

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

říjen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Teclová / KEMMA03

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 9. 2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě posouzení současně nastavených stabilizačních nástrojů ve vybraném podniku a v souladu s aktuálním stavem v této oblasti navrhnout doporučení, která povedou k efektivní identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů zaměstnanců v podniku XY.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vypracována za pomoci sekundárně ověřených informačních a listinných zdrojů v souladu s aktuální literární rešerší. Kapitoly byly zpracovány za použití komparace názorů jednotlivých autorů, působících v mezinárodní i vnitrostátní publikační praxi.

Praktická část této práce představuje zkoumaný podnik XY, ve kterém bylo provedeno kvalitativní výzkumné šetření prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou. Zároveň bylo provedeno dotazníkové šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci centrály. Výzkumné metody byly doplněny o rozbor interních dokumentů organizace. Výstupy z dotazníkového šetření byly zkoumány pomocí indukce. Na základě těchto zkoumání byla formulována doporučení prostřednictvím syntézy poznatků.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Vyhodnocením bylo zjištěno, že zkoumaný podnik XY se potýká s nežádoucí mírou dobrovolné fluktuace, jejíž hodnota v roce 2022 byla 32,57 %. Největší míra odchodů dle pracovního zařízení se vyskytla u specialistů (64,06 %), manažerů (42,50 %) a ředitelů (40,00 %). V důsledku fluktuace tyto odchody měly výrazný finanční dopad na podnik v podobě nákladů spojených s náborovými procesy. Za rok 2022 dosáhly tyto náklady částky 13 754 813 Kč. Dle dotazníkového šetření vyplynula u zaměstnanců spokojenost s výběrovým a adaptačním procesem, s pracovním prostředím s výjimkou často zmíněného stresoru v podobě nedostatku toků informací a komunikace od vedení společnosti směrem k zaměstnancům. Stávající i odchozí zaměstnanci zvolili velkou spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti. Téměř u 20 % stávajících zaměstnanců byla zjištěna slabá komunikace, naslouchání a zpětná vazba ze strany jejich přímých nadřízených. Mezi odchozími zaměstnanci podniku XY byly hlavními faktory pro odchod ze zaměstnání nedostatečná finanční odměna, nespokojenost v pracovním vztahu s přímým nadřízeným a nedostatkem příležitostí pro kariéerní růst. Zároveň bylo zjištěno, že v rámci výstupních pohovorů s odchozími zaměstnanci nejsou tyto důvody evidovány, vše probíhá pouze ústní formou.

### 4. Závěry a doporučení:

Ze získaných výsledků z výzkumného šetření byla vyvozena doporučení zejména pro HR ředitelku a oddělení lidských zdrojů, a to začít systematicky evidovat důvody všech odcházejících zaměstnanců z podniku XY. Současně by se podnik měl zaměřit na strategii interní komunikace. To zahrnuje nejen komunikaci z vrcholového managementu k zaměstnancům, ale také komunikaci mezi vedoucími a jejich týmy napříč všemi úrovněmi společnosti. Doporučení dále obsahovalo, aby odpovědná osoba, jež má v kompetenci interní komunikaci, absolvovala kurz se zaměřením na toto téma a zároveň aby všichni vedoucí pracovníci absolvovali povinné školení v komunikačních dovednostech. Třetím doporučením bylo intenzivnější zaměření na pracovní skupiny specialistů a manažerů, neboť tyto dvě skupiny zaznamenaly v roce 2022 nejvyšší počet dobrovolných odchodů, které měli za následek ekonomickou zátěž pro podnik. Zároveň tyto dvě skupiny vykazují značnou nespokojenost v oblastech mzdového ohodnocení a v nedostatečných možnostech kariéerního růstu, proto by bylo vhodné zvážit zavedení programu profesního rozvoje a mentorství pro vybrané zaměstnance z řad specialistů a manažerů, dle jejich individuálního zájmu. Tento program by poskytoval větší příležitost k rozšíření jejich dovedností a případného kariéerního růstu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Stabilizace, fluktuace, stabilizační nástroje

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to propose recommendations for the effective identification of appropriate stabilization tools for employees in company XY. This will be based on an assessment of the stabilization tools currently in place in the selected company and in accordance with the current state of affairs in this area.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological section was developed using secondarily verified information and documentary sources, in line with the current literature review. Subchapters were compiled by comparing the views of various authors active in both international and national publishing circles.

The practical part of this thesis focuses on enterprise XY, where qualitative research was conducted through a semi-structured interview with the HR director. Concurrently, a questionnaire survey was carried out among current and outgoing employees at the head office. These research methods were supplemented by an analysis of the organization's internal documents. The findings from the questionnaire survey were evaluated using induction. Based on these investigations, recommendations were formulated through a synthesis of the findings.

### 3. Result of research:

The evaluation revealed that the company XY under study is grappling with an undesirable rate of voluntary turnover, which stood at 32.57% in 2022. The highest turnover rates were observed among Specialists (64.06 %), Managers (42.50 %), and Directors (40.00 %). Due to this turnover, there was a significant financial impact on the enterprise in the form of recruitment-related costs. For the year 2022, these expenses amounted to CZK 13,754,813. According to the questionnaire survey, employees were generally satisfied with the selection and onboarding processes, as well as with the working environment, except for a frequently mentioned stressor: the lack of information and communication from company management to employees. Both current and outgoing employees expressed high levels of satisfaction with interpersonal relationships in the workplace. However, nearly 20% of current employees reported poor communication, inadequate listening, and lack of feedback from their immediate supervisors. The main factors prompting employees to leave company XY were insufficient financial compensation, dissatisfaction with their relationship with immediate supervisors, and a lack of career growth opportunities. It was also noted that these reasons were not formally recorded during exit interviews with departing employees; instead, all information was exchanged verbally.

### 4. Conclusions and recommendation:

From the results obtained from the research, recommendations were specifically made for the HR Director and the HR department, to start systematically recording the reasons for all employees leaving company XY. At the same time, the company should focus on its internal communication strategy. This includes not only communication from top management to employees, but also communication between managers and their teams across all levels of the company. The recommendation also included that the person responsible for internal communication should take a course focused on this topic, and all managers should undergo mandatory training in communication skills. The third recommendation was to more intensively focus on the Specialist and Manager work groups, as these two groups had the highest number of voluntary departures in 2022, causing an economic burden for the company. These groups also show considerable dissatisfaction in areas of pay and lack of career development opportunities. Therefore, it is advisable to consider the introduction of a professional development and mentoring program for selected Specialists and Managers, according to their individual interests. This program would offer more opportunities for skill expansion and career development.

## KEYWORDS

Stabilization, Turnover, Stabilization tools

## JEL CLASSIFICATION

O15 – Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Teclová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA03
Název DP:	Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část – význam stabilizace zaměstnanců pro podnikový management; rizika fluktuace zaměstnanců; flukтуаční tendence a faktory, které je ovlivňují; metody stabilizace zaměstnanců; metodika práce.</li><li>3. Praktická část - představení podniku XY; výzkumné šetření, zaměřené na aktuální fluktuaci a flukтуаční tendence s využitím interních materiálů, rozhovorů a dotazníků; vyhodnocení provedeného šetření; návrhy a doporučení pro optimalizaci fluktuace.</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ALLEN, J., MCCARTHY, M. <i>How to Engage, Involve, and Motivate Employees: Building a Culture of Lean Leadership and Two-Way Communication</i>. New York: Productivity Press, 2017. 182 p. ISBN 978-1-49877775-9.</li><li>• ARMSTRONG, M. <i>Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům</i>. Brno: Lingea, 2020. 208 s. ISBN 978-80-7508-621-1.</li><li>• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci – a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.</li><li>• JENSEN, J. D. Employee Motivation: A Leadership Imperative. <i>International Journal of Business Administration</i>, 2018, n. 9. ISSN 1923-4015.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 7. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 9. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 11. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 24. 6. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Význam stabilizace zaměstnanců pro podnikový management .....	3
2.1.1 Stabilizační strategie .....	6
2.1.2 Měření stability a fluktuace .....	7
2.2 Rizika fluktuace zaměstnanců .....	10
2.2.1 Měřitelná rizika .....	10
2.2.2 Neměřitelná rizika .....	11
2.3 Flukтуаční tendence a faktory, které je ovlivňují .....	12
2.3.1 Výběr a adaptace nových zaměstnanců .....	13
2.3.2 Pracovní prostředí .....	15
2.3.3 Pracovní vztahy na pracovišti .....	16
2.3.4 Motivace .....	18
2.3.5 Odměňování .....	20
2.4 Metodika práce .....	23
3 Praktická část .....	26
3.1 Charakteristika vybrané společnosti XY a.s. ....	26
3.1.1 Míra fluktuace a stability zaměstnanců centrály společnosti .....	27
3.1.2 Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců centrály společnosti .....	34
3.1.3 Nástroje ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály společnosti .....	37
3.2 Šetření a interpretace dat .....	43
3.2.1 Flukтуаční tendence a důvody odchodů .....	44
3.2.2 Stabilizační nástroje podniku XY .....	49
3.2.3 Souhrnná diskuse výsledků .....	55
3.2.4 Návrhy doporučení .....	62
4 Závěr .....	65
Literatura .....	67
Přílohy .....	I

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Míra odchodů zaměstnanců centrály v období 2017–2022.....	28
Tabulka 2 Míra stability zaměstnanců centrály v období 2017–2022 .....	32
Tabulka 3 Míra stability zaměstnanců centrály v roce 2022 dle pracovního zařazení.....	33
Tabulka 4 Míra přežití zaměstnanců centrály v období 2017–2022 .....	33
Tabulka 5 Celkové náklady dobrovolné fluktuace zaměstnanců centrály v roce 2022 .....	36
Tabulka 6 Průměrné náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2022 dle pracovního zařazení	36
Tabulka 7 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení v dotazníkovém šetření .....	56

## Seznam grafů

Graf 1 Počet zaměstnanců centrály v období 2017–2022 .....	28
Graf 2 Vývoj míry fluktuace v období 2017–2022 (v %) .....	29
Graf 3 Míra fluktuace u pracovního zařazení ředitel v letech 2017–2022 (v %).....	30
Graf 4 Míra fluktuace u pracovního zařazení manažer v letech 2017–2022 (v %).....	30
Graf 5 Míra fluktuace u pracovního zařazení vedoucí týmu v letech 2017–2022 (v %) .....	31
Graf 6 Míra fluktuace u pracovního zařazení specialista v letech 2017–2022 (v %) .....	31



# 1 Úvod

Stabilizace zaměstnanců je v současné době jedním z klíčových témat v oblasti řízení lidských zdrojů. Přestože společnosti investují nemalé prostředky do náborových procesů, školení a rozvoje svých zaměstnanců, často se setkávají s vysokou mírou fluktuace, což má za následek nejen finanční náklady, ale i ztrátu know-how a potenciálně oslabení konkurenceschopnosti na trhu. Tato problematika se stává ještě významnější v kontextu globalizace, kdy firmy čelí stále větší konkurenci a rychle se měnícím tržním podmínkám. V tomto světle se zdá být stabilizace zaměstnanců nejen otázkou ekonomickou, ale také strategickou.

Diplomová práce, která se věnuje problematice stabilizačních nástrojů zaměstnanců v konkrétním podniku XY, přináší aktuální a velmi relevantní pohled na tuto problematiku. Skrze teoretické poznatky a praktický výzkum se snaží identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují stabilizaci zaměstnanců, a následně navrhuje opatření, jak tyto faktory optimalizovat ve prospěch podniku a jeho zaměstnanců. Vzhledem k rostoucímu významu této problematiky v praxi je práce důležitá jak pro zástupce oddělení lidských zdrojů, tak pro vedoucí pracovníky, kteří se snaží najít optimální strategie pro stabilizaci svých týmů.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě posouzení současně nastavených stabilizačních nástrojů ve vybraném podniku a v souladu s aktuálním stavem v této oblasti ***navrhnout doporučení, která povedou k efektivní identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů zaměstnanců v podniku XY***. K zodpovězení cíle práce je definována hlavní výzkumná otázka: „*Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY?*“ K dosažení odpovědi na tuto otázku byly stanoveny následující dílčí cíle, jež mají za úkol identifikovat a definovat míru nežádoucí fluktuace v rámci společnosti, zjišťovat flukтуаční tendence mezi stávajícími zaměstnanci a nejčastější důvody dobrovolných odchodů bývalých zaměstnanců z organizace. Cílem je získání uceleného obrazu o aktuální situaci v podniku, na jehož základě mohou být navržena vhodná doporučení vedoucí ke zvýšení a posílení stabilizační strategie podniku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoreticko-metodologické části jsou zpracovány odborné literární zdroje se zaměřením na pojmy stabilizace, fluktuace, faktory ovlivňující fluktuaci, jako je výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, motivace či odměňování. První podkapitola teoreticko-metodologické části 2.1 je zaměřena na význam stabilizace zaměstnanců pro podnikový management, vymezení stabilizační strategie a na měření ukazatelů stability a fluktuace. V podkapitole 2.2 jsou popsána měřitelná a neměřitelná rizika fluktuace pro společnost. Poslední dvě podkapitoly 2.3 a 2.4 jsou věnovány faktorům, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců, včetně návrhů na jejich optimalizaci s pozitivním dopadem na stabilizaci zaměstnanců. Cílem první části diplomové práce je nalezení vhodných stabilizačních metod. Informace uvedené v této diplomové práci jsou čerpány z relevantních zdrojů odborných publikací, z odborných článků a průzkumů dostupných z internetu. V závěru této části je představena a popsána metodika práce.

V praktické části je představen a charakterizován podnik XY, který je následně zkoumán. Z důvodu ochrany citlivých informací a dat z interních materiálů, ke kterým mají přístup pouze zaměstnanci společnosti, nejsou v práci uvedena jména pracovníků a není použit skutečný název společnosti. Praktická část zahrnuje výzkumné šetření, u kterého byly zvoleny dvě metody – kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum byl zajištěn prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů a personálního řízení podniku se zaměřením na získání informací o nastavených procesech lidských zdrojů ve společnosti, které mají na stabilizaci zaměstnanců největší podíl. Kvantitativní výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, jehož respondenti jsou stávající a dobrovolně odcházející zaměstnanci ve

společnosti. Cílem výzkumu je pochopit současnou situaci ve společnosti pro identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů pro zaměstnance. Výsledky výzkumu slouží k formulaci doporučení, která umožní efektivní využití těchto nástrojů. Při výzkumu jsou promítnuty možné limity zkoumaného problému. Výzkum zaznamenává situaci ve společnosti, kdy návrhy doporučení jsou vyvozeny na základě aktuálního sběru dat a aktuálních informací. Tato doporučení reflektují aktuální dění v podniku XY.

Závěr diplomové práce shrnuje zjištěné skutečnosti v oblasti vhodných stabilizačních nástrojů zaměstnanců v podniku XY, a to jak z teoretického pohledu získaného prostřednictvím odborné literatury, tak z vlastního výzkumného šetření realizovaného v rámci diplomové práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část obsahuje několik kapitol, které se věnují aspektům problematiky stability zaměstnanců a fluktuace v podnikovém managementu. Na začátku jsou definovány pojmy související s tématem práce, těmi jsou stabilita a fluktuace zaměstnanců. V další kapitole se práce zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců a popisuje její měřitelná a neměřitelná rizika, následně jsou popsány faktory, které stabilitu a fluktuaci zaměstnanců ovlivňují. Konkrétně se jedná o výběr a adaptaci nových zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní vztahy na pracovišti, motivaci a odměňování. V této části práce jsou využívány metody, jako je literární rešerše a komparace zdrojů. Součástí teoreticko-metodologické části je metodika práce, v níž je popsán způsob a postup zpracování diplomové práce. Cílem této části práce je poskytnout komplexní přehled o problematice stability zaměstnanců a analyzovat faktory, které ovlivňují fluktuaci pracovníků v podniku. Tyto faktory jsou důležité pro následné vytvoření návrhů a doporučení vedoucích k efektivnímu řízení stability zaměstnanců a minimalizaci fluktuace v organizaci XY.

### 2.1 Význam stabilizace zaměstnanců pro podnikový management

Stabilizace zaměstnanců v současné době nabývá na významu a stává se v jednotlivých organizacích čím dál tím častěji diskutovaným tématem. V zahraniční literatuře se tento koncept často označuje termínem retention, který se vztahuje ke schopnosti organizace udržet si své zaměstnance. Tuto definici podporují také Armstrong a Taylor (2015, s. 1260), kteří stabilizaci chápou jako proces udržení zaměstnanců v organizaci. Vymezení stabilizace zaměstnanců, jak ho prezentují autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 1260), je v souladu s názorem dalších odborníků, jako jsou například autoři Němečková (2013, s. 376) a Šikýř (2016, s. 167).

Podniky, které jsou si vědomy významu stability, se podle autorky Němečkové (2013, s. 376) zaměřují na tvorbu stabilizačních programů, známých také jako retenční programy. Tyto programy definují konkrétní kroky a aktivity vedoucí k vylepšení procesů výběrů, začleňování zaměstnanců do organizace, jejich profesního a osobního rozvoje, vhodnému nastavení systémů odměňování a motivace a systémů na podporu pozitivních pracovních vztahů na pracovišti. Autor Šikýř (2016, s. 167) vychází z výčtu stabilizačních faktorů autorky Němečkové a zdůrazňuje, že klíčovým faktorem stability organizace je pečlivý výběr stabilních zaměstnanců, kteří nejenom vyhovují požadovaným kvalifikacím a zkušenostem, ale také se dokážou ztotožnit s hodnotami a kulturou společnosti. Všechny tyto strategické přístupy se podle autorů zaměřují na zesílení stabilizačních prvků v organizaci s cílem minimalizovat nežádoucí fluktuaci pracovníků.

Podle Plamínka (2014, s. 162) má stabilita společnosti úzkou souvislost s loajalitou a motivací zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří si uvědomují své pracovní zařazení, role a úlohy a dokážou pracovat nezávisle na přímém dohledu nadřízených a vedení společnosti, přispívají k dosažení stability společnosti. Stabilní společnost má jasně definované cíle, vizi a prostředky k jejich dosažení. Klíčová je také schopnost společnosti korigovat celý proces, kontrolovat ho a vyhodnocovat. Taková společnost se učí ze svých chyb a neustále se zlepšuje, dokáže řešit komplikované situace a může se pochlubit vyšší úrovní stability. Podle autora by měla každá firma, která působí v obecném volném tržním prostředí, usilovat o fázi stability, a to bez ohledu na výjimky, specifické poměry a anomálie, které by mohly ovlivnit její podnikání. Autor Plamínek ve své publikaci (2018, s. 45) dále zmiňuje, že trvalá rovnováha ve společnosti není z dlouhodobého hlediska možná a dodává: „*To, co firmy potřebují, je více než rovnováha. Jde o stabilitu, schopnost být blízko rovnováhy i přesto, že se vše kolem i uvnitř nás neustále mění.*“

Aktuální míra nezaměstnanosti v České republice je podle Českého statistického úřadu (2023) v lednu roku 2023 2,6 %. I přes to, že tato hodnota řadí Českou republiku mezi země s nejnižší nezaměstnaností v Evropské unii, a i přes nevídaný optimismus mezi firmami týkající se finančních prostředků na výběr nových zaměstnanců, vyplývá z mezinárodního květnového průzkumu společnosti ManpowerGroup (2022), že 49 % českých zaměstnavatelů má problém nalézt vhodného uchazeče a obsadit tak volná pracovní místa uvnitř podniku. I tato aktuální situace může ovlivňovat flukтуаční tendence zaměstnanců ve společnosti, a tedy i její stabilizační strategii. Problematika fluktuace je dle autorů Janišové a Křivánka (2013, s. 11) v podniku obecně řazena do oblasti řízení lidských zdrojů. Tuto myšlenku podporují autoři Bláha et al. (2015, s. 22), kteří zařazují fluktuaci do operativních kvantitativních ukazatelů vyskytujících se v personální činnosti, tj. ukazatelů zabývajících se kromě fluktuace také daty vyčísľujícími schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejich odměňováním a benefity. Autoři Janišová a Křivánek (2013, s. 11) zároveň zmiňují fakt, že fluktuaci může společnost využít pro sebehodnocení a pro porovnání s konkurencí.

Autorka Vnoučková (2013, s. 13) definuje původ slova fluktuace jako pocházející z latinského slova „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo „pohybovat sem tam“. Slovo fluktuace bylo dříve synonymem pro vnější mobilitu. Postupně se začalo používat ve spojení s označením dobrovolných odchodů zaměstnanců ze společnosti. Autoři Urbancová (2013, s. 59) a Koubek (2015, s. 243) popisují fluktuaci též jako mezipodnikovou mobilitu představující přechod zaměstnanců mezi společnostmi a jejím okolím. Pracovní mobilitu lze obecně chápat jako pohyb jak v rámci organizační struktury společnosti, tak i mezi ostatními firmami. Autor Koubek (2015, s. 243) dále dělí mobilitu na vnější a vnitřní. Aktivní stránku vnější mobility shledává především v získávání, přijímání a výběru nově příchozích zaměstnanců z prostředí mimo organizaci. Do pasivní stránky vnější mobility řadí vše, co se týká odchodů zaměstnanců ze společnosti (např. dobrovolné odchody, úmrtí, propouštění pracovníků). Vnitřní mobilitu popisuje jako veškerý pohyb uvnitř společnosti, ať už povýšení zaměstnanců, převedení zaměstnanců na jinou pracovní pozici nebo přeřazení zaměstnanců na nižší pozici. Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 80) fluktuaci zaměstnanců vnímají nejen jako počet odchodů zaměstnanců ze společnosti, ale i jako počet nově příchozích zaměstnanců. Milkovich a Boundreau (1193, in Vnoučková, 2013, s. 13) chápou fluktuaci jako odchod zaměstnance ze společnosti ze subjektivních důvodů, bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno, či nikoliv.

Autoři Bednář (2018, s. 25), Urbancová (2013, s. 57), Vnoučková (2016, s. 16) a Čermák (2016) považují výskyt fluktuace ve společnosti za přirozený jev, který může mít často pozitivní dopad na podnik. Zatímco autorka Vnoučková (2016, s. 16) zdůrazňuje tvrzení, že fluktuace může přinést nové nápady a inovace, kdy ve společnostech nedochází k „firemní slepotě“, autor Čermák (2016) se soustředí na skutečnost, že fluktuace může pomoci odhalit skryté problémy ve společnosti a navrhnout vhodná doporučení.

Podle autorů Jackson et al. (2014, s. 163) je fluktuace a její výskyt v organizacích nevyhnutelný. I když mohou vést ke ztrátě kvalifikovaných pracovníků (disfunkční fluktuace), mohou organizace získat přínosy v případě, že jsou zaměstnanci nahrazeni výkonnějšími a kvalifikovanějšími jedinci (funkční fluktuace). Tyto jedince lze považovat za bohatství pro společnost, neboť přinášejí nové nápady, pohledy a znalosti. Autor Urban (2017, s. 109) se shoduje s těmito názory, avšak používá odlišný terminologický přístup pro popis situací, kdy dochází k fluktuaci. Autor rozlišuje mezi „žádoucí fluktuací“ a „nežádoucí fluktuací“, tím zdůrazňuje, že některé fluktuace zaměstnanců mohou být pro danou situaci prospěšné, zatímco jiné mohou být nežádoucí. Autoři Urban (2017, s. 109) a Jackson et al. (2014, s. 163) dále fluktuaci dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. Při dobrovolné fluktuaci zaměstnanec odchází

ze společnosti sám z vlastní vůle a z vlastního rozhodnutí, naopak při nedobrovolné fluktuaci společnost propouští své stávající zaměstnance.

Autor Balog (2016, s. 32) se k fluktuaci zaměstnanců staví kriticky a vidí ji jako příčinu oslabení společnosti. Podle něj fluktuace vede k nadměrným finančním nákladům spojeným s adaptací a rekvalifikací nových zaměstnanců. Zároveň autor klade důraz na to, aby míra fluktuace byla v organizaci měřena a sledována za účelem předcházení těmto zbytečným finančním výdajům. Tento pohled sdílí i autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 304), kteří zdůrazňují, že odchody zaměstnanců vedou ke ztrátě zdrojů v podobě nákladů na získávání a adaptaci a také v podobě ztráty vloženého času a úsilí do zaškolení a rozvoje zaměstnanců.

Autoři Bednář (2018, s. 17–23) a Christiansen a Chandan (2017, s. 50) upozorňují na faktory, které vedou k fluktuaci zaměstnanců. Autoři Christiansen a Chandan (2017, s. 50) shledávají klíčový faktor fluktuace zaměstnanců ve vedoucích pracovnících, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci pro svou pozici. Tento problém vede k neuspokojivým pracovním zkušenostem zaměstnanců a jejich následnému odchodu z organizace. S tímto tvrzením souhlasí autor Bednář (2018, s. 17–23), který další faktory shledává ve špatné komunikaci a vztahy v pracovním prostředí, nedostatečném hodnocení a odměňování zaměstnanců, nevhodném výběru a nábore zaměstnanců. Tyto faktory dle autora mohou vést k neuspokojivé pracovní zkušenosti pro zaměstnance a následnému hledání jiných pracovních příležitostí.

Průzkum EY WorkReimagined 2022 (2022), realizovaný ve 22 zemích po celém světě, kterého se zúčastnilo více než 17 000 zaměstnanců a 1 500 zaměstnavatelů, poukazuje na vysokou míru fluktuace zaměstnanců v celosvětovém měřítku. Podle výsledků průzkumu 43 % zaměstnanců uvádí, že v následujících 12 měsících pravděpodobně opustí svého současného zaměstnavatele. Výsledek průzkumu potvrzuje i vedení společností, ve kterém 69 % zaměstnavatelů popisuje výrazné zvýšení fluktuace. Průzkum dále ukazuje na to, že pandemie Covid-19 a s ní spojené změny v pracovních podmínkách mohou hrát roli v rostoucí míře fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci upřednostňují více flexibility a práci na dálku, zároveň mají vůči zaměstnavatelům vysoká očekávání v oblasti zdraví a pracovních podmínek na pracovišti. Autorka Vnoučková (2013, s. 13) upozorňuje na to, že vysoká míra fluktuace může mít negativní dopad na celkový chod organizace v podobě ztráty důvěry u klientů, u spolupracujících obchodních partnerů a u potenciálních zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace zaměstnanců je organizacemi vnímána jako nežádoucí a negativní stav. V podkapitole 2.1.2 je na základě odborné literatury popsána míra fluktuace zaměstnanců spolu s kvalitativním parametry, které umožňují určit, kdy lze tuto míru považovat za vysokou. Autoři Bednář (2018, s. 11) a Berger a kolektiv (2016, s. 1) se shodují na tvrzení, že vysoká fluktuace má neblahý dopad na výkonnost organizace a může být příznakem neuspokojivých pracovních podmínek či neadekvátního řízení lidských zdrojů. Použití ukazatele fluktuace zaměstnanců umožňuje organizaci měřit úspěšnost její stabilizační strategie.

Na základě uvedených názorů lze říct, že stabilizace pracovníků je ve společnosti úzce propojena s fluktuací. Ta je managementem lidských zdrojů běžně vnímána spíše jako negativní ukazatel. K vnímání fluktuace doplňují autoři Bednář (2018, s. 25), Urbancová (2013, s. 57), Vnoučková (2016, s. 16) a Čermák (2016) to, že fluktuace má pro podnik i svá pozitiva, bez kterých by společnost stagnovala. A i to je jeden z důvodů, proč je v běžné praxi ve společnostech kladen důraz jak na sledování stability zaměstnanců, tak na kontrolu míry fluktuace. Stabilizace a fluktuace jsou dva pojmy, které jsou vzájemně propojené a ovlivňují se.

### 2.1.1 Stabilizační strategie

Všechny společnosti potřebují k dosažení a splnění svých cílů dostatek kvalitních lidských zdrojů. Personální strategii podniku popisuje autor Koubek (2015, s. 23) jako propojení dlouhodobých, obecných a komplexních cílů společnosti v součinnosti s potřebou lidských zdrojů v podniku a jejich následným hospodařením. V článku autorka Das (2013, s. 8) zmiňuje, že i přes to, že je v dnešní době vše řízeno technologiemi, k jejich provozu jsou potřeba lidské zdroje. Ty autorka považuje za nejdůležitější a nejdynamičtější zdroje každé organizace. Tento názor potvrzují i autoři Konečný et al. (2019, s. 47), dle kterých jsou lidské zdroje vnímány jako důležitý faktor v úspěchu v podnikatelské činnosti. Upozorňují nejen na důležitost nábory kvalitních, výkonných a loajálních zaměstnanců, ale především na jejich stabilizaci ve společnosti. Autoři dále mezi nejčastější kapitál podniku řadí znalosti, schopnosti, získané dovednosti, užitečné pracovní návyky a loajalitu zaměstnanců ke společnosti.

Autor Šikýř (2019, s. 167) dodává, že pokud společnost klade důraz na výkon zaměstnanců a na jeho zlepšení, musí to ona sama zajistit. Toto spojení je zohledněno v souvislosti se strategií řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů dle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 60–61) stanovuje, jakou metodou bude prostřednictvím zaměstnanců dosaženo dílčích strategických cílů ve společnosti na základě vytvořených a uplatněných strategií, politikou a postupy v řízení lidských zdrojů. Na základě autorova tvrzení lze říct, že jde o hledání strategické rovnováhy mezi záměrem a činností personalistů a podniku.

Stabilizační strategie je vnímána autory Jha (2013), Bednářem (2015, s. 15) a Armstrongem a Taylorem (2015, s. 304) jako benefit pro zaměstnance i zaměstnavatele. Autorka Jha (2013) představuje pět rozhodujících fází při její realizaci, těmi jsou: přivábení uchazeče, přijímání zaměstnance, adaptace, trvání pracovního poměru a odchod pracovníka ze společnosti. Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 305–306) doplňují myšlenku autorky, že na stabilizační strategii by mělo být pohlíženo v porovnání s analýzou rizik odchodů lidí. Analýza by obsahovala údaje o důvodech odchodů pracovníků. Mezi nejčastější důvody autoři řadí: žádost o vyšší mzdu, kariérní postup, větší jistota práce, možnost vzdělávání, rozmanitější a zajímavá pracovní náplň, více vyhovující pracovní podmínky, lepší vztahy mezi kolegy a osobní důvody.

Strategii stabilizace zaměstnanců autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 304) popisují jako činnost vycházející z poznání a pochopení faktorů, které jsou rozhodujícími pro zaměstnance, pokud v organizaci zůstane, nebo z ní odejde. Zároveň autoři poukazují na to, že důvody pro setrvání zaměstnanců v organizaci se mohou lišit v závislosti na fázi kariéry, ve které se zaměstnanec nachází, a na jeho životních prioritách. Těmi jsou:

- zaměstnanec v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 a méně) klade důraz na perspektivu úspěšné kariéry;
- zaměstnanec ve střední fázi kariéry (ve věku 31–50 let) upřednostňuje řízení své kariéry včetně pracovního uspokojení a naplnění;
- zaměstnanec v pozdní fázi kariéry (ve věku 51 let a více) si zakládá na jistotě a stabilitě zaměstnání.

Podle nedávného průzkumu společnosti Archievers (2021) je možné až v 77 % případů předejít odchodům zaměstnanců ze společnosti, pokud jsou vhodně identifikovány a adresovány důvody, které je k tomuto kroku vedou. I to je dle nich známka toho, že společnosti v těchto situacích nejsou zcela bezmocné. Zároveň Archievers (2021) uvádí vhodné strategie. Informace z průzkumu Brandon Hall Group z roku 2021 dokazují, že společnosti, které oceňují zaměstnance vícekrát za měsíc, mají o 41 % větší pravděpodobnost větší stability. Tyto strategie mohou pomoci společnostem zlepšit vztahy se svými zaměstnanci a udržet je v práci déle. Průzkum dále potvrzuje názor autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 304), že budování

angažovanosti zaměstnanců, budování kultury uznání a odměňování, výběr kvalitních zaměstnanců, správně nastavené adaptační programy pro nové zaměstnance, nabízení možností profesního rozvoje, budování firemní kultury, rozvoj vztahů mezi manažery a podřízenými či zaměření na zdraví zaměstnanců jsou klíčové faktory pro udržení zaměstnanců v práci a pro snížení fluktuace v podniku.

Autor Koubek (2015, s. 157) uvádí, že organizace ve vyspělých zemích se stále více zaměřují na zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců, na zvyšování jejich spokojenosti a na zlepšování jejich profesního i osobního rozvoje. I tyto stabilizační kroky dle autorky Doležalové (2014, s. 28–31) snižují fluktuaci v podnicích a zároveň je lze dále podpořit pohovory se zaměstnanci, sledováním jejich spokojenosti, motivací a benefity.

### 2.1.2 Měření stability a fluktuace

Stabilitu a fluktuaci je možné měřit několika ukazateli. V této práci jsou dle Armstronga a Taylora (2016, s. 301–303) a Bláhy a kolektivu (2016, s. 345) zmíněny tři základní ukazatele, dle kterých může být fluktuace v organizaci sledována a měřena. Jedná se o míru odchodů, index stability a míru přežití. V praktické části této práce budou tyto ukazatele aplikovány v konkrétní společnosti. Podle Urbana (2017, s. 109) by mělo být hodnocení fluktuace zaměstnanců v organizaci založeno na více faktorech než pouze na průměrné roční míře a srovnání s jinými organizacemi. Kromě toho zdůrazňuje, že je důležité zvážit náklady a dopady fluktuace na společnost. Autor také doporučuje, aby organizace přistupovaly k řízení fluktuace zaměstnanců komplexně a zahrnovaly do tohoto procesu strategie vedoucí ke zvýšení produktivity. Mezi faktory ovlivňující produktivitu práce ve vztahu s fluktuací řadí autorka Krestová (2015, s. 98) kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, organizaci řízení a strukturu lidského kapitálu, přístup pracovníků k práci, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, komunikaci a vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci.

#### Míra fluktuace

Jak již bylo zmíněno Bednářem (2018, s. 25), fluktuaci a její míru je nutné v organizaci sledovat. Základním ukazatelem fluktuace je míra fluktuace, obecně označována jako míra odchodů či metoda hrubých odchodů. Armstrong a Taylor (2015, s. 301) dále doplňují a považují za nejnámější nástroje pro měření fluktuace index stability a míru přežití. Míra odchodů dle autorů představuje pohyb zaměstnanců ve společnosti, jak příchozích, tak odchodících. Je vyjádřena počtem zaměstnanců, kteří během období (obvykle se jedná o jeden kalendářní rok) odešli z dané organizace, k průměrnému počtu pracovníků za stejné období, přičemž zjištěný podíl je následně vynásoben číslem 100. Armstrong a Taylor (2015, s. 301) a Bláha et al. (2016, s. 345) nedoporučují do zmíněného vzorce započítávat odchody pracovníků do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo odchody zaměstnanců, s nimiž byl pracovní poměr uzavřen na dobu určitou. Pro výpočet míry fluktuace je použit následující vzorec vyjádřený v % (Armstrong a Taylor, 2015, s. 301):

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet zaměstnanců, již během období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}} \times 100 \quad (1)$$

Bláha et al. (2016, s. 345) shledává tento výpočet jednoduchým, pochopitelným a hojně využívaným v praxi i na jednotlivá oddělení, bez ohledu na jejich velikost. Zároveň Armstrong a Taylor (2015, s. 301) upozorňují na to, že i přes snadný výpočet může být výsledek zavádějící a apelují na nutnost jeho správné interpretace. V případě nesprávné interpretace může v organizaci docházet k zavádění nepotřebných opatření. Bláha et al. (2016, s. 345) dále představují další možné způsoby měření fluktuace, jejíž výpočty mohou mít pro společnost vypovídající hodnotu. Konkrétně se jedná o:

1. Měření míry nedobrovolné fluktuace – to je vyjádřené počtem zaměstnanců, kteří z podniku odešli nedobrovolně na základě rozhodnutí společnosti. Při výpočtu se postupuje následujícím způsobem:

$$\text{Míra nedobrovolné fluktuace} = \frac{\text{počet nedobrovolných odchodů z podniku}}{\text{počet pracovníků}} \quad (2)$$

2. Měření míry dobrovolné fluktuace – to je vyjádřené počtem zaměstnanců, kteří z podniku odešli dobrovolně. Při výpočtu se vychází z následujícího vzorce:

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace} = \frac{\text{počet dobrovolných odchodů z podniku}}{\text{počet pracovníků}} \quad (3)$$

Pokud míra fluktuace dosahuje nežádoucích hodnot, autoři společně doporučují včasné zakročení za účelem předcházení větším problémům spojených s fluktuací v daném podniku. Jedním ze způsobů, jak analyzovat míru fluktuace, je dle Pavly (2021) porovnání výsledné míry fluktuace v daném podniku s průměrnou mírou fluktuace v podnikatelském sektoru. Dále je dle autora potřeba identifikovat zaměstnance opouštějící firmu, dobu, kdy z ní odchází, a důvody jejich odchodů. Tento názor sdílí i Reiß (2014) a zároveň doplňuje, že optimální míru fluktuace nelze jednoznačně určit z důvodu toho, že je ovlivňována více faktory. Bednář (2018, s. 25) podotýká, že určitá míra fluktuace zaměstnanců v podniku je normální a dokonce prospěšná. Podle autora by však tato fluktuace neměla být překročena takovou mírou, která by představovala riziko nekontrolovatelné situace v podniku, a tím by se pro podnik stala nežádoucí.

