dochází k ní také, pokud nahrazení zaměstnanců vnáší do společnosti nové znalosti a dovednosti, čímž se zvyšuje konkurenceschopnost. [34]

### **3.6.3 Příčiny fluktuace**

Příčin fluktuace zaměstnanců je celá řada. Lze je členit na příčiny vnější (mimo organizaci, např. ekonomická situace) a vnitřní (prostředí a situace uvnitř podniku). Existují příčiny, které společnost dokáže ovlivnit a ty, které nedokáže. Například obecná ekonomická situace, tržní situace v odvětví nebo míra nezaměstnanosti jsou ovlivněny hospodářskou situací dané země a společnost je tak nemůže ovlivnit. Obecně lze tak říct, že vnější příčiny či faktory společnost vcelku nemůže ovlivnit. [28; 32]

Mimořádný význam však mají vnitřní příčiny, které způsobuje daná společnost a lze je ovlivňovat. Obecně řečeno fluktuaci primárně ovlivňuje prostředí uvnitř organizace. Klíčový je například prvotní výběr vhodných zaměstnanců a správné sestavení týmů, atraktivita zaměstnavatele, vize budoucnosti pro daného zaměstnance apod. Aby organizace snížily míru fluktuace, musí nejprve pochopit, proč zaměstnanci odcházejí. Doporučuje se tedy zaměřit pozornost dovnitř organizace ve snaze odstranit příčiny fluktuace. [28; 32]

Častou příčinou odchodu jsou také tzv. šoky, jak uvádí Linhartová [28]. Zaměstnanec již může uvažovat o odchodu ze zaměstnání, avšak potřebuje tzv. šok neboli zvrátovou událost, která spustí proces odchodu. Mezi tyto prvotní impulsy řadí například sexuální obtěžování, rasová diskriminace, přidělení ponižujícího úkolu, spor s vedoucím, konflikt s kolegou nebo zamítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů. [30; 32]

Již zmiňovaný proces odcizení je v kontextu příčin vzniku fluktuace velmi důležitý bod. Branham [30] spojuje toto odcizení s určitým druhem šokující události, která může nastat již ihned po nástupu do zaměstnání. Zmiňuje, že v tomto stádiu se nachází až 75 % pracovníků. Proces odcizení začíná při prvních pochybnostech o správnosti rozhodnutí přijmout pracovní nabídku, následuje snaha o změnu a rozhodnutí o odchodu. Dále pasivní hledání nového zaměstnání následováno aktivním hledáním. Posledním krokem je buď odchod ze zaměstnání nebo odcizení, pokud zaměstnanec i nadále zůstane.

Mezi nejčastější příčiny fluktuace (příčiny vedoucí pracovníka k opuštění organizace) lze zahrnout následující:

- Daná práce nesplňuje očekávání
- Nedostatek koučování, hodnocení a zpětné vazby
- Málo příležitostí k dalšímu kariéernímu rozvoji a růstu
- Nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem, stres z přepracovanosti
- Negativní vztahy s kolegy nebo s vedením
- Hrubé chování
- Nevyhovující pracovní podmínky, špatná organizace práce
- Morální problémy
- Osobní důvody [28; 29; 34]



### 3.6.4 Opatření k omezení fluktuace

Existuje celá řada opatření, jak zastavit fluktuaci. Bednář [31] je dále dělí na opatření zaměřená na jednotlivce, na skupinu zaměstnanců nebo na celou firmu. Opatření zaměřená na konkrétní zaměstnance jsou pro společnost vcelku nákladná finančně i časově a mají nepředvídatelné dopady na ostatní nedotčené zaměstnance. Celofiremními systémovými opatřeními lze měnit firemní kulturu, motivační systémy nebo kariérní proces. Zavést takovéto opatření je časově náročné, avšak dlouhodobě má nejlepší efekt. Kompromisem je opatření směřující ke konkrétním týmům. Tyto opatření jsou univerzálnější, bohužel jejich účinek bývá menší. V praxi je nutné provádět všechny druhy opatření ve vzájemné kombinaci a souhře, jak zdůrazňuje autor. [31]

Mezi nejzásadnější opatření k omezení fluktuace řadí Bednář [31] následující:

- Opatření hodnotícího a motivačního systému  
Pro loajalitu zaměstnanců je kromě velikosti odměny důležitý také způsob, jakým ji získává a jak je s ním tato problematika komunikována. Přispívající účinek mohou mít opatření jakožto výroční benefit, plánovaný růst nebo oceňování nejlepších. Důležité je také, aby se společnost zabývala systémy odměňování, které jsou nepřiměřené nebo nespravedlivé. [5; 31]
- Opatření na podporu komunikace a spolupráce ve firmě  
Pro udržení si zaměstnanců je nutné podporovat rozvíjení společenských vazeb. Je důležité, aby mezi sebou vzájemně komunikovali a nevnímali se jako pouhé jednotlivce. Napomoci tomu mohou například komunikační kanály (firemní časopis, intranet, pravidelné informační porady). Základem úspěchu je informovat o stavu firmy, výsledcích ale i „rodinných“ věcech, např. různá jubilea, ocenění, nové tváře. Tohoto stavu lze snadněji dosáhnout v menších firmách. Neméně důležitá je také podpora vlastní iniciativy pracovníků a různé mimopracovní aktivity. [5; 31]
- Práce se zaměstnanci s rizikem odchodu  
Rozpoznat uvažování o odchodu u zaměstnance lze pozorováním, nasloucháním a rozeznáním podezřelé změny chování v práci. Zvýšenou pozornost a péči by společnost měla věnovat klíčovým zaměstnancům (nejvíce zkušení, nositelé know-how, klíčové manažerské posty apod.). Nově příchozím zaměstnancům je také nutné pomoci si zvyknout si na novou práci během tzv. adaptační krize, a to zajištěním náležitého odborného zapracování a sociálního začlenění. [31]

- Podpora loajality týmu nebo kolektivu

Zcela klíčová v tomto aspektu je správná volba nadřízeného, který by měl mít dostatečnou autoritu a důvěru. Aby manažeři mohli přispívat ke stabilizaci zaměstnanců je také nutné, aby byli dostatečně informováni a vzděláváni. Armstrong uvádí, že lidé spíše opouštějí své manažery než své organizace. Zásadní je v tomto ohledu rovněž podpora liniového managementu. [5; 31]

Armstrong [5] dále uvádí nutnost eliminovat nepříznivé pracovní podmínky, vystavování zaměstnanců přílišnému stresu. Žádoucí naopak je vytváření pracovních míst tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, významnost práce a zpětná vazba. Důležité je také uplatňovat politiky proti šikanování a umožňovat větší flexibilitu. [29]

### **3.6.5 Náklady na fluktuaci**

Lidský faktor se stává stále významnějším pro úspěšnost dané organizace, je proto nutné náklady na fluktuaci sledovat a mít pod kontrolou tok peněz. Organizaci z důsledku fluktuace vznikají přímé i nepřímé náklady s ní spojené. Přímé náklady spojené s fluktuací zahrnují převážně administrativní náklady spojené s odchodem zaměstnance, a to např. personální práce, dokumentace a archivace. Zahrnout lze i odstupné zaměstnanci či odměnu zaplacenou náboráři. Mezi nepřímé náklady se řadí náklady na školení či vzdělávací programy, náklady spojené s plánováním, vyhledáváním a přijímáním nového zaměstnance a náklady ušlé příležitosti. Zahrnují se také vzniklé náklady spojené s nižší pracovní výkonností, dokud nebude nový zaměstnanec plně zapojen do nové pracovní pozice a také nepřímo ztracený čas zainteresovaných osob, které se starají o jeho zaškolování. Nicméně konečný výsledek těchto nákladů nelze nijak stanovit ani zobecnit. Čím je složitější a specifitější daná pracovní pozice, tím vyšší budou i náklady na její obsazení. Je proto nutné vypočítat náklady pro každou pracovní pozici v organizaci pro případ, že bude obnovena, jak uvádí Reiß. [27; 28; 32]

Autoři [5; 28; 32] uvádí následující kategorie důsledkových nákladů na fluktuaci:

- Přímé náklady na získávání náhradníků (inzerování, pohovory)
- Přímé náklady adaptace náhradníků (školení, odborné zapracování)
- Přímé náklady vzdělávání náhradníků
- Náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy, administrativní úkony, výstupní pohovory)

- Náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků
- Ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení (náklady způsobené neobsazenou pozicí, náklady na neúplně pracujícího zaměstnance ve stádiu odcizení či ve výpovědní lhůtě)
- Ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování (náklady ztracených tržeb a efektivity práce po dobu zapracování nového zaměstnance)
- Ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků

Dle studie Manchester Consulting (1998), kterou uvádí Reiß [32], odhaduje 34 % společností náklady spojené s odchodem zaměstnance ve výši 5 000 – 10 000 USD (110 000 – 220 000 Kč), 31 % společností uvádí náklady ve výši 1 000 – 5 000 USD (22 000 – 110 000 Kč). Linhartová [28] uvádí studii společnosti PricewaterhouseCoopers, kde se náklady na odchod jednoho zaměstnance pohybují od 17 000 Kč až 50 000 Kč. Další studie, které zmiňuje Linhartová uvádí, že náklady na fluktuaci lze odhadnout na 100–150 % mzdy odchozího zaměstnance. Dle Armstronga [5] reprezentují přímé náklady na fluktuaci pouze 10–15 % z celkových nákladů spojených s odchody zaměstnanců. Nejvyšší náklady vyplývají z neefektivnosti neobsazené pozice a neefektivnosti nového zaměstnance.

Konkrétní náklady na fluktuaci se tak mezi autory rozcházejí, což je způsobeno právě rozdílnými společnostmi a pozicemi, dle kterých jsou náklady stanoveny. Fluktuace zaměstnanců obecně tak s sebou nese vysoké náklady a čím vyšší je míra fluktuace, tím vyšší jsou i náklady pro danou společnost. [5; 28; 32]

## 4 Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a výsledky šetření. Teoretická část představuje rešerši dané problematiky a je založena na studiu odborné literatury a odborných internetových zdrojů. S pomocí těchto zdrojů jsou představeny vybrané oblasti personalistiky. Následuje kapitola fluktuace, jejíž součástí je obecný vzorec pro výpočet fluktuace a náklady na fluktuaci. Způsob citování byl zvolen číselný odkaz. Veškeré zdroje jsou obsaženy v 8. kapitole „Seznam odborné literatury“.

Následuje praktická část, která je zaměřena na konkrétní Společnost X a je rozdělena na tři části. V první části je společnost charakterizována a vysvětleny jsou například personální procesy. Veškeré informace z této části byly čerpány z interních zdrojů v podobě směrnic, pravidel a webových stránek.

Další část se zabývá zjištěným stavem fluktuace a následnou analýzu během let 2018–2022 pomocí popisných statistik. Výsledky jsou následně porovnávány mezi provozovny, středisky a s obecnou výší fluktuace v ČR. Získané informace jsou statisticky zpracovány a umožňují tak podrobnou analýzu výše fluktuace. Samotný výzkum se skládá ze zpracování interních dat společnosti poskytnutých personálním oddělením. Fluktuace je vypočtena dle obecného vzorce, který je uveden v Rovnici 4 i v teoretické části.

*Rovnice 4, Míra fluktuace v %*

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

Zdroj: Armstrong [5]

Součástí této kapitoly je také zjištění jednotlivých položek nákladů na fluktuaci a jejich výše. Náklady jsou vyčísleny na jednoho zaměstnance a následně i za všechny nově příchozí v daném roce. Položky „Práce manažerů, asistentek“ a „Administrativní personální práce“ jsou vypočítány dle následujícího vzorce v Rovnici 5.

*Rovnice 5, Výpočet pro náklady na fluktuaci*

$$\text{časový fond (h)} * \frac{\text{průměrná měsíční hrubá mzda v roce 2022}}{\text{průměrný měsíční fond pracovní doby v roce 2022}}$$

Zdroj: Linhartová [28], Blechová [35] a vlastní zpracování

Jednotlivé položky jsou vyjádřeny v časovém fondu na jednoho zaměstnance a následně i ve finančních jednotkách, a to součinem časového fondu a odpovídajících mzdových nákladů.

Následovalo dotazníkové šetření. Dotazník je definován jako technika sběru dat, kdy respondent odpovídá písemně na otázky formuláře. Pro potřeby diplomové práce byl použit elektronický dotazník zaměřený na motivační stimuly, konkrétně na zjišťování efektivnosti motivačního systému.

Dotazník byl na přání podniku zaslán pouze řídicím pracovníkům. Důvodem je jejich významná role ve společnosti a také jejich vlivné postavení při případných změnách motivačních stimulů. Dalším důvodem je také absence zjišťování důvodů odchodů zaměstnanců. Pro tyto informace je tedy nutné se obrátit právě na řídicí pracovníky, kteří mají zkušenosti s řízením zaměstnanců. Z většiny případů také znají důvod pro odchod zaměstnance ze společnosti. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na tři základní sekce. První sekce obsahuje identifikační otázky. Následující sekce zahrnuje jednotlivé motivační stimuly. Respondenti určovali pořadí jejich důležitosti, a to v závislosti na jejich významnosti pro zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání v podniku. V poslední části byly zahrnuty jednotlivé motivační stimuly a respondent na škále od „velmi nespokojen“ až „velmi spokojen“ hodnotil jeho spokojenost s konkrétními stimuly. Z celkového počtu 23 respondentů dotazník vyplnilo celkem 20, což představuje účast 89 %. Nicméně dva respondenti vyplnili dotazník pouze částečně a jejich odpovědi ve výsledcích tak nebyly zahrnuty. Po odečtení neúplně vyplněných dotazníků je celková účast 78,3 %, tzn. 18 respondentů. Získané informace jsou statisticky zpracovány a umožňují vypracování návrhu na zlepšení stávající situace. Podrobná metodika k vyhodnocování dotazníku je popsána v navazující podkapitole.

Další kapitola praktické části je zaměřena na porovnání s konkurencí. Tato kapitola navazuje na kapitolu dotazníkové šetření, ze které byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s jednotlivými motivačními stimuly. Tyto výsledky jsou v této kapitole porovnávány s konkurenčními společnostmi. Důvody pro výběr těchto společností jsou specifikovány přímo v kapitole 5.5 „Porovnání s konkurencí“.

Následuje porovnání těchto konkurentů se Společností X. Podniky byly porovnávány z hlediska celkové spokojenosti se společností, dále se spokojeností s příjmem, kolegy a nadřízenými. Pro hodnocení spokojenosti byl využit portál Atmoskop.cz, kde mohou současní, ale i minulé zaměstnanci hodnotit jejich spokojenost se zaměstnavatelem.

Zohlednění rozdílného počtu hodnocení bylo dosaženo při použití vah. Podniky s větším počtem hodnocení byly zohledněny významnějším způsobem, a to výpočtem váženého průměru. Tento průměr byl následně použit pro výpočet odchylek mezi mírou spokojenosti konkrétní společnosti a váženým průměrem pro dané kritérium. Dále byly porovnávány nabízené benefity všech podniků, a to z hlediska jejich četnosti. Jaké benefity dané podniky poskytují bylo zjišťováno z jejich webových stránek.

V další kapitole jsou shrnuty a vyhodnoceny výsledky z dílčích kapitol praktické části a následné doporučení a návrhy autorky vedoucí ke snížení fluktuace i nákladů na fluktuaci. Mezi ně náleží návrh nových benefitů a také možné zefektivnění interních procesů, které by vedly ke snížení fluktuace společnosti.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky a navržená doporučení pro změny vedoucí ke snížení fluktuace, nákladů na fluktuaci, a i možného zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

#### **4.1.1 Metodika zjišťování efektivnosti motivačního systému**

Pro zjištění efektivnosti je nutné provést následující kroky. Stejný postup je uplatněn při zjišťování efektivnosti motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu i k setrvání v podniku.

##### **1. Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů**

V první řadě je nutné definovat „n“ nejvýznamnějších motivačních stimulů, které budou sledovány a hodnoceny. V případě této diplomové práce bylo zvoleno  $n = 11$  (tzn.  $n =$  počet stimulů). Respondenti ze svého hlediska posoudili důležitost jednotlivých stimulů a dále stanovili jejich pořadí (1–n, tzn. 1–11) od nejvýznamnějšího (1) k nejméně významným (11).

Po vyhodnocení výsledků došlo ke zpracování výsledného pořadí jednotlivých stimulů, a to následovně:

Např. Stimul 1 má v odpovědích 2x první místo, 3x druhé místo a 1x třetí místo. Stimul 2 má 2x první místo, 2x druhé místo a 2x třetí místo. Stimul 3 má 1x první místo, 1x druhé místo a 4x třetí místo.

Stimul 1 --  $2 \times 1$  (hodnota pořadí) +  $3 \times 2$  +  $1 \times 3$  = 11

Stimul 2 --  $2 \times 1$  +  $2 \times 2$  +  $2 \times 3$  = 12

Stimul 3 --  $1 \times 1$  +  $1 \times 2$  +  $4 \times 3$  = 15

Pořadí je určeno dle výsledného součtu, kde nižší znamená lepší (nižší) pořadí. Tzn. v tomto případě je na prvním místě Stimul 1, na druhém Stimul 2 a na třetím Stimul 3.

## 2. Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)

Pro stanovení váhy stimulů je využito zjištěné pořadí od respondentů. Stimul, který je na prvním místě získá váhu 10 bodů, na druhém místě 9 bodů atd. Stimul na posledním místě získá 1 bod. V dotazníku je definováno celkem 11 stimulů, nicméně výsledné pořadí v prvním dotazování obsahuje stimulů pouze 10 z důvodu děleného pátého místa pořadí, proto v druhém dotazování je stejný počet stimulů (poslední stimul je vynechán) a je umožněno takovéto určení vah (V1B). Váhy jsou tedy počítány následovně v Rovnici 6, kdy  $n$  = počet stimulů. Váha jednoho bodu je tedy ( $V1B = 1/10 = 0,1$ )

*Rovnice 6, Vzorec pro určení vah*

$$(1) V1B = 1 : n$$

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)

Následné stanovení váhy důležitosti je nutné pro vyjádření síly vlivu daného stimulu na motivaci respondenta. Ne každý stimul má stejný vliv (váhu). Nejvyšší vliv (váhu) má stimul na prvním místě, nejnižší na posledním místě. Při výpočtu efektivity jednotlivých stimulů tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (KVP). Výpočet koeficientů a jejich přehled je uveden v Tabulce 1.

*Tabulka 1, Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí (KVP)*

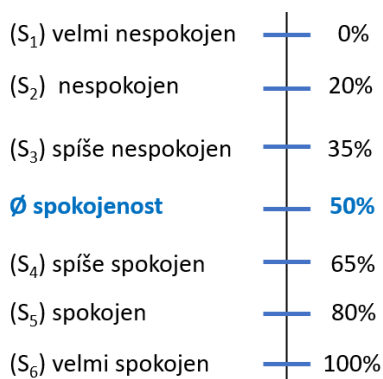
Pořadí důležitosti	Váha v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí $KVP_i$
1. místo	10 b	0,1	1,0
2. místo	9 b	0,1	0,9
3. místo	8 b	0,1	0,8
4. místo	7 b	0,1	0,7
5. místo	6 b	0,1	0,6
6. místo	5 b	0,1	0,5
7. místo	4 b	0,1	0,4
8. místo	3 b	0,1	0,3
9. místo	2 b	0,1	0,2
10. místo	1 b	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem ( $SS_i$ )

Dotazníkem byla zjištěna spokojenost respondenta s daným stimulem. Pro zjištění byla použita následující škála hodnocení: 1) velmi nespokojen, 2) nespokojen, 3) spíše nespokojen, 4) spíše spokojen, 5) spokojen, 6) velmi spokojen. Spokojenost pro další výpočty je vyjádřena v procentech na Obrázku 8.

Obrázek 8, Hodnotící škála



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku dále bylo zjištěno, kolik má daný stimul odpovědí např.: 1 x velmi nespokojen, 2 x nespokojen, 2 x spíše nespokojen, 3 x spíše spokojen a 2 x spokojen. Spokojenost daného stimulu je tak vypočtena dle uvedeného návodu v Tabulce 2.

Tabulka 2, Výpočet skutečné spokojenosti se stimulem

Stupeň spokojenosti (%)	Počet výběrů	Hodnota $SV_i = S_i \times \text{počet výběrů}$
velmi nespokojen $S_1 = 0$	1	$0 \times 1 = 0$
nespokojen $S_2 = 20$	2	$20 \times 2 = 40$
spíše nespokojen $S_3 = 35$	2	$35 \times 2 = 70$
spíše spojen $S_4 = 65$	3	$65 \times 3 = 195$
spokojen $S_5 = 80$	2	$80 \times 2 = 160$
velmi spokojen $S_6 = 100$	0	$0 \times 100 = 0$
$\Sigma$	10	$\Sigma SV_i = 465$

Zdroj: Vlastní zpracování

Skutečnou spokojenost daného stimulu vyjádřenou v absolutní hodnotě představuje součet  $\Sigma (SV_i)$ , v uvedeném případě je 465. Absolutní hodnotu je nutné vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem.



Maximální spokojenosti s vybraným stimulem ( $\Sigma SS_{max_i}$ ) je dosaženo tehdy, pokud daný stimul obdrží od všech respondentů hodnocení velmi spokojen, tzn. 100 %. V uvedeném případě od 10 respondentů, tzn.  $10 \times 100 = 1\,000$  (%).

*Rovnice 7, Výpočet spokojenosti se stimulem*

$$(2) SS_i = (\Sigma_{i=1}^6 SV_i) : SS_{max_i}$$

$$(3) SS_{max_1} = n \times 100 \quad n = \text{počet respondentů}$$

$$(4) SS_1 = (\Sigma_{i=1}^6 SV_i) : SS_{max_1}$$

$$(5) SS_1 = 465 : 1000 = 0,465 \text{ (46,5 \%)}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecný vzorec uplatněný pro výpočet spokojenosti všech stimulů je zobrazen v kroku č. 2. V následujících krocích (3. – 5.) je znázorněn výpočet pro spokojenost stimulu znázorněného v Tabulce 2 výše. Spokojenost s tímto daným stimulem je tedy 46,5 %.

### **5. Zjištění efektivity daného stimulu (ES)**

Efektivnost daného stimulu je následně vypočtena součinem spokojenosti daného stimulu a koeficientem váhy pořadí (KVP), protože efektivnost závisí i na tom, jak si daného stimulu cení respondent, resp. jeho pořadí (váhy).

*Rovnice 8, Výpočet efektivity stimulu*

$$(6) ES_1 = SS_1 \times KVP_i$$

$$(7) ES_1 = 46,5 \times 0,8 = 37,2 \% \text{ (37 \%)}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivnost (vliv) daného stimulu na celkovou efektivnost motivačního systému je 37 % (v tomto případě bude i nadále zaokrouhlováno na celá procenta). Tímto způsobem je i nadále vypočítána efektivnost všech 10 stimulů.

### **6. Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)**

Celková spokojenost je vypočtena jako součet spokojeností všech vybraných stimulů (10) a následným poměřením s maximální možnou spokojeností, tzn. že všechny stimuly dosahují max. hodnoty, tzn.  $10 \times 100 = 1000$ . Zobrazeno v Rovnici 9. V kroku č. 8 Rovnice je znázorněn obecný postup, v následujících krocích (9. – 10.) je postup v konkrétním případě. V tomto případě je tedy celková spokojenost s motivačním systémem 64 %.

*Rovnice 9, Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem*

$$(8) CSMS = \sum_{i=1}^n SS_i : (n \times 100)$$

$$(9) CSMS = \sum_{i=1}^n SS_i : 1000$$

$$(10) CSMS = 635,5 : 1000 = 0,6355 = 63,55 \% (64 \%)$$

Zdroj: Vlastní zpracování

### **7. Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)**

Posledním krokem je zjištění celkové efektivnosti motivačního systému. Vypočte se jako poměr součtu dílčích efektivností stimulů (uplatňuje se KVP) a maximální možné efektivnosti. Maximální možná efektivnost je 550 (100 + 90 + 80 + 70 + 60 + ..... + 10 jedná se o součet maximálních hodnot efektivnosti jednotlivých stimulů). Celková efektivnost motivačního systému je vypočtena dle vzorce v Rovnici 10. Celková efektivnost motivačního systému (CEMS) může být vyšší nebo nižší než celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS), v závislosti na spokojenosti se stimuly s vyššími hodnotami KVP. V tomto případě je celková efektivnost motivačního systému 63 %.

*Rovnice 10, Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému*

$$(11) ES_{max} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$(12) CEMS = \sum_{i=1}^{10} ES_i : ES_{max}$$

$$(13) CEMS = 348,20 : 550 = 0,6331 = 63,31 \% (63 \%)$$

Zdroj: Vlastní zpracování

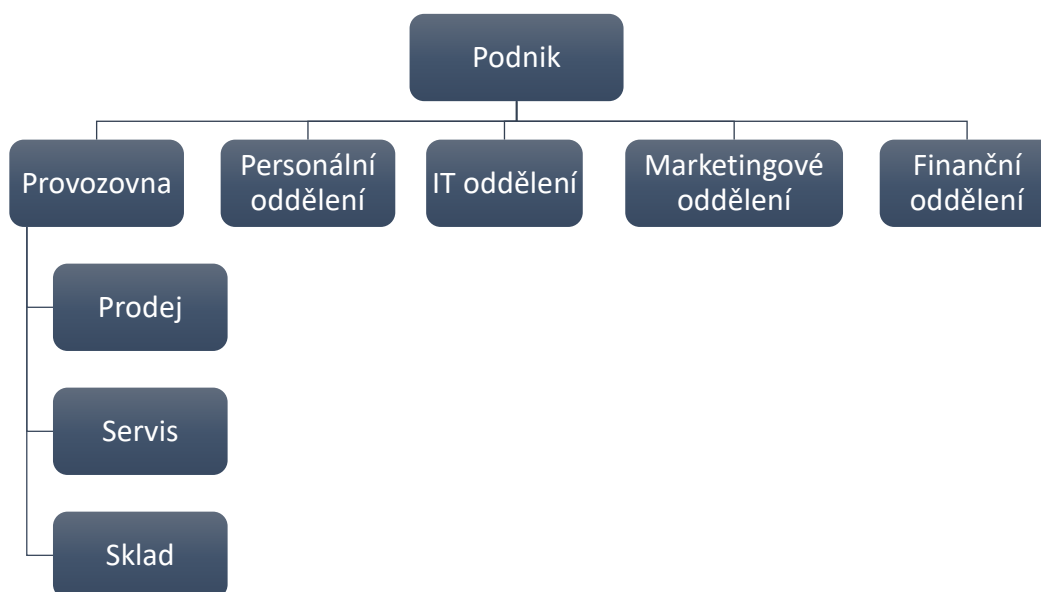
## 5 Vlastní práce

### 5.1 Charakteristika Společnosti X

Společnost X je dceřiná společnost zahraniční firmy působící v oblasti prodeje a servisu vozů. V zahraničí má několik obdobných sesterských společností a na českém trhu působí více než 30 let. Disponuje největším skladem nových vozů a náhradních dílů. Roční prodej přesahuje přes 20 000 kusů nových a ojetých automobilů a zároveň poskytuje přes 500 000 servisních hodin ročně. V České republice má tato organizace 10 provozoven a centrálu, jakožto další samostatnou pobočku. Všechny autosalony mají k dispozici nejnovější technologie a nejmodernější know-how mezinárodní společnosti. Síť provozoven disponuje největším skladem nových vozů a náhradních dílů. Společnost X má velmi silné vazby na zahraniční mateřskou společnost, která určuje podobu organizační struktury a také většinu interních procesů.

Organizační struktura společnosti je znázorněna na Obrázku 9. Všechny pobočky mají stejnou strukturu, a to primární rozdělení na prodejní a servisní část, jejíž součástí je i oddělení skladu. Centrála je rozdělena na čtyři hlavní oddělení, a to personální, IT, marketingové a finanční. Tyto oblasti jsou ve společnosti řízeny centrálně. Každé oddělení má svého manažera, který je na stejné úrovni řízení jako vedoucí provozovny.

Obrázek 9, Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1.1 Rozdělení zaměstnanců

Společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr k 31.12.2022 celkem 800 zaměstnanců, z toho 652 mužů a 148 žen. Dalších 100 zaměstnanců je zaměstnáno na základě DPP/DPČ a zhruba 100 učňů ročně ve společnosti vykonává svou odbornou praxi. Dále zhruba 35 zaměstnanců/zaměstnankyň čerpá rodičovskou dovolenou. V diplomové práci jsou bráni v potaz pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

Dle rozdělení organigramu lze rozdělit zaměstnance společnosti na prodejní a servisní část, sklad a centrálu, viz Tabulka 3.

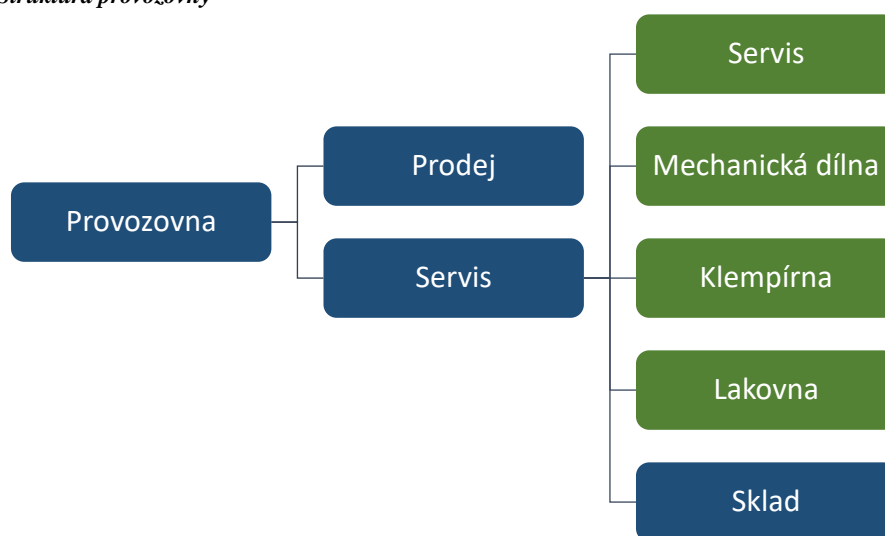
Tabulka 3, Rozdělení zaměstnanců dle organigramu

Středisko	Počet zaměstnanců
Prodej	201
Servis	479
Sklad	80
Centrála	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast prodeje představuje převážně pracovní pozice typu prodejce, vedoucí prodeje a asistenti prodeje. Servisní oblast má největší zastoupení, jelikož kromě servisních poradců zahrnuje i produktivní část zaměstnanců (viz Obrázek 10 níže), a to například automechaniky, autoklempíře, autolakýrníky apod. Všechny provozovny mají tedy stejnou strukturu, její podoba a rozdělení na jednotlivá střediska, produktivní a neproduktivní pracovníky je graficky znázorněna na Obrázku 10.

Obrázek 10, Struktura provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování

Na Obrázku je také graficky znázorněno rozdělení zaměstnanců na produktivní část (označení zeleně) a neproduktivní (označení modře). Toto označování kopíruje interní označení pracovních pozic dle vykonávané činnosti. Dělníci (zeleně) jsou označováni jako produktivní. Tito zaměstnanci se přímo podílí na výrobním procesu, vykonávají převážně manuální práce s použitím

různých pracovních nástrojů a výsledkem jejich práce jsou nové hmotné statky nebo jejich servis či údržba. THP (modře) jsou interně označováni jako neproduktivní. Tito zaměstnanci se přímo nepodílejí na výrobním procesu a poskytují převážně provozní služby a odborné činnosti. Jedná se především o pracovní pozice s odborným či technickým zaměřením, včetně zaměstnanců v managementu. [36] V diplomové práci bude i nadále dodržováno toto interní označení na produktivní a neproduktivní část zaměstnanců.

Oblast prodeje je přímo podřízena vedoucímu jednotlivé provozovny. Oblast servisu je přímo podřízena vedoucímu servisu, pod kterou patří produktivní část zaměstnanců, a to servis a s ním spojená mechanická dílna, klempírna a lakovna. Jelikož má neproduktivní oblast skladu silné vazby na produktivní část, je také podřízena vedoucímu servisu. O rozdělení manažerů více v následující kapitole.

Další rozdělení zaměstnanců je z hlediska počtu zaměstnanců v jednotlivých provozovnách, a dále jejich rozdělení na produktivní a neproduktivní. V Praze jsou provozovny tři, proto označeny jako Praha 1, Praha 2 a Praha 3. Neproduktivní část obsahuje i pracovníky managementu, jak již bylo zmíněno. Přehled je znázorněn v Tabulce 4.