Obecná doporučená míra řízené fluktuace je 5–7 %. Z této míry pro společnosti vyplývá, že během jednoho roku by mělo ze společnosti odejít 5 až 7 zaměstnanců na každých 100 zaměstnanců. Nedávno zveřejněná studie společnosti Mercer (2020) stanovila průměrnou roční míru fluktuace v USA na 20 %, z nichž jsou 2/3 tvořeny dobrovolnou fluktuací. V České republice je dle Čopíkové a kolektivu (2013, s. 30) průměrná míra odchodů 15 %. Tato hodnota potvrzuje autory Dudu a Žúrkovou (2013), kteří ve svém článku zmiňují průzkum HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCoopers, podle které je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %. Průzkum dále upozorňuje na fakt, že fluktuace zaměstnanců v některých společnostech může dosáhnout hodnot kolem 25 %. Pokud se v dané společnosti vyskytuje vysoká míra fluktuace, může to podle Moderního řízení (2019, s. 7) být výstražný signál, protože tato situace může být pro podnik nezdravá. Fluktuace se považuje za nezdravou i pokud se její míra v podniku pohybuje pod 5 %, což může být způsobeno možnou stagnací.

### **Index stability**

Index stability je Armstrongem et al. (2015, s. 301) a d'Ambrosovou (2014, s. 70) považován za vylepšenou metodu míry odchodů. Index lze vyjádřit jako podíl počtu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni déle než rok, k počtu pracovníků zjištěných před rokem, a následně vynásobený číslem 100. Metodu není možné aplikovat na krátkodobé zaměstnance, což ztěžuje určení celkového procenta fluktuace. Podle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 301) je pro výpočet využíván následující vzorec:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet osob zaměstnaných v organizaci nejméně 1 a více roků}}{\text{počet osob zaměstnaných před rokem}} \times 100 \quad (4)$$

Index stability, dle Armstronga a Taylora (2015, s. 301) a d'Ambrosové (2014, s. 70), poukazuje na míru retence zaměstnanců, kteří pracují v organizaci po delší dobu, přičemž je kladen důraz na setrvání zaměstnanců po dobu jednoho roku a déle, což vykazuje větší tendenci k dlouhodobému setrvání v rámci společnosti. Podle nedávného výzkumu provedeného Victorian Public Sector Commission (2022) je klesající index stability silně spojen se zvýšenou fluktuací zaměstnanců v organizaci. Na základě těchto zjištění lze obecně konstatovat, že růst indexu stability vede k větší stabilitě a kontinuitě zaměstnanců ve společnosti, což má pozitivní



dopad na stabilitu podniku jako celku. Akadámie AIHR (2022) uvádí, že míra retence zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento ukazatel poskytuje podnikům informace o tom, jak úspěšně udržují své zaměstnance v organizaci a je klíčový pro snižování nákladů na fluktuaci zaměstnanců. Znalost míry indexu stability a jeho pochopení má vliv nejen na snížení nákladů, ale také na zvýšení produktivity zaměstnanců, zlepšení jejich angažovanosti a při řešení problémů s náborem nových zaměstnanců. Míra retence zaměstnanců je užitečným nástrojem pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení, a pro poskytnutí důležitých informací o vývoji personálních zdrojů v organizaci. Míra retence zaměstnanců v USA dosahuje průměrně vysoké hodnoty 90 %, avšak tato hodnota se může výrazně lišit v závislosti na odvětví a sektoru. Pro účinné sledování této míry je doporučeno zohlednit specifika jednotlivých pozic a rozdělení v rámci firmy, aby bylo možné identifikovat oblasti s potenciálem zlepšení, a následně úspěšně udržet zaměstnance v organizaci. Tuto skutečnost potvrzují odborné organizace AIHR (2022) a CIPD (2018).

### Míra přežití

Další metodou, která sleduje a popisuje fluktuaci, je míra přežití. Tato metoda analýzy odchodů zaměstnanců je nejužitečnější metodou pro management lidských zdrojů, konkrétně pro jejich plánování. Autory Armstrongem a Taylorem (2015, s. 302) vydefinovaná míra přežití zahrnuje podíl zaměstnanců, kteří byli přijati do společnosti v určitém období, a zaměstnanců, kteří ve společnosti po několika měsících či letech stále zaměstnaní jsou. Pro výpočet byl použit tento vzorec:

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků stále pracujících ve firmě v daném období}}{\text{počet nově přijatých pracovníků v daném období}} \times 100 \quad (5)$$

Jako příklad, k již zmíněné metodě uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 302) situaci, kdy bylo do společnosti v určitém období přijato dvacet nových pracovníků, u nichž proběhlo školení na danou pracovní pozici. Vedení společnosti po dvou letech sledování zjistilo, že z celkového počtu přijatých zaměstnanců zůstalo ve společnosti deset z nich. Z toho vyplývá, že v této situaci je míra přežití u zmíněné skupiny přijatých zaměstnanců 50 %. Rozložení těchto ztrát pro každou skupinu pracovníků v určitém čase je dle autorů znázorněno křivkou přežití. Křivka přežití vypovídá o tom, že na začátku období, kdy do společnosti byli přijati noví zaměstnanci, je jejich míra přežití relativně nízká a větší počet nově příchozích zaměstnanců odejde. Avšak s delší dobou působnosti zaměstnanců ve společnosti se snižuje pravděpodobnost, že společnost opustí (sledované období v tomto příkladu bylo 5 let).

Míra přežití je Armstrongem a Taylorem (2015, s. 303) vnímána jako prospěšný nástroj pro pozorování skupiny nově nastupujících zaměstnanců (např. absolventů) do společnosti. Dopadem tohoto ukazatele může společnost posoudit efektivnost získávání zaměstnanců a provést kroky k jejich stabilizaci.

Hlavním cílem měření fluktuace je zjistit, proč dochází k fluktuaci ve společnosti a jaké jsou konkrétní příčiny odchodů zaměstnanců. Analýza příčin odchodů pomocí rozhovorů dle Bláhy et al. (2016, s. 344) poskytuje informace od zaměstnanců, kteří v nich uvedli konkrétní důvody svého odchodu. Případně se tyto důvody, proč dochází ze strany zaměstnance k ukončení pracovního poměru, vpisují do kolonky ve výpovědi, kterou zaměstnavatel převzal. Záměrem těchto rozhovorů a sběru dat je možnost provedení analýzy poskytující podniku velmi cenné informace o tom, jaké jsou nejčastější příčiny odchodu pracovníků ze společnosti. Prostřednictvím získaných informací má podnik možnost odstranit negativní vlivy, díky kterým většina pracovníků odchází ze společnosti. Obecně je ve společnostech známo, že získat skutečné důvody toho, proč zaměstnanec odchází, je velmi obtížné. Dle Zákoníku práce to není

jeho povinností a dále si zaměstnanci v rámci dobrých vztahů a „čistého štítu“ často nechávají pravý důvod pro sebe.

## 2.2 Rizika fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců, především pokud k ní dochází ve společnosti ve vysoké míře, s sebou přináší určitá rizika. Na tato rizika upozorňují i Zhang a Rong (2015), kteří schvalují zkoumání a hodnocení vztahů mezi fluktuací zaměstnanců a ekonomikou podniku, protože náklady na fluktuaci zaměstnanců mají dopad na ekonomický růst podniku.

### 2.2.1 Měřitelná rizika

Náklady se pro organizaci zvyšují s rostoucí mírou fluktuace zaměstnanců (Vacková, 2022). Autoři Reiß (2014), Vnoučková (2013, s. 24) a Fortin (2017) se věnují problematice výpočtu nákladů spojených s odchodem zaměstnanců ze společnosti. Tito odborníci zdůrazňují význam této problematiky pro řízení personálních zdrojů a plánování rozpočtu. Přestože se autoři shodují na tom, že výpočet těchto nákladů je klíčový, liší se v metodách, které používají k jejich oceňování. Autor Reiß (2014) předkládá dva způsoby oceňování nákladů spojených s odchodem zaměstnanců. První způsob zahrnuje výpočet průměrnou cenou, kdy je celkový počet odchozích zaměstnanců za dané období vynásoben průměrnou cenou. Tato cena je určena institutem CIPD. Druhý způsob je dle autora komplexnější a zahrnuje přesnější odhad nákladů, který zahrnuje relativní produktivitu nových pracovníků v prvních týdnech nebo měsících. Podle autorky Vnoučkové (2013, s. 24) se celková částka spojená s odchodem pracovníka skládá z několika složek. Ty zahrnují:

- přímé náklady na získávání náhradníků (inzerce, přijímací pohovory, testování pracovníků apod.);
- přímé náklady na adaptaci náhradníků (odborné zapracování včetně přípravy manuálů a zaškolení);
- přímé náklady na vzdělávání a výcvik náhradníků (prohloubení kvalifikace v podobě školení a kurzů);
- přímé náklady spojené s administrativou odchozích zaměstnanců (výstupní dokumentace, zápočtové listy);
- odstupné;
- nepřímé náklady spojené s časem, který personalista a liniový manažer vynakládají na získávání, zaškolení a vzdělávání náhradníků;
- nepřímé náklady spojené se ztrátou produktivity práce odchozích zaměstnanců ve výpovědní době (zpravidla 2 měsíce) – během této doby odcházející zaměstnanec nemusí pracovat s jeho plnou produktivitou, zároveň výkon práce a produktivita stávajících zaměstnanců může být dočasně snížena kvůli stresu a přesunu odpovědnosti na ostatní kolegy;
- nepřímé náklady spojené se ztrátou produktivity práce nově příchozích zaměstnanců během zkušební doby (zpravidla 3 měsíce), než dojde k jejich zapracování;
- nepřímé náklady spojené se ztrátou produktivity výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování nových zaměstnanců zahrnují dodatečné náklady kvůli procesu náboru a zapracování nových zaměstnanců stávajícími zaměstnanci.

Autor Fortin (2017) oproti autorce Vnoučkové nerozděluje náklady na přímé a nepřímé, nicméně konkrétní položky, které definoval pro výpočet nákladů na fluktuaci zaměstnanců, se shodují s těmi, které autorka uvádí.

Autoři Bliss (2015), Vnoučková (2013, s. 26), Duda a Žůrková (2013, s. 2072) a Urban (2017, s. 109) se shodují na názoru, že odchod zaměstnance představuje náklady, které jsou výrazně vyšší, než je jeho měsíční mzda. Shodují se také v tom, že náklady jsou zpravidla vyjádřeny jako procento roční nebo měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance. Autoři Bliss (2015), Vnoučková (2013, s. 26) a Duda et al. (2013, s. 2072) uvádějí, že průměrné náklady mohou dosáhnout až 150 % roční mzdy zaměstnance. Na druhou stranu, autor Urban (2017, s. 109) odhaduje průměrné náklady v rozmezí 90–200 % měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance.

Autor Halbrštát (2018) vyčíslil náklady spojené pouze s výběrem zaměstnanců, které se na jednoho zaměstnance pohybují od 20.000 korun výše. Zároveň doplňuje, že výše celkových nákladů může mnohonásobně vzrůst dle pracovního zařazení a náročnosti vyhledávání včetně zaučení a zaškolení. Vzorec pro výpočet výběru nového zaměstnance popsala agentura LMC (2020) jako součet interních a externích měsíčních nákladů na výběr, které následně dělí počtem přijatých pracovníků v daném měsíci.

V souvislosti s kalkulací nákladů fluktuace autor Reiß (2014) dále uvádí a upozorňuje na to, že výpočet nákladů nelze určit pouze jednou a následně zobecňovat a používat v celém podniku. Tyto náklady jsou různé jak pro odvětví a organizaci, tak pro charakter a náročnost pracovní pozice. Čím bude pracovní pozice svým charakterem složitější, tím více náklady na její obsazení vzrostou. Z tohoto důvodu je důležité provést výpočet nákladů pro každé pracovní místo ve společnosti zvlášť pro případ, že musí dojít k jeho obměně. Tento indikátor podporuje společnost při hledání řešení, aby došlo k zamezení těchto nežádoucích odchodů zaměstnanců z podniku. Vyčíslení nákladů podle autorky Vnoučkové (2013, s. 23) pomáhají přesvědčit liniové manažery a finanční ředitele o důležitosti investování času, pozornosti a financí směrem ke stávajícím zaměstnancům v podniku za účelem zvýšení retence.

### **2.2.2 Neměřitelná rizika**

Odchod zaměstnanců ze společnosti má dopad jak na snížení nákladů, tak na jejich zvýšení. Tento pohled ale neposkytuje celkový obraz na všechna možná rizika způsobená odchodem zaměstnanců ze společnosti. V kontextu problematiky zaměstnanecké fluktuace jsou často zmíněna negativa, která nejsou snadno měřitelná, ale jsou obvykle přítomna v každé organizaci. Tato negativa jsou autorkou Vnoučkovou (2013, s. 13) obecně spojována s odchodem kvalifikovaných pracovníků a mohou mít následující důsledky: ztrátu know-how a citlivých informací, ztrátu zákazníků, zhoršení kvality péče o zákazníky během procesu přechodu na nového zaměstnance, snížení důvěryhodnosti organizace v očích potenciálních uchazečů o práci a zvýšení pracovní zátěže pro stávající zaměstnance, kteří musí převzít odpovědnost za práci odcházejícího zaměstnance.

Stejně jako autorka Vnoučková, tak i Čermák (2016) vnímá jako největší riziko spojené s fluktuací ztrátu zaškolených a kvalifikovaných pracovníků. Autor doplňuje další negativní projev fluktuace a tím je snížení produktivity výkonu odcházejících pracovníků, kdy jsou tzv. ve výpovědní době a již v procesu odcizení. Odcizené zaměstnance autor obecně popisuje jako osoby, které nejsou zcela oddáni společnosti, mají zvýšenou pracovní absenci a v některých situacích se aktivně podílí na zájmech, které jsou proti zájmům společnosti. To má za následek poškození dobrého jména organizace odchodícími zaměstnanci. Potenciální riziko vidí Ardiphine (2015, s. 43) stejně jako Vnoučková (2013, s. 13) ve ztrátě zaměstnance ve prospěch konkurenční společnosti. Tato ztráta brzdí úspěch organizací, které jsou závislé na znalostech a dovednostech konkrétního zaměstnance. Na závěr autor dodává, že odchod klíčového a kvalifikovaného zaměstnance může být pro podnik velmi škodlivý jak v krátkém, tak v dlouhém časovém období. Tato rizika vznikající odchodem zaměstnance je dle autora nutné řídit a kontrolovat.

### 2.3 Fluktuální tendence a faktory, které je ovlivňují

V situaci, kdy ve společnosti dochází ve velké míře k dobrovolným odchodům zaměstnanců do jiných organizací, je zásadní porozumět faktorům, které ovlivňují rozhodování zaměstnanců o jejich setrvání nebo odchodu z organizace. Společnost by měla aktivně hledat příčiny těchto odchodů a zaměřit se na strategie, které pomohou stabilizovat pracovní sílu prostřednictvím řízení lidských zdrojů.

Podle Bednáře (2018, s. 14–15) je nezbytné a důležité pochopit procesy, které vedou zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Autor zdůrazňuje, že častým faktorem, který motivuje zaměstnance k odchodu, není ekonomická situace podniku, ale přístup zaměstnavatele. To naznačuje, že zaměstnanci se často rozhodují na základě toho, jak jsou oceňováni a jakým způsobem je s nimi ve společnosti zacházeno. Na druhou stranu studie Obenga et al. (2020, s. 35–45) poukazuje na to, že ekonomická nestabilita podniku může vést k nejistotě v zaměstnání, a tím pádem k úvahám o změně práce. Tato nejistota může být faktorem, který zvyšuje záměr zaměstnanců k fluktuaci. Tento pohled je podporován i výzkumem Ratnasari et al. (2020, s. 299–313) a Balz et al. (2021, s. 142–159), kteří prokázali, že nejistota v zaměstnání představuje faktor, který zvyšuje riziko vzniku záměru zaměstnanců opustit organizaci.

Bednár (2018, s. 14–15) rozděluje důvody, proč zaměstnanci setrvávají v organizaci, do tří kategorií. První kategorií je zajištění prostředků pro existenci (tj. finanční motivace). Druhou kategorií je produktivní a výkonná spolupráce s kolegy (tj. sociální motivace). Třetí kategorií, jak uvádí autor Bednár, je pocit užitečnosti a přínosu pro společnost včetně práce na smysluplných úkolech (tj. psychologická motivace). Urbancová a Vnoučková (2015, s. 13) tvrdí, že stejně jako Maslowova hierarchie potřeb i stabilita zaměstnanců může být ovlivněna hierarchicky uspořádanými potřebami. Zaměstnanci mohou opustit organizaci, pokud nejsou uspokojovány jejich základní potřeby (např. adekvátní mzda, bezpečné pracovní prostředí), ale také pokud nejsou uspokojovány vyšší potřeby (např. pocit uznání, možnost růstu a rozvoje, důvěryhodné vztahy s nadřízenými a kolegy). Autorka Vnoučková (2013, s. 18) popisuje i další konkrétní příčiny spojené s fluktuací, těmi jsou například nereálná očekávání vůči pracovní pozici, nedostatek zpětné vazby a hodnocení ze strany vedoucího pracovníka, neadekvátní odměny, neochota řešit problémy podřízených, omezení kariérního růstu, špatné pracovní podmínky, narušení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, šikana na pracovišti, nedostatek práce, nespravedlivé kritiky a chvály určené jiným zaměstnancům a nedostatečné pracovní vztahy. Tyto faktory mohou způsobit nespokojenost zaměstnanců a vést k odchodu z pracovního místa.

V souladu s autory Armstrongem a Taylorem (2015, s. 150) a Urbanem (2018, s. 45) lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců je úzce spojena s jejich rozhodnutím o setrvání v dané organizaci. V praxi se často využívají různé strategie a nástroje zaměřené na udržení pracovníků ve firmě a přispění k jejich spokojenosti. Nicméně Cappelli (in Armstrong, 2015, s. 305) uvádí, že pohyb zaměstnanců na trhu práce je primárně řízen nabídkou a poptávkou po pracovní síle. To znamená, že organizace nemá úplnou kontrolu nad tím, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou. I když organizace může usilovat o to, aby byla pro zaměstnance atraktivní zaměstnavatelem a nabízela výhodné zaměstnanecké benefity a rozvojové příležitosti, stále čelí konkurenci na trhu práce, která může nabízet zajímavější pracovní možnosti.

Autorky Vnoučková (2013, s. 18) a Koláčková (2022) uvádí několik podnětů, které vedou pracovníky ke zvažování změny zaměstnání. Zatímco autorka Vnoučková tyto podněty shledává v nedostatečných možnostech povýšení a finančního ohodnocení, neodpovídající náplni práce, v organizačních změnách či neetických situacích v podniku, autorka Koláčková

(2022) přidává další důvody, které souvisí s celosvětovou pandemií, jako jsou pracovní přetížení, ztráta důvěry a změna osobních hodnot.

Zmíněné podněty, které podle autorky Vnoučkové vedou k odchodu ze zaměstnání, potvrzuje i výzkum, který po cca 10 letech od její publikace provedla společnost Up Česká republika (2021). V roce 2021 na vzorku 840 zaměstnanců zjistila, že 52 % respondentů začíná řešit odchod od zaměstnavatele ve chvíli, kdy dochází ke zhoršení perspektivy jejich práce nebo zhoršení finanční stability. Finanční stabilitou je chápáno nejen mzdové ohodnocení, ale i benefitní programy a možnosti školení a vzdělávání se. Jako druhý nejčastější důvod (42 %) byla respondenty uvedena vzájemná důvěra ve vztahu společnost – zaměstnanec. Vztah je popisován v souvislosti s transparentní organizací a etickými principy. 37 % dotázaných zaměstnanců by zvažovalo odchod ze zaměstnání pro nedostatečné pracovní podmínky v podobě maximálního komfortu. Nejmenší procentové zastoupení pro případný odchod zaměstnanců průzkum ukázal u nedostatečné smysluplnosti vykonávané práce či nemožnosti individuálního prosazení se.

Vnoučková (2013, s. 18) zdůrazňuje, že všechny nežádoucí překážky je možné překonat a klíčovou úlohu v tomto procesu hraje nadřízený zaměstnanec. Klíčovým faktorem je aktivní naslouchání a včasná reakce ze strany nadřízeného, která by měla vést k nápravě situace. Je však důležité zmínit, že každý zaměstnanec je jedinečný a vyžaduje individuální přístup. Podobný názor jako autorka Vnoučková zastávají i autoři Bednář (2018, s. 14–15) a Al-Emadi et al. (2015, s. 7–32), kteří shledávají možná opatření pro zmírnění fluktuace nejen v podporující spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale i v motivačním systému a ve správně nastavené komunikaci v celé organizaci. Al-Emadi et al. (2015, s. 7–32) ve své studii doporučují, aby podniky zaměřily svou pozornost na efektivitu náboru a výběru nových zaměstnanců.

Následující oddíly jsou zaměřeny na faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců z perspektivy personálních činností. Jedním z kritických faktorů, který lze ovlivnit již na samém začátku, je proces náboru a adaptace nových zaměstnanců. Podle autorky Valáškové (2021) je důležité si uvědomit, že pokud zaměstnanec opouští organizaci během prvních 6 měsíců od svého nástupu, znamená to, že došlo ke špatnému výběru. Proto je při snižování fluktuace a udržení kvalifikovaných zaměstnanců v organizaci klíčovým prvkem kvalitní proces výběru a adaptace nových zaměstnanců.

### **2.3.1 Výběr a adaptace nových zaměstnanců**

Výběr pracovníků je v literatuře obecně popisován jako proces rozhodování o tom, které kandidáty organizace vybere a přijme do svých řad s cílem obsadit volné pracovní pozice a zajistit přítomnost vhodných zaměstnanců. Výběrem zaměstnanců se zabývají Urban (2013, s. 19) a Koubek (2015, s. 166). Oba autoři se shodují v tom, že výběr zaměstnanců je důležitý proces a rozhodnutí o přijetí správného kandidáta má významný dopad na organizaci. Zatímco autor Urban klade důraz na možné negativní důsledky nesprávného výběru, autor Koubek zdůrazňuje potřebu vybrat nejen kandidáta, který vyhovuje požadavkům společnosti, ale také přispěje k dobrým mezilidským vztahům. Je proto vhodné provést pečlivou přípravu a zvolit vhodný proces výběru, který bude efektivně vyhodnocovat kandidáty z hlediska jejich schopností, zkušeností a hodnotového přístupu.

Autoři Šikýř (2016, s. 104) a Koubek (2015, s. 151) se ve svých publikacích zabývají výběrem pracovníků a způsobem, jakým se informace o pracovních místech předávají potenciálním uchazečům. Oba autoři se shodují na důležitosti komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem a poskytování konkrétních informací o podmínkách zaměstnání a požadavcích na pracovní pozici. Podle Koubka (2015, s. 151), z důvodu zjednodušení a úspor

v rámci předvýběru či výběru, by se měly potenciálním uchazečům podávat podrobné informace o pracovních místech. Autor Koubek zaujímá druhý pohled, který zaměřuje na účelnou formulaci požadavků v obecné rovině, aby nedocházelo k odrazování potenciálních kandidátů v důsledku přemíry detailních specifikací dané pozice, což by mohlo vést k dojmu, že daným požadavkům neodpovídají. V tomto kontextu je klíčové, jak je pracovní pozice prezentována v rámci procesu výběru. Potvrzení požadovaných vlastností a schopností potenciálních zaměstnanců v obecné rovině je podpořeno autory Armstrongem a Taylorem (2015, s. 274), kteří zdůrazňují, že není vhodné tyto požadavky nadměrně přehánět, jak je často praktikováno v podnikovém prostředí. To mimo jiné dokazuje průzkum společnosti Glassdoor (2021), ve kterém až 61 % nováčků zodpovědělo, že první den v práci zažili jinou realitu oproti té, která jim byla prezentována ve výběrovém řízení. Příliš vysoké požadavky naopak spousta zájemců o pracovní pozici odradí. Autorka Vnoučková (2013, s. 47) doporučuje vymezit a stanovit pracovní pozici v rámci organizační struktury, a následně tyto informace předat potenciálnímu uchazeči, který dál bude seznámen s hodnotami, vizemi a cíli organizace za účelem jasnějšího pohledu na danou pracovní pozici.

V případě opakovaných selhání nebo opuštění určitého pracovního místa autor Koubek (2015, s. 19) navrhuje, aby byly kromě hledání nových uchazečů přehodnoceny i specifické úkoly, podmínky a finanční prostředky, které jsou s danou pracovní pozicí spojeny. Je možné, že požadavky kladené na potenciální kandidáty jsou neadekvátní nebo příliš náročné vzhledem k trhu práce, a proto se nevyhovující zaměstnanci na dané pozici opakovaně střídají.

Po úspěšném výběru zaměstnance na zvolenou pracovní pozici přichází jeho adaptace. Adaptaci nových zaměstnanců Urban (2017, s. 31) popisuje jako často podceňovanou, avšak ne méně důležitou aktivitu. To dokazuje mimo jiné i Vacková (2021), která ve svém článku zmiňuje provedený průzkum společnosti HCI v roce 2021, z něhož vychází, že až 20 % nových zaměstnanců odchází od svého zaměstnavatele do 45 dnů po svém nástupu do společnosti. Odejde-li nový zaměstnanec z organizace v takto krátké době, dle autora Koubka (2015, s. 31) to pro firmu znamená další značné náklady.

Adaptaci zaměstnanců zkoumají Koubek (2015, s. 192), Armstrong a Taylor (2015, s. 310) a autorka Vnoučková (2013, s. 50), kteří ji společně definují jako soubor odborných a organizačních informací sloužících k sociálnímu začlenění přijatého zaměstnance do nového zaměstnání. Podle autorů Vnoučkové, Armstronga a Taylora má správně nastavený adaptační proces ve společnostech velký vliv na rozhodování zaměstnance o tom, zda bude nadále setrvávat v organizaci, či nikoliv. Smyslem adaptačního procesu nových pracovníků do společnosti je podle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 310):

- pomoci úspěšně zvládnout počáteční fázi nejistoty v novém prostředí;
- pozitivní vnímání vztahu k organizaci;
- dosažení plného pracovního výkonu v co nejkratší době;
- snížit riziko možného odchodu zaměstnance ze společnosti.

Armstrong a Taylor (2015, s. 294–295) dále poukazují na nutnost pozorovat nového zaměstnance, jak zvládá svoji práci, a vnímat jeho začlenění do společnosti. Protože případné nedostatky a komplikace je snadnější začít řešit co nejdříve, než aby se zbytečně prohloubily a docházelo k nedorozuměním. Urban (2015, s. 31) navrhuje individuální plán pro adaptaci nových zaměstnanců jako účinný nástroj pro správné řízení procesu adaptace. Tento plán obsahuje časový harmonogram adaptace; dokumenty, které je nutné prostudovat; školení, která zaměstnanec musí absolvovat, a navrhuje také konkrétní setkání s odděleními v organizaci. V průběhu času by měl být tento plán doplňován rozvojovým plánem zaměstnance.

### 2.3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí a jeho vliv na stabilizaci zaměstnanců představuje důležitý aspekt moderního podnikání. Tématem pracovního prostředí se zabývají autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 573), Raziq et al. (2015, s. 717–725), a Tyagi (2016, s. 19–27). Všichni zmínění autoři se shodují na tom, že pracovní prostředí má významný vliv nejen na setrvání zaměstnanců v organizaci, ale také na jejich výkonnost. Zatímco autoři Armstrong a Taylor konkrétně zmiňují, že stabilní pracovní tým má pozitivní vliv na výkonnost a konkurenceschopnost společnosti, autor Raziq et al. ve svém výzkumu popisuje, že díky dobrému pracovnímu prostředí je zaměstnancům umožněno projevit své schopnosti a talenty. Dobré prostředí dále zaměstnancům poskytuje vhodný rámec a podporu pro rozvoj jejich dovedností a kreativity. Zaměstnanci se cítí motivováni a angažovaní, což přispívá k jejich výkonu a úspěchu organizace. Naopak špatné pracovní podmínky omezují zaměstnance, což může vést ke snížení jejich výkonnosti a nespokojenosti. Nespokojenost zaměstnanců může z dlouhodobého hlediska negativně ovlivňovat jejich výkonnost a potřebu setrvat v organizaci. V odborném článku od Tyagiho (2016, s. 19–27) je provedena studie zaměřená na identifikaci vlivu pracovního prostředí na angažovanost zaměstnanců. Autor se zaměřuje na angažovanost zaměstnanců jako na klíčový faktor, který v současné době významně ovlivňuje stabilitu zaměstnanců a zároveň má značný finanční dopad na produktivitu a ziskovost organizace. Analýza regresních výsledků ve studii odhalila, že 63,4 % variability v úrovni angažovanosti zaměstnanců lze vysvětlit právě prostřednictvím pracovního prostředí.

Důkazem toho, že toto téma je v organizacích aktuální, jsou vypracované postupy systému podnikového řízení zaměřující se na preventivní opatření a řešení problémů v souvislosti s firemním prostředím a jeho vnímáním. Zásadní požadavky na pracoviště a na pracovní prostředí stanovuje zákon č. 309/2006 Sb., dle Zákoníku práce (2022, s. 80), o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákon dále upravuje požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích či mimo ně. Armstrong a Taylor (2015, s. 573) definují pracovní prostředí jako systém, jenž je tvořen vykonávanou prací, pracovními místy, pracovními podmínkami a pracovními vztahy zaměstnanců se svými nadřízenými a spolupracovníky. Tento názor doplňuje Koubek (2015, s. 353), který pracovní prostředí popisuje jako soubor materiálních podmínek pracovní činnosti, což jsou potřebné nástroje pro výkon práce v podobě přístrojů, technických prostředků a vybavení pracovišť, stavebního materiálu a dalších. Tyto podmínky v souvislosti s dalšími předpoklady (aktuálnost technologií, správná organizace práce, vzhled a uspořádání prostoru) vytváří faktory, které působí nejen na psychický a zdravotní stav zaměstnanců, ale i na jejich spokojenost, motivaci a výkonnost. Tyagi (2016, s. 19–27) ve své studii identifikoval různé faktory pracovního prostředí, které mají vliv na angažovanost zaměstnanců a doplňují autora Koubka. Mezi tyto faktory řadí kvalitu pracovního života, ocenění, harmonické vztahy a systém komunikace.

Koubek (2015, s. 353–355) podrobně rozděluje pracovní podmínky do různých oblastí, které mají vliv na pohodlí a efektivitu zaměstnanců. Pracovní prostředí by mělo být navrženo tak, aby splňovalo estetické a funkční požadavky s důrazem na ergonomii, správné rozměry nábytku a uspořádání pracovních pomůcek. Dále je důležité zajistit vhodné fyzikální a chemické podmínky, jako je osvětlení, mikroklima a snížení hluku, protože nepříznivé podmínky negativně ovlivňují zdraví zaměstnanců a mohou vést k jejich odchodu ze společnosti. Optimalizace technických prostředků a vybavení je také klíčová, a proto je nutné pravidelně kontrolovat a inovovat pracovní prostředky. Hygienické podmínky a bezpečnost práce musí být zajištěny na základě státních norem a jsou kontrolovány ministerstvem práce a sociálních věcí. Organizační předpoklady ovlivňují efektivitu zaměstnanců a prostředí, ve kterém pracují. Péče o zaměstnance zahrnuje povinné lékařské prohlídky a prevenci zdraví, která je často součástí

nabízených benefitů organizace. Kvalita mezilidských vztahů v organizaci představuje sociálně-psychologické faktory, které vytvářejí sociální atmosféru na pracovišti.

Přírozenou součástí každého pracovního prostředí je dle autora Urbana (2017, s. 121) i určitá úroveň stresu. Stres může narušit psychiku zaměstnanců a některému z nich může narušit výkon činnosti i přes to, že má odpovídající schopnosti a dovednosti, aby jej zvládl. V opačném případě stres plynoucí z náročnosti úkolů a projektů, z dodržení jejich termínů a nadměrné odpovědnosti, je ve společnostech často žádoucí, neboť zvyšuje pracovní tempo zaměstnanců, a tím dochází k plnému využití jejich potenciálu. Toto dokazuje i vyhodnocení průzkumu společnosti Grafton Recruitment (2021), do kterého se zapojilo 1 066 respondentů. Z průzkumu vychází, že 86 % zaměstnanců zažívá v práci stresové situace, avšak pouze 18 % z nich dodává, že se se stresem potýkají často a je pro ně vyčerpávající. Naopak 16 % zaměstnanců hodnotí, že stres má na ně pozitivní dopad, který je dál motivuje v jejich práci. Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 510) doporučují pro zvládnutí stresu ve společnostech použít následující způsoby:

- **vytvářet a vyjasňovat pracovní místa.** Tímto krokem se může předcházet negativním dopadům plynoucím z nevědomosti a možných konfliktů mezi zaměstnanci. Zvýšit tímto samostatnost zaměstnance při řízení jeho pracovních povinností;
- aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců společnosti, doporučuje se stanovovat **dosažitelné a realizovatelné cíle** či normy výkonu;
- zařazení vhodného zaměstnance na pracovní pozici odpovídající jeho fyzickým i psychickým možnostem;
- **podílet se na plánování a rozvoji kariéry zaměstnanců** a zároveň vyhodnotit jejich schopnosti, aby nedocházelo k jejich přeceňování či podceňování;
- vést **dialog se zaměstnanci** ohledně nastavení procesů při řízení jejich pracovních výkonů.

### 2.3.3 Pracovní vztahy na pracovišti

Podle Bednáře (2018, s. 37) mají pracovní vztahy na pracovišti významný vliv na stabilitu organizace. Správně fungující pracovní vztahy mohou sloužit jako účinný nástroj pro překonání krizových situací, jako je nedostatek práce, organizační a procesní změny nebo fúze. Tyto vztahy mohou posílit kohezi a soudržnost pracovního týmu a podpořit pozitivní pracovní atmosféru, což přispívá k vyšší výkonnosti a větší loajalitě zaměstnanců. Autor dále poukazuje na skutečnost, že většinou zaměstnanci opouští společnost z jiných důvodů než nabídky výhodnějšího finančního ohodnocení. Důležitým faktorem pro udržení zaměstnanců v práci jsou zdravé pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými, které přispívají k celkové spokojenosti a loajalitě k organizaci. Ztráta zaměstnanců tak může být důsledkem narušených pracovních vztahů a neuspokojivé pracovní kultury spíše než nízkého finančního ohodnocení. Tento názor podporuje autorka Vnoučková (2013, s. 108), která fungující pracovní vztahy vnímá jako důležitý faktor pro zaměstnance rozhodujícího se, zda má ve společnosti setrvat, nebo ji opustit. Autor Bednár (2018, s. 17) potvrzuje, že vztahy, které nefungují, mohou být krátkodobě překlenuty vysokou odměnou, avšak z dlouhodobého hlediska vedou k růstu míry fluktuace v organizaci. Autor Koubek (2015, s. 325) člení vznikající vztahy na pracovišti ve středních firmách na vztahy mezi:

- zaměstnancem a zaměstnavatelem, pracovníkem a firmou, podřízeným a nadřízeným;
- zaměstnancem a zaměstnaneckými svazy (odbory, aj.);
- společností/zaměstnancem a zákazníkem/veřejností;
- kolegy jednotlivých oddělení v rámci organizace.



Podle Bednáře a kolektivu (2013, s. 18) se vztahy na pracovišti mohou dělit na formální, neformální a reálné. Formální vztahy jsou dány pracovní smlouvou či jiným smluvním dokumentem o spolupráci. Neformální vztahy jsou vytvářeny na základě psychologické smlouvy, která dle Armstronga a Taylora (2015, s. 410) vyjadřuje souhrn nepsaných podmínek a očekávání mezi pracovníkem a firmou. Reálné pracovní vztahy představují průnik formálních a neformálních vztahů. Jsou vytvářeny zaměstnanci, členy týmů a zároveň jsou podmíněny prostředím, situacemi a aktuálními komplikacemi. Autor Bednář (2013, s. 19) se dále zabývá otázkami, jaký je vliv reálných vztahů mezi členy společnosti na její chod a jaká je jejich míra. Výsledky je dle autora zajímavější popsat na základě praktických zkušeností v podnicích, ve kterých došlo k neúspěchu mezilidských vztahů:

- pracovní vztahy mající velký vliv na fungování společnosti, a to i v situaci, kde jim vedení společnosti věnuje velmi malou či žádnou pozornost;
- problémy s velmi negativním dopadem na společnost mající své „objektivní“ důvody. Avšak jejich skutečnou příčinou, nebo alespoň působícím prvkem, byly pracovní vztahy mezi spolupracovníky nebo managementem;
- problémy v mezilidských vztazích ve společnosti nevznikly naráz, ale pomalu a s postupem času. Nebylo možné je včas odhalit z důvodu toho, že nebyly vidět. Projevily se po delší době, ale za to ve formě, kdy měl management k jejich vyřešení velmi omezené schopnosti.