*Tabulka 4, Rozdělení zaměstnanců dle provozoven*

Provozovna	Počet zaměstnanců	Produktivní	Neproduktivní
Brno	114	58	56
Ostrava	110	57	53
Praha 1	103	49	54
Praha 2	99	48	51
České Budějovice	98	44	54
Plzeň	97	54	43
Praha 3	47	18	29
Centrála	40	0	40
Olomouc	35	15	20
Hradec Králové	35	17	18
Opava	22	11	11
Celkem	800	371	429

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozovny jsou seřazeny dle celkového počtu zaměstnanců od největších po nejmenší. Počty zaměstnanců, resp. velikost provozovny se zpravidla odvíjí od velikosti města, ve kterém se nachází. Nejvyšší počet zaměstnanců a zároveň největší provozovny jsou ve velkých českých městech jako je Praha, Brno a Ostrava.

Společnost rozlišuje celkem 107 druhů pracovních pozic, z toho 45 z nich je zastoupeno pouze jedním zaměstnancem. Většina z těchto pozic jsou zaměstnanci centrály, jejichž pracovní pozice jsou unikátní a většinou zastoupeny právě jedním zaměstnancem. Dalším důvodem jsou specifické pozice na některých provozovnách, kde z důvodu nižšího počtu zaměstnanců vykonává jeden člověk souběžně dvě pracovní pozice. Například pracovní pozice „Pokladní“ a „Recepční“, které společnost rozděluje, jsou v některých provozovnách zastávány jedním zaměstnancem, proto pozice zní „Pokladní/Recepční“, nebo „Pokladní/Fakturantka“. V následujícím souhrnu jsou proto znázorněny pouze vybrané hojně se opakující pozice v rámci celé společnosti.

- Vedoucí provozovny
  - Vedoucí prodeje
    - Prodejce nových vozů
    - Prodejce ojetých vozů
    - Disponent
    - Řidič
  - Asistentka
  - Vedoucí servisu
    - Servisní poradce
    - Mistr mechanické dílny
    - Automechanik
    - Autoelektrikář
    - Mytí a příprava vozů
    - Mistr klempírny/lakovny
    - Autolakýrník
    - Autoklempíř
    - Vedoucí skladu
    - Skladník
    - Recepční

- Pokladní
- Personalistka
- Finanční účetní
- IT Administrátor
- Marketingový specialista

### 5.1.2 Rozlišení zaměstnanců dle druhu mzdy

Rozlišování zaměstnanců je důležité i z hlediska jejich odlišného složení mzdy. Ve společnosti jsou rozlišovány tři druhy mezd, a to časová, úkolová a podílová. Interní označení mezd je následující:

- Jednosložková mzda
  - Tato mzda představuje mzdu časovou s měsíčním mzdovým tarifem. Pobírá ji zhruba polovina neproduktivních zaměstnanců, jako například recepční, skladník nebo finanční účetní. V určitých případech může být doplněna i osobním ohodnocením.
- Dvousložková mzda
  - Měsíční mzdový tarif + podílová mzda (provize), jakožto doplňková forma mzdy. Tuto mzdu pobírají neproduktivní zaměstnanci z oblasti prodeje. Hodnota celkové provize je závislá na počtu prodaných kusů a jejich prodejní ceně. Výše jednotlivé provize je definována jako určité procento ze zisku z prodaného vozu. Hodnotu provize za jednotlivý vůz či značku vozu určuje interní provizní systém, který má vazby i na zadání z mateřské zahraniční společnosti.
  - Měsíční mzdový tarif + úkolová mzda (výkonnostní prémie), jakožto doplňková forma mzdy. Výše výkonnostní prémie je závislá na podílu výkonu zaměstnance z celkového obrátu daného střediska, a to servisu, mechanické dílny, klempírny a lakovny. Podmínky jsou určeny interní směrnici společnosti.

### 5.1.3 Hierarchické uspořádání manažerů

Pro potřeby diplomové práce jsou zaměstnanci dále rozděleni dle úrovně managementu v Tabulce 5. Manažer úrovně jedna je zastoupen jednatelem společnosti za Českou

republiku, manažery úrovně 2 představují vedoucí jednotlivých provozoven a vedoucí oddělení centrály, např. finanční ředitel, kteří jsou přímo podřízeni jednatelem společnosti. Manažeri úrovně 3 jsou vedoucí servisu, přímo podřízeni jednotlivým vedoucím provozovny. Řadové zaměstnance lze rozlišit na produktivní a neproduktivní.

*Tabulka 5, Rozdělení dle úrovně managementu*

Úroveň managementu		Počet zaměstnanců
Manažer 1	Jednatel společnosti	1
Manažer 2	Vedoucí provozovny	13
Manažer 3	Vedoucí servisu	9
Zaměstnanci	Neproduktivní	406
	Produktivní	371

Zdroj: Vlastní zpracování

V interním rozdělení společnosti jsou jakožto manažeri mimo jednatele chápáni pouze vedoucí jednotlivých provozoven, tzn. manažeri druhé úrovně. Pro potřeby diplomové práce jsou však manažeri rozšířeni o třetí úroveň managementu, kde jsou zahrnuti i vedoucí servisu, neboť jsou přímo odpovědní za celou servisní část, kterou znázorňuje necelých 60 % zaměstnanců z celkového počtu 800. Jako další úroveň managementu mohou být zmíněni vedoucí jednotlivých značek prodeje či mistři jednotlivých dílen. V diplomové práci nejsou bráni v úvahu, protože všechny provozovny nemají jednotné rozdělení z důvodu rozdílného počtu zaměstnanců. Jsou proto zahrnuti dle jejich pracovní pozice jakožto neproduktivní či produktivní.

#### **5.1.4 Personální procesy**

Ve společnosti jsou personální procesy řízeny centrálně personálním oddělením s odpovědným vedoucím pracovníkem, který je přímo podřízen jednatelem společnosti. Součástí je i mzdové oddělení. Personální oddělení je tak přímo odpovědné za tvorbu veškerých pracovněprávních dokumentů, správu benefitů, zpracovávání mzdových podkladů, odesílání mezd, správu osobních složek zaměstnanců, sdílení dat mezi jednotlivými provozovny a poskytování reportů vedoucím provozoven, jednatelem, či přímo mateřské společnosti. Nicméně všechny personální činnosti nelze vykonávat vzdáleně, proto jsou některé z činností vykonávány kompetentními pracovníky přímo na dané pobočce (např. vedoucí provozovny a jeho asistentka). Personální oddělení, respektive celá

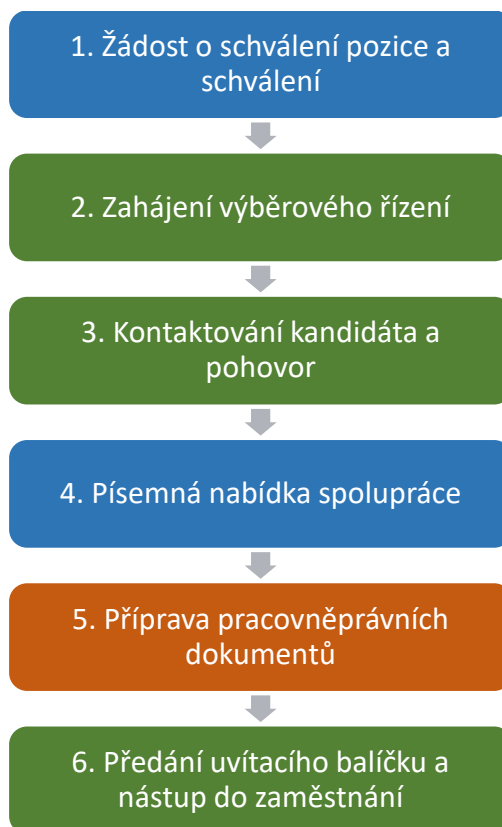


společnost, se zároveň řídí personální strategií a hodnotami, které jsou zadány mateřskou zahraniční společností. Mezi hlavní hodnoty se řadí např. integrita a compliance.

### **Získávání a přijímání zaměstnanců**

Jelikož v rámci určitých procesů pobočky fungují jako samostatné jednotky, jsou za některé personální procesy odpovědni vedoucí pracovníci z provozoven. Proces přijímání nových zaměstnanců je v kompetenci každé provozovny jednotlivě. Znázorněn je na Obrázku 11.

*Obrázek 11, Náborový proces*



Zdroj: Vlastní zpracování

Kroky náborového procesu jsou barevně odděleny dle pracovníků, kteří je zastávají. Vedoucí provozovny je označen modře, asistentka vedoucího je značena zeleně a personální oddělení je značeno oranžově.

Prvním krokem náborového procesu je podání žádosti o schválení dané pozice vedoucím provozovny a následné schválení jednatelem společnosti. Tento krok je zahrnut z důvodu kontroly dodržování určitého počtu pracovníků v rámci kapacity daného úseku.

Po následném schválení je zahájeno výběrové řízení, tzn. zveřejnění inzerátu prostřednictvím Teamio (jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz, popř. ÚP). Návrh inzerátu

poskytuje personální oddělení, nicméně požadavky na určité pozice se mohou lišit v závislosti na provozovně či regionu, proto může být inzerát před zveřejněním upraven odpovědnou osobou. Za tento krok jsou odpovědni vedoucí provozoven, resp. jejich asistentky, které zveřejňují inzerát, jsou v kontaktu s potenciálními uchazeči a provádějí tzv. předvýběr zaslaných životopisů. Dále navazující třetí a čtvrtý krok je také v kompetenci jednotlivé provozovny. Návrh písemné nabídky spolupráce je opět poskytnut centrálně, popř. je doupřaven dle domluvy s daným kandidátem, jeho zkušeností apod. Kandidátovi ho zasílá odpovědný pracovník provozovny (vedoucí nebo jeho asistentka). V tomto kroku je obsaženo také zajištění vstupní lékařské prohlídky a vyplnění nezbytných dokumentů pro přípravu pracovněprávních dokumentů (osobní dotazník, dohoda o výplatě mzdy apod.).

Příprava pracovněprávních dokumentů, jakožto pátý krok náborového procesu, je již plně v kompetenci personálního oddělení. To připravuje centrálně veškeré pracovněprávní dokumenty (pracovní smlouva, mzdový výměr, dodatky apod.), které podepisuje jednatel společnosti a vedoucí personálního oddělení. Následně jsou zaslány na danou provozovnu.

Posledním krokem je nástup do zaměstnání a s tím spojené předání uvítacího balíčku, který mimo nutné pracovněprávní dokumenty obsahuje také brožury, kde jsou obsaženy hodnoty společnosti. Tento krok je opět v kompetenci provozovny a jejich vedoucích pracovníků. Dokumenty podepisuje nový zaměstnanec za účasti vedoucího provozovny v den jeho nástupu do zaměstnání.

### **Alternativní metody získávání zaměstnanců**

Jelikož jsou pro společnost klíčoví technicky zaměřeni pracovníci, kteří na současném trhu práce nejsou snadno sehnatelní, jsou nutné i alternativní metody získávání pracovníků, které přímo nezohledňuje znázorněný náborový proces.

Jednou z nich je spolupráce se středními školami a odbornými učilišti v daných regionech, z nichž každoročně ve společnosti vykonává svou odbornou praxi několik desítek učňů. Každá z provozoven spolupracuje minimálně s jednou školou, se kterou jsou domluveni v rámci písemné spolupráce. Cílem je získání nových pracovníků z řad učňů, kteří do společnosti docházeli vykonávat svou odbornou praxi.

Další alternativní metodou získávání je tzv. program doporučení (součástí benefitů, viz níže). V rámci tohoto programu mohou současní zaměstnanci doporučit nové zaměstnance

z řad jejich blízkých za finanční odměnu. Program doporučení se však týká pouze vybraných pozic, a to automechanik, autolakýrník a autoklempíř.

Pokud je nový zaměstnanec získán jedním z těchto dvou způsobů, jsou automaticky přeskočeny kroky 2.-4. náborového procesu a po schválení dochází rovnou k přípravě pracovněprávních dokumentů. Výhodou takto získaných pracovníků je především následný krátký proces adaptace, resp. zaškolování, neboť tito zaměstnanci prostředí provozovny velmi dobře znají nebo jsou již velmi zkušení v dané profesi.

### **Adaptace nových zaměstnanců**

Po procesu náboru následuje proces adaptace, tzv. onboarding. Ten začíná okamžikem podpisu pracovní smlouvy na provozovně. Nový zaměstnanec odevzdá zbývající potřebné dokumenty, např. výpis z lékařské prohlídky, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Následuje předání čipu pro evidování docházky a s ním spojeno i vysvětlení její evidence. Součástí adaptace jsou i formální procedury, např. nutná školení apod.

Asistentka (popř. jiný přidělený zaměstnanec) s novým zaměstnancem v rámci neformálních procedur a sociálního začlenění navštíví všechna oddělení provozovny a představí jednotlivé vedoucí pracovníky a firemní kulturu společnosti.

Novému zaměstnanci je pak přiděleno jeho pracovní místo a také předem určený zaměstnanec, fungující jako zadavatel práce a rovněž jako jeho podpora v rámci zkušební doby, která trvá zpravidla tři měsíce. S koncem zkušební doby dochází k celkovému vyhodnocení a posouzení, zda zaměstnanec setrvá ve společnosti či nikoliv.

### **5.1.5 Benefity ve společnosti**

V celé společnosti jsou všechny benefity jednotné, většina z nich je nabízena plošně a lze je rozčlenit na následující kategorie:

- Finanční benefity
  - Bonus dle výše hospodářského výsledku
  - 13. plat vyplácen ve dvou částech
  - Jubilejní prémie za každých odpracovaných 5 let
- Benefity související s prací
  - Týden dovolené navíc
  - Dotované stravování v závodní jídelně

- Zvýhodněné mobilní tarify i pro rodinné příslušníky
- Příspěvek na Multisport kartu
- Jazykové kurzy AJ nebo NJ
- U vybraných pozic možnost využívání služebního vozu pro soukromé účely
- Zdravotní benefity
  - 3 dny zdravotního volna
  - U vybraných pozic nadstandardní zdravotní péče
- Nadstandardní benefity
  - Teambuildingové aktivity
  - Zaměstnanecské slevy vztahující se na servis vozů

U některých druhů benefitů je zmíněno, že se týkají pouze vybraných pozic. Jedním z nich je možnost využívání služebního vozu pro soukromé účely. Týká se pozic, které již využívají služební vůz pro firemní účely převážně z důvodu reprezentace. Užívání vozu je proto rozšířeno i pro soukromé účely jako forma benefitu. Tyto pozice zahrnují především pracovníky v managementu, jako např. vedoucí prodeje, vedoucí servisu, vedoucí provozovny. Další zmíněný benefit je nadstandardní zdravotní péče. Tento benefit se týká pouze pozic v managementu na úrovni 1-3, tzn. jednatel společnosti, vedoucí provozovny a vedoucí servisu. Tyto pozice jsou ve společnosti velmi významné, a proto je jim poskytnut takto nadstandardní benefit.

Jako další nepsaný benefit lze zahrnout i již zmíněný program doporučení. Stávající zaměstnanec, který doporučí nového zaměstnance, získá finanční odměnu 50 000 Kč rozdělenou do dvou částí. První část (20 000 Kč) získává zaměstnanec po uplynutí šesti měsíců od vzniku pracovního poměru doporučeného zaměstnance, druhou část (30 000 Kč) získává po uplynutí jednoho roku.

### **5.1.6 Výše mezd ve společnosti**

V Tabulce 6 jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy ve společnosti během jednotlivých měsíců roku 2022. Mzdy jsou dále rozlišeny dle produktivních a neproduktivních zaměstnanců za stejné období. Uveden je i medián z důvodu jeho porovnání s průměrem, který může být zkreslený kvůli vysokým mzdám pracovníků managementu.

Nejvyšší mzdy byly vyplaceny v prosinci, jelikož společnost vyplácela roční bonusy dle výše hospodářského výsledku. Dále byly nejvyšší mzdy také v květnu a v říjnu, kdy je

vyplácen 13. plat ve dvou částech (viz benefity společnosti). Vysoké mzdy byly také vyplaceny v měsíci říjnu, kdy byl dle rozhodnutí mateřské zahraniční společnosti mimořádně vyplacen tzv. inflační bonus ve výši 25 000 Kč. Jelikož ve společnosti nejsou mzdy každoročně navyšovány o výši inflace, tento bonus byl vyplacen jednorázově právě za účelem kompenzace vysoké inflace.

*Tabulka 6, Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2022*

Měsíc	Průměr	Medián	Produktivní	Neproduktivní
Leden	43 144 Kč	38 980 Kč	39 322 Kč	45 942 Kč
Únor	44 298 Kč	37 909 Kč	38 446 Kč	48 615 Kč
Březen	45 092 Kč	40 248 Kč	40 881 Kč	48 292 Kč
Duben	52 573 Kč	38 114 Kč	38 828 Kč	62 743 Kč
Květen	57 755 Kč	55 620 Kč	59 159 Kč	56 727 Kč
Červen	42 851 Kč	39 340 Kč	39 975 Kč	46 025 Kč
Červenec	45 234 Kč	40 000 Kč	41 845 Kč	46 522 Kč
Srpen	48 160 Kč	43 477 Kč	46 052 Kč	49 714 Kč
Září	67 884 Kč	65 572 Kč	66 530 Kč	68 920 Kč
Říjen	53 937 Kč	49 555 Kč	47 130 Kč	59 301 Kč
Listopad	48 464 Kč	43 700 Kč	46 361 Kč	50 132 Kč
Prosinec	103 562 Kč	104 620 Kč	101 756 Kč	104 993 Kč
Celkem za 3Q	53 759 Kč	43 477 Kč	51 476 Kč	55 052 Kč
Celkem	54 413 Kč	41 863 Kč	50 524 Kč	57 327 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle údajů ČSÚ [37] průměrná hrubá měsíční mzda pouze za 3. čtvrtletí 2022 byla 39 858 Kč. Z tabulky tedy vyplývá, že průměrná hrubá mzda ve společnosti za stejné období byla o 13 901 Kč vyšší. Medián za stejné období činil dle dat ČSÚ 34 171 Kč, ve společnosti opět vyšší, a to o 9 306 Kč. Dle předběžných údajů z webu kurzy.cz činila průměrná hrubá mzda v ČR za rok 2022 40 353 Kč. Ve společnosti je tedy za stejné období opět vyšší, a to o 14 060 Kč. [38]

Z tabulky je také patrné, že celkově mají v průměru vyšší mzdy neproduktivní zaměstnanci, jelikož jsou mezi nimi zahrnuti i pracovníci v managementu.

## 5.2 Fluktuace společnosti

Fluktuace zaměstnanců se zabývá pohybem zaměstnanců z a do podniku. Lze ji definovat jako odchod pracovníka/pracovníků ze společnosti za určité období, tedy jako počet nebo procento pracovníků, kteří organizaci opustily na roční bázi.

Využíván je vzorec pro výpočet, který je uveden v metodice, a to podíl zaměstnanců, kteří z podniku odešli a průměrného počtu zaměstnanců za dané období (kalendářní rok).

V Tabulce 7 je znázorněna celková fluktuace ve společnosti během let 2018–2022.

*Tabulka 7, Celková analýza fluktuace společnosti mezi lety 2018-2022*

Společnost	2018	2019	2020	2021	2022
Stav na konci	911	887	834	816	831
Skončilo	137	152	141	116	131
Fluktuace	15,04 %	17,14 %	16,91 %	14,22 %	15,76 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. k Tabulce: Stav na konci zahrnuje i zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené.

Průměrná fluktuace během let sledování je 15,81 %. Nejvyšší byla naměřena v roce 2019 (17,14 %) a naopak nejnižší v roce 2021 (14,22 %). Povšimnout si lze také stále se snižujícího celkového počtu zaměstnanců. V roce 2022 společnost zaměstnává celkem 831 zaměstnanců, v roce 2018 to bylo 911, což je o 80 zaměstnanců více.

Dle výzkumu společnosti LMC [33] ze září 2022 byla fluktuace zaměstnanců za posledních 12 měsíců v ČR 14 %. Po porovnání s celkovou fluktuací společnosti za rok 2022 je tak ve společnosti vyšší, a to o 1,76 % b.

### 5.2.1 Analýza fluktuace dle středisek

V Tabulce 8 je znázorněna fluktuace dle primárních středisek za celou společnost v roce 2022. Rozdělení je opět na střediska prodej, servis (včetně dílen), sklad a centrála za celou společnost.

Nejvyšší fluktuaci lze zaznamenat na středisku centrála. Je to dáno především celkovým nízkým počtem zaměstnanců. Každý další odchod zaměstnance tak velmi zvyšuje výsledné procento. Nejmenší fluktuaci lze sledovat na středisku sklad.

*Tabulka 8, Analýza fluktuace dle středisek za rok 2022*

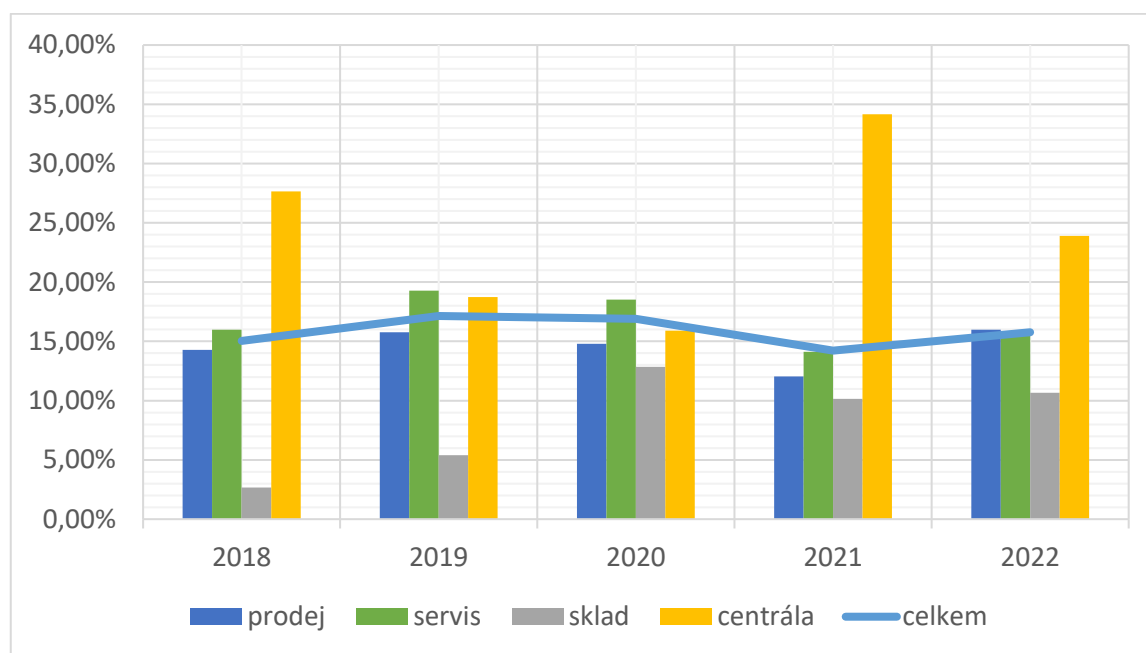
Středisko	Stav na konci	Skončilo	Fluktuace
Prodej	219	35	15,98 %
Servis	491	77	15,68 %
Sklad	75	8	10,66 %
Centrála	46	11	23,91 %
Celkem	831	131	15,76 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. k Tabulce 8: Stav na konci zahrnuje i zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené. Středisko servis má výslednou fluktuaci 15,68 %, což je velmi podobné výsledné celkové fluktuaci ve společnosti. Tomuto středisku je však nutné věnovat pozornost, jelikož má nejvyšší počet odešlých zaměstnanců, a to celkem 77 ze 131, což je necelých 60 % z celkového počtu. Vzhledem k celkovému vysokému počtu zaměstnanců v tomto středisku se výsledný poměr fluktuace nejeví tak vysoký.

Následuje i porovnání mezi lety 2018 až 2022. Fluktuace v procentech je znázorněna níže v Grafu 1. Z let zkoumání lze vypožorovat určitý trend, a to nejvyšší fluktuaci na středisku centrála, a naopak nejnižší na středisku sklad. V roce 2022 je fluktuace na středisku prodej nepárně vyšší než na středisku servis. Ve zbývajících letech (2018-2021) je naopak vyšší fluktuace na středisku servis. Spojnice „celkem“ znázorňuje fluktuaci v procentech za celou společnost v daném roce, která se pohybuje v rozmezí 14–17 %.

*Graf 1, Fluktuace v % dle středisek mezi lety 2022-2018*



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.2 Analýza fluktuace dle regionu

Jelikož společnost má 10 provozoven po celé ČR, nabízí se jako další způsob zkoumání a porovnávání fluktuace její rozdílná výše dle regionu, resp. vliv regionu na výši fluktuace. Přehled fluktuace dle provozoven během let 2018 až 2022 zobrazuje Tabulka 9.

Tabulka 9, Fluktuace v % dle provozoven během let 2018–2022

Provozovna	2018	2019	2020	2021	2022	průměr
Centrála	27,7 %	18,8 %	15,9 %	34,2 %	23,9 %	24,1 %
Praha 3	28,2 %	17,7 %	28,6 %	19,4 %	10,6 %	20,9 %
Olomouc	22,0 %	23,7 %	10,8 %	13,5 %	32,4 %	20,5 %
Praha 1	13,3 %	20,0 %	14,4 %	19,2 %	22,3 %	17,8 %
České Budějovice	16,2 %	28,0 %	10,4 %	18,0 %	15,8 %	17,7 %
Praha 2	28,4 %	17,3 %	16,8 %	10,2 %	14,7 %	17,5 %
Ostrava	9,6 %	13,4 %	19,3 %	15,3 %	15,7 %	14,7 %
Hradec Králové	6,3 %	8,8 %	35,5 %	9,4 %	11,4 %	14,3 %
Opava	12,5 %	17,4 %	20,0 %	10,0 %	9,1 %	13,8 %
Brno	10,9 %	14,5 %	16,7 %	10,3 %	10,3 %	12,5 %
Plzeň	9,0 %	11,5 %	16,2 %	7,4 %	12,1 %	11,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozovny jsou seřazeny od té, která měla v uplynulých letech průměrnou nejvyšší fluktuaci, a to je provozovna Centrála. Naopak nejnižší fluktuace během let je v Plzni. Z Tabulky lze také vyčíst, že poměrně vysokou fluktuaci mají pražské provozovny, což může být způsobeno vyšší konkurencí, která je daná právě regionem. Vysoká konkurence může být nejen mezi podniky z tohoto odvětví, ale také celkovou konkurencí na trhu práce nebo výší mzdy v daném regionu.

### 5.2.3 Analýza ukončení pracovního poměru

Při analýze fluktuace je také velmi důležitá délka pracovního poměru, tzn. po jaké době setrvání ve společnosti zaměstnanci nejčastěji odchází. Délku trvání pracovního poměru zahrnuje Tabulka 10.

Tabulka 10, Délka pracovního poměru během let 2018–2022

Délka pracovního poměru v letech u odešlých zaměstnanců	2018	2019	2020	2021	2022
Do 3 měsíců	28	31	19	27	24
3 měsíce až 1 rok	37	28	25	21	24
1–5 let	41	43	44	35	38
5–10 let	14	14	16	7	10
Více než 10 let	17	36	37	25	35
Celkem do 1 roku v %	47,45 %	38,82 %	31,21 %	41,74 %	36,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

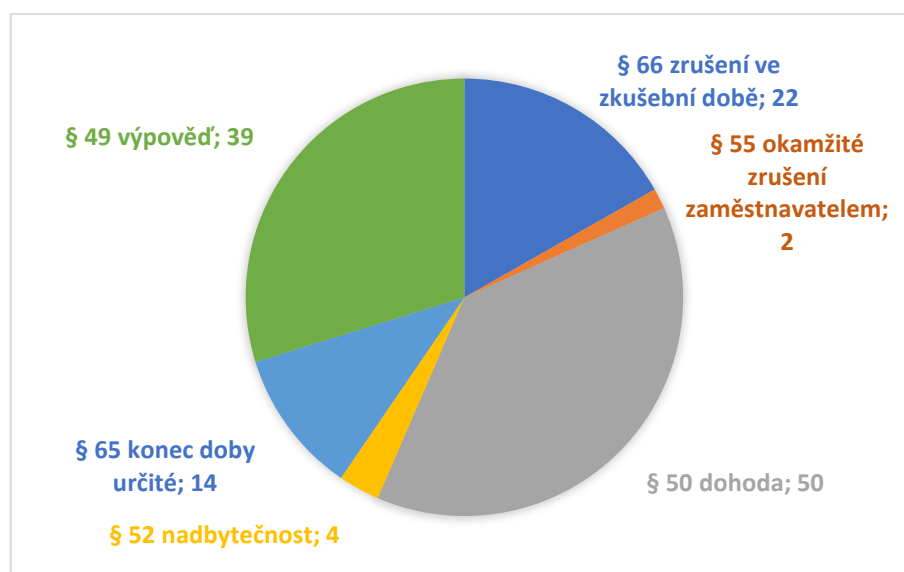


Z Tabulky vyplývá, že za dobu zkoumání, tj. roky 2018-2022, odešli z organizace nejčastěji zaměstnanci, kteří pracovali ve společnosti 1-5 let. Avšak je nutné také sledovat odchody v rámci zkušební doby až do 1 roku trvání pracovního poměru (tzv. předčasná fluktuace). Pokud se tyto dvě položky v Tabulce sečtou, ze společnosti tak každoročně do jednoho roku trvání odejde v průměru cca 40 % nově nastoupivších zaměstnanců.

### Způsoby ukončení pracovního poměru

Graf 2 zahrnuje způsoby ukončení v roce 2022. Nejčastějším způsobem, jakým je ve společnosti ukončován pracovní poměr je dohoda o rozvázání pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a výpověď podaná zaměstnancem. Po podání výpovědi následuje dvouměsíční výpovědní lhůta, pokud se ale zaměstnanec a zaměstnavatel domluví na konkrétním (dřívějším) datu ukončení, je možné pracovní poměr ukončit právě tzv. dohodou.

Graf 2, Způsoby ukončení pracovního poměru v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat tak vyplývá, že pracovní poměr je zpravidla ukončován z vlastní vůle zaměstnance. Dle výzkumu společnosti LMC [33] byla nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru za rok 2022 výpověď podaná zaměstnancem, a to celkem 63 % celkových odchodů.

### 5.3 Náklady na fluktuaci zaměstnanců

Další část je věnována nákladům na fluktuaci. Jedná se o prostředky, které společnost musí vynaložit v souvislosti se změnami ve složení pracovních sil. Primárně se člení na přímé a nepřímé náklady. Cílem této kapitoly je vymezit náklady spojené s fluktuací pro Společnost X, což je i dílčím cílem této diplomové práce. Pro potřeby diplomové práce bude pro vyčíslení nákladů zahrnut pouze rok 2022. Data jsou zahrnuta v Tabulce 11.

Tabulka 11, Přehled stavu zaměstnanců v roce 2022

Stav na konci	Skončilo	Nastoupilo	Fluktuace
831	131	110	15,76 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Stav na konci opět obsahuje i zaměstnance/zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené. Celková fluktuace v tomto roce dosahovala 15,76 %, 131 zaměstnanců skončilo pracovní poměr a nově nastoupilo 110 zaměstnanců. Z tohoto porovnání odešlých a nově příchozích zaměstnanců lze rozpoznat, že odchází zaměstnanci nejsou vždy plně nahrazeni. Toto tvrzení dokazuje i stále se snižující počet zaměstnanců během let (viz výše Tabulka 7 v kapitole 5.2).

Pro Společnost X je důležité pečlivě zhodnotit jak přímé, tak nepřímé náklady na fluktuaci, aby mohla přijmout opatření k minimalizaci negativních dopadů fluktuace na výkonnost a ziskovost organizace. Proto byla na základě literárních podkladů [5; 28] provedena specifikace nákladů, které souvisejí s odchody zaměstnanců.

V níže uvedené Tabulce 12 jsou zohledněny všechny interní aktivity společnosti související s fluktuací. Náklady jsou rozděleny na čtyři podkategorie, a to na:

- Práce manažerů a asistentek
- Administrativní personální práce
- Přímé náklady
- Nepřímé náklady

Společnost v rámci získávání nových zaměstnanců nespolupracuje s žádnou personální agenturou. Tuto činnost zastávají asistentky, vedoucí provozoven a personalistky. Znázorněno je v Tabulce 12.