Armstrong a Taylor (2015, s. 468) dále zmiňují pojem politiky společenského partnerství, jejímž cílem je tvorba a udržení produktivní atmosféry pracovních vztahů v organizaci. Následně vymezují čtyři přístupy k pracovním vztahům na pracovišti:

- konfrontační – organizace rozhoduje sama, bez přínosu zaměstnanců. Očekává od nich pouhé přizpůsobení se, zaměstnanci reagují odmítavým postojem ke spolupráci;
- tradiční – vcelku stabilní a zdravé pracovní vztahy, kdy organizace podává návrhy a zaměstnanci prostřednictvím svých zástupců reagují na změny. Pokud zástupci ve společnosti nejsou, zaměstnanec akceptuje sdělení, nebo ze společnosti odchází;
- partnerství – společnost aktivně zapojuje své zaměstnance do tvorby a uskutečňování firemní politiky s tím, že řízení společnosti je pouze v kompetenci organizace;
- sdílení moci – vzájemná součinnost zaměstnanců a organizace při každodenním i strategickém rozhodování.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro úspěšné fungování pracovního prostředí a vždy by měly být pečlivě řízeny. Je nezbytné věnovat jim dostatečnou pozornost a aktivně pracovat na jejich rozvoji a udržení (Bednář et al., 2013, s. 18).

Mezi důležité nástroje ovlivňující vztahy na pracovišti patří způsob komunikace. Komunikace na pracovištích je klíčovou součástí efektivní spolupráce, protože pokud nedochází ke správnému předávání informací spojených s úkoly, projekty či zpětnou vazbou manažerům, hrozí tu nebezpečí špatných vztahů na pracovišti, nedorozumění a neefektivně odvedená práce či odchody ze zaměstnání. Vedení společnosti by mělo dle Armstronga a Taylora (2015, s. 501) zaměstnancům prezentovat výsledky a cíle společnosti včetně stanovené strategie, změn v podniku a to, jakou budou mít v tomto procesu roli. Podle Plamínka (2018, s. 168) je komunikace důležitým nástrojem pro úspěšné provádění změn v organizaci, ať už se jedná o pracovní podmínky, personální procesy, technologie nebo výrobky a služby. Zaměstnanci potřebují být informováni o změnách, které se v organizaci budou provádět a jaký dopad to bude mít na jejich práci. Důvěra v organizaci může být posílena, pokud zaměstnanci budou mít jasnou představu o cílech společnosti a jakým způsobem mohou k dosažení cílů přispět. Komunikace je dle obou autorů tedy nejen způsob, jak zvýšit angažovanost zaměstnanců, ale také cestou, jak budovat důvěru a loajalitu v organizaci. Autoři dále zdůrazňují, že dobrá

komunikace funguje ve chvíli, kdy je ve společnosti dostatečná zpětná vazba od zaměstnanců k zaměstnavateli.

Pozitivní vzájemnou zpětnou vazbou a uznáním lze dle Koubka (2015, s. 210) docílit toho, aby se u zaměstnanců vedle pracovních výkonů zvýšila i jejich angažovanost a motivace. Autor Bednář (2015, s. 25) identifikoval nedostatečnou komunikaci s nadřízenými a nejasnosti v procesech vedení jako faktory, které mají významný vliv na fluktuaci zaměstnanců v organizaci.

Dle zjištěných informací lze říct, že ať už jsou mezilidské vztahy na pracovišti dobré či špatné, ovlivňují nejen chod společnosti, ale i psychickou stránku a pracovní výkon zaměstnance. V případě špatných vztahů na pracovišti může docházet k odchodům velmi kvalitních zaměstnanců ze společnosti i za předpokladu, že pracovník byl spokojen s finančním ohodnocením i náplní práce. Organizace nedokáže zcela zamezit antipatiím mezi pracovníky, zvláště pokud jsou dotyční součástí jednoho týmu, jednoho úkolu či jednoho projektu. Je důležité, aby se společnost podílela na vzájemné kooperaci mezi nimi. Společnost může ovlivňovat mezilidské vztahy už na samém začátku – výběrem vhodného kandidáta, později rozvržením práce či správným řízením pracovního výkonu.

#### 2.3.4 Motivace

Motivaci lze nalézt ve všech personálních procesech a činnostech v organizaci, zároveň je vhodným nástrojem sloužícím k odhalení možných příčin fluktuace. Autoři Armstrong a Taylor (2020, s. 39–43) a Šikýř (2014, s. 131) vnímají motivaci jako ochotu a schopnost zaměstnanců plnit své pracovní povinnosti a dosahovat u toho požadovaného výkonu. Společně autoři obecně člení motivaci dle podnětů, které ji ovlivňují, následovně:

- **dle vnitřních motivů** – motivace vycházející z potřeb zaměstnance. Sám zaměstnanec nejlépe ví, které činnosti mu přináší nejen radost, ale i přínos do jeho života. Faktory ovlivňující vnitřní motivy mohou být: zajímavá pracovní náplň, pocit seberealizace a odpovědnosti, nezávislosti, vnitřní profesní i osobnostní rozvoj vlastních schopností a dovedností;
- **dle vnějších motivů** – motivace vycházející od okolí, tedy co je zaměstnancům nabízeno. Faktory ovlivňující vnější motivy mohou být pozitivní i negativní: finanční odměňování a benefity, různá ocenění a pochvaly, kariérní postup.

Dědina (2018, s. 15) popisuje vnitřní faktory motivace spojené s hodnocením odpovědnosti a schopností řešit úkoly, což zvyšuje potenciál a vnímání smysluplnosti práce a její přínos pro společnost. Na druhé straně jsou vnější faktory motivace jako například mzdová politika nebo organizační normy týkající se etického chování, pracovního výkonu, komunikace a spolupráce. Autoři Dědina, Šikýř, Armstrong a Taylor se shodují v tom, že rozdělení motivace na vnitřní a vnější faktory přispívá ke komplexnímu porozumění faktorům ovlivňujícím motivaci zaměstnanců a umožňuje identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, aby se motivace zaměstnanců posílila.

Kozáková (2014, s. 37) specifikuje motivaci jako vnitřní hnací energii pro vykonávání činností. Zaměstnanec svým způsobem zaujímá postoj a aktivně směřuje k naplnění cíle. Jedná se o proces lidského chování, ve kterém jako první dochází k aktivaci postoje jedince, následně k zaměření se na cíl a tuto aktivitu si zaměstnanec udržuje. Autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 311) poukazují na souvislosti mezi motivací a spokojeností pracovníků, kdy spokojenost vnímají jako předpoklad účinné motivace zaměstnanců. Motivace se následně stává nezbytnou součástí jejich rostoucího výkonu. Dopady nespokojených zaměstnanců na organizaci shledávají autoři nejen ve stagnaci pracovního výkonu, ale i ve snížené kvalitě výrobků,

klesající spokojenosti zákazníků, zvýšené fluktuaci či snížené loajalitě zaměstnanců. Podle Urbana (2017, s. 11) je za motivaci pracovníků v organizaci zodpovědný vedoucí pracovník zaměstnance, protože dle něj má motivovaný zaměstnanec pro společnost pozitivní přínos v podobě vyššího pracovního výkonu, vstřícnějšího a ochotnějšího přístupu k požadovaným úkolům či menší chybovosti.

K názoru autora Urbana se připojuje Dědina (2018, s. 15) shledávající motivaci pracovníků jako velmi důležitý nástroj pro jejich manažerské řízení. Úkolem vedoucího pracovníka je, aby své zaměstnance dostatečně poznal, pochopil jejich potřeby a motivoval je nejlepším možným způsobem nejen k dosažení potřebných pracovních výkonů, ale i ke zvýšení jejich efektivity a produktivity. Autor též připomíná motivaci ve vztahu k manažerům společností, kteří jsou ve společnostech často tímto směrem opomíjeni, protože organizace předpokládá, že mají dostatečnou motivaci potřebnou k vykonání práce.

Motivování zaměstnanci snadněji dosahují lepších výsledků, pomáhají tvořit pozitivní pracovní prostředí, potřebují menší dohled a kontrolu, lépe spolupracují s obchodními partnery a zákazníky společnosti. Motivování zaměstnanců je pro organizaci součástí toho, aby pochopila, jaké motivační faktory na ni působí, a naopak, co ji omezuje. Protože dle Šikýře (2014, s. 74) motivování a způsobilí zaměstnanci jsou základem každé organizace, jelikož jejich výkon se odráží na produktivitě celé organizace.

Od pojmu motivace je důležité odlišit pojem stimulace. Autoři Šikýř (2014, s. 131) a Plamínek (2018, s. 38) definují stimulaci zaměstnanců jako souhrn vnějších podnětů, kterými podnik stimuluje zaměstnance k výkonu práce. Vnější podněty stimulace jsou navrženy tak, aby podněcovaly určité chování nebo výkon jednotlivce. Zároveň mohou zahrnovat kontroly, dohled nad prací a jiné formy vnější motivace. Tyto podněty mají za cíl zlepšit výkon jednotlivce a dosáhnout stanovených cílů, ale mohou též vést k narušení vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, pokud nejsou použity vhodně a spravedlivě. Další negativum shledává Plamínek (2018, s. 38) v tom, že pokud společnost či vedoucí zaměstnanec přestanou vytvářet potřebné stimuly, pracovní výkon zaměstnanců stagnuje. I přesto, že je motivace velmi individuální a složitá, existuje zde pravděpodobnost, že pracovní výkon bude pokračovat i bez existence některých vnějších stimulů. Šikýř (2014, s. 131) doporučuje organizacím uplatnit na zaměstnancích takové stimulační nástroje, které povedou k tomu, že zaměstnanci získají možnosti uspokojení vlastních potřeb a bude zde docházet k samostatné vnitřní motivaci. Identifikovat motivy a stimuly jednotlivých zaměstnanců má velký přínos pro vedoucí pracovníky, kteří díky nim můžou určit příčiny případné fluktuace v podniku.

Motivační přístup nadřízeného pracovníka podle Šikýře (2016, s. 76) spočívá v tom, že nejlepším stimulem pro pracovníka je motivující práce, jež je patřičně komplexní, různorodá, významná, nezávislá a dále poskytuje pracovníkům odpovídající zpětnou vazbu. Autoři Allen a McCarthy (2017, s. 89–90) ve své publikaci popisují motivační přístup ve vnímání stimulů zaměstnanců, při kterých jsou jejich názory oceňovány; jsou dostatečně informováni o úkolech, na kterých pracují; a cítí se být součástí týmu. Dále autoři dodávají, že tyto podněty mohou sloužit nejen k tomu, že se zaměstnanci budou chtít podílet na příštích společných projektech, ale též k posílení jejich důvěry a věrnosti zaměstnavateli. Dopad těchto motivátorů má na zaměstnance pozitivní vliv ve vztahu k práci, ke spolupracovníkům, ale i k celé organizaci, což se zároveň dále odráží na míře fluktuace. Vedoucí a manažeři mají klíčovou roli v motivaci a udržení zaměstnanců. K tomuto tématu se vyjádřili autoři Jensen (2018) a Armstrong (2020, s. 53), kteří nabízejí několik doporučení a kroků k efektivnímu motivování zaměstnanců. Autor Jensen se zaměřuje na individuální přístup ke každému zaměstnanci. Vedoucí by měli být schopni určit přání a potřeby každého zaměstnance, aby k nim mohli přistupovat individuálně a motivovat je tak, aby byli s prací spokojeni. Jensen také zdůrazňuje důležitost každodenní komunikace manažera s každým zaměstnancem a kvalitní využití individuálních schůzek pro

osobnostní a profesní rozvoj zaměstnanců. Na druhé straně Armstrong (2020, s. 53) nabízí konkrétní kroky, jak efektivně motivovat zaměstnance. Navrhuje určit jim náročné, ale proveditelné cíle a stanovit přímou spojitost mezi pracovním výkonem a odměnou. Dále navrhuje dávat zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu a zaměřit se na efektivitu vedení pracovního týmu. Armstrong také zdůrazňuje poskytování cenných rad, možnost osobního a profesního rozvoje a vytváření benefitního programu s nefinančními odměnami. Oba autoři se shodují na nutnosti poskytování zpětné vazby zaměstnancům a na potřebě jejich osobního a profesního rozvoje. Rozdíly mezi oběma autory spočívají v tom, že Jensen se zaměřuje na individuální přístup ke každému zaměstnanci, zatímco Armstrong nabízí konkrétní kroky a postupy k dosažení motivace. Závěrem lze říct, že efektivní motivace zaměstnanců je důležitým faktorem pro úspěšnou organizaci. Vedoucí a manažeři by měli brát v úvahu doporučení obou autorů.

### 2.3.5 Odměňování

Za obecně nejkomplicovanější a zároveň nejvýznamnější nástroj pro řízení zaměstnanců se v organizacích považuje jejich odměňování. Ve studii autoři Soomro et al. (2021) tvrdí, že spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců s prací a snižuje jejich záměr odejít z organizace. Oproti tomuto názoru studie provedená v roce 2016 americkou organizací Society for Human Resource Management (SHRM, 2016, s. 26) ukázala, že finanční odměny nejsou pro spokojenost zaměstnanců nejdůležitějším faktorem. Respondenti spíše ocenili jasné očekávání od vedení společnosti, spravedlivé zacházení a možnosti růstu a rozvoje. Autoři Agbenyegah (2019) a Saira et al. (2014) se zaměřují na to, jak různé formy odměňování ovlivňují produktivitu zaměstnanců. Autoři uvádí, že finanční odměny jsou účinné pouze v krátkodobém horizontu, ale jiné formy odměňování, například pochvaly a uznání, mohou mít dlouhodobější pozitivní účinky. Podle autora Brysona et al. (2014) má spokojenost s odměňováním větší vliv na produktivitu než samotná výše mzdy. Respondenti byli spokojenější, když bylo odměňování transparentní a když měli pocit, že jsou spravedlivě ohodnoceni v porovnání s kolegy. Všichni autoři se shodují na tom, že odměňování, jež je součástí stabilizační strategie, hraje důležitou roli v motivaci a spokojenosti zaměstnanců, ale liší se v tom, jakou roli finanční odměny hrají v porovnání s jinými formami odměňování. Zatímco autoři Bryson et al. se zaměřují na to, že spravedlivé a transparentní odměňování je klíčové pro spokojenost zaměstnanců, autoři Agbenyegah a Saira et al. poukazují na to, že jiné formy odměňování, jako jsou pochvaly a uznání, mohou mít z dlouhodobého hlediska větší dopad na produktivitu zaměstnanců.

Fungující systém odměňování ve společnostech by dle autorů Holinka (2020), Armstronga a Taylora (2015, s. 229) měl být nastaven takovým způsobem, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni k výkonu své práce a zároveň pozitivně působili na společnost v otázce dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Avšak spousta společností se podle autora Holinka (2020) dopouští v tomto systému základních chyb vedoucích ke zvýšené demotivaci pracovníků a jejich odchodu ke konkurenční organizaci.

Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 414–415) a Koubek (2015, s. 307–309) celkovou odměnu pro zaměstnance rozdělují na:

- odměny peněžního charakteru – mzda nebo plat, které zaměstnanec získá za odvedenou práci či jako peněžní uznání za dosažení úspěchu;
- odměny nepeněžního charakteru – vnější (pochvala, ocenění, uznání) nebo vnitřní související s pracovní výzvou a pocitem, že odvedená práce dává smysl (příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, prohloubení schopností a dovedností, tvorba

kvalitního pracovního prostředí s možností dosáhnout rovnováhy mezi osobním a pracovním životem).

Urbancová a Šnýdrová (2017) ve svém odborném článku potvrzují důležitost odměňování a zaměstnaneckých benefitů pro udržení zaměstnanců ve společnosti. Jejich správné nastavení je úspěšným nástrojem pro zvyšující se atraktivitu organizace jako zaměstnavatele. Tvzení autorek dokazuje provedené dotazníkové šetření společnosti TASTE (2021), které proběhlo v červenci a srpnu roku 2021 za účasti 750 specialistů. 43 % respondentů uvedlo jako důvod odchodu z organizace nedostatečné finanční ohodnocení. Podle vyjádření autorky Veinbender (2022) si na neuspokojující výši mzdy stěžuje až 64 % českých zaměstnanců.

Nepřiměřené odměny za pracovní výkon mohou být dle autorky Vnoučkové (2013, s. 18) brány za jednu z příčin fluktuace. S tímto tvrzením autorky a důležitostí finančního ohodnocení pro zaměstnance se shoduje názor autora Bednáře (2017, s. 25), který zároveň dodává, že pokud zaměstnanec pracuje v příjemném a přátelském prostředí, je součástí dobrého týmu a je mu poskytována dostatečná zpětná vazba v podobě pochval, je míra fluktuace nižší. Mzda se často skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevnou složku mzdy představuje fixní výše odměny bez ohledu na výkon práce či výkon zaměstnance. Pohyblivá část mzdy (někdy označováno bonusem, provizí či osobním ohodnocením) je vázána k pracovnímu výkonu zaměstnance či ke splnění předem definovaného úkolu, obratu, tržby, zisku. Nastavení poměru variabilní a fixní složky pro jednotlivé zaměstnance autoři Holinek a Šikýř shledávají pro organizace klíčovou záležitostí. Autor Holinek (2020) říká, že pokud bude pohyblivá složka mzdy nastavena příliš vysoko, můžou zaměstnanci cítit velkou nejistotu ve výši příjmů a raději upřednostní organizaci, kde se jim dostane větší finanční jistoty. Podobný názor zastává Šikýř (2014, s. 116), který tvrdí, že zaměstnanci, kteří mají nastavenou mzdu zcela závislou na pracovním výkonu prodaného množství zboží či poskytnutí služby, též postrádají finanční jistotu, což vede ke zvýšení pracovního stresu. Tato situace má dopad na snížení jejich spokojenosti a zvýšení fluktuace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 229) shledávají navýšení mezd u zaměstnanců s pevnou mzdou jako vhodný nástroj pro hmatatelnou formu uznání a dostatečného ocenění. U zaměstnanců dochází ke zvýšení spokojenosti a motivace, avšak dle autorů se může jednat o krátkodobý efekt. O krátkodobém efektu využití odměny pro překlenutí problému ve společnosti v předchozích kapitolách týkajících se pracovních vztahů na pracovišti hovořil i Bednář (2017, s. 17). Obecně lze říct, že navýšení mezd, bonusů a odměn je z krátkodobého hlediska velmi funkční nástroj pro řízení zaměstnanců, avšak z dlouhodobého hlediska je nutné vzít za své i ostatní nástroje, které ovlivňují stabilitu a fluktuaci zaměstnanců. Jedná se vždy o individuální přístup, neboť různí lidé mají různé potřeby, požadavky a přání. Jak uvádí autorky Urbancová a Šnýdrová (2017), systém odměňování je nutné úzce propojit s individuálním hodnocením pracovního výkonu konkrétního zaměstnance. V situaci, kdy odcházející zaměstnanec udává jako důvod svého odchodu nedostatek financí, je důležité rozlišit důvody, proč tomu tak je. Bednář (2018, s. 61) uvádí pět hlavních důvodů, kterými jsou:

1. akutní potřeba financí, kterou se kvůli současnému finančnímu ohodnocení zaměstnanci nedaří naplnit – v této situaci společnost může nabídnout pomoc či asistenci;
2. dlouhodobé podhodnocení odměňování – v této situaci může organizace zkombinovat různé možnosti a opatření, důležité je ukázat vstřícnost;
3. akutní konkurenční nabídka v podobě vyšší mzdy či náborového příspěvku;
4. zaměstnanec se necítí být dostatečně oceněn za svůj pracovní výkon bez ohledu na potřebu – organizace se může zaměřit na využívání benefitů, tj. zda jsou zaměstnancem dostatečně využívány;
5. neřešený problém z dlouhodobého hlediska – podnik musí ukázat svoji angažovanost a to, že problém chce řešit.

Dalším pomocným nástrojem v systému odměňování mohou být benefity neboli dle Šikýře (2014, s. 123) a Koubka (2015, s. 320) zaměstnanecké výhody. Autoři popisují tyto výhody jako dodatečné zvýhodnění zaměstnanců a nástroj pro zvýšení atraktivity a pověsti zaměstnavatele. Jsou nezávislé na vykonané práci a jsou součástí péče o zaměstnance. Zaměstnanecké výhody mohou být dle autora sociálního charakteru (penzijní a životní pojištění, půjčky, dovolená, příspěvek na sportovní, kulturní a rekreační zážitky), mohou mít přímou spojitost s prací (stravování, nápoje, doprava a ubytování, vzdělávání) či s postavením zaměstnance v organizační struktuře (mobilní přístroj, notebook, služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře). Oproti tomu Portál LMC (2021) nevnímá vzdělávání jako benefit, ale jako investici do svých zaměstnanců a jako potřebu, bez které společnost nemůže růst. Mezi nejpoutavější firemní benefity v roce 2021 se podle Portálu řadí: příspěvek na stravování; příspěvek na důchodové pojištění; pružná pracovní doba a flexibilita obecně; dny/týdny dovolené navíc; služební auto, které mohou zaměstnanci využívat i pro své osobní potřeby. Zároveň Portál doplňuje i netradiční benefity v podobě firemní čajovny na pracovišti, neomezené dovolené mimo zákonnou dovolenou nebo čtyřdenního pracovního týdne. Reflektuje i dobu dva roky zpět, kdy se většina organizací musela přesunout do online prostředí a odkud pramení další nápady na nové benefity, ve kterých jsou vidět známky toho, že zaměstnavatelé začali poptávat benefity, které budou zlepšovat zaměstnancům jejich fyzický i duševní zdravotní stav. Konkrétně se jedná o online konzultace s lékařem, psychoterapeutem, či koučem, online fitness lekce, rozvoz občerstvení, zajištění hlídání dětí. Šikýř (2014, s. 123) upozorňuje, že všichni zaměstnanci benefity nevnímají a nepovažují za výhodu, ale za přirozenou součást organizace. V případě, kdy jsou poskytovány omezeně nebo v některých organizacích vůbec, může docházet k podněcování zaměstnanecké nespokojenosti. Situaci kolem benefitů vnímá Bednář (2017, s. 17) stejně a dodává, že zaměstnanci mají tendence zahrnovat hodnotu těchto benefitů do základního platu. Pokud benefit dostávají pravidelně, přestává být výhodou, ale stává se spíše něčím, na co mají zaměstnanci „nárok“.

Považování mzdy za hlavní složku motivace zaměstnanců je dle autora Urbana (2017, s. 155) nejčastější chybou zaměstnavatelů. Dle něj ani dostatečné finanční ohodnocení či vysoký plat není jistotou pro skutečné nasazení a odpovědnost zaměstnance. Mzda a zaměstnanecké výhody jsou autorem vnímány jako důležité nástroje pro získání nových zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu. Na jejich výkonnou motivaci však zpravidla nemají dlouhodobě velký dopad. Jak uvádí autor Bednář (2018, s. 29), vždy když v organizaci dochází k odchodům zaměstnanců, je to nepříjemná událost. Avšak pokud zaměstnanec podá výpověď, i přes to, že jde o legálně závazný krok ze strany zaměstnance k ukončení pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem, nemusí to nutně znamenat definitivní konec. Tedy za předpokladu, že se zaměstnanec nerozhodl v afektu či na základě jeho okamžité situace. Organizace, a především zaměstnancův bezprostřední nadřízený může dle autora zjistit, jaké jsou příčiny jeho odchodu a zda toto rozhodnutí nelze zvrátit. Aby se těmto situacím mohlo předcházet, je zásadní důsledné pozorování podřízených, uvědomění si změny v jejich chování a především komunikace. Často pracovníci zvažující odchod z organizace hovoří o svých úmyslech se svými spolupracovníky a hledají u nich rady a podporu. V takových situacích může nadřízený s citem zasáhnout a zaměstnanci pomoci.

Způsobů, jak správně optimalizovat míru fluktuace a zároveň zvýšit míru stability v podniku, je mnoho. Každá společnost bude mít individuální postup, protože každá organizace je odlišná. Odlišnost může být vnímána v počtu zaměstnanců, v jejich věku, na základě pracovních pozic a rozdělení organizační struktury, v nastavených procesech při výběru nových zaměstnanců, pracovním prostředí, v pracovních vztazích na pracovišti, v systému odměňování a motivace. To vše lze obecně shrnout pojmem organizační kultura. Nepochybným obecným faktem zůstává, že udržení stávajících zaměstnanců je stále levnější než přijímání a zaškolování nových

pracovníků. Snížení a optimalizace vysoké míry fluktuace zaměstnanců je však stále jednou z největších výzev pro organizace. Z tohoto důvodu by se každá společnost ohledně fluktuace měla zamyslet, jak tento stav v rámci svých možností minimalizovat. I když lze říct, dle zjištěných informací, že minimální míra fluktuace je zdravá, ba dokonce žádoucí a v organizacích potřebná, odchod klíčových zaměstnanců je vnímán autory Al-Mamumem a Hasanem (2017) jako ne příliš pozitivní ukazatel organizace nejen pro stálé zaměstnance, ale i pro potenciální uchazeče o pracovní místo.

## 2.4 Metodika práce

V rámci teoreticko-metodologické části práce byla zvolena metoda komparace různých zdrojů a přístupů k řešení dané problematiky. Tato metoda umožnila porovnat rozdílné přístupy a postupy a vybrat ty nejvhodnější poznatky o stabilizaci a fluktuaci zaměstnanců. Při tvorbě teoretického rámce diplomové práce byla použita analýza sekundárních zdrojů, tj. odborné články, sborníky, knihy a monografie. Dále byly využity relevantní internetové zdroje. Pro zajištění relevantních zdrojů byla využita knihovna na území města Prahy, databáze článků a vyhledávání na internetu pomocí vyhledávače Google či Google Scholar. Tyto zdroje sloužily k pochopení podstaty dané problematiky, identifikaci klíčových aspektů a následnému využití v praktické části.

Pro výzkumné šetření ve společnosti byly zvoleny dvě metody – kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum byl zajištěn prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů a personálního řízení podniku XY (dále jen „HR ředitelka“) se zaměřením na získání informací o nastavených procesech lidských zdrojů ve společnosti, které mají na stabilizaci zaměstnanců největší podíl. Kvantitativní výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, jehož respondenti jsou stávající a dobrovolně odcházející zaměstnanci ve společnosti. Cílem výzkumu je pochopit současnou situaci ve společnosti pro identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů pro zaměstnance. Výsledky získané z výzkumu slouží k formulaci doporučení, která umožní efektivní využití těchto nástrojů.

K naplnění cíle práce byla definována hlavní výzkumná otázka: **„Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY?“** K dosažení odpovědi na tuto otázku byly stanoveny následující dílčí cíle, jež mají za úkol identifikovat a definovat míru nežádoucí fluktuace v rámci společnosti a zároveň zjišťovat flukтуаční tendence mezi stávajícími zaměstnanci a nejčastější důvody dobrovolných odchodů bývalých zaměstnanců z organizace.

První dílčí výzkumnou otázkou je: *„Má míra fluktuace ve společnosti XY a.s. v období 2017–2022 rostoucí trend?“* Z této výzkumné otázky budou získány první číselné údaje týkající se výše a vývoje míry fluktuace v podniku. Pro výpočet míry fluktuace v podniku XY za uvedená období budou využita interní data společnosti. Tento výpočet bude proveden podle vzorce, který je představen v oddíle 2.1.2. Získané hodnoty následně poslouží k vyhodnocení, zda míra fluktuace vykazuje trend růstu nebo poklesu. Druhá dílčí výzkumná otázka je: *„Převyšuje aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 její optimální hodnotu?“* Odpověď na tuto otázku bude vycházet z výsledné míry fluktuace v roce 2022 v podniku XY, která bude porovnána s literární rešerší uvedenou v oddíle 2.1.2 a údaji sdělenými HR ředitelkou během rozhovoru. Tento proces umožní stanovit, zda se aktuální míra fluktuace pohybuje nad nebo pod optimální hodnotou, což má klíčový význam pro hodnocení, zda je fluktuace na přijatelné úrovni, či zda je třeba přijmout opatření pro její regulaci. Součástí druhé dílčí otázky bude i vyčíslení flukтуаčních nákladů na jednoho zaměstnance dle pracovního zařazení v podniku XY v roce 2022. Výpočet těchto flukтуаčních nákladů bude stanoven, jak je uvedeno v podkapitole 2.2.1, na základě interních materiálů poskytnutých HR ředitelkou. Výsledky prvních dvou

výzkumných otázek rovněž ovlivní zaměření doporučení. Tyto výsledky budou sloužit k rozhodnutí, zda je třeba zlepšit stávající nepříznivý stav nebo zda by měla být vytvořena preventivní opatření pro případ, že by se v budoucnu vyskytly negativní scénáře.

Třetí dílčí výzkumnou otázkou je: „*Jaká je spokojenost s aktuálně nastavenými procesy stabilizační strategie z perspektivy zaměstnanců a personálního řízení v podniku XY?*“ Odpověď na tuto otázku bude získána prostřednictvím studia interních dokumentů podniku XY a informací získaných dotazováním formou polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou. Otázky a dotazy pro rozhovor byly vytvořeny na základě teoretických znalostí získaných studiem odborné literatury a praktických poznatků čerpajících z firemních dokumentů. Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou je: „*Jaké jsou flukuační tendence z pohledu stávajících zaměstnanců ve společnosti a jaké jsou nejčastější důvody dobrovolných odchodů z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců centrály v podniku XY?*“ Tato otázka bude zodpovězena prostřednictvím dotazníkového šetření uskutečněného na vzorku respondentů stávajících a dobrovolně odchozích zaměstnanců společnosti. Získáním těchto poznatků bude lépe porozuměno flukuačním trendům a hlavním důvodům odchodů zaměstnanců.

Celkovým záměrem dílčích výzkumných otázek je shromáždit informace týkající se flukuačních tendencí zaměstnanců centrály společnosti XY, konkrétně vnímání míry fluktuace společnosti, nákladů spojených s tímto jevem a zjištění nejčastějších důvodů dobrovolných odchodů zaměstnanců. Cílem je získat ucelený obraz o aktuální situaci v podniku, pro jehož šetření mohou být navržena vhodná doporučení vedoucí ke zvýšení a posílení stabilizační strategie podniku.

Před samotným výzkumným šetřením mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci společnosti byl realizován předvýzkum s ověřovacím charakterem. Jeho účelem bylo přezkoumat otázky obsažené v dotaznících a získat zpětnou vazbu na srozumitelnost a pochopení otázek a odpovědí. Výsledky z předvýzkumu nejsou zahrnuty v dotazníkovém šetření. Pro získání zpětné vazby bylo osloveno 20 stávajících a 20 dobrovolně odchozích zaměstnanců podniku, na základě jejich podnětů byly provedeny úpravy dotazníků. Úpravy byly provedeny u otázky č. 14, která se zaměřovala na spokojenost respondentů s odměňováním v podniku. Po získání zpětné vazby byla tato otázka přeformulována na dotaz týkající se spokojenosti respondentů s finanční odměnou, a navíc byly do dotazníku přidány další otázky č. 15 a 16, které se též vztahují k tématu odměňování, ale jsou konkrétněji specifikovány. Tímto způsobem byla zvýšena přesnost otázek a díky zpřesnění formulací bylo dosaženo většího množství odpovědí s vyšší přesností.

Finální podoba dotazníků měla dvě varianty. První varianta dotazníku byla určena stávajícím zaměstnancům centrály a druhá varianta byla určena dobrovolně odchozím zaměstnancům centrály. Zatímco dotazník pro stávající zaměstnance zjišťuje možné flukuační tendence, v dotazníku pro dobrovolně odchozí zaměstnance lze nalézt otázky týkající se hlavních důvodů jejich odchodu ze společnosti. Po formálních úpravách byly finální dotazníky dne 23. 10. 2022, elektronicky prostřednictvím portálu SURVIO, rozeslány s žádostí o vyplnění. Sběr dat probíhal do 13. 11. 2022. Dotazníky byly zaslány dvěma skupinám zaměstnanců – stávajícím (Příloha 6) a odchozím (Příloha 7). Tyto dvě skupiny respondentů se dále dělily na skupiny dle pracovního zařazení: ředitelé, manažeři, vedoucí týmu a specialisty. Tyto pracovní skupiny jsou představeny v podkapitole 3.1.

Osloveni byli všichni stávající zaměstnanci (celkem 221), z toho dotazník vyplnilo 191 respondentů. Návratnost dotazníkového šetření mezi stávajícími zaměstnanci byla 86,4 %. Dobrovolně odchozích zaměstnanců společnosti bylo telefonicky osloveno 53, z toho se zasláním a následným vyplněním dotazníku souhlasilo 41 respondentů. Návratnost dotazníkového šetření mezi dobrovolně odchozími zaměstnanci byla 77,4 %. Všichni oslovení



bývalí zaměstnanci odešli ze společnosti v letech 2021–2022. Vyšší míra návratnosti dotazníků od stávajících zaměstnanců byla dosažena z důvodu velké součinnosti a podpory ze strany akcionáře společnosti, předsedy představenstva a ředitelů jednotlivých oddělení. Autorčina dlouholetá pozice v podniku umožnila navázat osobní kontakt a spolupráci se všemi odchozími zaměstnanci centrály, což vedlo k vyšší míře návratnosti dotazníků od těchto bývalých zaměstnanců, kteří projevili ochotu a zájem se na průzkumu podílet. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno v programu Microsoft Excel.

Pro kvalitativní výzkum byla oslovena HR ředitelka a s jejím souhlasem byl proveden polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor se uskutečnil dne 17. 1. 2023 v zasedací místnosti sídla společnosti XY a.s. v Praze, jeho délka činila 90 minut. Z rozhovoru byly získány informace o aktuálně nastavených procesech spojených se stabilizační strategií ve společnosti. Přepis celého rozhovoru se nachází v Příloze 5 této diplomové práce.

### 3 Praktická část

V rámci praktické části diplomové práce je proveden rozbor a prezentace výsledků výzkumu, který se zaměřuje na hlavní výzkumnou otázku, jež byla definována následovně: „*Jaké jsou klíčové faktory (pracovní prostředí, pracovní vztahy na pracovišti, motivace, odměňování), ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály společnosti XY a.s.?*“. Práce analyzuje funkčnost faktorů ovlivňujících stabilizaci zaměstnanců a určuje, jak splňuje jejich očekávání. Na základě toho jsou vypracována doporučení a návrhy na zlepšení systému. V úvodu praktické části je představena společnost XY a.s., u které je popsána její organizační struktura, a následně jsou vydefinovány její hodnoty a vize. V práci je prezentováno současné nastavení procesu výběru a adaptace zaměstnanců v rámci společnosti a popsáno pracovní prostředí, v němž se zaměstnanci pohybují. Dále jsou analyzovány motivační faktory, které působí na zaměstnance, a způsoby, jakými jsou odměňováni. Výzkum se dále zaměřuje na měření fluktuace v rámci společnosti, včetně analýzy jejich tendencí a důvodů dobrovolných odchodů zaměstnanců.

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky je nutné odpovědět na čtyři dílčí otázky, jejichž definice se nachází v podkapitole 2.4 této práce. Interní dokumenty a materiály poskytnuté společností včetně informací z polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou jsou použity k zodpovězení prvních tří dílčích otázek. Pomocí metody dotazníkového šetření se vzorkem respondentů – stávajících a dobrovolně odcházejících zaměstnanců – jsou získány odpovědi na třetí a čtvrtou dílčí výzkumnou otázku.

#### 3.1 Charakteristika vybrané společnosti XY a.s.

Společnost XY a.s. je mateřskou společností (označována „centrálou“) poskytovatele zdravotních služeb a je součástí Skupiny (dále jen „Skupina“), která vlastní soukromá zdravotnická zařízení v České republice. Sídlo společnosti se nachází v hlavním městě Praha. Hlavním cílem mateřské společnosti je zajištění stálého rozvoje všech společností v souladu s předmětem jejich činnosti. Společnost poskytuje centrální služby členům Skupiny, jako jsou například právní služby, marketing, nákup a logistika, zpracování účetnictví, mzdové a personální agendy a dále pak technickou podporu a rozvoj IT. Centrála společnosti XY a.s. se zaměřuje na zefektivnění procesů a využití stávajícího potenciálu. Předpokládá další růst v oblasti zdravotních služeb, stavební činnosti a rozšiřování portfolia činnosti o další druhy služeb (XY, Výroční zpráva 2021). Společnost řídí představenstvo společnosti XY a.s., jehož předseda zároveň plní funkci generálního ředitele. Z informací zjištěných z interních dokumentů společnosti (XY, 2023d) vyplývá, že základem vnitřního řízení společnosti je organizační struktura, ze které vychází nadřízenost a podřízenost zaměstnanců a spolupracujících osob. Horizontálně je organizační struktura skupiny členěna na obchodní jednotky a sdílené služby. Obchodní jednotky jsou odpovědné za jednotlivé obchodní modely Skupiny a jejich ekonomické výsledky. Sdílené služby jsou odpovědné za schválené rozpočty a zajištění služeb dohodnutých pro jednotlivé obchodní jednotky a skupinové řízení.

V podniku XY a.s. se zaměstnanci podle pracovní pozice dělí do čtyř skupin:

- ředitel / výkonný ředitel oddělení (dále jen „ředitel“) – Předsedovi představenstva je podřízen a přímo odpovídá ředitel. Všichni ředitelé určení předsedou představenstva tvoří vrcholový management společnost (TOP management). Ředitelé mají odpovědnost za správu a řízení oddělení, která jsou pod jejich pravomocí. Výkonní ředitelé jsou odpovědní za komplexní řízení dané oblasti poskytovaných služeb Skupiny a jejich strategický rozvoj;

- manažer – Ředitelům jsou podřízeni a přímo odpovědní manažeři. Manažer stojí v čele určité sekce daného oddělení a řídí ostatní jemu podřízené zaměstnance a team leadery spadající do jemu svěřené sekce;
- vedoucí týmu – Manažerům jsou podřízeni a přímo odpovědní vedoucí týmu. Vedoucí týmu stojí v čele určité sekce daného oddělení a řídí ostatní jemu podřízené zaměstnance spadající do jemu svěřené sekce;
- specialista – Vedoucím týmů jsou podřízeni a přímo odpovědní specialisté. Specialisté mají na starosti specifickou oblast či úkol, pro které mají vysokou odbornost a zkušenosti.

Dle dat z interních dokumentů (XY, 2023c) poskytnutých HR ředitelkou má společnost ke dni 31. 12. 2022 celkem 221 zaměstnanců v následující struktuře (dle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, pracovní pozice a doby pracovního poměru v podniku):

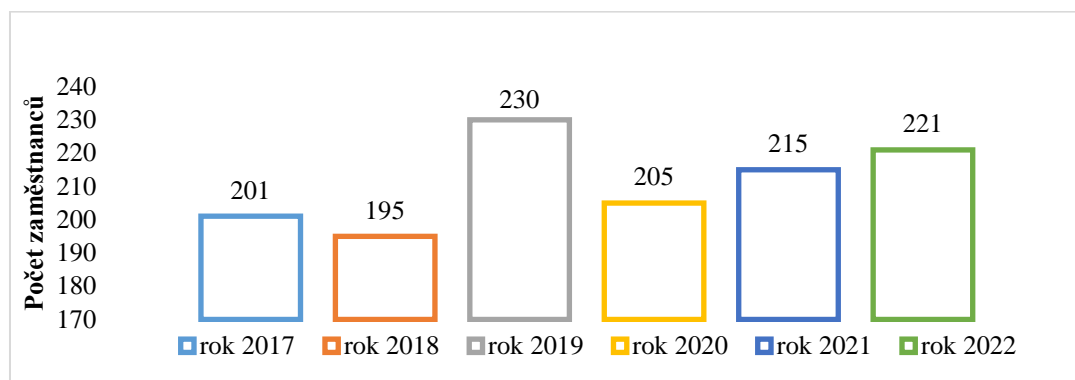
- z aktuálního celkového počtu zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 127 mužů a 94 žen. Z nich 47 mužů a 12 žen jsou ve věku 50 a více, což představuje 26,7 % populace podniku XY;
- v rámci dosaženého vzdělání svých zaměstnanců podnik disponuje s následujícími hodnotami: 11 zaměstnanců má základní vzdělání, 28 zaměstnanců má střední školu bez maturity či s výučním listem, 145 zaměstnanců má střední školu s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium, 37 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání;
- u 28,51 % stávajících zaměstnanců trvá jejich pracovní poměr ve společnosti více než 5 let, 23,98 % stávajících zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 3 až 5 let včetně, 19 % zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 1 až 3 roků včetně, 17,19 % zaměstnanců pracuje v podniku do 1 roku a nejmenší procento zaměstnanců s podílem 11,31 % se nachází ve zkušební době, která trvá 3 měsíce;
- na pracovní pozici ředitel je ve společnosti zaměstnáno 12 zaměstnanců, což představuje 5,43 % z celkového podílu zaměstnanců v podniku dle pracovního zařazení. Na pozici manažer pracuje 54 zaměstnanců, což představuje 24,43 % z celkového počtu zaměstnanců. Dalších 52 zaměstnanců je zaměstnáno na pozici vedoucí, což odpovídá 23,53% podílu. Největší skupinu tvoří specialisté, kteří čítají 103 zaměstnanců a představují 46,61 % z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti.

Strategickým cílem společnosti XY (2023a) je zaujmout vedoucí pozici na poli zdravotní péče prostřednictvím poskytování vynikajících služeb klientům, s důrazem na bezpečnost, kvalitu a dostupnost. Klade se důraz na neustálé zdokonalování procesů a technologií, které mají za cíl zajistit efektivní a komplexní řešení pro zdraví a pohodu klientů. Hodnoty podniku XY zahrnují: proklientský přístup (poskytování péče, která je zaměřena primárně na pacienty a zohledňuje jejich potřeby); odpovědnost (za činy a jejich dopad na klienty, zaměstnance a společnost jako celek); kvalitu (poskytování vysoce kvalitní péče a neustále vylepšovat procesy a služby); etiku a péči (jednat a pečovat o klienty, zaměstnance a další zainteresované strany v souladu s nejvyššími etickými standardy). Tyto hodnoty jsou klíčové pro to, jak společnost jedná se svými klienty, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami (XY, 2023a).

### 3.1.1 Míra fluktuace a stability zaměstnanců centrály společnosti

Mateřská společnost XY a.s. se svými 221 zaměstnanci tvoří ve Skupině pouze malou část, avšak její úloha je klíčová. Počet zaměstnanců v letech 2017–2022 je zobrazen v Grafu 1, hodnota je dána vždy ke dni 31. 12. daného roku.

Graf 1 Počet zaměstnanců centrály v období 2017–2022



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V letech 2018–2019 podnik XY a.s. získal akvizicemi devět nových podniků, tímto krokem došlo k plánovanému strategickému růstu, zároveň se v důsledku této skutečnosti navýšil počet zaměstnanců na centrále společnosti. V roce 2019 bylo z důvodu růstu společnosti na centrálu přijato na nově vzniklé pozice 33 nových zaměstnanců.

Nejen pro dosažení dílčího cíle této diplomové práce, ale i pro správný předpoklad řízení fluktuace v podniku je důležité zjistit její aktuální míru. V teoretické části, v oddíle 2.1.2 bylo autory Bláhou et al. (2016, s. 345), Armstrongem a Taylorem (2016, s. 301–303) uvedeno více způsobů, jak lze zjistit a měřit míru fluktuace v podniku. Na základě získaných dat z interních dokumentů ve společnosti byla zpracována analýza fluktuace. V tomto oddílu jsou konkrétní ukazatele fluktuace použity. Prvním z představených ukazatelů je *míra odchodů*. Vypočtená míra odchodů pro centrálu podniku XY je zobrazena v Tabulce 1. Absolutní hodnoty z poskytnutých dat jsou součástí podkladu pro výpočet míry odchodů dle následujícího vzorce:

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet zaměstnanců, již během období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}} \times 100 \quad (1)$$

Tabulka 1 Míra odchodů zaměstnanců centrály v období 2017–2022

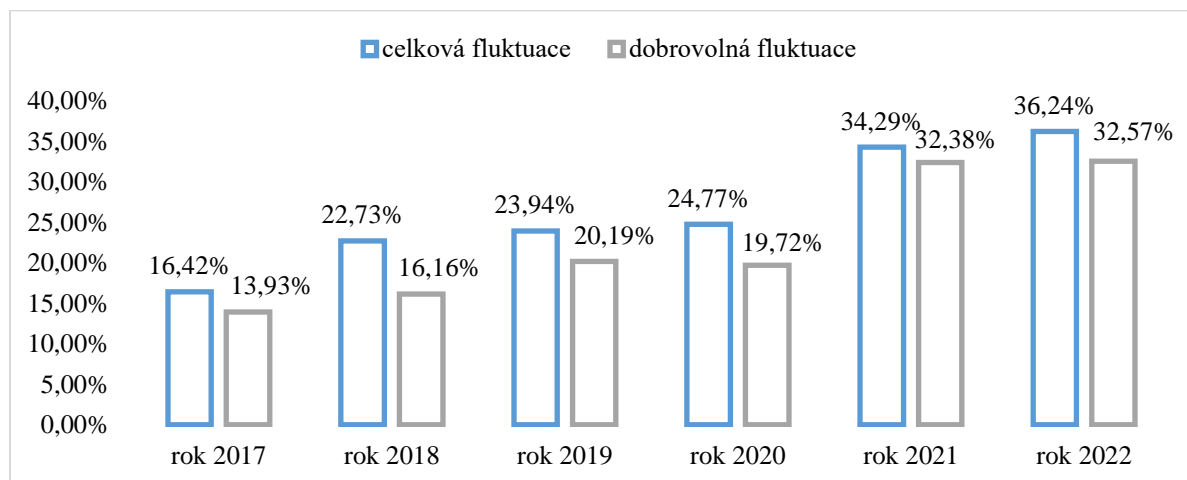
Období	Počet zaměstnanců, již během období z organizace odešli	Počet zaměstnanců, již během období do společnosti přišli	Počet dobrovolných odchodů ze společnosti	Průměrný počet zaměstnanců za dané období	Míra odchodů (v %)
2017	33	33	28	201	16,42
2018	45	39	32	198	22,73
2019	51	86	43	213	23,94
2020	54	29	43	218	24,77
2021	72	82	68	210	34,29
2022	79	85	71	218	36,24

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf 2 zobrazuje vývoj fluktuace na centrále podniku XY a.s. v letech 2017–2022. Data byla získána z interních dokumentů v součinnosti s HR ředitelkou a v grafu je porovnávána **celková fluktuace** v podniku, do níž se řadí všechny odchody zaměstnanců ze společnosti v daném

období, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele, a **dobrovolná fluktuace**, ta zaznamenává pouze odchody způsobené ukončením spolupráce ze strany zaměstnance.

Graf 2 Vývoj míry fluktuace v období 2017–2022 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

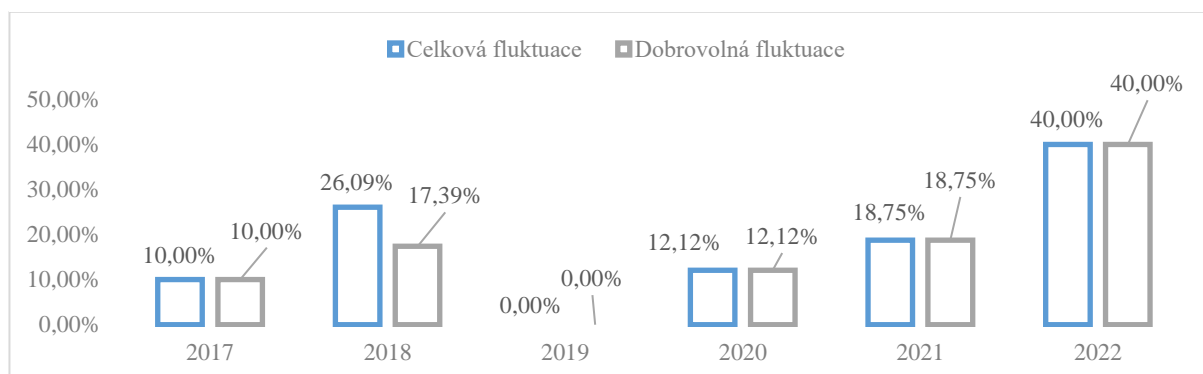
Z Grafu 2 lze vyčíst, že celková fluktuace má v podniku spíše rostoucí tendence a její většinová část je tvořena právě dobrovolnou fluktuací. V porovnání posledních dvou let celková fluktuace vzrostla o 11,47 % a dobrovolná míra fluktuace vzrostla o 12,85 %. Zatímco v oddíle 2.1.2 je autory Dudou a Žůrkovou (2013) uvedena průměrná mediánová hodnota celkové fluktuace, která činí 14,8 %, celková míra fluktuace v podniku XY a.s. je výrazně vyšší. V roce 2022 byla zaznamenána nejvyšší míra dobrovolné fluktuace ve výši 32,57 %, což představovalo odchod 71 zaměstnanců. Přestože výpočet míry fluktuace za celou organizaci není schopen identifikovat hlavní faktory vedoucí k dobrovolným odchodům zaměstnanců společnosti, podrobnější analýza je poskytnuta v podkapitole 3.2. této práce ve spolupráci s odchovými zaměstnanci. V současné době nejsou důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců, dle vyjádření HR ředitelky (Příloha 5) ve společnosti, v žádném systému evidovány.

### Míra odchodů dle pracovního zařazení zaměstnance

S ohledem na zjištěnou celkovou a dobrovolnou fluktuaci v podniku XY byla pro větší detail zjištěna míra odchodů dle pracovního zařazení zaměstnanců centrály. Všechny výpočty byly provedeny na základě interních dat, která se nachází v Příloze 1 a 2 této diplomové práce.

První pracovní skupinou je pozice ředitele, která je jednou z klíčových pozic v podniku XY s počtem 12 zaměstnanců ke dni 31. 12. 2022. Průměrný počet zaměstnanců na této pozici ve stejném roce činil 10. Graf 3 zobrazuje výsledky míry fluktuace v průběhu sledovaného období. Celková fluktuace se pohybovala mezi 10,00 a 40,00 %, což může naznačovat nestabilitu na této pozici. V roce 2019 byl zaznamenán výrazný pokles fluktuace, kdy míra celkové i dobrovolné fluktuace dosáhla nulové hodnoty. Tento pokles byl pravděpodobně důsledkem expanze podniku prostřednictvím nákupu dalších akvizic. V tomto období mohli zaměstnanci vnímat nové možnosti růstu a kariérních příležitostí, což vedlo k jejich větší loajalitě a snížení potřeby opouštět společnost. Nicméně v roce 2022 došlo k nárůstu fluktuace, kdy míra dosáhla maximální hodnoty 40,00 %. Současně lze říct, že všechny odchody zaměstnanců na této klíčové pozici byly v letech 2020–2022 dobrovolné, což může naznačovat určité problémy nebo nespokojenost.

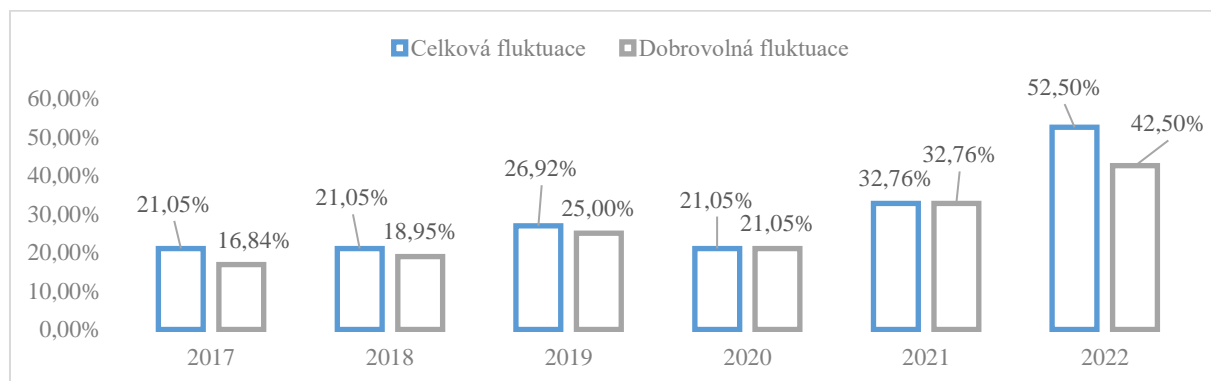
Graf 3 Míra fluktuace u pracovního zařazení ředitel v letech 2017–2022 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pracovní skupina na pozici manažer byla ve sledovaném období v letech 2017–2022 významně postižena fluktuací zaměstnanců. Počet zaměstnanců ke dni 31. 12. 2022 je na této pozici 54. Graf 4 znázorňuje vývoj míry celkové a dobrovolné fluktuace pro tuto skupinu. Celková fluktuace v této skupině se během sledovaného období pohybovala v rozmezí 21,05 a 52,50 %. V roce 2019 byla zaznamenána zvýšená celková fluktuace, která dosáhla hodnoty 26,92 %. Z této míry představovala dobrovolná fluktuace vysokých 25,00 %. Po rostoucím trendu tohoto ukazatele v roce 2022 došlo k dramatickému nárůstu fluktuace, kdy míra celkové fluktuace dosáhla vysokých 52,50 % a dobrovolná fluktuace byla na 42,50 %. To může signalizovat problémy v oblasti řízení, pracovního prostředí nebo vnímání vedení mezi manažery. Vzhledem k tomu, že důvody odchodů zaměstnanců nebyly systematicky evidovány, není možné poskytnout přesné informace o hlavních důvodech, proč manažeři opustili společnost.

Graf 4 Míra fluktuace u pracovního zařazení manažer v letech 2017–2022 (v %)

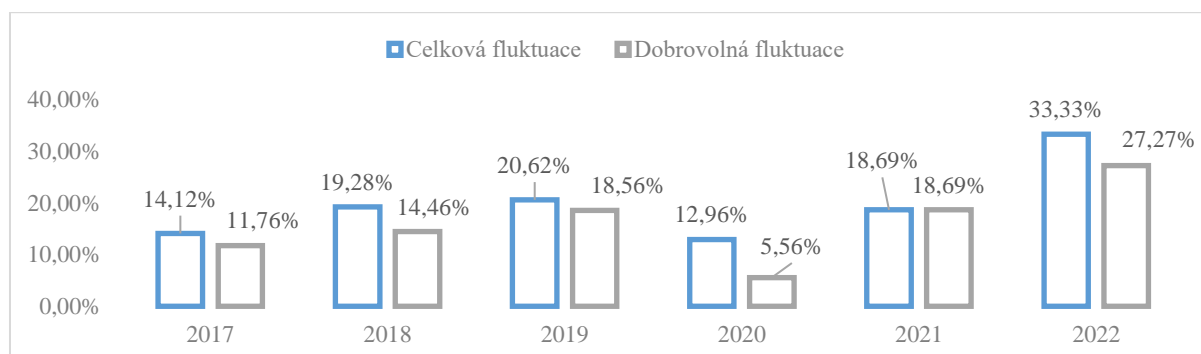


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf 5 zobrazuje vývoj míry fluktuace zaměstnanců na pozici vedoucí týmu. Lze říct, že tato míra v průběhu sledovaného období vykazuje výraznou variabilitu. Tato skupina na konci roku 2022 čítá 52 zaměstnanců. Celková fluktuace se na pozici vedoucí týmu v rámci sledovaného období pohybovala mezi 12,96 % a 33,33 %. V roce 2020 byla zaznamenána relativně nízká celková fluktuace, která dosáhla 12,96 %, a dobrovolná fluktuace byla pouhých 5,56 %. Tento pokles dobrovolné fluktuace může mít dle rozhovoru s HR ředitelkou (Příloha 5) spojitost s celosvětovou pandemií Covid-19, kdy lidé raději setrvali v podniku. Zároveň na základě dat z interního systému (2023c) je rozdíl mezi celkovou a dobrovolnou fluktuací způsoben organizačními změnami, které zahrnovaly sloučení několika týmů. Tato restrukturalizace pracovních pozic vedla k odchodům některých zaměstnanců z důvodu nekompatibility s novými pracovními rolmi, což způsobilo zvýšení celkové fluktuace, a dále pak se i část zaměstnanců rozhodla odejít dobrovolně, což ovlivnilo i výši dobrovolné fluktuace. Nicméně,

v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu celkové fluktuace na 33,33 % a dobrovolná fluktuace dosáhla 27,27 %. Lze pouze předpokládat, že vliv na tuto míru měly možné organizační změny v rámci společnosti.

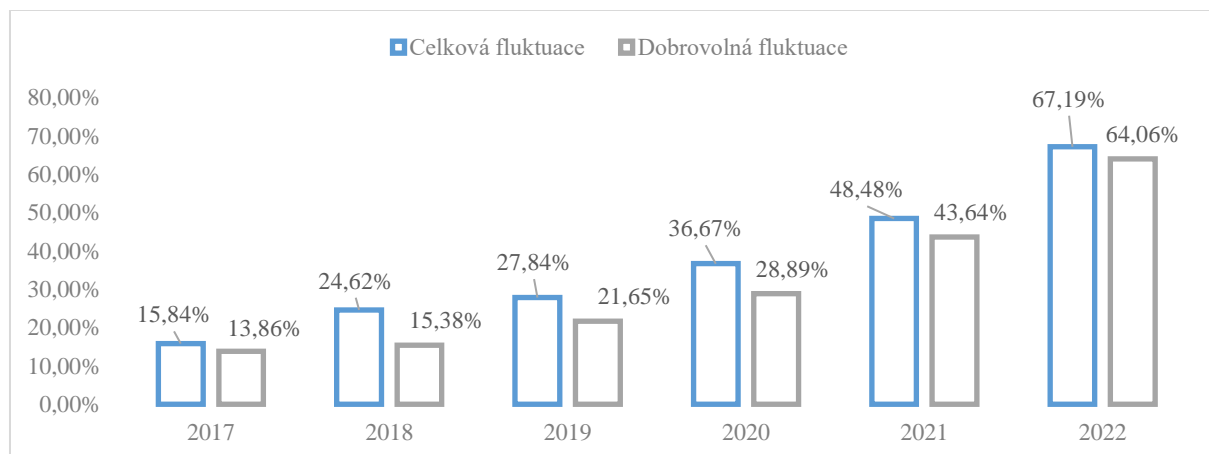
Graf 5 Míra fluktuace u pracovního zařazení vedoucí týmu v letech 2017–2022 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pracovní skupina specialistů představuje největší počet zaměstnanců v podniku XY, a to s celkovým počtem 103 zaměstnanců k datu 31. 12. 2022. Co je význačné, je skutečnost, že tato skupina vykazuje jediný, a to rostoucí trend míry fluktuace během celého sledovaného období, jak ukazuje Graf 6. Celková fluktuace v této pracovní skupině se postupně zvyšovala z 15,84 % v roce 2017 až na vysokých 67,19 % v roce 2022. Stejně tak dobrovolná fluktuace v této skupině v tomto období rostla z 13,86 % na vysokých 64,06 %. Tento dlouhodobý růst fluktuace může být důležitým signálem pro organizaci, který naznačuje možné problémy ve spojitosti se stabilitou a loajalitou specialistů.

Graf 6 Míra fluktuace u pracovního zařazení specialista v letech 2017–2022 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Celkově lze pozorovat, že míra fluktuace v podniku XY vykazovala v různých pracovních skupinách odlišné trendy. Nicméně na základě výše uvedených dat lze konstatovat, že během sledovaného období vykázaly všechny pracovní pozice nejvyšší míru fluktuace v roce 2022. Tento rok byl pro organizaci z hlediska ztráty zaměstnanců zvláště problematický. Na základě těchto výsledků je evidentní, že organizace čelí výzvám udržení zaměstnanců na všech úrovních.

Kromě sledování míry odchodů je také důležité se zaměřit na další ukazatel fluktuace, kterým je index stability. *Index stability*, jak uvádějí autoři Bláha et al. (2016, s. 345) a Armstrong a Taylor (2016, s. 301–303), slouží k určení, zda se v daném podniku vyskytuje výrazný odliv zkušených pracovníků, nebo zda se spíše potýká s fluktuací nových zaměstnanců během

prvního roku jejich působení v organizaci. Výpočet tohoto ukazatele je proveden v Tabulce 2 a míra retence zaměstnanců centrály v podniku XY je zjišťována dle následujícího vzorce:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet osob zaměstnaných v organizaci nejméně 1 a více roků}}{\text{počet osob zaměstnaných před rokem}} \times 100 \quad (4)$$

Tabulka 2 Míra stability zaměstnanců centrály v období 2017–2022

Rok	Počet zaměstnanců pracujících v podniku déle než 1 rok	Počet zaměstnanců zaměstnaných před rokem	Míra stability (v %)
2017	168	180	93,33
2018	153	201	76,12
2019	176	195	90,26
2020	173	230	75,22
2021	158	205	77,07
2022	158	215	73,49

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Index stability má dle Tabulky 2 ve společnosti kolísavé tendence. Podle oddílu 2.1.2 v teoretické části se tento ukazatel může měnit a vykazovat růst nebo pokles v průběhu času. Zatímco růst indexu stability naznačuje vyšší míru setrvání zaměstnanců v organizaci, jeho pokles naznačuje vyšší míru fluktuace zaměstnanců, tedy častější odchody zaměstnanců z organizace. HR ředitelka společnosti (Příloha 5) vnímá pokles tohoto ukazatele v důsledku častých organizačních změn v organizaci. Následně uvádí konkrétní příklady z předchozích let. V roce 2018 v důsledku nově získaných akvizic společnost provedla organizační změny, v roce 2020 byla zaměstnancům představena nová strategie a vize na další období a v roce 2022 byly provedeny změny ve vedení a řízení společnosti. Tyto změny dle HR ředitelky mohly vytvořit nejistotu a narušit ustálený pracovní kontext, což vedlo k destabilizaci zaměstnanců v podniku XY a k jejich následnému odchodu ze společnosti. Zároveň doplňuje, že všechny tyto uvedené kroky ohledně změn ve společnosti byly nezbytné pro dosažení růstu organizace. Lze konstatovat, že vyjádření HR ředitelky společnosti ohledně indexu stability se shoduje s teoretickou částí. Tato shoda naznačuje, že stabilita pracovního prostředí a míra retence jsou pro úspěšné řízení lidských zdrojů a růst organizace klíčové. Změny v organizaci, ačkoliv jsou nezbytné pro růst a rozvoj společnosti, musí být prováděny s ohledem na udržení stability pracovního prostředí a snižování fluktuace zaměstnanců. Sledování a řízení míry retence zaměstnanců je nezbytné pro identifikaci oblastí s potenciálem pro zlepšení a pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

V důsledku zjištění konkrétních výsledků v podniku XY byl ke dni 31. 12. 2022 proveden výpočet indexu stability zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení. Index stability byl vypočítán pomocí uvedeného vzorce 4 a dat uvedených v Příloze 3. Tabulka 3 zobrazuje míru stability zaměstnanců v centrále podniku v roce 2022 podle pracovního zařazení. Z výsledků lze vyčíst, že specialisté dosáhli nejvyšší míry stability (87,06 %), vedoucí týmů si udrželi relativně vysokou stabilitu (69,09 %). Naopak manažeři měli nižší míru stability (59,32 %), což může přinášet obavy z častější fluktuace zaměstnanců na této pozici. Ředitelé dosáhli míry stability o velikosti 68,75 %. Zjištěné ukazatele stability situace v podniku naznačují, že společnost čelí větším obtížím při udržování nově příchozích zaměstnanců než u těch, kteří již pracují ve firmě déle než 1 rok.



Tabulka 3 Míra stability zaměstnanců centrály v roce 2022 dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Index stability 2022 (v %)
Ředitel	68,75
Manažer	59,32
Vedoucí týmu	69,09
Specialista	87,06

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Posledním ukazatelem fluktuace je vypočítána **míra přežití**. Aktuální stav míry přežití zaměstnanců centrály ve společnosti XY a.s. je zobrazen v Tabulce 4. U této míry bude hodnocen počet zaměstnanců v podniku v určitém období a počet nově nastupujících zaměstnanců po určitém období. Výsledků v letech 2017–2022 je dosaženo pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků stále pracujících ve firmě v daném období}}{\text{počet nově přijatých pracovníků v daném období}} \times 100 \quad (5)$$

Tabulka 4 Míra přežití zaměstnanců centrály v období 2017–2022

Rok	Přijetí zaměstnanci v roce 2017, kteří jsou stále zaměstnanci podniku	Počet nově přijatých zaměstnanců v roce 2017	Míra přežití (v %)
2017	29	33	87,9
2018	26	33	78,8
2019	20	33	60,6
2020	19	33	57,6
2021	19	33	57,6
2022	14	33	42,4

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Míra přežití zaměstnanců v centrále podniku XY v období 2017 až 2022 ukazuje, jaká část zaměstnanců zůstává ve firmě po určitém časovém období. Vyjadřuje poměr mezi počtem zaměstnanců, kteří byli přijati v daném roce, a počtem zaměstnanců, kteří stále ve společnosti pracují. Během analýzy poskytnutých dat o této míře přežití je patrný postupný pokles během sledovaného období. V roce 2017 setrvalo 87,9 % zaměstnanců, jež byli přijati téhož roku. Avšak tento trend se opakoval v následujících letech, přičemž míra přežití postupně klesala a v roce 2022 dosáhla hodnoty 42,4 %. Tento vývoj může být důvodem k obavám o stabilitu podniku a je důležité pochopit, jak tvrdí autoři Bláha et al. (2016, s. 344), Armstrong a Taylor (2015, s. 303), proč zaměstnanci odchází ze společnosti a proč míra tohoto ukazatele postupně klesá. HR ředitelka společnosti, jak je uvedeno v Příloze 5, se zaměřila na hlavní klíčový faktor, který považuje za jednu z příčin klesající míry přežití zaměstnanců – rostoucí konkurenci na trhu práce. Silný ekonomický růst v posledních letech vytvořil pro zaměstnance atraktivní pracovní příležitosti, což způsobilo, že někteří z nich se rozhodli přijmout lákavé nabídky od jiných společností a opustit podnik XY. Dále upozornila, že podnik prošel během posledních let velkými a častými změnami, které mohly negativně ovlivnit zaměstnance a jejich vztah k němu. V rámci těchto změn mohli zaměstnanci vnímat nedostatečnou komunikaci a své zapojení do tohoto procesu, což opět mohlo negativně ovlivnit jejich motivaci a loajalitu k podniku. Posledním faktorem, který HR ředitelka zmínila, je dle jejího názoru nedostatečná finanční odměna a benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům. To může způsobit, že zaměstnanci hledají lepší pracovní podmínky jinde. Na závěr zdůraznila, že pro zlepšení situace v podniku jsou tyto faktory začleněny do personální strategie roku 2023. Tato personální strategie je popsána v oddíle 3.1.3 této diplomové práce. V následujícím oddíle jsou

analyzovány a kvantifikovány konkrétní náklady spojené s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců na centrále společnosti v roce 2022 za účelem lepšího porozumění celkovému dopadu tohoto jevu na podnikové finance a strategie.

### 3.1.2 Náklady spojené s fluktuací zaměstnanců centrály společnosti

Náklady spojené s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců jsou stanoveny s využitím literární rešerše představené v oddíle 2.2.1. Pro zajištění významnosti získaných informací jsou zaměstnanci kategorizováni do čtyř skupin podle svého pracovního zařazení, jak je uvedeno v podkapitole 3.1, a každá pracovní skupina má náklady samostatně oceněné. Náklady u jednotlivých kategorií zaměstnanců potvrzuje tvrzení autora Halbrštáta (2018) týkající se rozdílnosti výše nákladů v závislosti na pracovním zařazení zaměstnanců. Kalkulace přímých a nepřímých nákladů spojených s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců centrály společnosti v roce 2022 byla sestavena dle teoretických poznatků, které ve své publikaci uvádí autorka Vnoučková (2013, s. 23–24). Pro výpočet nákladů na jednoho zaměstnance jsou využity reálné a předpokládané náklady, které jsou uvedeny v Příloze 4 diplomové práce. Tato data a poskytnuté informace sloužící jako podklad pro dané výpočty byly získány v součinnosti se mzdovou a finanční účetnou a s HR ředitelkou podniku XY. Do přímých nákladů patří náklady spojené s výběrem zaměstnanců včetně nákladů na inzerci. Náklady na inzerci jsou, dle interních dat, u všech pozic ve stejné hodnotě 7 000 Kč a inzerce je aktivní po dobu jednoho měsíce. Při obsazování pracovní pozice ředitele nebo výkonného ředitele se využívá služeb executive search, což je specializovaná služba pro nábor a výběr kandidátů, kteří splňují vysoké nároky a specifické požadavky na kvalifikaci, zkušenosti a profesní vývoj. Tyto náklady činí 450 000 Kč na jednu pracovní pozici.

Personální náklady spojené se všemi záležitostmi u výběrových řízení (třídění kandidátů, administrativa spojená s nábořem a výběrem) představují průměrně, dle odhadu HR ředitelky, u každého uchazeče 4 hodiny vytíženosti zástupce oddělení lidských zdrojů. Tento čas je následně vynásoben hrubou hodinovou mzdou příslušného zástupce oddělení lidských zdrojů. Vypočítané personální náklady spojené s nábořem u jednotlivých pozic jsou, na základě získaných dat od mzdové účetní, rozdílné z toho důvodu, že zatímco nábor uchazeče na pozici ředitele / výkonného ředitele a manažera, který je vyčíslen hodnotou 15 000 Kč, spravuje HR ředitelka, nábor uchazeče na pozicích vedoucích týmů a specialistů je v kompetenci personalistky a je vyčíslen v hodnotě 5 500 Kč.

Pro zajištění pracovního bezpečí a ochrany zdraví je nezbytné zaměstnancům poskytnout v této oblasti školení. Tento přímý náklad je, dle Urbana (2015, s. 31), jak je uvedeno v oddíle 2.3.1, součástí celkových nákladů spojených s adaptací nového zaměstnance. Zajištění školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve Skupině spadá pod zodpovědnost interního zaměstnance, který působí jako BOZP manažer. Podle interních dokumentů (XY, 2023h) mají tato školení obvyklou délku 1 hodiny a konají se jednou ročně s kapacitou účasti 10 osob. Pro podnik to není nákladově významná záležitost, protože BOZP manažer má toto školení zahrnuto ve svých pracovních povinnostech. Společnost také zajišťuje vstupní lékařské prohlídky, které jsou prováděny závodním lékařem a zaměstnavatel hradí náklady v plné výši. Součástí adaptace je poskytnutí sady pracovních nástrojů, která zahrnuje vstupní kartu do sídla společnosti a uvítací balíček pro každého nového zaměstnance. Tento balíček obsahuje diář, blok a psací potřeby. V rámci balíčku je i rozpočet pro pracovní notebook, monitor a mobilní telefon. Podle interního dokumentu (XY, 2023h) jsou celkové odhadované náklady, které zahrnují BOZP školení, lékařskou prohlídku a uvítací balíček, stanoveny následovně: pro ředitele činí 50 000 Kč, pro manažera 20 000 Kč, pro vedoucího týmu a specialistu představují náklady 15 000 Kč.

V rámci administrativních prací spojených s adaptací nových zaměstnanců zástupce oddělení lidských zdrojů zajišťuje vyplnění vstupního formuláře zaměstnance, správu dalších dokumentů a záznamů, jako je pracovní smlouva, potvrzení o školení, průběh adaptace včetně organizačních věcí týkajících se odborného zaškolení a výcviku. Předpokládaná odhadovaná doba činnosti zástupce lidských zdrojů jsou, dle HR ředitelky společnosti, 2 až 3 hodiny. Tento čas je opět, na základě podkladů od mzdové účetní, vynásoben hrubou hodinovou mzdou příslušného zaměstnance z oddělení lidských zdrojů. Vypočítané náklady jsou v hodnotě 450 Kč u všech pracovních skupin. Rozpočet (XY, 2023e) odborných zaškolení je připraven pro zaměstnance dle jejich pracovního zařazení a jejich výběr určuje přímý nadřízený ve spolupráci s ředitelkou lidských zdrojů. U ředitele náklady na odborná zaškolení činí 40 000 Kč, u manažera a vedoucího týmu se jedná o částku 30 000 Kč a u specialisty jsou tato zaškolení v hodnotě 20 000 Kč. Společnost má dále u pracovních pozic ředitel a specialista v rozpočtu náklady spojené se vzděláváním a tréninkem při nástupu do zaměstnání. Zaměstnanci si mohou vybrat pro sebe vhodné aktivity v součinnosti se svým přímým nadřízeným. Tyto aktivity jsou zaměřeny na rozvoj dovedností a znalostí klíčových pro danou pracovní pozici, odhadované náklady jsou u pozice ředitele / výkonného ředitele 20 000 Kč a u specialisty tato částka činí 5 000 Kč.

S ukončením pracovního poměru zaměstnance souvisí další přímé náklady. Zástupce personálního oddělení je v této situaci povinen zaevidovat výpověď a vytvořit pro zaměstnance výstupní dokumenty, jako je výstupní formulář, zápočtový list a další potvrzení. Tyto dokumenty jsou nezbytné pro právní platnost ukončení pracovního poměru a jsou rovněž důležité pro evidenci personálního oddělení. Náklady na administrativní práci jsou u všech pozic vyčísleny HR ředitelkou na hodnotu 450 Kč. V případě, že dojde k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele z důvodu nadbytečnosti, mohou vzniknout další náklady, na které je třeba brát ohled. Tyto náklady souvisí s výpovědní dobou, která je obvykle stanovena na dva měsíce. Po uplynutí této doby má zaměstnanec nárok na odstupné, jehož výše závisí na délce jeho pracovního poměru v rámci společnosti. Částka odstupného při nadbytečnosti odpovídá délce pracovního poměru odchozího zaměstnance a představuje pro podnik minimální náklad, který v této souvislosti vzniká.