Tabulka 12, Náklady na fluktuaci

Náklady práce manažerů a asistentek				
Činnost	Čas v hod. na 1 zam.	Kč na 1 zam.	∑ hodin ročně	∑ Kč ročně
Tvorba inzerátů, kontaktování uchazečů a třídění životopisů	3	972 Kč	330	106 883 Kč
Příprava na pohovory a pohovory	3	972 Kč	330	106 883 Kč
Výběr, konzultace	1	324 Kč	110	35 628 Kč
Zaškolení	120	38 866 Kč	13 200	4 275 307 Kč
Uvedení zaměstnance, osvojení pracovních návyků	40	12 955 Kč	4 400	1 425 102 Kč
Poradenství a motivace	10	3 239 Kč	1 100	356 276 Kč
Administrativní personální práce				
Činnost	Čas v hod. na 1 zam.	Kč na 1 zam.	∑ hodin ročně	∑ Kč ročně
Zakládání a evidence zaměstnanců	2	648 Kč	220	71 255 Kč
Tvorba zápočtových listů a archivace dokumentů	1	324 Kč	110	35 628 Kč
Úprava mzdových agend	1	324 Kč	110	35 628 Kč
Přímé náklady spojené s odchody				
Položka	Kč na jednoho zaměstnance		∑ Kč ročně	
Mzdové náklady odchozího zaměstnance (odchodné/odstupné)	163 239 Kč		17 956 290 Kč	
Vstupní lékařská prohlídka	800 Kč		88 000 Kč	
Materiál – poskytované brožury, docházkový čip	280 Kč		30 800 Kč	
Inzerce	3 636 Kč		400 000 Kč	
Nepřímé náklady spojené s odchody				
Školení odchozího zaměstnance	nelze vyčíslit			
Snížený výkon nových zaměstnanců	nelze vyčíslit			
Snížení pracovního výkonu po dobu odcizení	nelze vyčíslit			
(Možný) přenos/odliv znalostí a důvěrných informací konkurenci	nelze vyčíslit			
Ztráty způsobené předčasným odchodem zaměstnance	nelze vyčíslit			

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Linhartové [28]

### 5.3.1 Práce manažerů a asistentek

Tento typ nákladů se řadí mezi přímé náklady, protože jsou snadno měřitelné a přímo spojené s fluktuací. V rámci společnosti se týkají převážně procesů souvisejících s odchodem a získáváním nových zaměstnanců, tj. proces získávání a adaptace zaměstnanců.

V Tabulce je znázorněn časový fond věnován činnostem u jednoho zaměstnance, následně vyčíslen i ve finančních jednotkách, a to následovně: časový fond x průměrná měsíční hrubá mzda/průměrný měsíční fond pracovní doby (např.  $3 \times 54\,413/168 = 972$  Kč). Dále jsou náklady uvedeny také hromadně za všechny nové zaměstnance, kteří v roce 2022 nastoupili, tzn. 110 nových zaměstnanců.

Položky týkající se zaškolení a uvádění zaměstnanců zabírají nejvíce času v rámci celkového časového fondu a zároveň jsou i nejdražší. Tyto procesy jsou zpravidla náročné na čas kvůli rozdílným firemním návykům a procesům v každé společnosti. Pro zaměstnance tak může být nejen časově náročné se s nimi sžít.

I když jsou všechny uvedené procesy v tabulce standardizované a zobecněné pro všechny pracovní pozice v rámci společnosti, je nutné přistupovat ke každé osobitě s přihlédnutím ke každému zaměstnanci, který pozici zastává. V praxi je tak velmi obtížné tyto standardy dodržet. Zaškolování nových zaměstnanců je velice individuální, což může způsobit následné rozdíly v časovém fondu i v nákladech na fluktuaci.

### 5.3.2 Administrativní personální práce

Další kategorií přímých nákladů jsou administrativní náklady, které zahrnují práci personalistek spojenou se zakládáním a evidencí zaměstnanců, tvorbou zápočtových listů, skenováním a archivací osobních složek a dalšími úpravami souvisejícími s mzdovou a personální agendou. Vzhledem k tomu, že ve společnosti existuje centrální personální oddělení, jsou tyto procesy prováděny pouze personalistkami. Je tak vcelku jednoduché tyto procesy normalizovat a vyčíslit v časovém fondu na jednoho zaměstnance.

Výpočet proběhl stejně jako u předešlé kategorie, a to vynásobením časového fondu s průměrnou hodinovou mzdou ve společnosti.

### 5.3.3 Přímé náklady

Tyto přímé náklady lze přesně vyčíslit na jednoho zaměstnance. V Tabulce jsou znázorněny ve finančních jednotkách pro jednoho zaměstnance a následně i pro všechny nově nastoupivší v roce 2022.

Zahrnují náklady na odchod zaměstnanců, v tomto případě náklady na odstupné/odchodné ve velikosti tří průměrných měsíčních mezd. Další položkou je vstupní lékařská prohlídka, kterou dle legislativy musí podstoupit každý nově příchozí zaměstnanec. Přímým nákladem jsou také brožury a čip pro evidování docházky.

Inzerce v rámci celé společnosti probíhá přes systém Teamio a s ní spojené webové portály (jobs.cz, pracezarohem.cz, prace.cz). Náklady na inzerci jsou v průměru cca 400 000 Kč ročně, tzn. 3 636, 36 Kč na jednoho zaměstnance v roce 2022 (400 000/110).

Náklady na různá školení nejsou v Tabulce uvedeny, jelikož nelze přesně určit obecnou výši této nákladové položky. Vzhledem k zaměření společnosti je patrné, že zaměstnanci budou různá školení či certifikace potřebovat. Avšak zaměstnanci již mohou mít různá školení nebo certifikaci od předchozího zaměstnavatele ve stejném odvětví, které se přenáší do nového zaměstnání. Popřípadě na některých pozicích žádná školení ani certifikace nejsou potřeba. Nelze proto stanovit obecnou výši této nákladové položky pro jednoho zaměstnance, a tak v Tabulce není uvedena.

### 5.3.4 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady na fluktuaci jsou náklady, které nelze přímo měřit, ačkoliv jsou spojené s fluktuací a mají negativní dopad na výkonnost organizace.

Položky, které nelze jednotně vyčíslit jsou následující:

- Školení odchozího zaměstnance
- Snížení pracovní výkonnosti nově příchozích zaměstnanců
- Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení
- Možný přenos/odliv znalostí a důvěrných informací ke konkurenci
- Ztráty způsobené předčasným odchodem (ztráta produkce, prodeje, zákazníků)

Tyto nepřímé náklady lze ve společnosti zohlednit jen v případě produktivity, která je sledována, avšak pouze v rámci servisů, tzn. produktivní části zaměstnanců. Produktivita

práce je měřítko efektivnosti využití pracovních sil v produkčním procesu. Základním pojetím produktivity práce je poměr mezi výstupy a vstupy, tedy mezi produkcí nebo službami vytvořenými daným pracovním procesem a množstvím pracovní síly a zdrojů, které byly pro jejich vytvoření vynaloženy.

Produktivita ve společnosti představuje podíl počtu prodaných hodin a hodin přítomnosti (tj. efektivnost nasazení produktivního personálu). Zahrnuje také stupeň vytížení a výkonnosti. Prodané hodiny v rámci servisu znamenají čas, který pracovník vynaložil na opravu stroje. Jelikož je zákazníkům účtováno za práci na hodinové bázi, počet prodaných hodin je důležitým ukazatelem výkonnosti a ziskovosti firmy. Tento ukazatel se vypočítává jako součin počtu hodin, které pracovníci strávili prováděním prací pro zákazníka, a hodinové sazby, za kterou jsou tyto hodiny účtovány.

Z důvodu nedostatku dat je v následujícím porovnání v Tabulce 13 zohledněna produktivita práce a fluktuace pouze dle střediska servis provozovny Praha 2, a to v letech 2020 až 2022.

*Tabulka 13, Produktivita a fluktuace servisu provozovny Praha 2 v letech 2020-2022*

Rok	Fluktuace	Produktivita
2020	22,73 %	74,13 %
2021	32,86 %	73,83 %
2022	15,50 %	88,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky je patrné, že existuje jistá souvislost mezi vysokou fluktuací a nízkou produktivitou ve středisku servis, tzn. s rostoucí fluktuací klesá produktivita. V roce 2021 byla fluktuace servisu nejvyšší a produktivita byla nejnižší. V roce 2022 byla fluktuace nejnižší a produktivita nejvyšší. Pro ověření této souvislosti je však potřeba větší vzorek dat a více let zkoumání pro následné porovnání. Ve výpočtu je také nutné zohlednit hodinovou sazbu daného servisu, jejíž velikost je součástí výpočtu produktivity a má tak vliv na konečný výsledek. Hodinová sazba však není známa. V ostatních oddělení produktivita není měřena, sledována je pouze v rámci servisu, a proto nelze stanovit jednoznačnou souvislost mezi fluktuací a produktivitou. Lze tedy pouze konstatovat, že nepřímé náklady na fluktuaci je velmi obtížné vyčíslit.

### **5.3.5 Vyhodnocení nákladů na fluktuaci**

Po sečtení všech nákladů na jednoho zaměstnance v roce 2022 z Tabulky 12 lze vyhodnotit náklady na fluktuaci celkem 226 579 Kč, což je 4,16x průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti. Dále je vyhodnocena druhá varianta, a to náklady na fluktuaci bez položky mzdové náklady odchozího zaměstnance, tzn. odchodného (163 239 Kč). Toto srovnání je provedeno z důvodu uvážení ukončení pracovního poměru zaměstnance dle jeho vlastní úvahy, tzn. podáním výpovědi. V tomto případě zaměstnanec ze společnosti odchází dle vlastního uvážení bez nároku na odstupné nebo jakoukoli odměnu. Po odečtení této položky lze náklady vyčíslit na 63 340 Kč na jednoho zaměstnance v roce 2022, což je 1,16x průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti.

Pokud položka odchodné je i nadále vynechána, lze pozorovat, že nejvýznamnější položka nákladů na fluktuaci spočívá v práci manažerů a asistentek, zejména v nákladech na zaškolení a uvedení do kolektivu. Tyto aktivity vyžadují mnoho času a pozornosti, protože novému zaměstnanci je třeba na začátku působení věnovat značné úsilí a pečlivě ho seznámit s pracovními úkoly, ostatními kolegy, pracovním prostředím, nástroji a pracovními návyky obecně.

Nepřímé náklady a další faktory, jako například snížení morálky ostatních zaměstnanců a ztrátu zkušeností, nelze přesně vyčíslit a nejsou tak zahrnuty v konečném výpočtu nákladů na fluktuaci. Nicméně je třeba i tyto náklady brát v úvahu.

### **5.4 Dotazníkové šetření**

Nezbytné je také identifikovat možné důvody fluktuace. K tomuto účelu byl zvolen elektronický dotazník zaměřený na motivační stimuly, konkrétně na zjišťování efektivnosti motivačního systému. Tato metoda dotazování byla vybrána z důvodu její vysoké efektivity, nízkých nákladů, anonymity respondenta a také z důvodu k přihlídnutí k jejich omezeným časovým možnostem. Zároveň má díky této formě dotazování respondent více času na odpověď než v řízeném rozhovoru, což v dané problematice lze považovat spíše za výhodu. Dotazník byl na přání jednatele společnosti určen pouze pro řídicí pracovníky na všech stupních řízení. Z celkového počtu 23 respondentů dotazník vyplnilo celkem 20, což představuje návratnost 89 %. Nicméně dva respondenti vyplnili dotazník pouze částečně a

jejich odpovědi ve výsledcích tak nejsou zahrnuty. Po odečtení neúplně vyplněných dotazníků je celková účast 78,3 %, tzn. 18 respondentů.

Dotazníkové šetření je rozděleno na tři sekce. První sekce obsahuje tzv. identifikační otázky. V následující respondenti hodnotili jednotlivé motivační stimuly, a to určováním pořadí důležitosti jednotlivých stimulů v závislosti na jejich významnosti pro zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání v podniku. V poslední sekci respondenti hodnotili na škále od „velmi nespokojen“ až „velmi spokojen“ hodnotili jejich spokojenost s konkrétními motivačními stimuly.

#### **5.4.1 Identifikační otázky**

První část dotazníku je věnována identifikačním otázkám. Z výsledků je tedy patrné, že se jedná o 16 mužů a dvě ženy. Nejobsáhlejší věková skupina je od 41 do 50 let, následuje věkové rozpětí 31 až 40 let a celkem 12 respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání.

Z 18 respondentů se v tomto dotazníkovém šetření jedná o následující zastoupení řídicích pracovníků: 6 vedoucích servisu, 11 vedoucích provozoven a vedoucích pracovníků centrály a jednatel společnosti. Poslední otázka této sekce zjišťovala velikost řízené skupiny jednotlivého manažera. Nejvíce respondentů odpovědělo, že velikost jimi řízené skupiny je více než 50 podřízených. Následuje možnost velikost řízené skupiny 30 až 50 podřízených. Méně obsažená skupina je řízená skupina do 10 podřízených. Lze předpokládat, že se jedná o vedoucí pracovníky centrály.

#### **5.4.2 Zjišťování efektivnosti motivačního systému**

V další sekci byla zjišťována spokojenost s motivačním systémem. Ta byla zjišťována v souvztažnosti ke zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání v podniku. Postup výpočtu je popsán v Metodice a obsahuje následující kroky.

Prvním krokem bylo určení pořadí důležitosti jednotlivých motivačních stimulů. Respondenti měli za úkol seřadit konkrétní stimuly dle důležitosti ke zvýšení pracovního výkonu. Následně bylo pořadí jednotlivých stimulů sečteno, např. výše odměny za práci ( $1 \times 10 + 2 \times 2 + 3 \times 2 + 5 \times 2 + 8 \times 1 + 10 \times 1 = 48$ ). Čím nižší celkový výsledek, tím lepší (nižší) je i výsledné pořadí konkrétního stimulu. Výsledky jsou barevně znázorněny. Stimuly, které se umístily na prvních místech jsou znázorněny zeleně a stimul na posledním místě je



znázorněn oranžově. Pořadí důležitosti jednotlivých motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (dále značeno jako HSV) znázorňuje Tabulka 14.

*Tabulka 14, Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)*

Stimul	Pořadí stimulů											Celkem	Celkové pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
výše odměny za práci	10	2	2	0	2	0	0	1	0	1	0	48	<b>1.</b>
poskytované benefity	0	2	2	1	2	1	1	1	4	3	1	122	6.
osobnost nadřízeného	3	4	1	2	0	5	0	1	1	0	1	80	<b>3.</b>
seberealizace	4	2	3	3	2	2	1	1	0	0	0	66	<b>2.</b>
karierní postup	1	3	1	0	3	1	0	1	1	2	5	123	7.
spoluúčast na rozhodování	0	3	2	1	2	1	1	2	1	1	4	118	5.
vize, úspěšnost podniku	0	1	2	2	0	3	1	5	3	1	0	118	5.
morální ocenění vedoucím	0	0	4	3	3	0	4	0	2	1	1	106	4.
sociální ocenění skupinou	0	0	0	2	0	2	4	0	4	3	3	147	10.
pracovní prostředí	0	0	1	0	3	2	3	2	2	4	1	136	9.
pracovní doba	0	1	0	4	1	1	3	4	0	2	2	124	8.

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 15 je znázorněno pořadí důležitosti jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku (dále značeno jako HSS). Lze si povšimnout, že první tři nejlépe hodnocené stimuly jsou stejné, jako v předešlém hodnocení. Na posledním místě se umístila vize podniku, kterou respondenti hodnotili jako nedůležitou pro setrvání v podniku.

*Tabulka 15, Pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS)*

Stimul	Pořadí stimulů											Celkem	Celkové pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
výše odměny za práci	8	4	2	0	0	2	0	1	0	1	0	52	<b>1.</b>
poskytované benefity	0	2	1	1	2	2	2	1	2	0	5	128	9.
osobnost nadřízeného	4	3	4	4	2	1	0	0	0	0	0	54	<b>2.</b>
seberealizace	5	3	3	2	3	0	1	0	0	1	0	60	<b>3.</b>
karierní postup	0	3	1	0	3	2	0	1	1	3	4	127	8.
spoluúčast na rozhodování	0	0	3	2	2	1	2	2	2	0	4	125	6.
vize, úspěšnost podniku	1	1	0	1	0	1	1	3	4	4	2	142	11.
morální ocenění vedoucím	0	0	2	1	2	3	3	3	2	2	0	121	5.
sociální ocenění skupinou	0	1	0	1	0	3	3	5	1	3	1	135	10.
pracovní prostředí	0	1	0	1	4	1	4	1	4	0	2	126	7.
pracovní doba	0	0	2	5	0	2	2	1	2	4	0	118	4.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále si lze povšimnout také velké difference v pořadí u stimulu pracovní doba, která se v tomto hodnocení umístila lépe, a to o 4 příčky. Dalším stimulem, kde lze sledovat velkou

diferenci jsou poskytované benefity. Ve výsledném pořadí pro setrvání v podniku se umístily o 3 příčky hůře než v předešlém hodnocení. Lze tedy usoudit, že společnost nemá příliš atraktivní benefity, kvůli kterým by zaměstnanci byli loajální.

Po vyhodnocení pořadí u jednotlivých stimulů následoval výpočet pro stanovení koeficientu váhy pořadí a následní adekvátní přidělení vah. Přidělení váhy reflektuje pořadí jednotlivých stimulů z předešlého hodnocení, např. výše odměny se umístila na prvním místě, váha stimulu je tedy 10 bodů a koeficient váhy pořadí (KVP) je 1. Obdobný výpočet následoval i pro následující stimuly. Výpočet pořadí pro stimuly je zobrazen v Tabulce 16.

Tabulka 16, Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí

Stimul	HSV			HSS		
	Pořadí	Váha stimulu (body)	KVP	Pořadí	Váha stimulu (body)	KVP
výše odměny za práci	1.	10 b	1	1.	10 b	1
seberealizace	2.	9 b	0,9	3.	8 b	0,8
osobnost nadřízeného	3.	8 b	0,8	2.	9 b	0,9
morální ocenění vedoucím	4.	7 b	0,7	5.	6 b	0,6
spoluúčast na rozhodování	5.	6 b	0,6	6.	5 b	0,5
vize, úspěšnost podniku	5.	6 b	0,6			
poskytované benefity	6.	5 b	0,5	9.	2 b	0,2
karierní postup	7.	4 b	0,4	8.	3 b	0,3
pracovní doba	8.	3 b	0,3	4.	7 b	0,7
pracovní prostředí	9.	2 b	0,2	7.	4 b	0,4
sociální ocenění skupinou	10.	1 b	0,1	10.	1 b	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí stimulů vedoucí ke zvýšení výkonu je znázorněno ve sloupci HSV. Pořadí a koeficienty váhy pořadí pro stimuly vedoucí k setrvání v podniku jsou znázorněny ve sloupci HSS. V tomto hodnocení byl vynechán stimul „vize, úspěšnost podniku“ jelikož byl nejhůře hodnocený.

V další sekci respondenti hodnotili jednotlivé motivační stimuly na hodnotící škále šesti možností od „velmi nespokojen“ po „velmi spokojen“. Každému stupni spokojenosti je přidělena adekvátní hodnota (uvedeno v Metodice). Pro výpočet spokojenosti s daným stimulem bylo nutné tyto hodnoty sečíst. Respondenti hodnotili například výši odměny následovně: 2x nespokojen (2x20), 6x spíše nespokojen (6x35), 4x spíše spokojen (4x65), 4x spokojen (4x80) a 2x velmi spokojen (2x100). Následuje podíl celkového součtu hodnot a maximální možné spokojenosti, tzn. kdyby všichni respondenti zvolili možnost velmi

spokojen ( $18 \times 100 = 1\,800$ ). Výsledný podíl znázorňuje spokojenost s jednotlivými stimuly (sloupec  $SS_i$ ), zobrazeno je v Tabulce 17.

*Tabulka 17, Zjištění spokojenosti a efektivnosti stimulů*

Stimuly	$SS_i$	HSV		HSS	
		KVP	$ES_i$	KVP	$ES_i$
výše odměny	57,22 %	1,0	57,22 %	1,0	57,22 %
benefity	48,61 %	0,5	24,31 %	0,2	9,72 %
osobnost nadřízeného	68,61 %	0,8	54,89 %	0,9	61,75 %
seberealizace	70,28 %	0,9	63,25 %	0,8	56,22 %
karierní postup	67,22 %	0,4	26,89 %	0,3	20,17 %
spoluúčast na rozhodování	70,00 %	0,6	42,00 %	0,5	35,00 %
vize společnosti	63,61 %	0,6	38,17 %		
morální ocenění	59,72 %	0,7	41,81 %	0,6	35,83 %
sociální ocenění skupinou	75,56 %	0,1	7,56 %	0,1	7,56 %
pracovní prostředí	68,89 %	0,2	13,78 %	0,4	27,56 %
pracovní doba	82,33 %	0,3	20,58 %	0,7	48,03 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sloupci  $ES_i$  je zobrazena efektivnost daného motivačního stimulu. Zjištěna byla součinem spokojenosti ( $SS_i$ ) a koeficientem váhy pořadí (KVP). Nejvíce efektivní v případě HSV (zvýšení výkonu) je stimul seberealizace, následuje výše odměny a osobnost nadřízeného. V případě HSS (setrvání v podniku) je nejvíce efektivním stimulem osobnost přímého nadřízeného, následuje výše odměny a seberealizace. Jedním z hůře hodnoceným stimulem jsou poskytované benefity.

Následuje vyhodnocení celkové spokojenosti s motivačním systémem ve společnosti. Prvním krokem je součet spokojeností všech motivačních stimulů a následný podíl této hodnoty s maximální možnou spokojeností, tzn. pokud by byla maximální spokojenost se všemi stimuly ( $18 \times 11 \times 100$ ). Výsledky jsou zobrazeny v Tabulce 18.

*Tabulka 18, Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem*

Spokojenost	$SS_i$	$MAX SS_i$	CSMS
Celková spokojenost	12930	19800	65,30 %
Vynechání stimulu "vize"	11785	18000	65,47 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková spokojenost (CSMS) s motivačním systémem je tedy 65,3 %, což dle stupnice spokojenosti je možné interpretovat jako „spíše spokojen“. Alternativní výsledek obsahuje hodnocení celkové spokojenosti po vynechání stimulu „vize společnosti“, který byl nejhůře

hodnocen. I přes jeho vynechání je však spokojenost velmi podobná předchozímu výsledku, zvýšila se pouze o 0,17 % b.

*Tabulka 19, Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému*

Efektivnost	$ES_i$	$MAX ES_i$	CEMS
HSV	390,44 %	550	71,0 %
HSS	359,06 %	550	65,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková efektivnost motivačního systému (CEMS) je vypočtena jako podíl součtu efektivností jednotlivých stimulů ( $ES_i$ ) a maximální možné efektivity ( $MAX ES_i$ ). Efektivnost motivačního systému vedoucí ke zvýšení výkonu je 71 %, což je vyšší o 5,7 % b., než efektivnost motivačního systému vedoucí k setrvání v podniku. Tento rozdíl může být způsoben tím, že ve sledování efektivnosti vedoucí k setrvání v podniku byl vynechán stimul „vize společnosti“. Výsledky jsou znázorněny v Tabulce 19 výše.

## 5.5 Porovnání s konkurencí

Z výsledků dotazníku je patrné, že zaměstnanci hodnotí spokojenost s motivačním systémem jako „spíše spokojen“ dle terminologie spokojeností se stimuly. Protože byl dotazník směřován pouze na řídicí pracovníky je důležité znát i názor zaměstnanců, to však nebylo autorce umožněno. Z tohoto důvodu bylo provedeno porovnání s konkurenčními podniky, kde byla předmětem zkoumání právě míra spokojenosti a nabízené benefity. Tento typ porovnání je z hlediska řízení lidských zdrojů důležitým nástrojem, jelikož poskytované benefity mohou být pro mnoho zaměstnanců rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele. Benefity mohou firmám pomoci získat a udržet si kvalitní a loajální zaměstnance, kteří jsou klíčovými faktory pro úspěšné fungování firmy.

Tato kapitola se věnuje srovnání Společnosti X s konkurenčními podniky. V první řadě je nutné provést průzkum trhu, jehož výsledkem je výběr konkurenčních společností a následný sběr dat k analýze. Poté jsou společnosti srovnávány na základě hodnocení na portálu Atmoskop.cz a také dle nabízených benefitů. Pro zachování anonymity podniku bude i nadále označován jako Společnost „X“ a konkurenční společnosti jako „K“.

### 5.5.1 Průzkum trhu

Trh prodeje a servisu vozů, na kterém působí Společnost X, zahrnuje všechny subjekty, které se zabývají prodejem nových nebo ojetých automobilů a nabízí služby související s jejich servisem a opravami.

Mezi významné hráče na trhu se řadí automobilové značky, autorizovaní a neautorizovaní prodejci a servisy, nezávislí mechanici a autoservisy a specializovaní prodejci a servisy. Autorizovaní prodejci a servisy jsou často propojeni s konkrétními značkami vozidel a poskytují zákazníkům kompletní servis a opravy jejich vozidel. Neautorizovaní prodejci a servisy mohou nabízet nová i ojetá vozidla a servisní služby pro různé značky vozidel, často za nižší ceny než autorizovaní prodejci a servisy. Nezávislí mechanici a autoservisy poskytují opravy a údržbu vozidel nezávisle na značce vozidla, často za nižší ceny než autorizovaní servisní partneři. Specializovaní prodejci a servisy se zaměřují na specifické typy vozidel.

Dle údajů ČSÚ [39] tvořilo v roce 2020 odvětví „CZ-NACE 49-53 Doprava a skladování“, kam lze zařadit společnost X, 42 430 aktivních podniků s průměrným počtem 237 425 zaměstnanců, z toho 2 908 podniků mělo více než 10 zaměstnanců. Podniků působících v tomto odvětví je mnoho a v následujícím porovnání s konkurencí nelze zohlednit všechny.

Nutné je také uvažovat podniky i z odlišných odvětvích, jelikož některé pracovní pozice by mohly najít uplatnění i mimo něj. Pro potřeby této diplomové práce jsou vybráni pouze takoví konkurenti, mezi nimiž by mohl potenciální zaměstnanec vybírat po již předchozím předvýběru, ve kterém by byla zohledněna určitá kritéria, jako např. velikost podniku, počet zaměstnanců, stabilita, prostředí, odvětví, pracovní doba atd. Proto byly vybrány takové společnosti, které tato kritéria sdílejí a potenciální zaměstnanec se tak mezi nimi může rozhodovat.

V následujícím porovnávání je zohledněna i jedna výrobní společnost z důvodu velmi blízkého vztahu se společností X a také z důvodu její pozice jako leadera trhu. Zastupuje také ostatní možné konkurenty právě z výrobního prostředí.

Vybrané konkurenty znázorňuje Tabulka 20. Zvoleni byly dle výše zmíněných kritérií a také na základě doporučení od vedoucího servisu ze Společnosti X.

Tabulka 20, Porovnání konkurentů

Společnost	Počet zaměstnanců	Počet poboček	Pracovní doba
X	816	11	08:00-18:00
K1	35000	2	06:00-06:00
K2	1550	23	08:00-22:00
K3	510	2	07:00-18:00
K4	750	15	09:00-22:00
K5	610	15	07:00-18:00

Zdroj: Atmoskop [40], webové stránky jednotlivých společností a vlastní zpracování

V Tabulce jsou uvedena kritéria, dle kterých byli konkurenti vybíráni, a to počet zaměstnanců v řádu stovek, více poboček po ČR a také obdobná pracovní doba jako ve společnosti X. Dále lze všechny tyto konkurenty zahrnout mezi autorizované prodejce a servisy, včetně společnosti X. Zahrnut je i jeden konkurent (K1) zastupující výrobní prostředí. V tomto případě se tedy nejedná o počet poboček, ale o počet výrobních závodů a pracovní doba reflektuje třísměnný provoz.

### 5.5.2 Porovnání spokojenosti dle Atmoskop.cz

Atmoskop.cz je český recenzní server, který funguje nezávisle na jiných subjektech a zaměřuje se na hodnocení firem na základě recenzí a zkušeností uživatelů. Tento server umožňuje zaměstnancům hodnotit současného nebo bývalého zaměstnavatele, což je užitečné jak pro potenciální zaměstnance, tak pro konkrétní firmy, které se chtějí zlepšovat.

Atmoskop.cz je zaměřen na různá hlediska hodnocení atmosféry ve firmě, obsahuje následující kategorie hodnocení:

- Zaměstnavatel
  - Skloubení pracovního a osobního života
  - Stabilita a budoucnost firmy
  - Slušné a férové jednání
- Příjem
- Kolegové
  - Spolehlivost
  - Vzájemné porozumění
  - Celková spolupráce
- Nadřízení

- Schopnost pochválit
- Férovost
- Důvěra
- Celková spolupráce

Tyto faktory jsou zásadní pro to, jak se zaměstnanec v práci cítí a jaké jsou jeho pracovní podmínky. Hodnocení těchto faktorů tak umožňuje získat ucelený obraz o kvalitě zaměstnavatele a jeho přístupu ke svým zaměstnancům.

Atmoskop.cz se zaměřuje na recenze a zkušenosti uživatelů (zaměstnanců). Hodnocení vybrané firmy probíhá formou dotazníku, na jehož konci je respondentovi zaslán ověřovací email s žádostí o prokázání pracovního poměru v dané společnosti. Prokázat se lze nahráním dokumentu, a to například vizitkou, BOZP certifikátem apod. Znamená to tedy, že hodnocení je založeno na skutečných zkušenostech a dojmech lidí, kteří uvedené firmy a organizace znají z vlastní zkušenosti. Tento fakt přispívá k vysoké důvěryhodnosti a kvalitě hodnocení. Jeho nezávislost a zaměření na recenze a zkušenosti uživatelů poskytují užitečné informace, které pomáhají zlepšovat kvalitu firem. Užitečným nástrojem je i pro ty, co hledají informace o zaměstnavateli a jeho kvalitě.

Jelikož počet hodnocení byl u každé společnosti odlišný, bylo nutné vyjádřit váhy pro zohlednění tohoto rozdílu při následném porovnávání. Tyto váhy reflektují počet hodnocení jednotlivých společností. Následně byl vypočten vážený aritmetický průměr pro každou konkrétní kategorii. Na jehož základě byly následně zjišťovány odchylky u jednotlivých společností. Toto umožnilo lepší a spravedlivější porovnání mezi jednotlivými společnostmi.

V Tabulce 21 je znázorněno porovnání společností v rámci jejich hodnocení dle portálu Atmoskop.cz. Znázorněny jsou jednotlivé kategorie hodnocení. U každé z nich je vyznačena míra spokojenosti (značena jako „MS“) a následné porovnání odchylek od váženého aritmetického průměru, oboje vyjádřeno v procentech. Společnosti, kde je míra spokojenosti vyšší, než vážený aritmetický průměr jsou v dané kategorii zvýrazněny zeleně. V dolní části Tabulky je vyznačen počet hodnocení, které zmíněné společnosti obdržely a váhy pro výpočet váženého aritmetického průměru.

Tabulka 21, Porovnání dle Atmoskop.cz

Ukazatel/Společnost		X	K1	K2	K3	K4	K5	Vážený průměr
Zaměstnavatel	MS	72 %	70 %	68 %	81 %	76 %	59 %	70,9 %
	Odchylka	1,1 %	-0,9 %	-2,9 %	10,1 %	5,1 %	-11,9 %	
Příjem	MS	59 %	74 %	63 %	71 %	70 %	55 %	69,1 %
	Odchylka	-10,1 %	4,9 %	-6,1 %	1,9 %	0,9 %	-14,1 %	
Kolegové	MS	80 %	73 %	76 %	87 %	80 %	75 %	76,3 %
	Odchylka	3,7 %	-3,3 %	-0,3 %	10,7 %	3,7 %	-1,3 %	
Nadřízení	MS	73 %	65 %	70 %	82 %	78 %	55 %	69,4 %
	Odchylka	3,6 %	-4,4 %	0,6 %	12,6 %	8,6 %	-14,4 %	
Počet hodnocení		43	470	240	82	171	54	1 060
Váhy		0,04	0,44	0,23	0,08	0,16	0,05	1

Zdroj: Atmoskop [39] a vlastní zpracování

Společnost X je zvýrazněna zeleně ve třech ze čtyř kategorií. Zajímavým aspektem je hodnocení míry spokojenosti s výší příjmu. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že se stimulem „výše příjmu“ jsou zaměstnanci (resp. manažeři) nejvíce spokojeni. Nicméně podle hodnocení na Atmoskop.cz má tato kategorie nejhorší výsledky a je o 10,1 % b. nižší než vážený aritmetický průměr v této kategorii.

Nejlépe jsou hodnoceny konkurenti K3 a K4, jejich míra spokojenosti přesahuje vážený aritmetický průměr ve všech kategoriích. Naopak nejhůře hodnocen je konkurent K5, kde míra spokojenosti ani v jedné kategorii nepřevyšuje vážený aritmetický průměr.

### 5.5.3 Porovnání nabízených benefitů

Podnik může pomocí nabízených benefitů získat a udržet si kvalitní a loajální zaměstnance. Porovnání benefitů je proto důležitým nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu následuje porovnání nabízených benefitů Společnosti X a všech konkurenčních podniků. V první řadě byly znázorněny nabízené benefity Společnosti X a následně byly přidávány další nabízené benefity konkurenčních podniků. Cílem tohoto porovnání je zjistit, jaké benefity nabízejí konkurenční podniky, popř. jak jsou benefity atraktivní, a to na základě jejich četnosti. Veškeré informace z této kapitoly byly čerpány z webových stránek zmíněných podniků. Avšak z důvodu zachování anonymity nejsou webové stránky citovány. Porovnání je znázorněno v Tabulce 22.