Součástí kalkulace jsou dále nepřímé náklady. Všechny zjištěné hodnoty nepřímých nákladů byly získány v součinnosti s HR ředitelkou a mzdovou účetní. První kategorií nepřímých nákladů jsou náklady spojené s časem a úsilím, které musí zástupce oddělení lidských zdrojů a ředitel či manažer vynaložit k dosažení a zaškolení nových zaměstnanců. Na základě interních dat podniku XY byly náklady vyčísleny následovně: u ředitele jsou v hodnotě 36 700 Kč, u manažera jsou v hodnotě 21 500 Kč, u vedoucího týmu a specialisty činí 14 800 Kč. Tyto náklady zahrnují čas strávený s potenciálními kandidáty, náklady na trénink a zaškolení nových zaměstnanců, náklady na sledování a hodnocení výkonu nových zaměstnanců, případně náklady spojené s časem potenciálních odchodů nových zaměstnanců během prvních třech měsíců trvání pracovního poměru. Druhou kategorií nepřímých nákladů jsou přesčasové zaměstnanců, kteří dočasně zastupují odchozí zaměstnance. Podle interních dat z oddělení lidských zdrojů nahradit zaměstnance trvá průměrně jeden měsíc. Během tohoto období se sníží celkové náklady společnosti o mzdu, která nemusí být vyplacena odchozímu zaměstnanci. Avšak, po schválení přímým nadřízeným a s ohledem na situaci, kdy stávající zaměstnanec i přes své úsilí nedokáže práci zvládnout během své řádné pracovní doby, může vzniknout náklad na provedení těchto přesčasů. Hodnoty týkající se těchto nákladů byly získány ve spolupráci se mzdovou účetní. Ta poskytla průměrné náklady související pouze s vyplacenými přesčasů dle pracovního zařazení v podniku XY během roku 2022. Tyto náklady na 1 zaměstnance průměrně činí u manažerů 39 284 Kč, u vedoucích týmů 27 452 Kč a u specialistů 10 523 Kč. U pozice ředitele nejsou tyto náklady relevantní, protože podle

informací od HR ředitelky zde nedochází k dočasnému přesunu práce na jiného zaměstnance. Třetí kategorie nepřímých nákladů souvisí se ztrátou produktivity zaměstnanců. Tyto náklady byly v součinnosti s HR ředitelkou oceněny v jednotlivých pracovních zařazeních následovně: pro pozici ředitele představují částku 145 224 Kč, pro manažera 83 225 Kč, pro vedoucího týmu 67 859 Kč a pro specialistu byl náklad vyčíslen na 53 142 Kč.

Celkové náklady na získání nového zaměstnance v důsledku dobrovolné fluktuace jsou získány násobením průměrných nákladů na jednoho zaměstnance počtem zaměstnanců, kteří ze společnosti v roce 2022 dobrovolně odešli. V roce 2022 z organizace dobrovolně odešlo 71 zaměstnanců. Následující Tabulka 5 zobrazuje vyčíslení celkových nákladů dobrovolné fluktuace zaměstnanců centrály společnosti XY a.s. v daném období.

Tabulka 5 Celkové náklady dobrovolné fluktuace zaměstnanců centrály v roce 2022

Pracovní zařazení	Počet odchozích zaměstnanců	Průměrné náklady na získání nového zaměstnance (v Kč)	Celkové náklady na získání nového zaměstnance (v Kč)
Ředitel	4	764 824	3 059 296
Manažer	17	221 909	3 772 453
Vedoucí týmu	9	168 511	1 516 599
Specialista	41	131 865	5 406 465
Celkem	71	1 287 109	13 754 813

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Celkové náklady vzniklé z důvodu dobrovolných odchodů zaměstnanců centrály společnosti v roce 2022 činily přibližně 13 754 813 Kč. Z této částky tvoří přímé náklady 46,32 % a nepřímé náklady 53,68 %. Největší část nákladů byla způsobena odchodem 41 specialistů, což představuje částku 5 406 465 Kč. Tyto číselné údaje představují odhad nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců, kde nebylo možné přerozdělit pracovní povinnosti na ostatní kolegy nebo zrušit pracovní místo v podniku XY.

Tabulka 6 Průměrné náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2022 dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Průměrná roční hrubá mzda (Kč) v roce 2022	Průměrné náklady na získání nového zaměstnance (v Kč)	Náklady na získání nového zaměstnance (%) z průměrné roční hrubé mzdy
Ředitel	1 500 250	764 824	50,99
Manažer	840 000	221 909	26,42
Vedoucí týmu	660 000	168 511	25,53
Specialista	444 000	131 865	29,70

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V souladu se zjištěnými daty v podniku XY, náklady spojené s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců přesahují hodnoty uvedené v literární rešerši. Zatímco průzkum Dube et al. (2010, in Urban, 2017, s. 109) uvádí, že tyto náklady se pohybují mezi 90–200 % měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance, data z Tabulky 6 ukazují, že tyto náklady v podniku XY dosahují průměrně kolem 400 % měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance. Odlišnost v naměřených hodnotách může pramenit z toho, že data z průzkumu se vztahují k roku 2003. Z tohoto důvodu nemusí nutně reflektovat shodné tržní a sociální podmínky. Dalším aspektem, který může být zohledněn, je odlišná metodologická hloubka. Ačkoliv obě metodologie rozdělují náklady na přímé a nepřímé, průzkum citovaný autorem Urbanem neposkytuje podrobnější rozklad těchto nákladových kategorií. Naopak, metody použité v podniku XY pravděpodobně zahrnují detailnější analýzu, což se odráží v odlišných výsledcích. Tento nedostatek podrobností

v původním průzkumu by mohl mít za následek neúplnou komparabilitu obou výsledků, a je tedy důležité tuto skutečnost zohlednit při interpretaci výsledků.

Podle dalších literárních zdrojů, konkrétně prací autorů Blisse (2015), Vnoučkové (2013, s. 26) a Dudy et al. (2013, s. 2072), mohou průměrné náklady na získání nového zaměstnance v důsledku dobrovolné fluktuace dosahovat až 150 % roční mzdy zaměstnance. Nicméně data z Tabulky 6 ukazují, že v případě podniku XY se tyto průměrné náklady pohybují mezi 25,53 % a 50,99 % roční mzdy zaměstnanců. Tyto hodnoty jsou v rámci kategorie „až 150 %“, ale výrazně se od ní odchyluje.

### **3.1.3 Nástroje ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály společnosti**

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou centrály společnosti (Příloha 5) a získaných informací z interních dokumentů jsou v tomto oddíle popsány aktuálně nastavené nástroje, které ovlivňují stabilizační strategii zaměstnanců centrály společnosti XY a.s. Rozhovor je strukturován do 6 tematických okruhů. V prvním okruhu se nachází otázky týkající se oddělení lidských zdrojů a jeho role v rámci celkového chodu společnosti, nastavení personální strategie, výsledků měření fluktuace a stability ve společnosti včetně vyčíslení nákladů na fluktuaci v roce 2022. Druhý až šestý okruh rozhovoru je zaměřen na stabilizační a fluktuační faktory včetně výběru a adaptace zaměstnanců, pracovního prostředí, pracovních vztahů, motivace zaměstnanců a odměňování. Cílem polostrukturovaného rozhovoru je získat ucelený obraz o procesech nastavených ve společnosti. Zároveň budou tyto informace porovnány s výsledky dotazníkového šetření mezi stávajícími a dobrovolně odchozími zaměstnanci.

#### ***Personální strategie a ukazatele fluktuace***

Z rozhovoru (Příloha 5) s HR ředitelkou centrály společnosti XY a.s. vyplývá důležitost role, kterou hraje personální oddělení v úspěšném fungování společnosti. Personální oddělení se zaměřuje na motivaci, spokojenost a rozvoj zaměstnanců a také na tvorbu a implementaci strategií, které zlepšují výkonnost a efektivitu společnosti. Dále je ředitelkou lidských zdrojů potvrzena personální strategie, která je aktualizována každý rok s ohledem na potřeby organizace. Personální strategie je vzájemně propojená s ostatními strategickými oblastmi společnosti a zahrnuje retenční prvky. Pro rok 2023 jsou stanoveny konkrétní cíle personální strategie:

- zlepšení interní komunikace prostřednictvím nového intranetu, který nahradí stávající intranet z roku 2015, projekt startuje na konci roku 2023 a implementace se očekává na začátku roku 2025;
- rozšíření zaměstnaneckých benefitů (nabídka 6 týdnů dovolené, rozšíření možnosti práce z domova pro vybraná pracovní zařazení či výhodnější mobilní balíčky pro rodinné příslušníky zaměstnanců);
- realizaci retenčního programu pro vrcholový management (pro ředitele / výkonné ředitele) společnosti.

Tato opatření mají za cíl zlepšit výkonnost a efektivitu společnosti a zároveň zvýšit spokojenost a angažovanost zaměstnanců.

Na základě rozhovoru s HR ředitelkou lze konstatovat, že míra fluktuace a stability zaměstnanců ve společnosti XY v roce 2022 není optimální, zároveň však HR ředitelka zdůraznila, že firma rychle expandovala a dosáhla současné podoby prostřednictvím akvizic v letech 2018–2019 a strategických změn v letech 2020 a 2022. Tyto organizační změny dle ní mohou mít vliv na kolísající trend míry retence zaměstnanců a mohly způsobit vyšší míru fluktuace, kdy zaměstnanci hledají jistotu v jiných společnostech. Sledování ukazatelů retence

a fluktuace je podle HR ředitelky považováno za klíčové pro personální oddělení, kdy dlouhodobá klesající míra stability může indikovat problémy v řízení společnosti a v neschopnosti reagovat na tržní výzvy. Avšak již zmínila cíle stanovené na tento rok, které povedou ke spuštění projektu zaměřeného na úspěšné udržení stávajících zaměstnanců.

Na dotaz týkající se míry nežádoucí fluktuace v rámci podniku XY a jejího významu pro organizaci HR ředitelka vysvětlila, že i ve srovnání s jinými společnostmi působícími ve stejném odvětví považuje hodnotu nad 25 % za závažnou. Tato zmíněná hodnota je vyšší než průměrné míry uváděné v literární rešerši v oddíle 2.1.2, kde autoři Čopíková a kolektiv (2013, s. 30) uvádí průměrnou míru odchodů v České republice ve výši 15 % a Duda a Žůrková (2013) ve svém článku zmiňují průzkum HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCoopers, podle které je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %. Průzkum dále upozorňuje na fakt, že fluktuace zaměstnanců v některých společnostech může dosáhnout hodnot kolem 25 %. Tuto hodnotu autoři považují za výrazně vyšší než doporučenou úroveň fluktuace. Nicméně, v posledních dvou letech byla míra dobrovolné fluktuace v podniku XY výrazně vyšší než průměrná míra odchodů dle autorky Čopíkové (2013, s. 30). V situaci, kdy se pro společnost stane míra nežádoucí fluktuace zaměstnanců nežádoucím jevem, je dle ředitelky nutné vytvořit adekvátní akční plán, který bude sloužit k identifikaci příčin tohoto jevu a ke stanovení konkrétních kroků vedoucích k minimalizování negativních dopadů na činnost. Na dotaz, zda již byl vytvořen akční plán pro zamezení odchodů zaměstnanců ze společnosti, ředitelka odpověděla, že zatím ne, ale hodlá se tím co nejdříve zabývat a společně s vedoucími oddělení hledat možnosti, jak zlepšit pracovní podmínky a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Další otázka se zabývá klesající mírou přežití zaměstnanců v podniku XY, která v roce 2022 dosáhla hodnoty 33,3 %, jak je uvedeno v Tabulce 3. Autoři Bláha et al. (2016, s. 345) a Armstrong a Taylor (2015, s. 301) naznačují, že je vhodné porozumět důvodům, proč lidé opouští společnosti a proč je stále méně zaměstnanců, kteří v podniku zůstávají. HR ředitelka uvádí, že hlavním faktorem ovlivňujícím klesající míru přežití zaměstnanců je rostoucí konkurence na trhu práce. Silný ekonomický růst v posledních letech dle ředitelky vytvořil atraktivní pracovní příležitost pro zaměstnance, kteří přijímají lákavé nabídky od jiných společností, což vede k odchodu části zaměstnanců. Důležitým aspektem jsou také časté a významné změny v rámci společnosti, která mohou mít negativní dopad na vztah zaměstnanců ke společnosti. Dalším možným faktorem může být nedostatečná komunikace a zapojení zaměstnanců do těchto změn. Posledním faktorem, který byl HR ředitelkou zmíněn, je finanční odměna a benefity zaměstnanců. I tyto aspekty dle ní mohou hrát roli při udržení zaměstnanců a zároveň je zde zmíněna personální strategie pro rok 2023, která se bude snažit adresovat tyto faktory a zvýšit míru retence zaměstnanců.

Na otázku ohledně vyčíslených nákladů spojených s dobrovolnou fluktuací v roce 2022 reagovala HR ředitelka velmi znepokojeně, neboť tyto náklady dosáhly vysoké hodnoty 13 754 813 Kč. Tato částka překvapila i ji. Zároveň HR ředitelka zdůrazňuje, že je velmi důležité porozumět příčinám odchodů zaměstnanců a zaměřit se na zlepšení pracovních podmínek a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, aby se minimalizovaly budoucí náklady na fluktuaci. Ze své pozice považuje tento problém za důležitý a klíčový pro další strategické rozhodnutí společnosti.

V rámci procesu ukončení pracovního poměru probíhají ve společnosti, dle interního předpisu (XY, 2023h), výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci. Výstupní pohovory jsou vedeny zástupcem personálního oddělení a mají za cíl vyřešit administrativní část spojenou s odchodem ze zaměstnání, navrátit pracovní pomůcky ze strany zaměstnance, získat zpětnou vazbu ohledně jeho zkušeností a důvodů odchodu. Tyto výstupní pohovory jsou prováděné zatím pouze ústní formou. Ačkoliv zaměstnanci občas sdělují důvody svého odchodu, tyto statistiky nejsou zatím

personálním oddělením sledovány. HR ředitelka z vlastní zkušenosti uvádí, že většina zaměstnanců preferuje sdělovat své důvody odchodu přímo svému nadřízenému, což umožňuje okamžité řešení situace. Na základě průzkumu 360° zpětné vazby, který byl proveden mezi všemi zaměstnanci v roce 2019, ředitelka lidských zdrojů odhaduje, že nejčastějšími faktory ovlivňujícími odchod zaměstnanců jsou nedostatečná mzda a nedostatek nabízených benefitů. Na základě rozhovoru s HR ředitelkou lze konstatovat, že personální oddělení hraje klíčovou roli pro úspěšné fungování společnosti XY a.s. a že společnost investuje do strategických opatření zaměřených na podporu svých zaměstnanců a zlepšení výkonnosti a efektivity.

### ***Výběr a adaptace zaměstnanců***

V centrále společnosti XY a.s. jsou podle rozhovoru s HR ředitelkou (Příloha 5) a interního dokumentu (XY, 2023h) profily pracovních pozic vytvářeny ve spolupráci zástupce lidských zdrojů a vedoucího daného oddělení, aby byly přesně specifikované požadavky na kandidáty.

Profily vhodných kandidátů jsou inzerovány na webových stránkách zprostředkovatelů práce, jako je například portál startupjobs.cz či jobs.cz, a na sociálních sítích, jako jsou Instagram, Twitter, Facebook a LinkedIn. Dále jsou profily zveřejňovány na webových stránkách společnosti XY v sekci věnované kariérním příležitostem (XY, 2023b). Předběžný výběr potenciálních zaměstnanců je prováděn na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Tento výběr je zpravidla prováděn zástupcem oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s vedoucím příslušného oddělení. Pokud se však jedná o pozici ředitele nebo výkonného ředitele, předvýběr provádí přímo ředitelka oddělení lidských zdrojů, která zároveň pro zajištění strategického a cíleného vyhledávání vhodného kandidáta, jehož kvalifikace, zkušenosti a profesní vývoj musí splňovat specifické a vysoké požadavky, využívá službu specializované společnosti poskytující nadstandardní náborový servis.

Po výběru kandidátů jsou dle interního předpisu (XY, 2023h) realizovány osobní pohovory, jejichž součástí je i testování znalostí a komunikačních schopností kandidátů. Tyto dovednosti a schopnosti jsou porovnávány a vyhodnocovány mezi jednotlivými kandidáty. Osobní pohovory se provádí za přítomnosti zástupce oddělení lidských zdrojů a vedoucího oddělení, přičemž při výběru ředitele nebo výkonného ředitele se účastní i předseda představenstva. Osobní pohovory mají zpravidla 2–3 výběrová kola. Nejvhodnější kandidát je následně vybrán a je mu zaslána písemná nabídka, která obsahuje náhled pracovní smlouvy, náplň práce a mzdový výměr. Kandidát má zpravidla 3 pracovní dny, aby se rozhodl, zda nabídku přijme, či nikoliv. Výsledky výběrového procesu jsou zásadně sdělovány i neúspěšným uchazečům, kteří následně mohou požádat o poskytnutí zpětné vazby týkající se důvodů své neúspěšnosti. V případě takového požadavku jsou uchazečům tyto důvody poskytnuty. Dále jsou uchazeči zaznamenáni v databázi uchazečů, která může být v budoucnu využita v případě dalšího výběrového řízení na jinou pozici, na kterou by byly jejich znalosti a dovednosti vhodné.

Na otázku týkající se finančních nebo jiných odměn pro stávající zaměstnance, kteří doporučí vhodného uchazeče, bylo HR ředitelkou (Příloha 5) konstatováno, že v případě doporučení vhodného uchazeče stávajícím zaměstnancem, který vyhovuje všem požadovaným kritériím pro danou pracovní pozici, je uchazeč automaticky zařazen do výběrového řízení. Stávající zaměstnanci nejsou za doporučení uchazeče nijak odměňováni, aby byla zachována objektivita výběrového procesu.

Adaptační proces nových zaměstnanců je v podniku XY chápán jako velmi důležitá část úspěšné integrace nových znalostí a dovedností. V minulém roce prošel jak proces výběru zaměstnanců, tak adaptační proces obměnou. Účinnost těchto nových procesů začala platit dne 1. 6. 2022 a podle slov ředitelky lidských zdrojů jsou nyní vhodně nastaveny. Adaptační proces

nového zaměstnance je dle interního předpisu (XY, 2023h) ve společnosti rozdělen do několika kroků:

- příprava na příchod nového zaměstnance: tento krok zahrnuje administrativní přípravu ze strany oddělení lidských zdrojů, přípravu pracovního prostředí, zařízení pracovního místa, zajištění technického vybavení, pracovních pomůcek a přípravu kolegů na příchod nového člena týmu;
- úvodní setkání a seznámení s pracovním kolektivem: v této fázi nový zaměstnanec obvykle absolvuje úvodní setkání se zástupcem oddělení lidských zdrojů a se svým přímým nadřízeným. Následuje seznámení s pracovním kolektivem a dalšími spolupracovníky;
- seznámení s pracovním procesem a úkoly: nový zaměstnanec se seznámí se svými pracovními úkoly, odpovědnostmi, pracovními postupy a firemními politikami, zároveň absolvuje školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- získávání a rozvoj nových dovedností: nový zaměstnanec obvykle absolvuje odborná školení, jejichž výběr určuje přímý nadřízený ve spolupráci s ředitelkou lidských zdrojů, a tréninky zaměřené na svou specifickou pracovní pozici a obecné dovednosti;
- průběžné hodnocení a zpětná vazba: v průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance jsou průběžně hodnoceny jeho výkony a poskytována zpětná vazba, která mu pomáhá zlepšovat své pracovní dovednosti a efektivitu práce;
- zakončení adaptačního procesu: adaptace nového zaměstnance je obvykle ukončena po 3 měsících, kdy je zaměstnanec plně integrován do pracovního týmu a sám se cítí jako plnohodnotný člen organizace. Adaptační proces je zakončen osobní schůzkou za účasti přímého nadřízeného zaměstnance a zástupce lidských zdrojů.

V rámci rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů byly položeny otázky zaměřené na výběr a adaptaci zaměstnanců. Obecným cílem těchto otázek bylo v součinnosti s interními materiály společnosti získat relevantní informace týkající se procesů, které jsou využívány pro získávání a adaptaci kvalifikovaného personálu. Nový adaptační proces fungující od poloviny roku 2022 je ředitelkou lidských zdrojů centrály společnosti sledován za vyhovující. Cílem otázek týkající se odměny za doporučení kandidáta ze strany stávajícího zaměstnance bylo získat informaci o tom, zda by tato doporučení mohla být v budoucnu jedním z pozitivních prostředků k odměňování a motivaci.

### ***Pracovní prostředí***

Pracovní prostředí považuje HR ředitelka centrály společnosti za klíčový faktor úspěšné společnosti (Příloha 5). HR ředitelka se aktivně podílí na tvorbě kreativního a bezpečného pracovního prostředí pro zaměstnance, a to včetně stěhování do nových prostor v roce 2021. V nových prostorech bylo vytvořeno 70 % fixních a 30 % sdílených pracovních míst v souladu s aktuálním počtem zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že pro sdílená pracovní místa zatím neexistují konkrétní pravidla, což občas způsobuje menší nedorozumění mezi zaměstnanci, platí zde každodenní princip, kdo přijde dříve ráno do práce, ten si vybírá z volných pracovních míst. Případné stížnosti na pracovní prostředí se společnost snaží co nejrychleji řešit v souladu se svými interními standardy.

Centrála společnosti nabízí zaměstnancům pracovní místa, která splňují ergonomické požadavky a je zde k dispozici dostatečné množství zasedacích místností pro jednání s klienty a interní schůzky. V rámci společné relaxační zóny najdou zaměstnanci kavárnu a jídelnu, kde si mohou odpočinout a občerstvit se. Z tohoto pohledu je pro HR ředitelku důležité vytvořit pracovní prostředí, které umožňuje zaměstnancům soustředit se na práci a zároveň jim poskytuje pohodlné a příjemné prostředí pro relaxaci a odpočinek.



Atmosféra na pracovišti je HR ředitelkou vnímána jako pozitivní a přátelská. Společnost má snahu minimalizovat stresovou zátěž zaměstnanců a poskytovat podporu a nástroje pro řešení stresu, na toto téma jsou například pořádány osobní přednášky přístupné všem zaměstnancům. Nejčastější stresory v pracovním prostředí jsou dle HR ředitelky spojené s pracovním vyčerpáním a termínovým omezením. Vliv a dopady pracovního prostředí na zaměstnance jsou popsány v podkapitole 3.2 na základě dotazníkového šetření mezi stávajícími a dobrovolně odchovými zaměstnanci.

### ***Pracovní vztahy na pracovišti***

Pracovní vztahy na pracovišti jsou HR ředitelkou (Příloha 5) považovány za klíčový nástroj ke stabilizaci zaměstnanců v podniku, zároveň je sledována jako fungující na základě pravidelného získávání zpětné vazby od zaměstnanců pomocí průzkumu spokojenosti – používána metoda je 360° zpětná vazba konající se jednou za tři roky. Další průzkum spokojenosti bude dle harmonogramu ve společnosti probíhat v posledním kvartále roku 2023.

Zpětná vazba zaměstnanců je považována za důležitý faktor pro efektivní plnění stanovených cílů podniku. Společnost se věnuje budování silných pracovních vztahů mezi zaměstnanci prostřednictvím různých aktivit, jako jsou firemní události. V roce 2023 budou realizovány teambuildingové aktivity zaměřené na ředitele / výkonné ředitele. Komunikace se zaměstnanci probíhá prostřednictvím pravidelných schůzek, interních komunikačních platform (intranet, firemní e-mailová schránka) a individuálních konzultací s vedoucími pracovníky a se zástupci oddělení lidských zdrojů. Celkově se věří, že kvalitní pracovní vztahy mezi zaměstnanci vytvářejí příznivou atmosféru na pracovišti a vedou k vyšší motivaci, loajalitě a spokojenosti s prací, což má pozitivní dopad na produktivitu celé firmy. Pracovní vztahy mezi zaměstnanci a vztahy zaměstnanců s jejich přímými nadřízenými jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření v podkapitole 3.2 této diplomové práce.

### ***Motivace***

Na základě rozhovoru s HR ředitelkou (Příloha 5) a v součinnosti s interními dokumenty vyplynulo, že všem vedoucími pracovníky (ředitelům, manažerům a vedoucími týmů) jsou poskytovány široké možnosti motivace pro účinné řízení jejich týmů. U ředitelů tyto možnosti zahrnují nejen základní mzdu, ale také finanční odměny za vynikající výsledky a splnění stanovených cílů. Pro všechny vedoucí pracovníky je dále dostupná široká nabídka firemních benefitů, viz oblast odměňování. Konkrétní rozpočty na finanční odměny dle pracovního zařazení nebyly ze strany HR ředitelky v průběhu rozhovoru zmíněny. Zatímco manažeři a vedoucí týmů jsou motivováni skrze významnou míru odpovědnosti a možnostmi kariérního postupu a růstu ve firmě, ředitelům společnost poskytuje podporu v podobě mentoringu a konzultací s odborníky ohledně jejich pracovního vývoje. Společnost dále nabízí všem vedoucími zaměstnancům interní školení s praxí pro jejich profesní rozvoj. Dle interních dokumentů společnosti (XY, 2023i) v roce 2022 pro vedoucí zaměstnance centrály společnosti proběhla dvě školení, která se zaměřovala na zlepšení jejich komunikačních dovedností, vedení týmu a řízení projektů. Přihlášky na školení vedoucích pracovníků byly rozeslány na pracovní e-mailové adresy, z nichž se dobrovolně přihlásilo a účastnilo celkem 12 vedoucích pracovníků. Z nich byli 2 ředitelé, 3 manažeři a 7 vedoucích týmů. Školení byla rozdělena do několika modulů a každý z modulů se věnoval určitému tématu. Mezi témata patřila například komunikační dovednost pro vedoucí pracovníky, řízení konfliktů v týmu, vedení týmu a motivace zaměstnanců, plánování a řízení projektů, zlepšení prezentace a vyjednávacích dovedností. Školení probíhala formou prezentací, diskusí a praktických cvičení, které umožnily účastníkům získat praktické zkušenosti a nástroje, které mohou použít v každodenní práci.

Společnost podporuje profesní rozvoj svých zaměstnanců. Tyto možnosti jsou poskytovány zaměstnancům dle jejich pracovního zařazení, což znamená, že jsou přizpůsobeny

individuálním potřebám a cílům každého zaměstnance. Cílem této podpory je zvýšit kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců, což vede k jejich lepšímu výkonu a přínosu pro společnost. Tento přístup k profesnímu rozvoji může mít pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a jejich loajalitu ke společnosti. V odpovědích na otázky týkající se kariérního postupu u zaměstnanců HR ředitelka potvrdila, že zaměstnancům je nabízena možnost kariérního plánu. Způsob nastavení této možnosti se liší v závislosti na pracovním zařazení každého jednotlivého zaměstnance a je založen na hodnocení vedoucími zaměstnanci, na jehož základě se určuje vhodný kariérní plán. HR ředitelka vnímá nedostatečnou motivaci zaměstnanců jako jeden z důvodů jejich odchodu ze společnosti, a proto se snaží jménem společnosti poskytnout zaměstnancům, co nejlepší podmínky a motivující nástroje pro udržení jejich dlouhodobé spokojenosti. V podkapitole 3.2 diplomové práce je popsáno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zavedenými nástroji v podniku XY, jež mají vliv na jejich motivaci.

### ***Odměňování***

HR ředitelka (Příloha 5) popisuje systém odměňování, který je aktuálně nastaven na základě individuálních výkonů a příspěvků zaměstnanců k úspěchu společnosti. Tento systém (XY, 2023f) zahrnuje fixní mzdu, variabilní mzdu a mimořádné odměny, přičemž fixní mzdu obdrží každý zaměstnanec ve společnosti. Variabilní složka je stanovena pro pracovní pozice na úrovni ředitele / výkonného ředitele, manažera a vedoucího týmu, a to na základě strategických cílů a plánů společnosti. Dle interního dokumentu (XY, 2023f) je variabilní složka mzdy členěna na měsíční a čtvrtletní odměnu. Měsíční odměna je vyplácena pravidelně každý měsíc a je závislá na splnění stanovených pracovních cílů a výkonů. Čtvrtletní odměna je vyplácena pravidelně každý kvartál a je závislá na splnění stanovených pracovních cílů a výkonů. Rozpočet mimořádných odměn je přidělen jednotlivým oddělením a řídí ho ředitelé daného oddělení, kteří se podílí na jeho tvorbě a rozhodují o jeho čerpání během kalendářního roku. Mimořádné odměny se udělují při zvláštních příležitostech, jako jsou například vynikající pracovní výkony nebo výjimečné přínosy k růstu a úspěchu společnosti. Podle zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců, které HR ředitelka dostává, je tento systém považován za efektivní a spravedlivý.

Společnost, jak již HR ředitelka zmínila (Příloha 5), zaměstnancům poskytuje rozmanité benefity v rámci peněžních i nepeněžních odměn. Celkový přehled těchto benefitů je popsán v interním předpisu (XY, 2023g), jehož znění je následující:

- příspěvek na stravování: příspěvek se poskytuje formou stravenkového paušálu, který je určen k hrazení výdajů za stravování a je zaměstnanci poskytován formou peněžitého příspěvku vypláceného společně se mzdou. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžitý příspěvek na stravování ve výši 55 Kč za jednu odpracovanou směnu ve smyslu zákoníku práce;
- dovolená: výměra dovolené za kalendářní rok činí ve společnosti XY a.s. pět týdnů v kalendářním roce;
- zdravotní volno: zaměstnavatel poskytuje 2 dny zdravotního volna, tzv. sick days;
- očkování proti chřipce zdarma: očkování proti chřipce probíhá vždy 1 x ročně;
- časově omezené benefity: zaměstnanci mohou využívat variabilní, časově limitované benefity, o kterých jsou včas informováni (například slevy na lístky do divadel, na lázeňské pobyty, dětské tábory apod.)
- multisport karta: zaměstnavatel slouží jako zprostředkovatel, přes kterého je možná objednávka multisport karty pro zaměstnance i pro jednoho jeho rodinného příslušníka. Na tento benefit zaměstnavatel nepřispívá a částka je hrazena srážkou ze mzdy zaměstnance;

- poolový automobil: zaměstnavatel na základě domluvy poskytuje referentské automobily k využití pro soukromé účely;
- příspěvky na tábory a zotavovací akce dětí zaměstnanců: zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří o to požádají, příspěvek na tábory a zotavovací akce pro děti do 15 let, a to ve výši maximálně 2 000 Kč ročně.

Nabídka benefitů je HR ředitelkou vnímána jako důležitý nástroj pro udržení motivace a loajality zaměstnanců. Je si vědoma toho, že každý zaměstnanec je individuální s vlastními preferencemi, zároveň ona osobně považuje nabízené benefity za velmi rozmanité. Navzdory neustálé snaze o rozšiřování oblasti benefitů mohou někteří zaměstnanci vnímat nabídku jako nedostatečnou, což se pro ně může jevit jako důvod k odchodu. Spokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování a benefitů je vyhodnocena v následující kapitole.

### 3.2 Šetření a interpretace dat

V rámci každé organizace hraje personální fluktuace klíčovou roli, neboť ovlivňuje stabilitu, produktivitu a dlouhodobý úspěch podniku. Porozumět faktorům, které ovlivňují zaměstnance v jejich rozhodnutí setrvat ve firmě, nebo ji opustit, je důležitým prvkem strategického řízení lidských zdrojů. V této podkapitole budou zkoumány příčiny fluktuace zaměstnanců ze dvou perspektiv, jak z vnitřního pohledu společnosti, tedy od stávajících zaměstnanců a HR ředitelky, tak následně z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců. Obě tyto perspektivy budou analyzovány a příčiny fluktuace budou systematicky rozděleny do klíčových problematických oblastí. V závěru každé oblasti budou tato zjištění mezi sebou porovnána a zhodnocena.

Zjištění a hodnocení příčin fluktuace hrají zásadní roli při identifikaci nezbytných opatření, která je třeba přijmout k řešení vysoké fluktuace. Jak již bylo uvedeno v metodice práce, v rámci dotazníkového šetření vznikly dvě varianty dotazníků – dotazník pro stávající zaměstnance centrály společnosti a dotazník pro dobrovolně odchozí zaměstnance. Dotazník pro stávající zaměstnance centrály společnosti (Příloha 6) obsahuje 21 otázek a 3 podotázky. Průvodní dopis s odkazem pro vyplnění dotazníku byl rozeslán prostřednictvím e-mailu 221 respondentovi, z tohoto počtu vyplnil dotazník 191 respondent. Návratnost dotazníkového šetření byla 86,4 %.

Dotazník pro dobrovolně odchozí zaměstnance centrály společnosti (Příloha 7) obsahuje též 21 otázek a 3 podotázky. Na začátku bylo telefonicky kontaktováno 53 zaměstnanců, kteří z centrály společnosti odešli v letech 2021 a 2022. Následně jim byl s jejich souhlasem zaslán e-mail s průvodním dopisem a odkazem na vyplnění dotazníku. Z celkového počtu oslovených respondentů jich dotazník vyplnilo 41. Návratnost dotazníkového šetření v této skupině respondentů byla 77,4 %.

Dotazníkové otázky jsou pro obě skupiny respondentů převážně tvořeny uzavřenými a polouzavřenými otázkami týkajícími se:

- flukuačních tendencí u stávajících zaměstnanců centrály / důvodů odchodu dobrovolně odchozích zaměstnanců centrály;
- stabilizačních nástrojů podniku XY (výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní vztahy, motivace a odměňování) a jejich vlivu na stávající i odchozí zaměstnance.

Poslední oblast otázek zjišťuje demografické údaje respondentů.

### 3.2.1 Flukтуаční tendence a důvody odchodů

První oblast otázek, která je určena jak pro stávající, tak pro bývalé zaměstnance podniku XY, se soustředí na klíčové faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců. Cílem těchto otázek je pochopit, co působí na zaměstnance pozitivně nebo negativně v rámci jejich pracovního prostředí a co může přispět k jejich setrvání v podniku, nebo naopak k rozhodnutí odejít. Identifikací těchto faktorů podnik XY získá cenné informace, které mu umožní lépe pochopit potřeby svých zaměstnanců a zlepšit pracovní prostředí.

Výsledky dotazníkového šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci podniku XY jsou součástí Přílohy 8. V této podkapitole jsou tyto výsledky rozděleny podle kategorií pracovního zařazení zaměstnance, které jsou ředitel, manažer, vedoucí týmu a specialista. Tato struktura interpretace výsledků poskytuje podniku XY přehledný a specifický pohled na flukтуаční tendence stávajících zaměstnanců a důvody odchodů odchozích zaměstnanců.

#### *Flukтуаční tendence a důvody odchodů dle ředitelů*

Dotazníkového šetření se z této pracovní skupiny zúčastnilo 12 stávajících a 5 dobrovolně odchozích zaměstnanců. První otázka je zaměřena na to, co zaměstnanci považují za nejdůležitější aspekt, který ovlivňuje či ovlivňoval jejich motivaci pro setrvání v podniku XY. Tato informace má klíčový význam pro pochopení potřeb a očekávání zaměstnanců. Pro 4 odchozí ředitele jsou nejvíce důležitým faktorem pro jejich setrvání v podniku mezilidské vztahy na pracovišti a pro 1 odchozího ředitele to je finanční odměna. Na druhé straně pro pět stávajících ředitelů je nejvíce klíčovým faktorem finanční odměna, pro 3 stávající ředitele jsou to pak mezilidské vztahy na pracovišti a pro 2 stávající ředitele je klíčovým faktorem pracovní vztah s přímým nadřízeným. Kariérní růst je zásadní pro jednoho stávajícího ředitele a zaměstnanecké výhody / benefity volí jako důležitý faktor pro setrvání v podniku jeden stávající ředitel.

Následovala otázka, která se dotazuje, zda respondenti aktivně sledují, či sledovali nabídky prací jiných organizací. Čtyři odchozí ředitelé určitě aktivně sledovali nabídky prací jiných firem a jeden odchozí ředitel je určitě nesledoval. Na tuto otázku 6 stávajících ředitelů z 12 odpovídá, že spíše sledují nabídky prací jiných společností. Druhá polovina stávajících ředitelů tyto nabídky aktivně nesleduje.

Třetí otázka je zaměřená na okolnosti, které by přesvědčily zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Respondenti mohou zvolit maximálně tři odpovědi. Nejpočetnějšími odpověďmi z celkových 10 odpovědí mezi odchozími zaměstnanci jsou: dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (4), finanční odměna (4), kvalitnější mezilidské vztahy (1) či možnost kariérního růstu (1). Stávající zaměstnanci tyto hlavními faktory pro důvod změny zaměstnavatele shledávají (z celkových 20 odpovědí) ve: finanční odměně (9), menší stresové zátěži (3), zaměstnaneckých výhodách / benefitech (3), příjemnějším pracovním prostředím (2). Po jedné odpovědi je zvolena možnost dostatku příležitostí pro osobní a profesní rozvoj, efektivnější spolupráce a komunikace a kvalitnější mezilidské vztahy.

Čtvrtá otázka zjišťuje silné stránky podniku, aneb s čím jsou, či s čím byli zaměstnanci v podniku XY spokojeni. Respondenti mohou zvolit maximálně 3 odpovědi. U odchozích zaměstnanců jsou jako nejpočetnější odpovědi zvoleny (z celkových 11 odpovědí): mezilidské vztahy na pracovišti (5), následované pracovním vztahem s přímým nadřízeným (2) a finanční odměnou (2), pracovním prostředím (1) a profesním a osobním rozvojem (1). U stávajících ředitelů podniku XY (celkem 24 odpovědí) obsazuje první příčku v oblasti spokojenosti finanční odměna (12), následovaná mezilidskými vztahy na pracovišti (6) a zaměstnaneckými výhodami / benefity (5). Profesní a osobní rozvoj získává jeden hlas.