Tabulka 22, Porovnání s konkurencí dle benefitů

Položka/společnost	X	K1	K2	K3	K4	K5	Celkem
Roční bonus	x	x					2
Jiné prémie	x	x			x		3
Týden dovolené navíc	x	x					2
Příspěvek na stravování	x	x		x		x	4
Zvýhodněné volání	x	x	x				3
Multisport karta	x		x	x	x	x	5
Jazykové kurzy	x	x	x				3
Sick days	x			x	x	x	4
Výhodný servis vozu	x		x			x	3
Příspěvek na penzijní připojištění		x		x			2
Firemní ubytování		x		x			2
Výhodný pronájem/odkup vozu		x	x		x		3
Možnost vzdělávání		x					1
Pomoc v životních situacích		x	x	x		x	4
Nadstandardní zdravotní péče		x		x	x		3
Homeoffice pro urč. Pozice		x					1
Právní poradna			x				1
Výhodnější cena řidičského průkazu					x		1
Celkem benefitů	9	13	7	7	6	5	

Zdroj: Webové stránky jednotlivých společností a vlastní zpracování

Z porovnání je zřejmé, že konkurent K1 nabízí nejvíce benefitů. Naopak nejméně nabízí konkurent K5. Průměrně podniky nabízí 7 benefitů. Všechny zmíněné podniky nabízejí dohromady 18 druhů benefitů, z toho 9 nabízí Společnost X. Nejčastějším benefitem je Multisport karta. Dalšími populárními benefity, které nabízí i společnost X jsou příspěvek na stravování (dotované stravování), sick days a výhodný servis vozu. Dále také nadstandardní zdravotní péče, kterou Společnost X nenabízí plošně, proto v tomto srovnání nebyla zahrnuta. Mezi oblíbené benefity, které Společnost X nenabízí patří možnost výhodného pronájmu/odkupu vozu a pomoc v životních situacích. Společnost X by tak do budoucna mohla zvážit zavedení některého z těchto zmíněných benefitů.

## 6 Výsledky

V této kapitole jsou prezentovány získané výsledky zkoumání a následně doporučena opatření vedoucí ke snížení fluktuace jako takové i nákladů na fluktuaci. Ze zkoumání bylo zjištěno, že veškeré personální procesy jsou vykonávány centrálně personálním oddělením, nicméně získávání zaměstnanců a adaptační proces je v kompetenci jednotlivé provozovny.

Míra fluktuace během let 2018 až 2022 dosahovala průměrně 15,81 %. V roce 2022 byla naměřena 15,76 %. Nejvyšší fluktuaci obecně lze sledovat na provozovně Centrála, avšak je nezbytné věnovat pozornost také středisku servis. Z tohoto střediska odchází ročně nejvíce zaměstnanců napříč všemi provozovnami. Nutné je také věnovat pozornost předčasné fluktuaci, tzn. míře odchodů do jednoho roku působení ve společnosti. Ze zkoumání je patrné, že průměrně cca 40 % zaměstnanců opustí společnost do jednoho roku od vzniku pracovního poměru.

Související jsou rovněž náklady na fluktuaci, které lze ve společnosti v roce 2022 vyčíslit na 226 579 Kč na jednoho zaměstnance. Pokud je vynechána položka „odchodné“, náklady na fluktuaci jsou 63 340 Kč, což se rovná 1,16násobku průměrné mzdy. Průměrná hrubá mzda ve společnosti je oproti průměru ČSÚ vcelku vysoká, za rok 2022 byla 54 413 Kč, což je o 14 060 Kč vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR za stejné období.

Toto lze potvrdit i z výsledků dotazníkového šetření, jelikož motivační stimul „výše odměny“ byl nejlépe hodnocen. Avšak celková spokojenost s motivačním systémem je pouze 65 %, tzn. zaměstnanci jsou spíše spokojeni. Efektivnost motivačního systému byla vyhodnocena následovně: 71% efektivnost pro zvýšení výkonu a 65,3% efektivnost pro setrvání ve společnosti.

Jelikož byl dotazník na přání společnosti určen pouze pro řídicí pracovníky, bylo nutné zjistit spokojenost i řadových zaměstnanců. Za tímto účelem bylo provedeno porovnání s pěti konkurenčními podniky. Spokojenost byla zkoumána na základě informací z portálu Atmoskop.cz a dle nabízených benefitů podniků. Výsledkem je zjištění spíše nadprůměrné spokojenosti zaměstnanců ve Společnosti X, nicméně míra spokojenosti s výší příjmů byla hodnocena nejhůře ze všech podniků. Tento závěr odhaluje rozpor mezi výsledky dotazníku a údaji z portálu Atmoskop.cz. Nabízené benefity Společnosti X lze vyhodnotit dle četnosti také spíše nadprůměrně, nicméně dle výsledků dotazníkového šetření je spokojenost s nimi hodnocena spíše podprůměrně.

## **6.1 Návrhy a doporučení**

Prvním návrhem je poskytnout dotazník na měření spokojenosti všem zaměstnancům, jelikož výsledky nejsou totožné s daty z Atmoskop.cz. Lze předpokládat vyšší spokojenost s výší odměny u řídicích pracovníků, jelikož jejich mzdy budou značně vyšší než mzdy řadových zaměstnanců. Data z Atmoskop.cz tvrdí opak, a to značnou nespokojenost s výší odměny. Proto je pro vyhodnocení celkové spokojenosti s motivačními stimuly žádoucí zjistit spokojenost i u ostatních zaměstnanců, což autorce nebylo umožněno.

### **6.1.1 Zefektivnění adaptačních procesů**

Je nezbytné věnovat pozornost také předčasné fluktuaci, jejíž míra dosahuje během let zkoumání průměrně 40 %. Adaptace nových zaměstnanců se tak zdá být nedostatečná a vyžaduje větší pozornost. Nedostačující je zřejmě personál věnující se novému zaměstnanci. Na provozovnách není přímo vyčleněn personalista či jiný pracovník věnující se těmto procesům. Novému zaměstnanci se tak věnuje převážně asistentka vedoucího provozovny či zaměstnanec z daného úseku. Avšak tyto zaměstnanci musí plnit své pracovní povinnosti a nemají tak časovou kapacitu ani potřebné dovednosti pro efektivní zaškolování nových zaměstnanců. Noví pracovníci jsou tedy nuceni získávat všechny potřebné dovednosti a znalosti přímo v průběhu své práce. Dle informací poskytnutých personálním oddělením nejsou pořádány ani žádné uvítací akce, což může být dalším nedostatkem v procesu začleňování se do kolektivu. Dalším z návrhů je tak zaměřit větší pozornost právě na tyto procesy. S odchodem zaměstnance ze společnosti se také pojí náklady do něj vložené, tzn. náklady na fluktuaci. Největší položkou nákladů na fluktuaci jsou právě náklady na zaškolení nových zaměstnanců. I přes fakt, že zaškolování zaměstnanců ve společnosti neprobíhá nejlépe, je pro společnost stále velmi nákladné.

### **6.1.2 Zesílení náboru**

Následující doporučení se týká zesílení náboru a přímo navazuje na předchozí návrh. Výběr správného pracovníka je totiž zásadní pro úspěšné začlenění nového zaměstnance do společnosti. Pro zlepšení situace by společnost měla zvážit vyčlenění speciálních pracovníků, kteří by se výhradně věnovali pouze náboru a výběru nových zaměstnanců.

Jednou z možností zesílení náboru je spolupráce s více odbornými středními školami a učilišti než pouze s jednou za každou provozovnu, jak je to v současné době. Tato spolupráce poskytuje následným absolventům příležitost nalézt uplatnění ve společnosti.

Spolupráce společnosti (resp. provozoven) s více školami by tak mohla vést k zvýšení počtu potenciálních nových zaměstnanců. Využití minulých učňů jako nových zaměstnanců má několik výhod, jako například jejich znalost prostředí a pracovních postupů, které již měli možnost si osvojit během jejich odborné praxe. Tyto zaměstnance také většinou charakterizuje loajalita ke společnosti, ve které se vyučili. Díky tomu, že byli „vychováni“ ve firmě, jsou pro firmu cennými zaměstnanci. Tito noví zaměstnanci, kteří v minulosti prošli odbornou praxí ve společnosti, mohou pomoci posílit povědomí o značce tím, že ji doporučí svým kamarádům a známým. Kromě toho lze tuto výhodu ještě zlepšit například sponzorováním těchto škol nebo nabídnutím stipendií pro nadané studenty.

V neposlední řadě je také výhodou zaměstnávání bývalých učňů snížení nákladů na nábor, tzn. snížení nákladů na fluktuaci. V tuto chvíli tedy není třeba vynakládat náklady na inzerování volných pozic, vypsání inzerátů a pohovory s novými uchazeči. Dále není třeba vynakládat přílišné náklady na zaškolování nových zaměstnanců, jelikož učni již mají základní znalosti a zkušenosti, které mohou být snadno dále rozvíjeny. Došlo by tak ke značné úspoře nákladů, což je pro podnik výhodné.

### **6.1.3 Opatření na provozovně Centrála**

Vzhledem k faktu, že na provozovně Centrála je celkově nejvyšší fluktuace, je nezbytné přijmout určitá opatření k její snížení. Snížení fluktuace u těchto pracovníků je klíčové pro udržení stability a produktivity v podniku, neboť tyto zaměstnanci zabezpečují důležité administrativní funkce, které jsou vykonávány centrálně (finanční oddělení, IT oddělení, personální).

Jedním z návrhů na snížení fluktuace je zlepšit pracovní prostředí, komunikaci a vzájemné vztahy. K tomu by mohly pomoci různé tematické dny či teambuildingové aktivity, které by zpestřily monotónní pracovní rutinu, přispěly by k soudržnosti kolektivu, a to nejen mezi zaměstnanci, kteří spolu přímo nespolupracují. Díky těmto dnům by tak měli možnost se vzájemně lépe poznat a vytvořit si silnější vztahy. Tyto tematické dny by zahrnovaly výzdobu kancelářských prostor do konkrétního tématu a s ní spojený i program. Například tematický den věnovaný Vánocům by mohl zahrnovat vánoční výzdobu a určitou aktivitu.

Dalším příkladem může být turnaj ve společenských hrách nebo venkovní aktivity (společné grilování, návštěva vinného sklípku apod.). Námětem může být cokoliv, nicméně cílem je vždy to jediné, a to zlepšení vzájemných vztahů a posílení soudržnosti kolektivu. Pokud se zaměstnanec rád vrací do práce a pracuje s dobrou náladou, je mnohem méně pravděpodobné, že bude chtít opustit takovou práci, resp. podnik jako takový. Teambuildingové aktivity mohou být realizovány na všech provozovnách i v rámci celé společnosti. Zlepšení komunikace, a i informovanosti lze dosáhnout také zavedením firemního časopisu, který by o těchto aktivitách informoval v rámci všech provozoven.

Dalším opatřením ke snížení fluktuace je zavedení práce z domova (homeoffice) pro pracovníky centrály. Tato forma práce poskytuje větší flexibilitu a umožňuje pracovat z pohodlí domova, což vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také ke snížení stresu spojeného s dojížděním do práce. Zvýšená spokojenost může také vést k vyšší produktivitě. Společnost by zároveň mohla uspořit na nákladech na provoz budovy centrály.

#### **6.1.4 Návrh na nové benefity**

Dalším možným opatřením pro snížení fluktuace je zavedení nových benefitů. Podle výsledků dotazníkového šetření nejsou stávající benefity společnosti účinným motivátorem pro zaměstnance. Aby byla společnost konkurenceschopná s jinými podniky, mohla by zvážit nové benefity, které by lépe vyhovovaly potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že většina konkurenčních firem poskytuje zaměstnancům výhodný odkup nebo pronájem vozidel, prvním návrhem na nový benefit pro zaměstnance by mohl být výhodný operativní leasing automobilů. Operativní leasing je způsob financování, kdy je pronajímán určitý majetek na určitý čas za pravidelné nájemné. Součástí operativního leasingu u automobilů je také pravidelný servis a údržba, pneuservis, silniční asistence a dálniční poplatky. Na konci nájemní doby uživatel může buď vrátit pronajatý majetek, nebo ho odkoupit za předem stanovenou cenu.

Leasing by mohl být nejdříve nabízen pouze pro nové akční modely (např. Škoda Octavia, Škoda Fabia, Volkswagen Passat v určité výbavě). Pokud by se tento nový benefit osvědčil, leasing by mohl být nabízet na všechny nové nebo ojeté automobily různých značek a modelů. Zaměstnanci by si mohli vybrat délku leasingu a po jeho skončení by měli možnost si auto buď odkoupit za zvýhodněnou cenu nebo ho vrátit.

Výhodou tohoto zaměstnaneckého leasingu je snadná dostupnost a rychlé vyřízení, jelikož by se vše řešilo přímo v rámci podniku. Zaměstnanci by tak nemuseli řešit složité procesy s leasingovými společnostmi a mohli by mít vše vyřízeno rychle a snadno.

Společnost X poskytuje komplexní služby prodeje vozů, jelikož je součástí mateřské společnosti stejně jako společnost importéra vozů a leasingová společnost. Vzhledem k tomuto faktu vyplývá klíčová výhoda tohoto leasingu, a to je jeho výhodná cena. V rámci tohoto zaměstnaneckého leasingu by si tyto společnosti odpustily marži z daného vozu a zaměstnanec by zaplatil sníženou cenu právě o tyto marže a provize. Jelikož je vůz ve vlastnictví leasingové společnosti, zaměstnanci je také umožněno ho dále pronajímat zákazníkům jako náhradní vůz. Toto pronajímání je povoleno z důvodu sesterství všech zainteresovaných společností, tzn. leasingové společnosti a Společnosti X jakožto zaměstnavatele. Pokud by tedy zaměstnanec vůz pronajímal, zisk z tohoto pronájmu by mohl být použit na placení operativního leasingu. Operativní leasing by tak mohl být prakticky zdarma. Samozřejmě je nutné také uvážit následné navýšení daňového základu mzdy zaměstnance o příjem z pronajímání vozu. Poskytnutí této výhody by mohlo zaměstnancům ukázat, že si společnost váží jejich práce a nabízí jim výhody, které nejsou běžně dostupné. To by mohlo vést ke zvýšení motivace a loajality zaměstnanců ke společnosti. Díky tomu, že operativní leasing obvykle trvá několik let, lze očekávat, že zaměstnanec bude v průběhu trvání leasingu nadále pracovat ve společnosti. Výhodný leasing by tak mohl být zajímavým a užitečným benefitem pro zaměstnance.

Společnost by také mohla zavést nový benefit v podobě pomoci zaměstnancům v životních situacích. Tento benefit by mohl být realizován formou soutěže mezi zaměstnanci, kde by se soutěžilo o nejlepší letní nebo zimní fotografii. Výhra by zahrnovala příspěvek na dovolenou od vybrané cestovní kanceláře. Zaměstnavatel by určil pravidla soutěže, jako je datum uzávěrky přihlášek a kritéria hodnocení, aby byla zajištěna spravedlivost a transparentnost soutěže. Porota by byla složena z personálního oddělení a jednatele společnosti. Ceny by byly jasně definovány, a to poukazy na dovolenou pro prvních pět umístěných. Tento benefit by mohl být zvláště užitečný pro zaměstnance s omezenými finančními prostředky, kteří by si bez této pomoci nemohli dovolit rodinnou dovolenou. Výhra by tak mohla motivovat tyto zaměstnance a celkově zvýšit jejich spokojenost ve společnosti.

Obdobná soutěž by mohla být zavedena také pro prodejce, a to vyhlášení prodejce měsíce. S tímto vyhlášením by byla spojena finanční či nefinanční odměna (např. poukaz na nákup v určitém obchodu). Prodejce měsíce by byl oznámen i na sociálních sítích společnosti a na intranetu. Tato forma uznání a s ní spojené odměny by tak mohla zvýšit motivaci prodejců.

#### **6.1.5 Náklady spojené se zavedením nových benefitů**

Je důležité brát v úvahu náklady spojené s implementací těchto nových benefitů a opatření. Nejprve je třeba zvážit mzdové náklady na rozšíření týmu pro nábor. Společnost by měla zaměstnat nové pracovníky, kteří budou odpovědní za podporu náboru pro provozovny, navazování spolupráce a sponzorství s odbornými školami, poskytování pomoci s adaptačním procesem atd. Tato pracovní náplň by plně zaměstnala minimálně jednoho pracovníka, v ideálním případě dva, protože tato agenda může být časově velmi náročná. Nicméně tyto náklady se mohou rychle vrátit, pokud se podaří najít vhodné kandidáty, kteří budou přispívat k růstu a rozvoji společnosti.