Poslední otázka u stávajících zaměstnanců zjišťuje slabé stránky podniku neboli s čím zaměstnanci v podniku XY nejsou spokojeni. Stávající zaměstnanci mohou uvést maximálně 3 odpovědi a jejich celkový počet je 16. Čtyřikrát se ve výsledcích vyskytuje odpověď jiná možnost s doplněním, že zaměstnanec nechce uvést či nechce odpovídat na tuto otázku. Výsledky odhalují tři hlavní oblasti, které stávající ředitelé považují za slabé stránky podniku – kariérní růst (4), mezilidské vztahy na pracovišti (3) a pracovní prostředí (3). Profesní a osobní rozvoj byl uveden jednou a stejně tak finanční odměna. Zatímco u stávajících zaměstnanců tato otázka zjišťuje jejich nespokojenost v podniku, u odchozích pracovníků zjišťuje důvod jejich odchodu z podniku XY, zvolit mohou jednu odpověď. Tři bývalí ředitelé odešli kvůli nedostatečné finanční odměně, jeden kvůli pracovnímu vztahu s přímým nadřízeným a jeden z důvodu nedostatečného profesního a osobního rozvoje.

Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro stávající ředitele finanční odměna, zatímco pro odchozí zaměstnance hrají klíčovou roli mezilidské vztahy na pracovišti. Nejpočetnějším aspektem, se kterým jsou v podniku XY stávající ředitelé spokojeni, jsou finanční odměna a mezilidské vztahy na pracovišti. Mezilidské vztahy na pracovišti je i nejpočetněji vyskytovaná odpověď u odchozích zaměstnanců na otázku ohledně spokojenosti v podniku XY. Zaměstnanci, kteří se rozhodli opustit podnik, uvádí jako hlavní důvody nedostatečnou finanční odměnu, pracovní vztah s přímým nadřízeným či nedostatečný profesní a osobní rozvoj. Naopak stávající ředitelé identifikují slabá místa v oblasti kariérního růstu, mezilidských vztahů na pracovišti a pracovního prostředí. Finanční odměna a profesní a osobní rozvoj se u stávajících ředitelů vyskytují pouze jednou. Proto lze konstatovat, že názory stávajících ředitelů nepotvrzují důvody odchodů bývalých zaměstnanců.

### ***Fluktuální tendence a důvody odchodů dle manažerů***

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 stávajících a 11 odchozích manažerů. První otázka zjišťuje, co zaměstnanci považují za klíčový faktor, který ovlivňuje, či ovlivňoval jejich motivaci zůstat v podniku XY. Pět odchozích manažerů považuje finanční odměnu za důležitý motivační faktor pro své setrvání v podniku. Pro 3 odchozí manažery to jsou mezilidské vztahy na pracovišti, pro 2 odchozí manažery to je pracovní vztah s přímým nadřízeným a jeden odchozí manažer zvolil profesní a osobní rozvoj. U stávajících zaměstnanců je volba klíčových faktorů motivace téměř stejná jako u odchozích zaměstnanců. Třicet stávajících manažerů zvolilo jako důležitý motivační aspekt finanční odměnu stejně jako odchozí zaměstnanci. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou zvoleny šesti stávajícími manažery, což potvrzuje určitou kontinuitu ve vnímání důležitosti těchto vztahů. Klíčový aspekt v podobě pracovního vztahu s přímým nadřízeným zvolili 4 stávající manažeři, což značí, že i v tomto ohledu existuje určitá konzistence mezi oběma skupinami zaměstnanců. Mezi stávajícími manažery jsou i ti, kteří klíčovým faktorem shledávají kariérní růst (2) či profesní a osobní rozvoj (1). Druhá otázka zjišťuje, zda respondenti aktivně sledují, či sledovali nabídky prací jiných organizací. Sedm odchozích zaměstnanců aktivně sledovalo nabídky prací jiných firem a 4 odchozí manažeři tyto nabídky aktivně nesledovali. Ze stávajících manažerů tyto nabídky aktivně nesleduje 25 a naopak 18 stávajících manažerů spíše aktivně sleduje.

Třetí otázka je zaměřená na okolnosti, které by přesvědčily zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Respondenti mohou uvést maximálně tři odpovědi. Nejpočetnějšími odpověďmi, z celkových 25, mezi odchozími manažery jsou: finanční odměna (11), efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným (7), kvalitnější mezilidské vztahy (2), menší stresová zátěž (2), možnost kariérního růstu (2) či dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (1). U stávajících zaměstnanců se stávají nejpočetnějšími odpověďmi, z celkových 90, následující možnosti: finanční odměna (36), kvalitnější mezilidské vztahy (20), zaměstnanecké výhody / benefity (18), menší stresová zátěž (6), efektivnější spolupráce

a komunikace s přímým nadřízeným (6), příjemnější pracovní prostředí (3) a dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (1).

Čtvrtá otázka se dotazuje na silné stránky podniku, aneb s čím jsou, či s čím byli zaměstnanci v podniku XY spokojeni. Respondenti mohou uvést maximálně 3 odpovědi. U odchozích manažerů je nejpočetnější odpovědí, z celkových 24, zvolena možnost mezilidských vztahů na pracovišti (8) a finanční odměny (8), následované profesním a osobním rozvojem (3), pracovním prostředím (2), pracovním vztahem s přímým nadřízeným (2) a zaměstnaneckými výhodami / benefity (1). U stávajících zaměstnanců z celkového počtu 92 odpovědí první příčku obsazuje finanční odměna (35), následovaná mezilidskými vztahy na pracovišti (14), profesním a osobním rozvojem (17), kariérním růstem (13), pracovním vztahem s přímým nadřízeným (7) a pracovním prostředím (6).

Poslední otázka v této oblasti zjišťuje naopak slabé stránky podniku u stávajících zaměstnanců neboli s čím v podniku nejsou spokojeni. Stávající manažeři mohou uvést maximálně 3 odpovědi. Nejčastějšími odpověďmi jsou, z celkového počtu 53: mezilidské vztahy na pracovišti (22), kariérní růst (9), jiná možnost s doplněním: „nechci uvést / nechci zodpovědět“ (9), pracovní prostředí (6), zaměstnanecké výhody / benefity (3), pracovní vztah s přímým nadřízeným (2), profesní a osobní rozvoj (1) a finanční odměna (1). Pátá otázka u odchozích manažerů se dotazuje na důvod jejich odchodu z podniku XY, zvolit mohou jednu odpověď. Pět odchozích manažerů jako důvod svého odchodu uvádí kariérní růst, další tři manažeři opustili podnik z důvodu nedostatečné finanční odměny. Dva manažeři jako důvod pro svůj odchod uvedli nedostatečný profesní a osobní rozvoj. Jeden bývalý manažer uvedl pracovní vztah s přímým nadřízeným a jeden mezilidské vztahy na pracovišti.

Z provedeného dotazníkového šetření v pracovní skupině manažerů se ukázalo, že finanční odměna je klíčovým motivačním faktorem pro stávající zaměstnance podniku XY, stejně tak tomu bylo i u bývalých zaměstnanců společnosti. Nejčastějším aspektem, který by přesvědčil stávající manažery ke změně zaměstnavatele, je finanční odměna, kvalitnější mezilidské vztahy a zaměstnanecké výhody, zatímco mezi odchozími zaměstnanci to byla finanční odměna, efektivnější spolupráce s nadřízeným a kvalitnější mezilidské vztahy na pracovišti. Podnik XY vyniká jak pro odchozí, tak pro současné manažery zejména díky kvalitním mezilidským vztahům a atraktivní finanční odměně. Naopak současní manažeři nejsou v podniku spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti či kariérním růstem. Kariérní růst jako důvod svého odchodu ze společnosti XY uvedlo i 5 odchozích zaměstnanců.

### ***Flukuační tendence a důvody odchodů dle vedoucích týmů***

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 44 stávajících a 6 odchozích vedoucích týmů. První otázka se zaměřuje na to, co vedoucí týmů považují za nejdůležitější aspekt, který ovlivňuje, či ovlivňoval jejich motivaci zůstat v podniku XY. Pro 4 odchozí vedoucí jsou nejdůležitějším faktorem pro setrvání v podniku XY mezilidské vztahy na pracovišti a pro 2 odchozí vedoucí to je kariérní růst. Na druhé straně pro 20 stávajících vedoucích jsou nejvíce klíčovým faktorem mezilidské vztahy na pracovišti, pro 11 stávajících vedoucích to je pracovní vztah s přímým nadřízeným, pro 3 stávající vedoucí to je finanční odměna. Motivační prvek v podobě kariérního růstu zvolili 2 stávající vedoucí a pracovní prostřední zvolil jeden stávající vedoucí. Následovala otázka, jež se dotazuje, zda respondenti aktivně sledují, či sledovali nabídky prací jiných organizací. Pět odchozích vedoucích týmů aktivně sledovalo nabídky prací, a naopak jeden tyto nabídky aktivně nesledoval. Na tuto otázku 7 stávajících vedoucích z celkového počtu 44 odpovědělo, že sledují nabídky prací jiných společností. Naopak 37 stávajících vedoucích týmů tyto nabídky aktivně nesleduje.

Třetí otázka je zaměřená na okolnosti, které by přesvědčily zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Respondenti mohou uvést maximálně tři odpovědi. Nejpočetnějšími

odpověďmi z celkových 14 mezi odchozími vedoucími jsou: finanční odměna (6), dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (3), efektivnější spolupráce a komunikace (2), možnost kariérního růstu (2), menší stresová zátěž (1). Stávající vedoucí ovlivňující faktor pro změnu zaměstnavatele (z celkových 96 odpovědí) shledávají v: efektivnější spolupráci a komunikaci (22), možnosti kariérního růstu (17), finanční odměně (14), menší stresové zátěži (14), příjemnějším pracovním prostředí (13), dostatku příležitostí pro osobní a profesní rozvoji (8), zaměstnaneckých výhodách / benefitech (8).

Čtvrtá otázka zjišťuje silné stránky podniku, aneb s čím jsou, či s čím byli vedoucí týmů v podniku XY spokojeni. Respondenti mohou uvést maximálně 3 odpovědi. U odchozích vedoucích je nejpočetnější odpovědí, z celkových 11, zvolena možnost mezilidských vztahů na pracovišti (4), následovaná pracovním vztahem s přímým nadřízeným (3), finanční odměnou (2), pracovním prostředím (1) a zaměstnaneckými výhodami / benefity (1). U stávajících vedoucích týmů, z celkového počtu 99 odpovědí, byl nejčastější výskyt možnosti mezilidské vztahy na pracovišti (37), následované zaměstnaneckými výhodami / benefity (20), pracovním vztahem s přímým nadřízeným (15), finanční odměnou (12), pracovním prostředím (9) a v neposlední řadě kariérním růstem (3) a profesním a osobním rozvojem (3).

Poslední otázka se dotazuje na to, s čím stávající zaměstnanci v podniku XY nejsou spokojeni. Respondenti mohou uvést maximálně 3 odpovědi. Z celkových 60 odpovědí od stávajících vedoucích týmů jsou nejpočetnější volbou: pracovní vztah s přímým nadřízeným (20), finanční odměna (12), jiná možnost s vysvětlením, že nechtějí uvést důvod (12), kariérní růst (6). Mezilidské vztahy na pracovišti jsou zvoleny třikrát a stejně tak pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody / benefity. Jednou je zvolena možnost profesního a osobního rozvoje. Zatímco u stávajících zaměstnanců tato otázka zjišťovala jejich nespokojenost v podniku XY, u odchozích zjišťuje důvod jejich odchodu z podniku XY. Čtyři vedoucí týmu uvádí jako důvod svého odchodu finanční odměnu, jeden vedoucí odešel z důvodu nedostatečného kariérního růstu a jeden jako důvod uvádí pracovní vztah s přímým nadřízeným.

Na základě provedeného šetření u skupiny vedoucích týmů lze říct, že pro stávající zaměstnance jsou důležitým motivačním faktorem mezilidské vztahy na pracovišti, tato tvrzení byla potvrzena odchozími zaměstnanci, u nichž tato odpověď dominovala mezi ostatními možnostmi. Nejčastějším aspektem, který by přesvědčil stávající vedoucí týmů ke změně zaměstnavatele, je efektivnější spolupráce a komunikace, zatímco odchozí zaměstnanci zvolili finanční odměnu. Silné stránky podniku XY shledávají stávající zaměstnanci v mezilidských vztazích na pracovišti a v pracovním vztahu se svým přímým nadřízeným. Tyto možnosti podporuje i volba odchozích zaměstnanců, kteří jako nejčastější odpověď zvolili právě tyto dvě. Avšak pracovní vztah s přímým nadřízeným byl zároveň stávajícími vedoucími shledán za slabé místo podniku XY, se kterým nejsou spokojeni. Naopak odchozí zaměstnanci nebyli spokojeni s finanční odměnou.

### ***Flukuační tendence a důvody odchodů dle specialistů***

Do dotazníkového šetření se zapojilo 92 specialistů, kteří stále pracují v podniku XY, a 19 specialistů, kteří podnik opustili. V rámci první otázky jsou účastníci dotazováni na klíčový faktor, který podle nich ovlivňoval nebo stále ovlivňuje jejich motivaci zůstat v podniku XY. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou považovány za důležitý motivační faktor pro setrvání v podniku 15 odchozími specialisty. Pracovní vztah s přímým nadřízeným hraje klíčovou roli pro 2 odchozí specialisty a další 2 specialisté zdůrazňují význam finanční odměny. Mezi stávajícími specialisty se volba faktorů motivace oproti odchozím specialistům téměř neliší. 49 stávajících specialistů považuje mezilidské vztahy na pracovišti za důležitý motivační prvek, stejně jako tomu bylo u odchozích zaměstnanců. Pracovní vztah s přímým nadřízeným je zvolen 14 stávajícími specialisty, což potvrzuje stálost ve vnímání této důležité složky.

Klíčový prvek spočívající ve finanční odměně si volí 13 stávajících specialistů. Další stávající zaměstnanci si volí: profesní a osobní rozvoj (9), zaměstnanecké výhody / benefity (5), kariérní růst (1) a pracovní prostředí (1). Druhá otázka zjišťovala, zda respondenti aktivně sledují, či sledovali nabídky prací jiných organizací. 16 odchozích zaměstnanců tuto činnost aktivně provádělo, zatímco 3 odchozí specialisté toto sledování aktivně nevykonávali. Mezi stávajícími specialisty aktivně nesleduje nabídky prací jiných společností 69 respondentů, naopak 23 tyto nabídky spíše aktivně sleduje.

Třetí otázka je zaměřená na okolnosti, které by přesvědčily zaměstnance ke změně zaměstnavatele. Respondenti mohou uvést maximálně tři odpovědi. Nejpočetnějšími odpověďmi, z celkových 44, mezi odchozími specialisty jsou: finanční odměna (13), menší stresová zátěž (9), možnost kariérního růstu (8), efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným (7), dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (4), zaměstnanecké výhody / benefity (3). U stávajících zaměstnanců se staly nejpočetnějšími odpověďmi, z celkových 210, následující možnosti: efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným (43), finanční odměna (41), možnost kariérního růstu (34), dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj (31), menší stresová zátěž (22), příjemnější pracovní prostředí (21), zaměstnanecké výhody / benefity (16), kvalitnější mezilidské vztahy (2).

Čtvrtá otázka se zabývá pozitivními aspekty podniku a zjišťuje, co zaměstnanci v podniku XY považují nebo považovali za zdroj spokojenosti. Každý respondent má možnost uvést až tři odpovědi. U odcházejících specialistů je nejvíce zastoupená volba finanční odměny (13 z 38 celkových odpovědí), následují mezilidské vztahy na pracovišti (12), zaměstnanecké výhody / benefity (10), pracovní vztah s přímým nadřízeným (2) a profesní a osobní rozvoj (1). Mezi stávajícími zaměstnanci, kteří poskytli celkem 184 odpovědí, vedou v první řadě mezilidské vztahy na pracovišti (79 odpovědí). Následují zaměstnanecké výhody / benefity (37), pracovní prostředí (29), pracovní vztah s přímým nadřízeným (18), finanční odměna (16), kariérní růst (4) a profesní a osobní rozvoj (1).

Poslední otázka v tomto kontextu zkoumá slabé stránky podniku, tedy oblasti, se kterými stávající specialisté nejsou spokojeni. Každý z nich může uvést maximálně tři odpovědi. Nejčastějšími uvedenými odpověďmi (z celkových 113) jsou: finanční odměna (26), následuje možnost neuvádět, či nechtít odpovědět (21), dále kariérní růst (18), pracovní vztah s přímým nadřízeným (14), zaměstnanecké výhody / benefity (13), pracovní prostředí (8), mezilidské vztahy na pracovišti (7), profesní a osobní rozvoj (6). Oproti tomu u odchozích specialistů tato otázka zjišťuje důvody jejich odchodu z podniku XY. Ti mohou zvolit jednu odpověď. Osm odchozích specialistů uvádí jako důvod svého odchodu pracovní vztah s přímým nadřízeným, dalších 6 specialistů opouští podnik kvůli nedostatečné finanční odměně. Dva specialisté jako důvod uvedli kariérní růst a další dva profesní a osobní rozvoj. Jeden odchozí specialista uvedl mezilidské vztahy na pracovišti.

Provedením dotazníkového šetření v pracovní skupině specialistů se ukázalo, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou klíčovým motivačním faktorem pro stávající zaměstnance podniku XY, stejně tak tomu je i odchozích zaměstnanců společnosti. Mezi stávajícími specialisty při uvažování o změně zaměstnavatele dominují aspekty efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným, finanční odměna a dostatek příležitostí pro osobní a profesní rozvoj. Odchozí specialisté to potvrzují volbou finanční odměny. Nicméně, oproti stávajícím zaměstnancům přikládají větší váhu menší stresové zátěži a možnostem kariérního růstu. Podnik XY vyniká jak pro odchozí, tak pro stávající specialisty zejména díky kvalitním mezilidským vztahům. Stávající zaměstnanci jsou dále spokojeni se zaměstnaneckými výhodami / benefity a s pracovním prostředím. Naopak stávající specialisté nejsou v podniku spokojeni s finanční odměnou a s kariérním růstem. Finanční odměnu uvedlo i 6 odchozích specialistů jako důvod svého odchodu ze společnosti XY.



### 3.2.2 Stabilizační nástroje podniku XY

Druhá oblast dotazníkového šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci je zaměřena na stabilizační nástroje podniku XY. Tyto nástroje zahrnují efektivní výběr a adaptaci zaměstnanců, vytváření příznivého pracovního prostředí, budování kvalitních pracovních vztahů, motivaci zaměstnanců a systém odměňování. Cílem následujících otázek je identifikovat prvky ovlivňující loajalitu zaměstnanců a udržení stability pracovního týmu.

I druhá oblast dotazníkového šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci podniku XY je součástí Přílohy 8. V tomto oddílu jsou tyto výsledky rozděleny podle kategorií pracovního zařazení zaměstnance, které jsou: ředitel, manažer, vedoucí týmu a specialista. Tato struktura interpretace výsledků poskytuje podniku XY komplexní pohled na zpětnou vazbu a názory zaměstnanců.

#### *Stabilizační nástroje podniku XY dle ředitelů*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 stávajících a 5 dobrovolně odchozích ředitelů. Odpovědi na otázky 6 a 7 přináší poznatky ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a adaptačního programu v podniku XY. S průběhem výběrového řízení je spokojeno 9 stávajících ředitelů a 3 stávající ředitelé si nejsou jisti svým hodnocením, proto zvolili možnost „nevím“. Tyto postoje stávajících zaměstnanců se odrážejí i ve výsledcích průzkumu u odchozích ředitelů. 4 z nich jsou spokojeni s průběhem výběrového řízení, avšak jeden odchozí ředitel je spíše nespokojen. Na otázku ohledně absolvování adaptačního programu při nástupu do zaměstnání reaguje 7 stávajících ředitelů tak, že tímto programem neprošli. Zatímco 2 stávající ředitelé potvrzují svoji účast v adaptačním programu podniku XY, další 3 stávající ředitelé si nejsou jisti svojí odpovědí a označují možnost „nevím“. Tato data podporují výsledky i z pohledu odchozích ředitelů, kde 3 z nich uvedli, že adaptační program neabsolvovali, další 1 jej naopak určitě absolvoval a poslední neposkytuje jasnou odpověď. Na tuto otázku navazovala podotázka týkající se získání zpětné vazby na adaptační program podniku XY pro ty, kteří jej absolvovali. Na tuto otázku odpovídali celkem 2 stávající a 1 odchozí ředitel. Z výsledků vyplývá, že všichni, kteří prošli tímto programem, jsou s ním spokojeni.

Spokojenost s pracovním prostředím zjišťují otázky 8 a 9. Z odpovědí na otázku 8 lze vyvodit, že z celkového počtu 12 stávajících zaměstnanců, kteří byli dotázáni na to, zda považují pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci, odpovědělo 9 osob kladně, zatímco 3 osoby se domnívají, že toto místo není zcela příjemné a bezpečné. U všech 5 odchozích ředitelů se objevuje názor, že pracovní prostředí je příjemné a bezpečné. Další otázka sleduje, zda pracovníci v práci často zažívají stresové situace. Výsledky ukazují, že 8 z 12 stávajících ředitelů zmiňuje častý stres, zatímco 4 stávající ředitelé uvádějí absenci stresu. Mezi 5 odchozími řediteli panuje shoda na tom, že v podniku XY stresové situace nezažívali. Tato otázka byla následována podotázkou týkající se hlavních stresorů u zaměstnanců. Na tuto podotázku odpovědělo 8 stávajících ředitelů. 3 z nich za hlavní stresor označují dodržování termínů pro splnění úkolů, další 3 uvádí náročnost a množství úkolů či projektů. Dva stávající ředitelé zvolili možnost jiného důvodu bez uvedení bližšího specifiky. Otázky 10 až 12 se soustředí na pracovní vztahy a komunikaci v rámci podniku a poskytují vhled do sociálního a komunikačního prostředí v podniku XY. Konkrétně otázka 10 se zaměřuje na perspektivu respondentů ohledně přátelskosti pracovních vztahů s kolegy. Z výsledků vyplývá, že 9 stávajících ředitelů tyto vztahy vnímá jako přátelské, zatímco 3 stávající ředitelé je spíše za přátelské nepovažují. Mezi odchozími řediteli (celkem 5) panuje shoda, že pracovní vztahy s kolegy byly přátelské. Další otázka se zabývá srovnatelným vnímáním ve vztahu k přímým nadřízeným. Z výsledků vyplývá, že 11 stávajících ředitelů považuje tento vztah za přátelský, zatímco jeden stávající ředitel ho za přátelský nepovažuje.

Mezi odchozími řediteli se 4 z celkových 5 shodli na přátelském vztahu k přímému nadřízenému, zatímco 1 z nich tento vztah za přátelský nepovažoval. Otázka 12 zkoumá, jak respondenti hodnotí komunikační schopnosti svých přímých nadřízených, včetně naslouchání a poskytnutí zpětné vazby. Ze 12 stávajících ředitelů se 10 vyjadřuje tak, že jejich přímý nadřízený s nimi dostatečně komunikuje, jeden nezvolil jasnou odpověď a 1 považuje tuto komunikaci za nedostatečnou. Mezi odchozími řediteli uvedli 3 z celkových 5, že jejich přímý nadřízený dostatečně komunikoval, zatímco dva uvádí, že komunikace nebyla dostatečná.

Otázky 13 až 16 se soustředí na různé aspekty motivace, odměňování a zaměstnaneckých výhod v podniku XY. Výsledky otázky 13 naznačují, že všichni ředitelé, kteří se zúčastnili šetření (12 stávajících a 5 odchozích), mají pozitivní zkušenost s motivací poskytovanou podnikem XY. Stejně výsledky jsou získány i v podotázce 13a, jež detailněji zkoumá, zda právě tyto motivační nástroje ovlivňují, či ovlivňovali jejich setrvání v podniku. Dvanáct stávajících ředitelů odpovědělo, že tyto nástroje poskytované podnikem XY jsou pro ně důležitým faktorem pro setrvání v podniku. Důležitost těchto faktorů potvrdilo 5 odchozích ředitelů. Další otázka reflektuje spokojenost s finanční odměnou. Na základě výsledků lze interpretovat, že 11 stávajících ředitelů z celkových 12 je spokojeno s výší svojí finanční odměny. Pouze jeden stávající ředitel odpověděl, že neví. Mezi odchozími zaměstnanci jsou 2 ředitelé, kteří byli s finanční odměnou spokojeni, naopak 3 ředitelé uvedli, že s finanční odměnou spokojeni nebyli. Otázky 15 a 16 se zaměřují na vnímání nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů a jejich úlohu v setrvání zaměstnanců v podniku. Tyto otázky umožňují zhodnotit, jakým způsobem se motivace, odměňování a benefity promítají do pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků otázky 15, která se týká nabídky zaměstnaneckých výhod a benefitů, je možné vyvodit, že všichni stávající ředitelé (12) hodnotí nabídku jako dostatečnou. Tuto volbu potvrzují i všichni (5) odchozí ředitelé. Závěrečná otázka navazuje na předchozí tím, že se zaměřuje na to, zda jsou v současné době podnikem XY nabízené zaměstnanecké výhody nebo benefity důležité pro zaměstnance, kteří zvažují, zda zůstat nebo z podniku odejít. Z výsledků vyplývá, že z 12 stávajících ředitelů je 9 těch, kteří považují nabízené zaměstnanecké výhody za důležitý faktor pro své setrvání v podniku, zatímco 3 ředitelé je nezohledňují jako faktor pro své setrvání. Tento názor stávajících ředitelů podporují i 4 z 5 odchozích ředitelů, zatímco pouze jeden odchozí zaměstnanec neshledává nabízené zaměstnanecké výhody jako důležitý faktor pro své setrvání v podniku XY.

### ***Stabilizační nástroje podniku XY dle manažerů***

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 stávajících a 11 dobrovolně odchozích manažerů. Odpovědi na otázky 6 a 7 podniku přináší poznatky ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a adaptačního programu. S průběhem výběrového řízení je spokojeno 30 stávajících manažerů, 4 stávající manažeři si nejsou jisti svým hodnocením, proto zvolili možnost „nevím“, 9 stávajících manažerů není spokojeno s průběhem výběrového řízení. Tyto postoje stávajících zaměstnanců korespondují s výsledky průzkumu ohledně odchozích manažerů. 8 z nich je spokojeno s průběhem výběrového řízení, avšak jeden odchozí manažer je spíše nespokojen a 2 manažeři zvolili odpověď „nevím“. Na otázku ohledně absolvování adaptačního programu při nástupu do zaměstnání potvrdilo 29 stávajících manažerů účast a následné absolvování takového programu. Oproti tomu 10 stávajících manažerů tímto programem neprošlo, další 4 stávající manažeři si nejsou jisti svojí odpovědí a označují možnost „nevím“. Mezi odchozími manažery (11) tento adaptační program neabsolvovalo dle odpovědí 10 zaměstnanců, což je drtivá většina. Pouze jeden manažer tento program absolvoval. Na tuto otázku navazovala podotázka týkající se získání zpětné vazby na adaptační program podniku XY pro ty, kteří jej absolvovali. Na tuto otázku odpovědělo celkem 29 stávajících a 1 odchozí manažer. Z výsledků vyplývá, že pouze 2 ze stávajících manažerů s tímto programem nebyli spokojeni, všichni ostatní pak potvrdili spokojenost.

Spokojenost s pracovním prostředím zjišťují otázky 8 a 9. Z odpovědí na otázku 8 lze vyvodit, že z celkového počtu 43 stávajících manažerů, již byli dotázáni na to, zda považují pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci, odpovědělo 35 osob kladně, zatímco 8 manažerů se domnívá, že toto místo není zcela příjemné a bezpečné. U 10 z celkových 11 odchozích manažerů panuje shodný názor, že pracovní prostředí je příjemné a bezpečné. Pouze jeden odchozí manažer pracovní prostředí nepovažuje za příjemné místo. Další otázka sleduje, zda pracovníci v práci často zažívají stresové situace. Výsledky ukazují, že 33 ze 43 stávajících manažerů zmiňuje častý stres, zatímco 10 stávajících manažerů nezažívá ve své práci stresové situace často. U odchozích zaměstnanců jsou výsledky téměř vyrovnané, protože 6 odchozích manažerů uvádí, že v podniku XY často zažívalo stresové situace, zatímco 5 odchozích manažerů stresové situace nezažívalo. Tato otázka byla následována podotázkou týkající se hlavních stresorů u zaměstnanců. Na tuto podotázku reagovali všichni, kdo v předchozí otázce odpověděli ano. Konkrétně 29 stávajících manažerů vnímá jako hlavní stresor nedostatečnou informovanost a komunikaci ze strany vedení, další 4 stávající zaměstnanci shledávají hlavní stresor ve své nadměrné odpovědnosti. Z odchozích zaměstnanců 4 vidí hlavní stresor ve své nadměrné odpovědnosti a dva v nedostatečné informovanosti a komunikaci ze strany vedení.

Otázky 10 až 12 se soustředí na pracovní vztahy a komunikaci v rámci podniku a poskytují vhled do sociálního a komunikačního prostředí v podniku XY. Konkrétně otázka 10 se zaměřuje na perspektivu respondentů ohledně přátelskosti pracovních vztahů s kolegy. Z výsledků vyplývá, že 23 stávajících manažerů tyto vztahy nepovažuje za přátelské, oproti tomu 20 stávajících manažerů je za přátelské považuje. Podle 10 z celkových 11 odchozích manažerů jsou vztahy s kolegy přátelské a pouze 1 odchozí manažer je za přátelské nepovažuje. Další otázka se zabývá srovnatelným vnímáním ve vztahu k přímým nadřízeným. Z výsledků je patrné, že značná většina (41) stávajících manažerů hodnotí tento vztah jako přátelský. Pouze dva stávající manažeři tento vztah za přátelský nepovažují. U odchozích manažerů se 9 z 11 shodlo na tom, že měli přátelský vztah k přímému nadřízenému, zatímco dva odchozí manažeři tento vztah za přátelský nepovažovali. Otázka 12 zkoumá, jak respondenti hodnotí komunikační schopnosti svých přímých nadřízených, včetně naslouchání a poskytnutí zpětné vazby. Ze 43 stávajících manažerů se 36 vyjadřuje tak, že jejich přímý nadřízený s nimi dostatečně komunikuje, jeden ne zvolil jasnou odpověď a 2 považují komunikaci se svým nadřízeným za nedostatečnou. Mezi odchozími manažery 9 z celkových 11 uvedlo, že jejich přímý nadřízený dostatečně komunikoval, zatímco dva uvádí, že komunikace nebyla dostatečná.

Otázky 13 až 16 se soustředí na různé aspekty motivace, odměňování a zaměstnaneckých výhod v podniku XY. Výsledky otázky 13 naznačují, že všichni stávající manažeři (43) a 5 odchozích manažerů, kteří se zúčastnili šetření, uvádí pozitivní zkušenost s motivací poskytovanou podnikem XY. Nicméně 6 odchozích manažerů uvádí, že podnik jim neposkytoval nástroje, které by je dostatečně motivovaly k jejich práci. Podrobnější výsledky jsou patrné v podotázce 13a, jež zkoumá, zda právě tyto motivační nástroje ovlivňují, či ovlivňovali setrvání zaměstnanců v podniku. Na tuto otázku odpovědělo 43 stávajících a 5 odchozích manažerů. Všichni uvedení respondenti odpověděli, že tyto nástroje poskytované podnikem XY jsou pro ně důležitým faktorem pro setrvání v podniku. Další otázka reflektuje spokojenost s finanční odměnou. Na základě výsledků lze interpretovat, že 42 stávajících manažerů z celkových 43 je spokojeno s výší svojí finanční odměny. Pouze jeden stávající manažer s výší svojí finanční odměny není spokojen. Mezi odchozími zaměstnanci je 8 z celkových 11 manažerů, kteří byli s finanční odměnou spokojeni, naopak 3 manažeři uvedli, že s finanční odměnou spokojeni nebyli. Otázky 15 a 16 se zaměřují na vnímání nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů a jejich úlohu v setrvání zaměstnanců v podniku. Tyto otázky umožňují zhodnotit, jakým způsobem se motivace, odměňování a benefity promítají do pracovního prostředí a spokojenosti

zaměstnanců. Z výsledků otázky 15 týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod a benefitů je možné vyvodit, že 36 z celkových 43 stávajících manažerů považuje tuto nabídku za dostatečnou. Dalších 7 stávajících manažerů tuto nabídku za dostatečnou nepovažuje. Odpovědi stávajících manažerů potvrzují odpovědi odchozích manažerů (11), kdy 7 z nich vnímá nabízené zaměstnanecké výhody jako dostatečné, zatímco 4 z nich naopak za nedostatečné.

Závěrečná otázka navazuje na předchozí tím, že se zaměřuje na to, zda jsou právě nabízené zaměstnanecké výhody nebo benefity podnikem XY důležité pro zaměstnance, kteří zvažují, zda zůstat, nebo odejít z podniku. Z výsledků vyplývá, že ze 43 stávajících manažerů je 22 těch, kteří považují nabízené zaměstnanecké výhody za důležitý faktor pro své setrvání v podniku, zatímco 21 manažerů je za vhodný nástroj pro své setrvání v podniku XY nepovažuje. Na druhou stranu 10 z 11 dotázaných odchozích manažerů vnímalo nabízené zaměstnanecké výhody jako vhodný nástroj motivace ke svému setrvání v podniku. Pouze jeden odchozí manažer však tento faktor pro setrvání v podniku nepovažuje za významný.

### ***Stabilizační nástroje podniku XY dle vedoucích týmů***

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 44 stávajících a 6 dobrovolně odchozích vedoucích týmů. Odpovědi na otázky 6 a 7 přináší poznatky ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a adaptačního programu v podniku XY. S průběhem výběrového řízení je spokojeno 31 stávajících vedoucích, 8 stávajících vedoucích si není jisto svým hodnocením, proto zvolilo možnost „nevím“, 5 stávajících manažerů není spokojeno s průběhem výběrového řízení. Tyto postoje stávajících zaměstnanců korespondují s výsledky odchozích vedoucích, z nichž 5 je spokojeno s průběhem výběrového řízení, avšak jeden je spíše nespokojen. V odpovědích na otázku ohledně absolvování adaptačního programu při nástupu do zaměstnání 28 stávajících vedoucích potvrzuje účast v tomto programu a jeho následné absolvování. Oproti tomu 8 stávajících vedoucích tímto programem neprošlo, dalších 8 stávajících vedoucích si není jisto svojí odpovědí a označuje možnost „nevím“. Mezi odchozími vedoucími (6) tento adaptační program neabsolvovali 4 zaměstnanci, což je většina dotázaných odchozích vedoucích. Pouze jeden vedoucí tento program absolvoval a jeden neví, zda ho absolvoval, či nikoliv. Na tuto otázku navazovala podotázka týkající se získání zpětné vazby na adaptační program podniku XY pro ty, kteří jej absolvovali. Na tuto otázku odpovědělo celkem 28 stávajících a 1 odchozí vedoucí a všichni z nich potvrdili spokojenost s tímto programem.

Spokojenost s pracovním prostředím zjišťují otázky 8 a 9. Z výsledků otázky 8 lze vyvodit, že z celkového počtu 44 stávajících vedoucích, již byli dotázáni na to, zda považují pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci, odpovědělo 41 osob pozitivně, zatímco pouze 3 vedoucí se domnívají, že toto místo není zcela příjemné a bezpečné. U 5 z celkových 6 odchozích vedoucích se názor na příjemné a bezpečné pracovní prostředí shoduje s názorem většiny stávajících vedoucích. Pouze 1 odchozí vedoucí pracovní prostředí nepovažuje za příjemné místo. Další otázka sleduje, zda pracovníci v práci často zažívají stresové situace. Výsledky ukazují, že 33 ze 44 stávajících vedoucích zmiňuje častý stres, zatímco 8 stávajících vedoucích často nezažívá ve své práci stresové situace. Mezi odchozími vedoucími panuje shodný názor (podpořený všemi 6 respondenty), že v podniku XY často zažívali stresové situace. Tato otázka byla následována podotázkou týkající se hlavních stresorů u zaměstnanců. Na tuto podotázku reagovalo 36 stávajících a 6 odchozích vedoucích. 18 stávajících vedoucích vnímá jako hlavní stresor náročnost a množství úkolů či projektů, dalších 13 nedostatečnou informovanost a komunikaci ze strany vedení, další 3 stávající zaměstnanci shledávají hlavní stresor ve své nadměrné odpovědnosti, dále 2 v dodržování termínů pro splnění úkolů. Všichni odchozí zaměstnanci (6) vidí hlavní stresor v nedostatečné informovanosti a komunikaci ze strany vedení.