Je důležité zohlednit také další náklady, jako jsou náklady na teambuildingové aktivity. Tyto aktivity mohou být cenově různorodé, a to v závislosti na počtu účastníků, místě konání a programu aktivit. Cena za tyto aktivity může zahrnovat náklady na pronájem místa, cestování, stravování, ubytování a další přidružené náklady.

Do nákladů je také nutné zahrnout výhodný zaměstnanecký leasing, jelikož po poskytnutí této výhody společnost automaticky ztrácí zisk z prodeje daného automobilu. Proto by bylo vhodné počet těchto leasingů omezit, aby tato výhoda zůstala pro společnost stále rentabilní.

Dalším nákladem jsou poukázky spojené se soutěžemi pro zaměstnance. Odměna pro prodejce měsíce by byla například poukaz na nákup ve výši 2 000 Kč. Tato soutěž by byla vyhlášována každý měsíc, tzn. ročně celkem 24 000 Kč. Poukazy do cestovní kanceláře by například mohly být ve výši: 3x 5 000 Kč, 1x 10 000 Kč, 1x 20 000 Kč, tzn. 45 000 Kč ročně. Celkové náklady tak jsou 69 000 Kč ročně.

Náklady na tyto benefity mohou být značné, nicméně pro společnost mohou přinést mnoho výhod. Jednou z největších výhod je zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tento faktor může vést ke snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity a v konečném důsledku i k většímu zisku společnosti. Navíc, tyto nové benefity mohou být atraktivním nástrojem pro nábor nových talentů, kteří budou chtít pracovat pro společnost, která se snaží poskytnout nejen konkurenceschopné mzdy, ale také řadu výhod pro své zaměstnance.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit důvody fluktuace ve Společnosti X a následné vypracování návrhů a opatření vedoucí k jejímu snížení. Dílčím cílem byl výpočet míry fluktuace, její analýza na úrovni podniku během let 2018 až 2022, dále na úrovni jednotlivých provozoven a středisek a vzájemné porovnání. Dalším dílčím cílem bylo také vyčíslení nákladů na fluktuaci na jednoho pracovníka v roce 2022.

Míra fluktuace dosahovala během let zkoumání v průměru 15,81 %. V roce 2022 byla naměřena 15,76 %. V porovnání s výší fluktuace z průzkumu společnosti LMC je ve Společnosti X vyšší, a to o 1,76 % b. Z výsledků zkoumání je patrné, že nejvyšší fluktuace je měřena na provozovně Centrála. Avšak je nutné věnovat pozornost i ostatním střediskům. Převážně středisku servis, z něhož každoročně odchází nejvíce zaměstnanců v rámci celé společnosti. Na tomto středisku je velmi důležité sledovat její výši, neboť je tvořeno převážně produktivními zaměstnanci, kteří se podílí na následné výši zisku.

Po zjištění těchto údajů a provedení analýzy fluktuace byly zjišťovány její důvody, a to dotazníkovým šetřením. Dotazník byl z rozhodnutí jednatele společnosti určen pouze pro řídicí pracovníky. Z výsledků byla zjištěna 65% celková spokojenost s motivačním systémem. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni. Následná efektivnost motivačního systému je vypočtena zvlášť pro zvýšení výkonu (71 %) a pro setrvání v podniku (65,3 %).

Jelikož byl dotazník určen pouze pro řídicí pracovníky, bylo pro zjištění spokojenosti provedeno i porovnání s konkurenčními podniky. Ty byly vybrány na základě podobnosti se Společností X a dalších kritérií. Spokojenost byla zkoumána na základě hodnocení z portálu Atmoskop.cz a nabízených benefitů.

Zde se nabízí velmi zajímavé porovnání výsledků. Z výsledků dotazníku vychází „výše odměny“ jako stimul, se kterým jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni. Avšak dle portálu Atmoskop.cz zaměstnanci s tímto stimulem spokojeni nejsou a ze všech porovnávaných kritérií dopadl nejhůře. Po zjištění tohoto nesouladu následuje první návrh autorky, a to poskytnutí dotazníku všem zaměstnancům. Jedním z důvodů fluktuace může totiž být právě nízká odměna. Mzdy zaměstnanců v roce 2022 jsou v práci také zahrnuty a výrazně převyšují průměr ČSÚ, nicméně obsahují i odměny manažerů, což může značně ovlivnit výsledný průměr.



Vzhledem k vysoké předčasné fluktuaci může být dalším důvodem nedostatečná pozornost věnovaná přijímání a adaptaci zaměstnanců. Tyto procesy jsou zastávány určenými pracovníky provozoven (asistentky, vedoucí úseku), kteří nemají potřebné znalosti a zároveň tyto aktivity nejsou v souladu s jejich pracovní náplní. Proces tak může být zanedbán, nový zaměstnanec není dostatečně proškolen a ze společnosti odejde. S tím se pojí i náklady na fluktuaci, které byly vyčísleny na jednoho zaměstnance v roce 2022 na 226 579 Kč. Pokud je vynechána položka „odchodné“ tak na 63 340 Kč, což je 1,16násobek průměrné hrubé mzdy ve společnosti. Vedení společnosti by tak mělo zvážit investici právě do zefektivnění těchto procesů, a to zaměstnáním odborných specialistů, kteří by byli nápomocni provozovně nejen v rámci adaptačního procesu. Jejich další pracovní náplní by mohlo být posílení nábory zejména produktivních pracovníků, kterých ve společnosti během let ubývá.

Nutné je také zaměřit pozornost na provozovnu Centrála, kde je během let fluktuace nejvyšší. Důvodem může být nedostatečná komunikace mezi odděleními a obecně špatné vztahy na pracovišti. Návrhem pro snížení fluktuace jsou různé teambuildingové aktivity, které by mohly stmelit kolektiv. Většina pracovních pozic je administrativní povahy, proto je dalším návrhem zavedení práce z domova, což by mohlo zaměstnancům poskytnout více svobody a zvýšit tak jejich spokojenost.

Dalším důvodem fluktuace mohou být nedostatečně atraktivní benefity, jelikož v rámci výsledků dotazníku nebyly hodnoceny velmi dobře. Společnost by mohla zavést nové benefity, které by jí poskytly konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Jedním z nich je výhodný operativní leasing automobilu pro zaměstnance, který se přímo nabízí pro Společnost X. Tento benefit by nejen zvýšil konkurenceschopnost, ale také by zaměstnance udržel ve společnosti, jelikož by platil pouze v průběhu trvání jejich pracovního poměru. Jedním z dalších navržených benefitů je také soutěž pro zaměstnance s možností výhry poukazu do cestovní kanceláře. Tato výhra by mohla pomoci zaměstnancům s omezenými finančními prostředky. Další soutěž by byla určena pouze pro prodejce, a to vyhlášení prodejce měsíce.

Samozřejmě je nezbytné zvážit také finanční aspekt zavedení těchto opatření. Nicméně investice do pracovní síly je značně oprávněná, neboť právě nízká fluktuace a vysoká spokojenost zaměstnanců může výrazně zvýšit jejich produktivitu a tím i ziskovost Společnosti X.

## 8 Seznam použitých zdrojů

- [1] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [2] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [3] MATHIS, Robert L. *Human Resource Management* [online]. Patnácté. Boston: Cengage Learning, 2015 [cit. 2022-10-09]. ISBN 978-1-305-50070-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Human+Resource+Management&ots=nleY\\_L1T\\_o&sig=hQ4\\_7n-yGepRenIDQfJUNh9EywQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Human %20Resource %20Management&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Human+Resource+Management&ots=nleY_L1T_o&sig=hQ4_7n-yGepRenIDQfJUNh9EywQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management&f=false)
- [4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [6] TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2022 - s výkladem*. Osmnácté. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3539-4.
- [7] NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance* [online]. První. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-10-09]. ISBN 978-80-247-8246-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-skoncit-pracovni-pomer-980824/#>
- [8] NOVÁK, Jaromír a Vítězslav PRUKNER. *Základy managementu* [online]. První. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2022-10-21]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Uvod.html>

- [9] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [10] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [11] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [12] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [13] TOMÁŠ, Ďurica. Postavení manažera v organizaci: Typy manažerů. In: *Ekonomie-ucetnictvi.cz* [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/postaveni-manazera-v-organizaci-typy-manazeru/>
- [14] HÁLEK, Vítězslav. Manažerské funkce: osobnost manažera. In: *Halek.info* [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://prezentace.halek.info/tisk/ZMNG-C08/02>
- [15] HLUŠIČKA, Petr. Styly vedení. In: *Firemni-sociolog.cz/cz* [online]. [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>
- [16] HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Dovednosti v řízení*. Praha, 2018. Skripta. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- [17] VNOUČKOVÁ, Lucie. Základy managementu. In: *Vsem.cz* [online]. [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_zm\\_vnouckova.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_zm_vnouckova.pdf)
- [18] Co jsou to druhy manažerů. In: *Apas.cz* [online]. [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/druhy-manazeru/>
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [20] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. První. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [21] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. První. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2022-11-17]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Tiraz.html>
- [22] Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. In: *Studium-psychologie.cz* [online]. [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>
- [23] Motivace k pracovním činnostem. In: *Wikisofia.cz* [online]. [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Motivace\\_k\\_pracovni\\_%C3%ADm\\_%C4%8Dinnosti\\_%E2%80%93\\_terminologick\\_%C3%A9\\_vymezen\\_%C3%AD,\\_p\\_%C5%99ehled\\_teoretick\\_%C3%BDch\\_p\\_%C5%99\\_%C3%ADstup\\_%C5%AF\\_k\\_pracovni\\_%C3%AD\\_motivaci;\\_podstata\\_motiva\\_%C4%8Dn\\_%C3%ADch\\_program\\_%C5%AF\\_v\\_organizac\\_%C3%ADch](https://wikisofia.cz/wiki/Motivace_k_pracovni_%C3%ADm_%C4%8Dinnosti_%E2%80%93_terminologick_%C3%A9_vymezen_%C3%AD,_p_%C5%99ehled_teoretick_%C3%BDch_p_%C5%99_%C3%ADstup_%C5%AF_k_pracovni_%C3%AD_motivaci;_podstata_motiva_%C4%8Dn_%C3%ADch_program_%C5%AF_v_organizac_%C3%ADch).
- [24] Maslowova pyramida. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)
- [25] Motivation Process. In: *Whatishumanresource.com* [online]. [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.whatishumanresource.com/motivation-process>
- [26] DUDA, Jiří a Lenka ŽŮRKOVÁ. *DEFINING MATHEMATICAL FORMULAS WHEN DETERMINING COST OF EMPLOYEE TURNOVER IN ENTERPRISE: Definování matematických vzorců při zjišťování nákladů u fluktuace pracovníků v podniku* [online]. In: . s. 8 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: [https://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-2-2014/Duda\\_Zurkova.pdf/](https://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-2-2014/Duda_Zurkova.pdf/)

- [27] REH, F. John. The Cost of High Employee Turnover. In: *Liveabout.com* [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.liveabout.com/the-high-cost-of-high-employee-turnover-2276010>
- [28] LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.
- [29] Employee Turnover: Definition, Types, Causes of Employee Turnover. In: *Iedunote.com* [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.iedunote.com/employee-turnover#17-growth-opportunities-not-available>
- [30] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* [online]. První. Praha: Grada, 2009 [cit. 2022-11-20]. Manažer. ISBN 978-802-4729-039. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=YT7hV-yOgOUC&printsec=frontcover&key=AIZAyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>
- [31] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [32] REIß, Christian. Fluktuation / Mitarbeiterfluktuation. In: *Personaler-online.de* [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- [33] Datová snídane: Lidé aktivněji hledají novou práci či přivýdělek, sílí především finanční důvody. In: *Magazin.lmc.eu* [online]. [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: [https://magazin.lmc.eu/datova-snidane-lide-aktivneji-hledaji-novou-praci-ci-privydelek-sili-predevsim-financi-duvody?fbclid=IwAR0IYHmsMgcm4vvJFc66iq-Zst6GksLGnmPD57x0cG-mqVWpZ3XMGy-S9i4&utm\\_campaign=datova-snidane&utm\\_content=11-22&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=facebook.com](https://magazin.lmc.eu/datova-snidane-lide-aktivneji-hledaji-novou-praci-ci-privydelek-sili-predevsim-financi-duvody?fbclid=IwAR0IYHmsMgcm4vvJFc66iq-Zst6GksLGnmPD57x0cG-mqVWpZ3XMGy-S9i4&utm_campaign=datova-snidane&utm_content=11-22&utm_medium=cpc&utm_source=facebook.com)

- [34] Employee Turnover. In: *Bamboohr.com* [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/employee-turnover/>
- [35] BLECHOVÁ, Eva. Plánovací kalendář 2022. In: *Daneprolidi.cz* [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/kalendar/planovaci-kalendar-2022.htm>
- [36] PROŠKOVÁ, Barbora. Členění zaměstnanců. In: *Slideplayer.cz* [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://player.slideplayer.cz/2/5621857/#>
- [37] Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2022. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2022>
- [38] Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/701283-ve-4-ctvrtleti-2022-byla-prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-stredoceskem-kraji-43-730-kc-a-v-porovnani/>
- [39] *Atmoskop.cz* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/>

## **9 Seznam obrázků, tabulek, grafů, rovnic a zkratk**

### **9.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1, Postup obsazování volných pozic .....	15
Obrázek 2, Cyklus řízení pracovního výkonu .....	20
Obrázek 3, Matice pracovního výkonu .....	21
Obrázek 4, Princip tvorby hierarchické útvarové struktury .....	23
Obrázek 5, Systém odměňování .....	25
Obrázek 6, Složky celkové odměny .....	27
Obrázek 7, Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek 8, Hodnotící škála .....	48
Obrázek 9, Organizační struktura .....	51
Obrázek 10, Struktura provozovny .....	52
Obrázek 11, Náborový proces .....	57

### **9.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1, Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí (KVP) .....	47
Tabulka 2, Výpočet skutečné spokojenosti se stimulem .....	48
Tabulka 3, Rozdělení zaměstnanců dle organigramu .....	52
Tabulka 4, Rozdělení zaměstnanců dle provozoven .....	53
Tabulka 5, Rozdělení dle úrovní managementu .....	56
Tabulka 6, Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2022 .....	61
Tabulka 7, Celková analýza fluktuace společnosti mezi lety 2018-2022 .....	62
Tabulka 8, Analýza fluktuace dle středisek za rok 2022 .....	62
Tabulka 9, Fluktuace v % dle provozoven během let 2018–2022 .....	64

Tabulka 10, Délka pracovního poměru během let 2018–2022 .....	64
Tabulka 11, Přehled stavu zaměstnanců v roce 2022 .....	66
Tabulka 12, Náklady na fluktuaci .....	67
Tabulka 13, Produktivita a fluktuace servisu provozovny Praha 2 v letech 2020-2022.....	70
Tabulka 14, Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) .....	73
Tabulka 15, Pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS).....	73
Tabulka 16, Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí .....	74
Tabulka 17, Zjištění spokojenosti a efektivnosti stimulů .....	75
Tabulka 18, Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem.....	75
Tabulka 19, Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému.....	76
Tabulka 20, Porovnání konkurentů .....	78
Tabulka 21, Porovnání dle Atmoskop.cz .....	80
Tabulka 22, Porovnání s konkurencí dle benefitů.....	81

### **9.3 Seznam grafů**

Graf 1, Fluktuace v % dle středisek mezi lety 2022-2018 .....	63
Graf 2, Způsoby ukončení pracovního poměru v roce 2022.....	65

### **9.4 Seznam rovnic**

Rovnice 1, Míra odchodu zaměstnanců .....	37
Rovnice 2, Schlüterův vzorec .....	38
Rovnice 3, Index stability .....	38
Rovnice 4, Míra fluktuace v % .....	44
Rovnice 5, Výpočet pro náklady na fluktuaci.....	44



Rovnice 6, Vzorec pro určení vah .....	47
Rovnice 7, Výpočet spokojenosti se stimulem .....	49
Rovnice 8, Výpočet efektivnosti stimulu.....	49
Rovnice 9, Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem .....	50
Rovnice 10, Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému .....	50

## 9.5 Seznam použitých zkratk

<b>DPP</b>	Dohoda o provedení práce
<b>DPČ</b>	Dohoda o pracovní činnosti
<b>ÚP</b>	Úřad práce
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>HSV</b>	Zvýšení pracovního výkonu
<b>HSS</b>	Setrvání v podniku