Otázky 10 až 12 se soustředí na pracovní vztahy a komunikaci v rámci podniku a poskytují vhled do sociálního a komunikačního prostředí v podniku XY. Konkrétně otázka 10 se zaměřuje na perspektivu respondentů ohledně přátelskosti pracovních vztahů s kolegy. Z výsledků vyplývá, že 40 stávajících vedoucích tyto vztahy považuje za přátelské, oproti tomu 4 stávající vedoucí je za přátelské nepovažují. Mezi odchozími vedoucími jich 5 z celkových 6 považuje za přátelské a pouze 1 odchozí vedoucí ne. Další otázka se zabývá srovnatelným vnímáním ve vztahu k přímým nadřízeným. Z výsledků je patrné, že 14 z celkových 44 stávajících vedoucích vnímá tento vztah jako přátelský, 11 stávajících vedoucích uvedlo odpověď nevím a převažující počet (19) stávajících vedoucích nepovažuje vztah s přímým nadřízeným za přátelský. U odchozích vedoucích se 4 ze 6 shodli na tom, že měli přátelský vztah k přímému nadřízenému, zatímco další 2 odchozí vedoucí tento vztah za přátelský nepovažovali. Otázka 12 zkoumá, jak respondenti hodnotí komunikační schopnosti svých přímých nadřízených, včetně naslouchání a poskytnutí zpětné vazby. Ze 44 stávajících vedoucích se 14 vyjadřuje tak, že jejich přímý nadřízený s nimi dostatečně komunikuje, 11 nezvolilo jasnou odpověď a 19 považuje komunikaci se svým nadřízeným za nedostatečnou. Mezi odchozími vedoucími uvedli 4 z celkových 6, že jejich přímý nadřízený dostatečně komunikoval, zatímco dva uvádí, že komunikace nebyla dostatečná. Otázky 13 až 16 se soustředí na různé aspekty motivace, odměňování a zaměstnaneckých výhod v podniku XY. Výsledky otázky 13 ukazují, že 43 (z celkových 44) stávajících vedoucích a 5 (z celkových 6) odchozích vedoucích, kteří se zúčastnili šetření, uvádí pozitivní zkušenost s motivací poskytovanou podnikem XY. Oproti tomu 1 stávající vedoucí zvolil možnost nevím a 1 odchozí vedoucí uvádí, že podnik mu neposkytoval nástroje, které by ho při práci dostatečně motivovaly. Podrobnější výsledky jsou zobrazeny v podotázce 13a, jež zkoumá, zda právě tyto motivační nástroje ovlivňují, či ovlivňovali setrvání zaměstnanců v podniku. Na tuto otázku odpovědělo 43 stávajících a 5 odchozích vedoucích. Všichni uvedení respondenti odpověděli, že uvedené nástroje poskytované podnikem XY pro ně jsou důležitým faktorem pro setrvání v podniku.

Další otázka reflektuje spokojenost s finanční odměnou. Na základě výsledků lze interpretovat, že 28 stávajících vedoucích z celkových 44 je spokojeno s výší svojí finanční odměny. Devět stávajících vedoucích dle výsledků projevuje nespokojenost s výší svého ohodnocení a dalších sedm stávajících vedoucích uvádí, že neví, jak odpovědět. Mezi odchozími zaměstnanci jsou 2 z celkových 6 vedoucích, kteří byli s finanční odměnou spokojeni, naopak 4 vedoucí uvádí, že s finanční odměnou spokojeni nebyli. Otázky 15 a 16 se zaměřují na vnímání nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů a jejich úlohu v setrvání zaměstnanců v podniku. Tyto otázky umožňují zhodnotit, jakým způsobem se motivace, odměňování a benefity promítají do pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků otázky 15 týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod a benefitů, je patrné, že 34 z celkových 44 stávajících vedoucích považuje tuto nabídku za dostatečnou. Dalších 10 stávajících vedoucích tuto nabídku nepovažuje za dostatečnou. Všichni (6) odchozí vedoucí vnímají nabízené výhody podnikem XY za dostatečné.

Závěrečná otázka navazuje na předchozí tak, že se zaměřuje na to, zda jsou v současnosti podnikem XY nabízené zaměstnanecké výhody nebo benefity důležité pro zaměstnance, kteří zvažují, zda zůstat, nebo z podniku odejít. Z výsledků vyplývá, že ze 44 stávajících vedoucích je 36 těch, kteří považují nabízené zaměstnanecké výhody za důležitý faktor pro své setrvání v podniku, zatímco 8 vedoucích je za vhodný nástroj pro své setrvání v podniku XY nepovažuje. Všech 6 odchozích vedoucích vnímalo nabízené zaměstnanecké výhody jako vhodný nástroj motivace k setrvání v podniku.

### ***Stabilizační nástroje podniku XY dle specialistů***

Dotazníkového šetření se zúčastnila i nejpočetnější pracovní skupina – specialisté, konkrétně se jedná o 92 stávajících a 11 dobrovolně odchozích zaměstnanců. Odpovědi na otázky 6 a 7 přináší poznatky ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a adaptačního programu v podniku XY. S průběhem výběrového řízení je spokojeno 64 stávajících specialistů, 14 stávajících specialistů si není jisto svým hodnocením, proto zvolilo možnost „nevím“, 14 stávajících specialistů není s průběhem výběrového řízení spokojeno. Z 19 odchozích specialistů hodnotilo průběh výběrového řízení pozitivně osm. Naopak šest z nich bylo s průběhem výběrového řízení nespokojeno a pět osob nevedlo, jak se k tomuto hodnocení staví.

V odpovědi na otázku ohledně absolvování adaptačního programu při nástupu do zaměstnání potvrdilo 52 stávajících specialistů účast a následně absolvování. Oproti tomu 19 stávajících specialistů tímto programem neprošlo, dalších 21 stávajících specialistů si není jisto svojí odpovědí a označuje možnost „nevím“. Mezi odchozími manažery (19) tento adaptační program neabsolvovalo 9 zaměstnanců. Pouze šest specialistů tento program absolvovalo a 4 odchozí specialisté si nejsou jisti, zda ano, či ne. Na tuto otázku navazovala podotázka týkající se získání zpětné vazby na adaptační program podniku XY pro ty, kteří jej absolvovali. Na tuto otázku odpovědělo celkem 52 stávajících a 6 odchozích specialistů. Z výsledků vyplývá, že pouze 3 ze stávajících specialistů s tímto programem nebyli spokojeni, všichni ostatní však potvrdili spokojenost.

Spokojenost s pracovním prostředím zjišťují otázky 8 a 9. Z výsledků otázky 8 lze vyvodit, že z celkového počtu 92 stávajících specialistů, již byli dotázáni na to, zda považují pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci, odpovědělo 84 osob kladně, zatímco 8 specialistů se domnívá, že toto místo není zcela příjemné a bezpečné. U 9 z celkových 19 odchozích specialistů panuje shodný názor spočívající v tom, že pracovní prostředí je příjemné a bezpečné. Avšak 10 odchozích specialistů nepovažuje pracovní prostředí za příjemné a bezpečné místo. Následující otázka se zaměřuje na zažívání stresových situací v pracovním prostředí. Výsledky naznačují, že pouze 10 z 92 stávajících specialistů uvádí, že stresové situace zažívá často. Většina, tedy 82 z 92 stávajících specialistů, ve své práci často stresové situace nepociťuje. Na druhé straně všichni odchozí specialisté uvádí, že v podniku XY často stresové situace zažívali. Tato otázka byla následována podotázkou týkající se hlavních stresorů u zaměstnanců. Na tuto podotázku reagovali všichni, kdo v předchozí otázce odpověděli ano. Konkrétně 3 z 10 stávajících specialistů uvádí jako nejčastější stresor nedostatečnou informovanost a komunikaci ze strany vedení. Dalších 7 stávajících specialistů označuje za hlavní stresor náročnost a velké množství úkolů či projektů. Mezi odchozími zaměstnanci jich 13 z 19 volí náročnost a velké množství úkolů či projektů. Dalších 5 odchozích zaměstnanců uvádí velké množství úkolů či projektů.

Otázky 10 až 12 se soustředí na pracovní vztahy a komunikaci v rámci podniku a poskytují vhled do sociálního a komunikačního prostředí v podniku XY. Konkrétně otázka 10 se zaměřuje na perspektivu respondentů ohledně přátelskosti pracovních vztahů s kolegy. Z výsledků vyplývá, že 8 stávajících specialistů tyto vztahy nepovažuje za přátelské, oproti tomu 84 stávajících specialistů je za přátelské považuje. U 18 odchozích specialistů z celkových 19 jsou vztahy s kolegy považovány za přátelské a pouze 1 odchozí specialista je za přátelské nepovažuje. Další otázka směřovala k posouzení pracovního vztahu s přímým nadřízeným. Z výsledků plyne, že významná většina stávajících specialistů, tedy 78 z celkových 92, hodnotí tento vztah jako přátelský. Naopak 13 stávajících specialistů tento vztah za přátelský nepovažuje. V případě odchozích specialistů se 10 z 19 shodlo na tom, že mělo s přímým nadřízeným přátelský vztah, zatímco mezi odchozími specialisty tento vztah za přátelský nepovažovalo 9 respondentů.

Otázka 12 zkoumá, jak respondenti hodnotí komunikační schopnosti svých přímých nadřízených, včetně naslouchání a poskytnutí zpětné vazby. Z 92 stávajících specialistů se 67 vyjadřuje tak, že jejich přímý nadřízený s nimi dostatečně komunikuje, dalších 11 ne zvolilo jasnou odpověď a 14 stávajících specialistů považují komunikaci se svým nadřízeným za nedostatečnou. Mezi odchozími specialisty uvedlo 10 z celkových 19, že jejich přímý nadřízený dostatečně komunikoval, zatímco 9 odchozích specialistů uvádí, že komunikace nebyla dostatečná.

Otázky 13 až 16 se soustředí na různé aspekty motivace, odměňování a zaměstnaneckých výhod v podniku XY. Z výsledků otázky 13 lze celkově vyčíst, že mezi stávajícími specialisty převažuje pozitivní vnímání motivace, a to konkrétně u 58 z celkových 92. Naopak 34 respondentů z řad stávajících specialistů se necítí podnikem XY dostatečně motivováno. Ve skupině odchozích specialistů převažuje názor 12 respondentů, kteří uvádí, že se v podniku XY necítí dostatečně motivováni. Naopak 7 odchozích specialistů uvádí, že se dostatečně motivováni cítili. V podotázce 13a jsou uváděny podrobnější výsledky, které se týkají předchozí otázky a zkoumají, zda právě tyto nástroje motivace měly vliv na rozhodnutí dotčených osob setrvat či opustit podnik XY. Na tuto otázku odpovědělo 58 stávajících specialistů, z nichž 53 uvádí, že motivační nástroje poskytované podnikem XY jsou pro ně důležitým faktorem při rozhodování setrvat v podniku. Naopak 5 stávajících specialistů uvedlo, že tyto nástroje pro ně nejsou důležitým motivačním faktorem. Na straně odchozích specialistů všech sedm respondentů uvádí, že tyto nástroje byly pro jejich rozhodnutí setrvat v podniku XY důležité.

Další otázka reflektuje spokojenost s finanční odměnou. Z výsledků lze interpretovat, že 68 stávajících specialistů z celkových 92 je spokojeno s výší svojí finanční odměny, zatímco 24 stávajících specialistů s ní spokojeno není. Mezi odchozími zaměstnanci je 13 z celkových 19 manažerů, kteří byli s finanční odměnou spokojeni, naopak 6 manažerů uvádí, že s finanční odměnou spokojeno nebylo. Otázky 15 a 16 se zaměřují na vnímání nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů a jejich úlohu v setrvání zaměstnanců v podniku. Tyto otázky umožňují zhodnotit, jakým způsobem se motivace, odměňování a benefity promítají do pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců.

Z výsledků otázky 15 týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod a benefitů je možné usoudit, že 66 z celkových 92 stávajících specialistů považuje tuto nabídku za dostatečnou. Dalších 26 stávajících specialistů ji za dostatečnou nepovažuje. Odpovědi stávajících specialistů potvrzují odpovědi odchozích specialistů (19), kdy 15 z nich vnímá nabízené zaměstnanecké výhody jako dostatečné, zatímco 4 z nich nepovažují tyto výhody za dostačující pro svou spokojenost. Závěrečná otázka navazuje na předchozí tím, že se zaměřuje na to, zda jsou právě nabízené zaměstnanecké výhody nebo benefity podnikem XY důležité pro zaměstnance, kteří zvažují, zda zůstat, nebo odejít z podniku. Z výsledků vyplývá, že z 92 stávajících specialistů je 77 těch, kteří považují nabízené zaměstnanecké výhody za důležitý faktor pro své setrvání v podniku, zatímco 14 specialistů je za vhodný nástroj pro své setrvání v podniku XY nepovažuje. Na druhou stranu 14 z 19 dotázaných odchozích specialistů vnímalo nabízené zaměstnanecké výhody jako vhodný nástroj motivace ke svému setrvání v podniku. Pouze 5 odchozích specialistů však tento faktor v otázce svého setrvání v podniku nepovažuje za významný.

### **3.2.3 Souhrnná diskuse výsledků**

Tento oddíl zobrazuje hodnocení dosažených výsledků včetně vyhodnocení výzkumných otázek. *Cílem diplomové práce bylo formulovat doporučení, která by vedla k efektivní identifikaci vhodných nástrojů pro stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY.*

Na základě teoretických poznatků a provedení výzkumného šetření jsou zhodnoceny dílčí cíle, jež byly definovány v podkapitole 2.4. Výsledky získané v průběhu výzkumného šetření vycházejí z použitých výzkumných metod. Prvním krokem bylo provedení kvalitativního výzkumu, který zahrnoval polostrukturovaný rozhovor s HR ředitelkou (Příloha 5). Tento přístup umožnil získat podrobnější pohled na procesy lidských zdrojů v podniku XY. Souběžně s tím bylo, v rámci kvantitativního výzkumu, provedeno dotazníkové šetření mezi stávajícími a dobrovolně odchozími zaměstnanci centrály. Získané výsledky byly rozděleny do čtyř skupin dle pracovního zařazení zaměstnanců: ředitel, manažer, vedoucí týmu, specialista. Toto rozdělení poskytlo hlubší vhled do toho, jak jednotlivé pracovní role vnímají současnou situaci ohledně své stabilizace v podniku XY. Tímto členěním bylo též umožněno provádět vzájemnou komparaci dat s daty získaných z rozhovoru s HR ředitelkou a identifikovat případné shody či rozdíly mezi nimi. Všechna data uvedená v dotazníkovém šetření byla získána od celkového počtu 232 respondentů, z nichž 191 tvořili stávající zaměstnanci centrály a zbylých 41 byli zaměstnanci, kteří se rozhodli z podniku dobrovolně odejít v posledních dvou letech. Tyto dvě skupiny respondentů byly poté dle svého pracovního zařazení rozděleny do čtyř dalších skupin: ředitelé, manažeři, vedoucí týmů a specialisté. Jejich konkrétní počet je uveden v Tabulce 7. Data, která budou interpretována v této části, byla získána prostřednictvím dvou dotazníků, kdy každý obsahoval celkem 21 otázek a 3 podotázky.

Tabulka 7 Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení v dotazníkovém šetření

Pracovní zařazení	Stávající zaměstnanec	Dobrovolně odchozí zaměstnanec
Ředitel	12	5
Manažer	43	11
Vedoucí týmu	44	6
Specialista	92	19
Celkem	191	41

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit, **jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály jak z pohledu stávajících zaměstnanců, tak z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců**. S tímto cílem byla určena hlavní výzkumná otázka: „*Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY?*“

Dílčím cílem bylo **zjistit, zda míra fluktuace zaměstnanců v podniku XY v období 2017–2022 vykazuje růstový trend**. Tento cíl vede k objasnění, jak se fluktuace vyvíjela během daného časového období a zda docházelo ke zvýšení nebo snížení počtu zaměstnanců opouštějících společnost. S tímto cílem byla určena první dílčí výzkumná otázka: „*Má míra fluktuace v podniku XY v období 2017–2022 rostoucí trend?*“ V oddíle 3.1.1 analytické části této práce byly provedeny výpočty související s mírou fluktuace v podniku XY. Výsledky potvrdily, **že míra fluktuace v podniku vykazuje trend růstu** (Graf 2). Hlavní část fluktuace je zejména dobrovolná, přičemž dobrovolná fluktuace má ve sledovaném období též rostoucí tendence, s výjimkou roku 2020. O tomto konkrétním roce HR ředitelka v rozhovoru (Příloha 5) uvedla, že krátkodobý pokles fluktuace byl dle ní způsoben zvláštní situací spojenou s celosvětovou pandemií Covid-19, kdy zaměstnanci dávali přednost setrvání v podniku před hledáním nových pracovních příležitostí.

Podle rozdělení míry fluktuace mezi jednotlivé pracovní skupiny (ředitelé, manažery, vedoucí týmů, specialisty) lze konstatovat, že ve všech skupinách v posledních dvou letech dochází k nárůstu míry fluktuace (Graf 3–6), přičemž v roce 2022 všechny pracovní skupiny zaznamenaly své nejvyšší hodnoty míry fluktuace. Tento vývoj naznačuje, že organizace čelí výzvě udržení zaměstnanců na všech úrovních.



Druhým dílčím cílem bylo **zjistit, zda aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 převyšuje její optimální hodnotu**. Tento cíl směřoval k posouzení, zda aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 je nad optimální hodnotou a umožňoval získat jasný obraz o tom, zda je míra fluktuace v rámci roku 2022 v podniku XY na žádoucí úrovni, nebo zda existuje potřeba přijmout opatření pro její regulaci. Součástí tohoto dílčího cíle je vyčíslení nákladů spojených s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců za rok 2022 dle pracovního zařazení v podniku. S tímto cílem byla určena druhá dílčí výzkumná otázka: „*Převyšuje aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 její optimální hodnotu?*“

V roce 2022 dosáhla celková míra fluktuace v podniku hodnoty 36,24 % přičemž dobrovolná fluktuace tvořila 32,57 %. Tyto hodnoty byly zároveň nejvyšší za sledované období 2017–2022. Rozhovor s HR ředitelkou (Příloha 5) odhalil, že ve srovnání s jinými společnostmi působícími ve stejném odvětví považuje za závažnou míru fluktuace v kontextu podniku XY hodnotu nad 25 %. Autoři v literární rešerši představené v oddíle 2.1.2 uvádí průměrnou míru odchodů v České republice kolem 15 %. Na základě porovnání poznatků z odborné literatury a výsledků rozhovoru s HR ředitelkou lze konstatovat, že **hodnota míry fluktuace v podniku XY v roce 2022 převyšuje svoji optimální hodnotu**.

S ohledem na zjištěnou zvýšenou míru dobrovolné fluktuace zaměstnanců v roce 2022 byly na základě teoretických poznatků (v oddíle 3.1.2) identifikovány celkové náklady spojené s tímto jevem. Celkové náklady dobrovolné fluktuace 71 zaměstnanců centrály v roce 2022 činily 13 754 813 Kč (Tabulka 5). Nejvýznamnější podíl na těchto nákladech měl odchod 41 specialistů, což znamenalo náklady ve výši 5 406 465 Kč. Za odchodem 17 manažerů následovaly náklady ve výši 3 772 453 Kč, zatímco na odchod 4 ředitelů činily náklady 3 059 296 Kč. Odchod 9 vedoucích týmů způsobil náklady ve výši 1 516 599 Kč.

HR ředitelka v rozhovoru (Příloha 5) uvedla, že pokud míra fluktuace přesáhne hranici 25 %, je nezbytné zavést opatření k její regulaci a sestavit akční plán pro další postup. I přesto, že průměrná míra fluktuace za poslední dva roky zůstává kolem 30 %, dosud nebyl vytvořen žádný konkrétní akční plán. Na základě zjištění o výši míry fluktuace a vyčíslení nákladů se toto téma stalo pro HR ředitelku klíčové vzhledem k tomu, že má v plánu setkat se s vedoucími jednotlivých oddělení a společně diskutovat o možnostech, jak zlepšit pracovní podmínky a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Třetím dílčím cílem bylo **zjistit spokojenost s aktuálním nastavením procesů stabilizační strategie z perspektivy zaměstnanců a personálního řízení v podniku XY**. Tímto zjištěním je možné lépe porozumět tomu, jak jsou aktuální stabilizační nástroje v praxi prováděny a zda přispívají k udržení zaměstnanců ve společnosti. S tímto cílem byla určena třetí dílčí výzkumná otázka: „*Jaká je spokojenost s aktuálně nastavenými procesy stabilizační strategie z perspektivy zaměstnanců a personálního řízení v podniku XY?*“

V rámci centrály společnosti XY probíhalo šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci s cílem zhodnotit současná opatření zaměřená na udržení zaměstnanců v podniku. Tato opatření, známá jako stabilizační nástroje, představují klíčový způsob, jakým podnik podporuje své zaměstnance. Průzkum se zaměřil na identifikaci aktuálního nastavení těchto stabilizačních nástrojů, které zaměstnancům poskytuje prostřednictvím různých oblastí. Tato oblastní členění zahrnují výběr a nábor zaměstnanců, utváření pracovního prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, motivaci zaměstnanců a systém odměňování. Zjištění uvedených informací je klíčové pro lepší porozumění celkovému zaměření těchto stabilizačních opatření v rámci organizace.

V prvním okruhu týkajícího se výběrového řízení (otázka 6) vyjádřilo 71 % stávajících zaměstnanců spokojenost s tímto procesem, zatímco 15 % respondentů vyjádřilo nespokojenost. V kontextu těchto výsledků bylo HR ředitelkou zmíněno, že společnost

s účinností od 1. 6. 2022 provedla aktualizaci procesu výběru a adaptace. Tento krok může vést k posílení důvěry zaměstnanců v úsilí o zlepšení nastavených procesů a nelze předpokládat, že by pro nespokojené respondenty byla nyní důvodem ze společnosti odejít. Navazující otázka 7 zkoumala, zda mají stávající zaměstnanci zkušenosti s adaptačním programem a jak s ním byli spokojeni. Ze 111 stávajících zaměstnanců (58 %), kteří absolvovali tento program, bylo téměř 95 % spokojeno s jeho průběhem. Spokojenost s adaptačním programem potvrzuje i všech 9 odchozích zaměstnanců, jež program absolvovalo.

Druhý okruh zjišťoval, zda respondenti považují pracovní prostředí za bezpečné a příjemné místo pro práci. Z výsledků (otázka 8) vyplynulo, že 88 % stávajících zaměstnanců považuje své pracoviště za bezpečné a příjemné. Tento zaznamenaný optimistický postoj zaměstnanců k pracovnímu prostředí koreluje s názorem vyjádřeným HR ředitelkou (oddíl 3.1.3),

Při dotázání 191 stávajících zaměstnanců na to, zda v práci zažívají často stresové situace (otázka 9), 55 % (104) z nich uvedlo, že často stresové situace nezažívají. Naopak 45 % (87) stávajících zaměstnanců častý stres vnímá. Tato tendence je zvláště výrazná u určitých pracovních skupin. Například mezi vedoucími týmů (44, tj. 82 %), manažery (33, tj. 77 %), řediteli (8, tj. 67 %) a specialisty (10, tj. 11 %). U specialistů lze dle výsledků říct, že existují odlišné zkušenosti a reakce na stres mezi stávajícími a odchozími, protože stávající specialisté ve velké míře nezažívají při práci častý stres. Na druhé straně však všichni (19) odchozí specialisté uvedli, že stresové situace v práci často zažívali. 14 odchozích specialistů z 19 za nejčastější stresor (otázka 9a) považuje náročnost a množství úkolů či projektů. Dalších 5 odchozích specialistů zvolilo nedostatečnou informovanost a komunikaci ze strany vedení. Stres spojený s dodržováním termínů pro splnění úkolů zvolil 1 odchozí specialista. U ostatních pracovních skupin nebyl výskyt stresu u odchozích zaměstnanců tak zřejmý. Stresové faktory, které nejčastěji ovlivňují odchozí specialisty, korespondují s pohledem HR ředitelky (oddíl 3.1.3). Podle jejího názoru jsou hlavními zdroji stresu vysoká pracovní zátěž a tlak spojený s dodržováním termínů v rámci pracovní činnosti.

Celkově byl mezi stávajícími zaměstnanci (87, tj. 45 %) nejběžnějším zdrojem stresu na pracovišti nedostatečný tok informací a komunikace ze strany vedení (52 %). Tuto volbu zvolilo mimo 3 specialistů ještě 29 manažerů (téměř 89 % z celkových 33 manažerů, jež uvedlo důvod stresu) a 13 vedoucích týmů (36 % z celkových 36 vedoucích týmů, jež uvedlo důvod stresu). Stejný důvod stresu potvrdilo také 13 respondentů (42 %) mezi odchozími zaměstnanci, a to z řad manažerů (2), specialistů (5) a vedoucích týmů (6). Druhým nejčastějším zdrojem stresu mezi stávajícími zaměstnanci je pracovní zatížení spojené s náročností a množstvím projektů nebo úkolů. Tento faktor ovlivňuje 32 % stávajících zaměstnanců. Dodržování termínů pro splnění úkolů a nadměrná zodpovědnost se v dotazníkovém šetření neprojeví jako významné stresové faktory u žádné z pracovních skupin. Přestože HR ředitelka (oddíl 3.1.3) zdůrazňuje snahu společnosti o snížení stresu, téměř polovina zaměstnanců stále často stres prožívá. Mnoho zaměstnanců ho spojuje s velkým množstvím a náročností úkolů nebo projektů, což je v souladu s tím, co řekla HR ředitelka. Avšak největší podíl na způsobování stresu má faktor, který nebyl z jejího pohledu zmíněn a tím je nedostatečný tok informací a komunikace ze strany vedení. Aktuální komunikační strategie, jak uvedla HR ředitelka, využívá interních komunikačních platforem, tj. intranetu a firemní e-mailové schránky.

Další okruh zkoumal kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, jak mezi kolegy, tak také s přímými nadřízenými. 80 % stávajících zaměstnanců (153) a 93 % odchozích zaměstnanců (38) považuje pracovní vztahy se svými kolegy v podniku XY za přátelské (otázka 10). Z výsledků lze odhadnout, že tento faktor není pro respondenty důvodem společnost opustit, ale zároveň na základě otázky 1 stávající zaměstnanci považují mezilidské vztahy na pracovišti za klíčový faktor pro své setrvání v podniku. Otázka 11 se dotazovala na vnímání pracovního vztahu mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Mezi stávajícími zaměstnanci je 44,

tj. 74 % těch, kteří uvádí, že mají s přímým nadřízeným přátelský pracovní vztah, naopak 19 % stávajících zaměstnanců (36) to tak necítí. Z těch, kteří ho přátelským nevnímají, je největší počet vedoucích týmů (19) a specialistů (14). Stejná situace byla identifikována u odchozích zaměstnanců ve skupině specialistů (21 %). Naopak u odchozích vedoucích týmů to jsou pouze 2, avšak u 6 % stávajících vedoucích týmů (11) chybí schopnost jednoznačně určit, zda je jejich vztah s nadřízeným přátelský. Tato situace může naznačovat, že tento vztah vnímají spíše jako neutrální nebo se k této otázce nechtějí vyjadřovat.

S ohledem na tuto skutečnost byla vytvořena otázka 12, která zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají svůj vztah s přímým nadřízeným, zda cítí dostatečnou komunikaci, zda nadřízený naslouchá jejich potřebám a zda jim pravidelně dává konstruktivní zpětnou vazbu ohledně jejich práce. Takový přístup umožňuje získat ucelenější pohled na kvalitu vztahu mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Z odpovědí vyplývá, že 68 % respondentů mezi stávajícími zaměstnanci považují vnímání této komunikace a zpětné vazby za dostačující. U 24 respondentů (13 %), z nichž největší zastoupení tvořili vedoucí týmů (11) a specialisté (11), nelze jednoznačně určit, zda tyto aspekty vnímají za dostačující, nebo nikoliv. Tato situace může opět naznačovat, že jsou pro ně neutrální nebo se k této otázce nechtějí vyjadřovat.

Na druhou stranu, 19 % stávajících zaměstnanců (36) vyjádřilo názor, že vztah s jejich přímým nadřízeným je v těchto oblastech nedostačující. Mezi nimi bylo 19 osob z řad vedoucích týmů a 14 specialistů. Stejný trend potvrdilo také 9 z 19 odchozích specialistů. Taková situace může představovat narušování atraktivity pracovního prostředí, a tím pádem snižovat motivaci zaměstnanců setrvat v podniku XY. Toto též naznačuje potřebu zvýšit komunikační a týmové schopnosti u přímých nadřízených skupin vedoucích týmů a specialistů. Podle informací od HR ředitelky (oddíl 3.1.3) jsou na letošní rok v plánu teambuildingové aktivity pouze pro ředitele.

Ve čtvrtém okruhu otázek bylo zkoumáno, zda podnik XY poskytuje zaměstnancům adekvátní motivační prostředky (otázka 13). HR ředitelka uvedla, že všem zaměstnancům jsou poskytovány motivační nástroje, které zahrnují jak finanční odměny, tak širokou nabídku firemních benefitů. Zatímco manažeři a vedoucí týmů jsou motivováni značnou mírou odpovědnosti za své týmy a možnostmi pro kariérní růst v rámci společnosti, ředitelé dostávají podporu v podobě mentoringu a konzultací s odborníky. Přestože podnik poskytuje širokou škálu motivačních nástrojů, ne všichni zaměstnanci ji vnímají jako dostatečnou. Zejména 37 % stávajících specialistů a 63 % odchozích specialistů s nimi vyjádřilo nespokojenost, navzdory tvrzení HR ředitelky o snaze vytvářet motivující prostředí pro všechny.

Po zkoumání klíčových faktorů, které motivují stávající zaměstnance setrvat v podniku XY (otázka 1), se ukázalo, že pro většinu z nich jsou nejvýznamnější mezilidské vztahy (41 %), finanční odměny (27 %) a přátelský vztah s jejich přímým nadřízeným (16 %). Tato zjištění jsou v souladu s vyjádřením HR ředitelky, která považuje mezilidské vztahy za klíčový nástroj pro stabilizaci zaměstnanců v podniku. Zajímavé je, že různé skupiny zaměstnanců mají různé priority. Zatímco specialisté a vedoucí týmů upřednostňují mezilidské vztahy a přátelské pracovní vztahy s přímým nadřízeným, ředitelé a manažeři kladou důraz především na finanční odměnu. Z výsledků také vyplývá, že faktory motivace souvisí s oblastmi, ve kterých stávající zaměstnanci pociťují největší spokojenost (otázka 4). Konkrétně stávající specialisté vykazují největší spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti (79 ze 184 odpovědí), zaměstnaneckými výhodami / benefity (37 ze 184 odpovědí) a pracovním prostředím (29 ze 184 odpovědí). Stávající vedoucí týmů projevují vysokou spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti (37 z 99 odpovědí), zaměstnaneckými výhodami / benefity (20 z 99 odpovědí) a pracovním vztahem s přímým nadřízeným (15 z 99 odpovědí). Stávající ředitelé jsou nejvíce spokojeni s finanční odměnou (12 z 25 odpovědí), mezilidskými vztahy na pracovišti (6 z 25 odpovědí) a zaměstnaneckými výhodami (5 z 25 odpovědí). Stávající manažeři

vyjadřují největší spokojenost s finanční odměnou (35 z 92 odpovědí), profesním a osobním rozvojem (17 z 92 odpovědí) a mezilidskými vztahy na pracovišti (14 z 92 odpovědí). Tímto se potvrzuje vzájemná korelace mezi faktory motivace a oblastmi, ve kterých stávající zaměstnanci pociťují největší uspokojení.

Poslední oblast se zaměřuje na informace týkající se odměňování a poskytování výhod pro zaměstnance. Ze získaných výsledků vyplývá, že s finanční odměnou (otázka 14) je spokojeno 78 % stávajících zaměstnanců (149). Ta část zaměstnanců, která není s odměnou spokojena, je tvořena z převážné části (20 %) vedoucími týmy (9 ze 44) a z 26 % specialisty (24 z 92). Nastavený systém odměňování je dle HR ředitelky hodnocen všemi vedoucími pracovníky jako efektivní a spravedlivý. Avšak z výsledků lze usoudit, že určitě existuje nerovnováha ve vnímání odměňování mezi různými pracovními pozicemi. Vedoucí týmů a specialisté se zdají být více kritičtí k současnému systému odměňování než ostatní zaměstnanci. Tato informace může naznačovat potřebu zhodnotit a případně upravit systém odměňování tak, aby byl pro všechny zaměstnance motivující. Navzdory těmto výsledkům je také důležité poznamenat, že finanční odměna hraje roli klíčového faktoru, který ovlivňuje zaměstnance k tomu, aby zůstali ve firmě (otázka 1).

V otázce 15 bylo zjišťováno, jak zaměstnanci hodnotí nabídku zaměstnaneckých výhod. Získaná data ukazují, že 77 % stávajících zaměstnanců (148) hodnotí tuto nabídku jako dostačující. Nicméně existují odlišné pohledy, neboť 28 % specialistů (26 z 92), 23 % vedoucích týmů (10 ze 44) a 16 % manažerů (7 ze 43) ji za dostatečnou nepovažuje. U odchozích zaměstnanců tento názor nebyl potvrzen, protože ji za nedostatečnou považují 4 z 19 specialistů (21 %), 4 z 11 manažerů (36 %). V ostatních pracovních skupinách tento názor také nebyl potvrzen.

Následná otázka 16 zkoumala, zda jsou stávající zaměstnanci přesvědčení, že nabídka zaměstnaneckých výhod je vhodným prostředkem pro udržení jich samotných v podniku. Na tuto otázku odpovídalo všech 191 stávajících zaměstnanců. Osm vedoucích týmů a 14 specialistů se záporně vyjádřilo k tomu, že tyto výhody považují za dostatečně přesvědčivý důvod pro setrvání v podniku. Současně je třeba poznamenat, že i když většina manažerů označila nabídku výhod za dostačující (otázka 15), 21 z nich stále nebylo přesvědčeno, že by právě tyto výhody byly klíčovým faktorem pro jejich setrvání v podniku XY. Shrnutím lze konstatovat, že aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY neslouží jako efektivní nástroj pro udržení 24 % stávajících zaměstnanců. Na druhé straně, 76 % stávajících zaměstnanců považuje tuto nabídku za vhodný prostředek, který je motivuje k setrvání v podniku. Toto naznačuje, že i když většina zaměstnanců považuje výhody za důležitý faktor, stále existuje prostor pro optimalizaci a zohlednění individuálních preferencí, tak, jak uvádí HR ředitelka (oddíl 3.1.3), protože i ona nabídku benefitů vnímá jako důležitou pro udržení motivace a loajality zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou plánovány další benefity v podobě jednoho týdnu dovolené navíc.

Čtvrtým dílčím cílem bylo **zjistit, jaké jsou flukтуаční tendence stávajících zaměstnanců ve společnosti a jaké jsou nejčastější důvody odchodů u dobrovolně odchozích zaměstnanců z podniku XY**. Tímto zjištěním bude dosaženo hlubšího porozumění flukтуаčním trendům a důvodům odchodů zaměstnanců. S tímto cílem byla určena čtvrtá dílčí výzkumná otázka: *„Jaké jsou flukтуаční tendence z pohledu stávajících zaměstnanců ve společnosti a jaké jsou nejčastější důvody dobrovolných odchodů z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců centrály v podniku XY?“*

Pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců centrály v podniku XY byly sledovány flukтуаční tendence. Cílem bylo zjistit, zda a v jaké míře stávající zaměstnanci sledují pracovní nabídky od konkurenčních společností (otázka 2) a identifikovat hlavní důvody, které by je mohly

motivovat k přechodu k jinému zaměstnavateli (otázka 3). Dále bylo zkoumáno, zda tyto motivy souvisí s aspekty, s nimiž jsou zaměstnanci v podniku XY nespokojeni (otázka 5). Z výsledků dotazníkového šetření (otázka 2) vyplývá, že většina stávajících zaměstnanců (71 %) aktivně nevyhledává jiné pracovní příležitosti. Na druhou stranu, 50 % ředitelů a 42 % manažerů se zajímá o pracovní pozice v jiných organizacích. I přestože tato data mohou svědčit o momentální nespokojenosti ředitelů a manažerů (otázka 5), neznamená to, že z podniku skutečně odejdou. Lze předpokládat, že zatím prozkoumávají své možnosti a zvažují různé alternativy, ale ještě nepodnikli žádný konkrétní krok. Zároveň, i přes možnou nespokojenost vyšších řídicích pracovníků, to byl odchod specialistů, který způsobil největší finanční dopad na podnik XY. To ukazuje, jak důležité je nejen sledovat signály nespokojenosti, ale také chápat skutečné důvody, proč zaměstnanci opouští firmu.

V rámci šetření bylo zkoumáno, co motivuje stávající zaměstnance ke změně zaměstnavatele (otázka 3) a zda tyto důvody souvisí s aspekty jejich současné nespokojenosti (otázka 5) v podniku. Cílem bylo odhalit, zda existují souvislosti mezi důvody hledání nového místa a faktory nespokojenosti, protože takové propojení by mohlo ukazovat na klíčové prvky ovlivňující loajalitu a dlouhodobé setrvání zaměstnanců v organizaci. U těchto otázek mohli respondenti zvolit maximálně 3 odpovědi.

Výsledky otázky 3 ukazují, že finanční odměna byla jako klíčový faktor při uvažování manažerů o změně zaměstnavatele uvedena ve 40 % z celkových 90 odpovědí. Na druhém místě byla touha po kvalitnějších mezilidských vztazích a týmové spolupráci (22 %) a třetím důvodem byly lepší zaměstnanecké výhody (20 %). Tyto motivy pro změnu zaměstnání korespondují s oblastmi nespokojenosti stávajících manažerů. Význačná část manažerů vyjádřila nespokojenost (otázka 5) s mezilidskými vztahy v podniku (42 % z celkových 53 odpovědí). I když se jednalo o nejčastěji zmiňovaný problém, pouze 1 odchozí manažer skutečně uvedl tento důvod jako hlavní příčinu svého odchodu. Dále byla uvedena nespokojenost s možnostmi kariérního růstu (17 %). Tento faktor uvedlo i 5 (42 %) odchozích manažerů jako hlavní důvod svého odchodu. Další 3 manažeri jako důvod svého odchodu uvedli finanční odměnu, zatímco dva další zmínili omezené možnosti profesního rozvoje. Tyto údaje poukazují na to, že ačkoliv mezilidské vztahy mohou být hlavním důvodem nespokojenosti, aspekty, jako je možnost kariérního růstu a finanční odměny mají v rozhodnutích manažerů opustit podnik XY klíčový význam.

U ředitelů jsou za důležité aspekty pro přechod k jinému zaměstnavateli považovány: finanční odměna (45 %), menší stresová zátěž (15 %) a zaměstnanecké benefity / výhody (15 %). Když byly tyto výsledky porovnány s oblastmi nespokojenosti stávajících ředitelů (otázka 5), finanční odměna se zde přímo neobjevuje. Nespokojenost se projevuje v oblasti kariérního růstu (25 %), mezilidských vztahů na pracovišti (19 %) a pracovního prostředí (19 %). Nicméně tyto faktory nekorespondují s hlavními příčinami dobrovolného ukončení pracovního poměru (otázka 5), kde finanční odměna byla uvedena 3 odchozími řediteli. Dále byl zmíněn nedostatek profesního a osobního růstu (1) a vztah s přímým nadřízeným (1). Z těchto výsledků lze usoudit, že i když jsou některé aspekty nespokojenosti pro ředitele důležité, jejich rozhodování o změně zaměstnání je ovlivněno kombinací individuálních osobních a profesních faktorů.

Vedoucí týmů a specialisté by zvažovali přechod k jinému zaměstnavateli kvůli efektivnější spolupráci a komunikaci s přímým nadřízeným, možnosti kariérního růstu a vyšší finanční odměně. V rámci podniku XY tyto dvě pracovní skupiny zároveň vyjadřují nespokojenost právě s těmito aspekty, které by je současně motivovaly k přechodu k jinému zaměstnavateli. V odpovědích odchozích specialistů (otázka 5) je patrná shoda s uvedenými důvody odchodů, konkrétně s obtížemi v pracovním vztahu s přímým nadřízeným (8 odchozích specialistů), s nedostatečnou finanční odměnou (6 odchozích specialistů) a s nedostatkem příležitostí pro kariérní růst (2 odchozí specialisté). To samé zvolili i odchozí vedoucí týmů, u kterých se

vyskytovaly důvody: finanční odměna (4 odchozí vedoucí týmů), pracovní vztah s přímým nadřízeným (1 odchozí vedoucí týmu) a kariérní růst (1 odchozí vedoucí týmu). Z těchto zjištění vyplývá, že v podniku XY existuje shoda v oblastech nespokojenosti mezi specialisty a vedoucími týmů.

Podle souhrnných výsledků byly hlavní důvody odchodů dobrovolně odchozích zaměstnanců následující: nedostatečná finanční odměna (16 respondentů, tj. 39 %), obtíže v pracovním vztahu s přímým nadřízeným (11 respondentů, tj. 27 %), nedostatek příležitostí pro kariérní růst (8 respondentů, tj. 20 %) a nedostatečný profesní a osobní rozvoj (5 respondentů, tj. 12 %). Pouze jeden odchozí respondent (2 %) jako hlavní důvod svého odchodu uvedl úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Žádný respondent jako důvod odchodu nezvolil pracovní prostředí a žádný neuvedl jinou možnost či že nechce odpovídat. Následně došlo k porovnání výsledků a dat z rozhovoru s HR ředitelkou, oddíl 3.1.3, kde na základě průzkumu 360° zpětné vazby provedeného mezi všemi zaměstnanci v roce 2019 byl HR ředitelkou odhadnut nejčastější důvod odchodů zaměstnanců centrály – nedostatečná výše mzdy. Tento faktor se také částečně potvrdil v reálných odchodech, protože finanční odměna byla hlavním důvodem odchodu pro 39 % respondentů. Na druhou stranu, z průzkumu odchodů vyplývá, že další faktor zmíněný HR ředitelkou, konkrétně nedostatek nabízených benefitů, nebyl z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců klíčovým důvodem k opuštění společnosti. Toto zjištění ukazuje na to, že společnost může mít neúplnou představu o tom, co skutečně ovlivňuje rozhodnutí zaměstnanců zůstat nebo odejít z podniku. Tato představa může také vycházet z faktu, že ve společnosti probíhají výstupní pohovory, během nichž zástupce oddělení lidských zdrojů získává zpětnou vazbu ohledně důvodu odchodu. Nicméně tato informace není následně nikam zaznamenána. Výstupní pohovory jsou prováděny pouze ústní formou a nevede se o nich žádná statistika.

Cílem výzkumných otázek bylo vytvořit přehled o současné situaci v podniku, který poskytne základ pro formulaci vhodných doporučení zaměřených na posílení a zlepšení stabilizační strategie na centrále podniku XY.

Je důležité zdůraznit, že výzkum reflektuje aktuální stav ve společnosti XY. Doporučení, jež jsou navrhována, jsou založena na provedeném sběru dat a vztahují se pouze na respondenty, kteří se tohoto výzkumu účastnili v časovém úseku, ve kterém výzkumné šetření probíhalo.

### 3.2.4 Návrhy doporučení

Následující oddíl obsahuje návrhy doporučení pro podnik XY založené na výsledcích dotazníkového šetření mezi současnými a dobrovolně odchozími zaměstnanci a také na základě polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou. Cílem diplomové práce bylo formulovat doporučení, která by vedla k efektivní identifikaci vhodných nástrojů pro stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY.

Prvním doporučením, jež by podniku XY pomohlo, je zavedení **systematické evidence důvodů odchodů zaměstnanců**, protože jak HR ředitelka během rozhovoru poznamenala, i přes existenci výstupních pohovorů, při kterých mají odcházející zaměstnanci příležitost sdělit své názory a důvody svých odchodů, tyto důležité údaje nejsou nikam zaznamenávány. To může znamenat, že podnik má zkreslený či neúplný pohled na skutečné důvody, kvůli kterým zaměstnanci zvažují, či dokonce realizují svůj odchod ze společnosti. Tomu odpovídá i výsledek dotazníkového šetření (otázka 5), že nedostatek nabízených benefitů, který byl zmíněn HR ředitelkou, nebyl z hlediska dobrovolně odchozích zaměstnanců jedním z hlavních faktorů pro odchod z podniku. S ohledem na současnou míru dobrovolné fluktuace, která dosahuje 32,57 % a stává se pro podnik nežádoucí, je tato problematika zcela zásadní a nelze ji přehlížet. Zpracováním těchto dat bude získáno hlubšího vhledu do příčin odchodů, což umožní

přijmout rychlá opatření k nápravě identifikovaných problémů. V dlouhodobém měřítku tato strategie znamená mnoho přínosů.

Tímto přístupem by mohly být omezeny náklady vzniklé s náborem nových zaměstnanců v důsledku častých odchodů zaměstnanců a současně by se zvýšila spokojenost a věrnost stávajících zaměstnanců podniku. Pro stávající zaměstnance je důležité vědět, že jejich názory jsou vyslyšeny a podnik je ochotný na základě nich dál jednat. Důraz je třeba klást také na atmosféru během výstupních pohovorů – měly by se konat v otevřeném, důvěryhodném prostředí, kde se zaměstnanec nebude bát upřímně vyjádřit. Navíc by bylo vhodné tuto praxi doplnit pravidelným hodnocením, kde by zaměstnanci mohli dávat zpětnou vazbu ještě před rozhodnutím o odchodu ze společnosti. Vzhledem k současné vysoké míře fluktuace je potřeba tuto zpětnou vazbu sbírat pravidelněji, než je nyní zvykem, tedy jednou za tři roky.

V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí je kvalitní komunikace nezbytnou složkou úspěchu a plynulosti chodu každého podniku. Dotazníkové šetření v podniku XY odhalilo několik oblastí v komunikační strategii, kde dochází k nedostatečnému toku informací, což vede k nejistotě a zvyšování stresu mezi zaměstnanci. 45 % stávajících zaměstnanců uvedlo (otázka 9a), že nedostatečná komunikace ze strany vedení je pro ně primárním zdrojem stresu. Podle informací HR ředitelky má podnik k dispozici komunikační nástroje, např. intranet a firemní e-mailové schránky, a i přesto se zdá, že tyto prostředky nejsou dostatečně využívány pro efektivní sdělení informací. Dále šetření ukázalo, že tento komunikační deficit má dopad na vztahy v pracovním prostředí, jelikož jako druhý nejčastější důvod odchodu zaměstnanců (otázka 5) z podniku byly identifikovány obtíže v pracovním vztahu s přímým nadřízeným. Navíc, 19 % stávajících zaměstnanců (otázka 12) potvrdilo, že konkrétně postrádá adekvátní komunikaci od svých nadřízených včetně dostatečného naslouchání a pravidelné konstruktivní zpětné vazby. Největší část z nich tvořila skupina specialistů, což je pracovní kategorie s největším počtem dobrovolných odchodů z firmy. Přestože společnost v roce 2025 zamýšlí implementovat nový intranet jako hlavní nástroj pro interní komunikaci, aktuální problémy v komunikaci vyžadují bezprostřední řešení. Z toho důvodu je druhým doporučením pro praxi to, že by se podnik XY měl **zaměřit na strategii interní komunikace**. To zahrnuje nejen komunikaci z vrcholového vedení směrem k zaměstnancům, ale také vztahy a interakce mezi vedoucími a jejich týmy napříč všemi úrovněmi společnosti. Strategie interní komunikace vyžaduje, aby odpovědná osoba, jež má v kompetenci interní komunikaci, absolvovala kurz zaměřený na interní komunikaci, jehož cena je přibližně 8 000 Kč. Zároveň je nezbytné, aby všichni vedoucí pracovníci absolvovali povinné školení ohledně komunikačních dovedností. V roce 2022 se školení dobrovolně zúčastnilo pouze 12 vedoucích pracovníků ze 118, což zdůrazňuje potřebu zaručit vyšší účast v budoucnu.

Třetím doporučením pro praxi je, aby se podnik XY **intenzivněji zaměřil na skupiny specialistů a manažerů**. Tyto dvě skupiny zaznamenaly v roce 2022 nejvyšší počet dobrovolných odchodů, které měly za následek ekonomickou zátěž pro podnik v hodnotě 9 178 918 Kč v souvislosti s náborovými procesy.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že specialisté a manažeři vykazují značnou nespokojenost zejména v oblastech mzdového ohodnocení a možnosti kariérního růstu (otázka 5). Ačkoliv HR ředitelka tvrdí, že manažeři mají ve společnosti dostatečné možnosti kariérního růstu a rozvoje, zdá se, že tato informace není dostatečně komunikována stávajícím zaměstnancům. Zároveň by bylo vhodné zvážit zavedení programu profesního rozvoje a mentorství pro vybrané zaměstnance z řad specialistů a manažerů, a to dle jejich individuálního zájmu. Tento program by zaměstnancům poskytoval větší příležitost k rozšíření jejich dovedností a ke kariérnímu růstu. Tato opatření by mohla nejen zvýšit spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také by mohla do společnosti přilákat nové talenty. Co se týče mzdového ohodnocení, zvýšení finanční odměny může podle oddílu 2.3.5 přinést ve spokojenosti zaměstnanců dočasné

pozitivní výsledky, avšak pro dlouhodobou stabilitu je nezbytné zjistit hlubší příčiny nespokojenosti, které mohou odhalit hloubkové rozhovory.



## 4 Závěr

Cílem diplomové práce s názvem „Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY“ bylo formulovat doporučení, která by vedla k efektivní identifikaci vhodných nástrojů pro stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY. Prostřednictvím výzkumných otázek byly definovány dílčí cíle, kde hlavním záměrem bylo:

- zjistit, jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály jak z pohledu stávajících zaměstnanců, tak z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců;
- zjistit, zda míra fluktuace zaměstnanců v podniku XY v období 2017–2022 vykazuje růstový trend;
- zjistit, zda aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 převyšuje její optimální hodnotu;
- zjistit, jaké jsou flukтуаční tendence stávajících zaměstnanců ve společnosti a jaké jsou nejčastější důvody odchodů u dobrovolně odchozích zaměstnanců z podniku XY.

Cílem těchto výzkumných otázek bylo získat ucelený obraz o aktuální situaci v podniku, na jehož základě mohou být navržena vhodná doporučení vedoucí ke zvýšení a posílení stabilizační strategie podniku.

Diplomová práce byla rozdělena celkem do čtyř hlavních částí. Začíná úvodem, pokračuje teoreticko-metodologickou částí, následuje praktická část a závěr.

V teoreticko-metodologické části je vycházeno ze sekundárních zdrojů a zahrnuje teoretická východiska a poznatky získané prostřednictvím vybrané odborné literatury.

V praktické části diplomové práce byly k získání dat využity interní dokumenty podniku XY, jež byly doplněné polostrukturovaným rozhovorem s ředitelkou lidských zdrojů a personálního řízení podniku XY. Zároveň bylo v rámci kvantitativního výzkumu realizováno dotazníkové šetření, jehož respondenti byli stávající a dobrovolně odchozí zaměstnanci podniku. Tito zaměstnanci byli rozděleni do skupin dle pracovního zařazení, a to ředitelé, manažeři, vedoucí týmů a specialisté. V této části je popsána struktura zkoumaného podniku a jsou zde prezentovány výsledky z dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo pochopit současnou situaci ve společnosti pro identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů pro zaměstnance. Výsledky získané výzkumem sloužily k formulaci doporučení, která umožnila efektivní využití těchto nástrojů.

V roce 2022 dosáhla dobrovolná fluktuace hodnoty 32,57 % (s celkovou fluktuací 36,24 %), což podnik považoval za nežádoucí. Na základě provedených výzkumných šetření lze říci, že podnik XY stojí před několika klíčovými výzvami, které mají přímý dopad na spokojenost a loajalitu zaměstnanců, což se projevuje ve vysoké míře dobrovolné fluktuace.

První a základní výzvou je nedostatečná evidence v oblasti odchodů zaměstnanců. Ačkoliv existují výstupní pohovory, jejich výsledky nejsou systematicky zpracovány, což vede k potenciálně zkresleným nebo neúplným informacím o důvodech odchodu zaměstnanců pro personální oddělení. Dále je zřejmé, že komunikace v rámci podniku není dostatečně efektivní. Přestože má podnik k dispozici komunikační nástroje, nejsou tyto prostředky využívány v plném potenciálu. Nedostatečná komunikace ze strany vedení a nedostatečná interakce mezi nadřízenými a jejich týmy vytváří napětí a stres. Tato situace je často uváděna jako důvod odchodu některých zaměstnanců a nespokojenosti těch, kteří v podniku zůstávají. Zvláštní pozornost si zaslouží skupiny specialistů a manažerů, jelikož tyto dvě skupiny v roce 2022 zaznamenaly nejvyšší počet dobrovolných odchodů, které měly za následek ekonomickou zátěž pro podnik v hodnotě 9 178 918 Kč v souvislosti s náborovými procesy. Tyto skupiny vykazaly výraznou nespokojenost zejména v oblasti finanční odměny a omezených možností kariérního

růstu. Udržení a motivace těchto zaměstnanců může přispět k redukci odchodů a významným finančním úsporám v oblasti nábory a zaškolování nových pracovníků.

Lze konstatovat, že v závěru diplomové práce jsou navržena doporučení, která poskytují efektivní základní metody ke stabilizaci zaměstnanců a minimalizaci jejich odchodů z centrály podniku XY. Důležitost těchto doporučení je dána aktuální situací v podniku, kde se v posledních letech vyskytuje vyšší míra fluktuace zaměstnanců. Tato nežádoucí míra fluktuace nejenže zvyšuje náklady spojené s náborovými procesy, školením nových zaměstnanců a ztrátou know-how, ale také může ovlivnit celkovou kvalitu služeb nabízených zákazníkům.

Je důležité pochopit, že stabilizace zaměstnanců je klíčová nejen pro ekonomickou prosperitu společnosti, ale také pro její reputaci na trhu. Spokojený zaměstnanec je s větší pravděpodobností k firmě loajální a je motivován poskytovat kvalitní služby zákazníkům. Proto je nezbytné, aby vedení podniku XY věnovalo pozornost navrženým doporučením a implementovalo je do svých strategií řízení lidských zdrojů. Pouze systematický a promyšlený přístup ke stabilizaci zaměstnanců může vést k dlouhodobému úspěchu a prosperitě společnosti na konkurenčním trhu.

# Literatura

## Primární zdroje

XY. *About XY* [online]. 2023a [cit. 2023-03-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.xy.cz/cz-cs/aboutus>>.

XY. *Pracovní příležitosti* [online]. 2023b [cit. 2023-03-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.xy.com/cz-cs/pracovniprilezitosti>>.

XY. *Personální informační portál* [online]. 2023c [cit. 2023-03-16]. Dostupné z WWW: <<https://www.xy.com/cz-cs/pracovniprilezitosti>>.

XY. *Organizační řád společnosti XY*. Oddělení lidských zdrojů. Praha, 2023d, s. 1-24.

XY. *Finanční plán podniku XY, rok 2022*. Finanční oddělení. Praha, 2023e, s. 1-136.

XY. *Interní předpis společnosti: Odměňování zaměstnanců*. Oddělení lidských zdrojů. Praha, 2023f, s. 1-11.

XY. *Interní předpis společnosti: Benefity pro zaměstnance*. Oddělení lidských zdrojů. Praha, 2023g, s. 1-9.

XY. *Interní předpis společnosti: Onboarding a offboarding zaměstnanců*. Oddělení lidských zdrojů. Praha, 2023h, s. 1-26.

XY. *Interní dokumentace: Školení zaměstnanců 2022*. Oddělení lidských zdrojů. Praha, 2023i, s. 1-2.

## Monografie

URBANCOVÁ H., VNOUČKOVÁ L. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 230 s. ISBN 978-80-8839-43-0.

## Odborné knihy a časopisy

AGBENYEGAH, G. K. Effect of Financial and Non – Financial Rewards on Employee Motivation in Financial Institution in Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*. 2019, vol. 8, no. 8, p. 121-130. ISSN 2278-0211.

AL-EMADI, A. A. Q.; SCHWABENLAND, C.; WEI, Q. The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 2015, vol. 14, no. 3, p. 7-32. ISSN 0972-687X.

ALLEN, J. MCCARTHY, M. *How to Engage, Involve, and Motivate Employees: Building a Culture of Lean Leadership and Two-Way Communication*. New York: Productivity Press, 2017. 182 s. ISBN 978-1-49877775-9.

ARDIPHINE, R. M. The loss of a “Key Person”: Risk to the enterprise; How to manage it? *Journal of Business and Management*, 2015. vol. 17, no. 2, p. 38-44. ISSN 2278-487X.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea, 2020. 208 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG M., TAYLOR S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

- ARMSTRONG M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BALZ, A. a K. SCHULLER. Always looking for something better? The impact of job insecurity on turnover intentions: Do employables and irreplaceables react differently? *Economic and Industrial Democracy*, 2020. vol. 42, no. 1, p. 142-159. ISSN 0143-831X.
- BERGER CH. R., ROLOFF E. M. *International Encyclopedia of Interpersonal Communication, 3 Volume Set*. Wiley, 2015. 2048 s. ISBN 9781118306055.
- BALOG M., LAJTOCH J. *Řízení rizik v samosprávě*. Brno: Tribun EU, 2016. 129 s. ISBN 978-80-263.
- BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci: a udržte si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BLISS, W. G. Cost of Employee Turnover. *Isquare.com* [online]. 2015 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z WWW: <http://www.isquare.com/turnover.cfm/>.
- BLÁHA J., ČOPIKOVÁ, A. HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015, 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- BLÁHA J., ČOPIKOVÁ, A. HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRISTIANSEN B., CHANDAN C. H. *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development*. Pensylvánie: IGI Global, 2017. 563 s. ISBN 978-1522525684.
- ČESKO. *Zákoník práce*. Praha: Verlag Dashöfer, 2019. 140 s. ISBN 978-80-7635-096-0.
- D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty 2014. 5. aktualizované vydání*. Olomouc: ANAG. 2014. 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DAS B. L. Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 2013, vol. 14, no. 2, p. 08-16. ISSN 23197668.
- GUEST, D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 2017, vol 27, no. 1, p. 22-38. ISSN 09545395.
- DĚDINA, J. *Management a organizace*. Ostrava: Key Publishing, 2018. 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.
- DUDA J., ŽŮRKOVÁ L. Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013. vol. 61, no. 7, p. 2071-2075. ISSN 12118516.
- JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JENSEN, J. D. Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 2018, vol. 9, no. 2, p. 93-98. ISSN 1923-4015.
- JACKSON H. J., MATHIS L. R., VALENTINE S. *Human resource management. Fourteenth edition*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. 688 s. ISBN 978-1133953104.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZÁKOVÁ, R. *Základy obecné a vývojové psychologie pro studenty nelékařských zdravotnických*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. 106 s. ISBN 978-80-244-4259-4.
- KRESTOVÁ, T. *Management výroby a služeb. 1. vydání*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 175 s. ISBN 978-80-248-3830-4.
- KONEČNÝ M., MARTINOVIČOVÁ D, VAVŘINA J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- NĚMEČKOVÁ I. Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. *Politická ekonomie [online]*. 2013, vol. 61, no. 3, p. 373-392. ISSN 00323233.
- OBENG, A. F. The Relationship between Job Insecurity and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Morale and Psychological Strain. *Management*, 2020. vol. 10, no. 2, p. 35-45. ISSN 2162-9374
- PALÍŠKOVÁ M., LEGNEROVÁ K., STRŽÍTESKÝ M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2014. 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- RATNASARI, S.; LESTARI, L. Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 2020, vol. 10, no. 2, p. 299-313, ISSN: 2201-1315.
- RAZIQ, A. a R. MAULABAKHSH. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 2015, vol. 23, p. 717-725, ISSN 22125671.
- SOOMRO, M. A. et al. Motivation And Compensation As Predictors Of Employees' Retention: An Empirical Study Of A Public Sector Organization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2021, n. 27, no. 3, p. 68-73. ISSN 2204-1990.
- SAIRA, Y et al. Impact of Financial and non Financial Reward on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2014, vol. 21, no. 10, p. 1776-1786, ISSN 1990-9233.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: *SHRM 2015-2016 Human Capital Benchmarking: 6 Industries, 5 Geographic Regions, and 4 Employee Sizes*. USA: Society for human Resource management, 2016, 131 s. ISBN 9781586444013.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TYAGI, V. Working environment-As a predictor of employee engagement with reference to academicians. *Effulgence*, 2016, vol. 14, no. 2, p. 19-27, ISSN 2456-6675.
- URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBANCOVÁ, H., ŠNÝDROVÁ M. Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2017, vol 65, no. 1, p. 357-368. ISSN 12118516.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalosti: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart, 2013. 168 s. ISBN 978-80-87829-01-1.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904-6459-9.

ZHANG L., RONG X. *Analysis of Employee Turnover Cost and Impact on Economic Benefits*. Proceedings of the 2015 International Conference on Automation, Mechanical Control and Computational Engineering, 2015, p. 1291-1296, ISBN: 978-94-62520-64-6.

## Internetové zdroje

AIHR. Employee Retention Rate. All you need to know. *Aihr.com* [online]. 2022 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <https://www.aihr.com/blog/employee-retention-rate/>.

ACHIEVERS. 9 Employee retention strategies for keeping your best talent. *Achievers.com* [online]. 2021 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z WWW: <https://www.achievers.com/blog/employee-retention-strategies/>.

BRYSON, A. et al. Does worker well-being affect workplace performance? *Voced.eu.au* [online], 2014 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <https://www.voced.edu.au/>

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONEL AND DEVELOPMENT. Employee turnover and retention. *Cipd.co.uk* [online], 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.cipd.co.uk>.

ČERMÁK, M. I nízká fluktuace může být problém. *Cleverandsmart.cz* [online]. 2016 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z WWW: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizkamira-fluktuace-muze-byt-problem/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. 2023. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace/](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace/).

DUŠEK Z. Svět práce se mění. EY věří, že se zaměstnancům blýská na lepší časy. *Ey.com* [online]. 2022. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z WWW: [https://www.ey.com/cs\\_cz/consulting/zamestnancum-se-blyska-na-lepsi-casy-pruzkum-ey-ukazal-proc](https://www.ey.com/cs_cz/consulting/zamestnancum-se-blyska-na-lepsi-casy-pruzkum-ey-ukazal-proc)

EY: Work reimagined how to prepare for renaissance and recommitment. *Ey.com* [online]. 2022 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z WWW: [https://www.ey.com/en\\_gl/webcasts/2022/05/work-reimagined-how-to-prepare-for-renaissance-and-recommitment](https://www.ey.com/en_gl/webcasts/2022/05/work-reimagined-how-to-prepare-for-renaissance-and-recommitment)

FORTIN, D. How to calculate employee turnover cost. *Predictiveindex.com* [online]. 2017 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z WWW: <https://www.predictiveindex.com/blog/how-to-calculate-employee-turnover-cost/>.

GRAFTON. Průzkum Grafton: zaměstnanci mají více práce a jsou častěji ve stresu. *Grafton.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z WWW: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/tiskove-zpravy/pruzkum-grafton-zamestnanci-maji-vice-prace-jsou-casteji-ve/>.

HALBRŠTÁT, J. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *Logistika.ihned.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-06-08].

Dostupné z WWW: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobiproblemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>.

HALL GROUP. The Business Impact of Inclusive and Frequent Recognition-Building a culture of recognition and appreciation is critical to drive the trust and engagement needed to succeed. *Archivers.com* [online]. 2020 [cit. 2022-09-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.achievers.com/resources/analyst-insight/the-business-impact-of-inclusive-and-frequent-recognition/>>.

KOLÁČKOVÁ, M. Nezaměstnanost za covidu nenarostla, spousta lidí ale změnila práci. Firmy si za to můžou samy. *Cc.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z WWW: <https://cc.cz/nezamestnanost-za-covidu-nenarostla-spousta-lidi-ale-zmenila-praci-firmy-si-za-to-muzou-samy/>.

LMC. Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět. *LMC.eu* [online]. 2022. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

LMC. Náborová kalkulačka: Shrnuli jsme jednoduché metriky, jak zjistit, jestli nabíráte úspěšně. *LMC.eu* [online]. 2020. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/zmerte-si-nabor-shrnuli-jsme-pro-vas-jednoduche-metriky-jak-zjistit-jestli-nabirate-uspesne/>.

MERCER. North American employee turnover: trends and effects. *Imercer.com* [online]. 2020. [cit. 2023-01-11]. Dostupné z WWW: <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>.

MANPOWER. Talent shortage: Nedostatek lidí s potřebným profilem. *Manpowergroup.cz* [online]. 2022. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talent-shortage-2022/>.

REIß CH. Fluktuation. *Personaler-online.de* [online]. 2014. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suchein-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html/>>

TASTE. Unikátní průzkum spokojenosti specialistů v agenturách. *Taste.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-08-21]. Dostupné z WWW: <https://taste.cz/pruzkum-spokojenosti-specialistu/>.

VACKOVÁ, H. Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců. Firmy je neumí nalodit. *Ekonom.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>

VACKOVÁ, H. Nespokojenost zaměstnanců roste, uspějí firmy, které zvednou mzdy. *Ekonom.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-67031760-nespokojenost-zamestnancu-roste-uspeji-firmy-ktere-zvednou-mzdy>

VEINBENDER, K. Vysoká fluktuace je díky mladým „novým normálem“ Odchod zvažují hned po nástupu. *E15.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-07-21]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/domaci/vysoka-fluktuace-je-diky-mladym-novym-normalem-odchod-zvazuji-hned-po-nastupu-1390128>

VICTORIAN PUBLIC SECTOR COMMISSION. Employee Retention Index. *VPSC.com* [online]. 2022 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z WWW: <https://vpsc.vic.gov.au/about-vpsc/our-role-and-structure/>

WHOLLEY, M. How turnover can be positive for your company. *Clearcompany.com* [online]. 2018 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z WWW: <https://blog.clearcompany.com/turnover-positive-for-your-company/>.





## Seznam příloh

Příloha 1 Počet a struktura zaměstnanců v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení .....	I
Příloha 2 Počet dobrovolných odchodů v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení.....	VI
Příloha 3 Počet zaměstnanců pracujících v podniku více než 1 rok a počet zaměstnanců ke dni 1. 1. 2022 dle pracovního zařazení.....	VII
Příloha 4 Náklady na fluktuaci zaměstnanců centrály společnosti XY a.s. v roce 2022 (Kč) .....	VIII
Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů podniku XY ..	IX
Příloha 6 Dotazník pro stávajícího zaměstnance centrály společnost XY a.s.....	XVI
Příloha 7 Dotazník pro dobrovolně odchozího zaměstnance centrály společnosti XY a.s....	XXI
Příloha 8 Výsledky výzkumného šetření stávajících a odchozích zaměstnanců centrály v podniku XY a.s.....	XXVI

## Přílohy

Příloha 1 Počet a struktura zaměstnanců v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení

### Rok 2017

Pracovní zařazení	Počáteční stav	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Konečný stav
Ředitel	10	1	1	10
Manažer	47	11	10	48
Vedoucí týmu	43	5	6	42
Specialista	101	16	16	101
Celkem	201	33	33	201

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

### Rok 2018

Pracovní zařazení	Počáteční stav	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Konečný stav
Ředitel	10	6	3	13
Manažer	48	9	10	47
Vedoucí týmu	42	7	8	41
Specialista	101	17	24	94
Celkem	201	39	45	195

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

### Rok 2019

Pracovní zařazení	Počáteční stav	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Konečný stav
Ředitel	13	4	0	17
Manažer	47	24	14	57
Vedoucí týmu	41	25	10	56
Specialista	94	33	27	100
Celkem	195	86	51	230

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

**Rok 2020**

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Příchozí zaměstnanci</b>	<b>Odchozí zaměstnanci</b>	<b>Konečný stav</b>
Ředitel	17	1	2	16
Manažer	57	12	12	57
Vedoucí týmu	56	3	7	52
Specialista	100	13	33	80
<b>Celkem</b>	<b>230</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>205</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

**Rok 2021**

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Příchozí zaměstnanci</b>	<b>Odchozí zaměstnanci</b>	<b>Konečný stav</b>
Ředitel	16	3	3	16
Manažer	57	21	19	59
Vedoucí týmu	52	13	10	55
Specialista	80	45	40	85
<b>Celkem</b>	<b>205</b>	<b>82</b>	<b>72</b>	<b>215</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

**Rok 2022**

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Příchozí zaměstnanci</b>	<b>Odchozí zaměstnanci</b>	<b>Konečný stav</b>
Ředitel	16	0	4	12
Manažer	59	16	21	54
Vedoucí týmu	55	8	11	52
Specialista	85	61	43	103
<b>Celkem</b>	<b>215</b>	<b>85</b>	<b>79</b>	<b>221</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle pracovního zařazení a pohlaví ke dni 31. 12. 2022

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců			Počet zaměstnanců v %		
	Muž	Žena	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
Ředitel	8	4	12	3,6	1,8	5,4
Manažer	35	19	54	15,8	8,6	24,4
Vedoucí týmu	27	25	52	12,2	11,3	23,5
Specialista	57	46	103	25,8	20,8	46,6
Celkem	127	94	221	57,5	42,5	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle věku ke dni 31. 12. 2022

Věková kategorie	Počet zaměstnanců			Počet zaměstnanců v %		
	Muž	Žena	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
18–30 let	4	8	12	1,8	3,6	5,4
31–40 let	14	51	65	6,3	23,1	29,4
41–50 let	62	23	85	28,1	10,4	38,5
51–60 let	33	2	35	14,9	0,9	15,8
61 let a více	14	10	24	6,3	4,5	10,9
Celkem	127	94	221	57,5	42,5	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle věku a pracovního zařazení ke dni 31. 12. 2022

Věková kategorie	Pracovní zařazení				
	Ředitel	Manažer	Vedoucí	Specialista	Celkem
18–30 let	0	0	7	5	12
31–40 let	0	10	23	32	65
41–50 let	8	31	11	35	85
51–60 let	4	9	4	18	35
61 let a více	0	4	7	13	24
Celkem	12	54	52	103	221

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle vzdělání ke dni 31. 12. 2022

Vzdělání	Počet zaměstnanců			Počet zaměstnanců v %		
	Muž	Žena	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
Základní	7	4	11	3,2	1,8	5,0
Střední bez maturity či s výučním listem	18	10	28	8,1	4,5	12,7
Střední s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium	80	65	145	36,2	29,4	65,6
Vysokoškolské	22	15	37	10,0	6,8	16,7
<b>Celkem</b>	<b>127</b>	<b>94</b>	<b>221</b>	<b>57,5</b>	<b>42,5</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle vzdělání a pracovního zařazení ke dni 31. 12. 2022

Vzdělání	Pracovní zařazení				
	Ředitel	Manažer	Vedoucí týmu	Specialista	Celkem
Základní	0	0	1	10	11
Střední bez maturity či s výučním listem	0	2	4	22	28
Střední s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium	0	29	47	69	145
Vysokoškolské	12	23	0	2	37
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>103</b>	<b>221</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle délky pracovního poměru ke dni 31. 12. 2022

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců			Počet zaměstnanců v %		
	Muž	Žena	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
3 měsíce a méně (zkušební doba)	14	11	25	6,3	5,0	11,3
do 1 roku	13	25	38	5,9	11,3	17,2
1–3 roky (včetně)	23	19	42	10,4	8,6	19,0
3-5 let (včetně)	32	21	53	14,5	9,5	24,0
5 let a více	45	18	63	20,4	8,1	28,5
Celkem	127	94	221	57,5	42,5	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Struktura zaměstnanců v podniku XY dle délky pracovního poměru a pracovního zařazení ke dni 31. 12. 2022

Délka pracovního poměru	Pracovní zařazení				
	Ředitel	Manažer	Vedoucí týmu	Specialista	Celkem
3 měsíce a méně (zkušební doba)	1	10	2	12	25
do 1 roku	0	9	12	17	38
1–3 roky (včetně)	7	10	11	14	42
3-5 let (včetně)	4	21	7	21	53
5 let a více	0	4	20	39	63
Celkem	12	54	52	103	221

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Příloha 2 Počet dobrovolných odchodů v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení

Dobrovolné odchody zaměstnanců v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Rok						Celkem
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Ředitel	1	2	0	2	3	4	12
Manažer	8	9	13	12	19	17	78
Vedoucí týmu	5	6	9	3	10	9	42
Specialista	14	15	21	26	36	41	153
Dobrovolné odchody celkem	28	32	43	43	68	71	285

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Dobrovolné odchody zaměstnanců v letech 2017–2022 dle pracovního zařazení (v %)

Pracovní zařazení	Rok						Celkem
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Ředitel	0,4	0,7	0,0	0,7	1,1	1,4	4,2
Manažer	2,8	3,2	4,6	4,2	6,7	6,0	27,4
Vedoucí týmu	1,8	2,1	3,2	1,1	3,5	3,2	14,7
Specialista	4,9	5,3	7,4	9,1	12,6	14,4	53,7
Dobrovolné odchody celkem	9,8	11,2	15,1	15,1	23,9	24,9	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

Příloha 3 Počet zaměstnanců pracujících v podniku více než 1 rok a počet zaměstnanců ke dni 1. 1. 2022 dle pracovního zařazení

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Počet zaměstnanců (více než 1 rok v zaměstnání) (k 31. 12. 2022)</b>	<b>Počet zaměstnanců v podniku XY ke dni 1. 1. 2022</b>
Ředitel	11	16
Manažer	35	59
Vedoucí týmu	38	55
Specialista	74	85

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)



Příloha 4 Náklady na fluktuaci zaměstnanců centrály společnosti XY a.s. v roce 2022 (Kč)

Náklady fluktuace	Skutečné nebo odhadované náklady (Kč)			
	Ředitel	Manažer	Vedoucí týmu	Specialista
<b>1. Přímé náklady celkem</b>	<b>582 900</b>	<b>77 900</b>	<b>58 400</b>	<b>53 400</b>
<i>1.1. Náklady spojené se získáváním zaměstnanců</i>				
Inzerce	7 000	7 000	7 000	7 000
Executive search	450 000	-	-	-
Personální náklady na výběrových řízení a testování	15 000	15 000	5 500	5 500
<i>1.2. Náklady spojené s adaptací zaměstnanců</i>				
BOZP školení a lékařská prohlídka + sada pracovních nástrojů	50 000	25 000	15 000	15 000
Administrativní práce HR oddělení	450	450	450	450
Adaptační proces (3 měsíce) vč. odborného zaškolení	40 000	30 000	30 000	20 000
Náklady spojené se vzděláváním a výcvikem nových zaměstnanců	20 000	-	-	5 000
<i>1.3. Náklady spojené s odcházejícími zaměstnanci</i>				
Administrativní práce HR oddělení	450	450	450	450
<b>2. Nepřímé náklady celkem</b>	<b>181 924</b>	<b>144 009</b>	<b>110 111</b>	<b>78 465</b>
<i>2.1. Náklady spojené s časem (zástupce HR oddělení a ředitele/manažera) při získávání, zaškolení a vzdělávání nových zaměstnanců</i>	36 700	21 500	14 800	14 800
<i>2.2. Přesčasy zaměstnanců</i>	-	39 284	27 452	10 523
<i>2.3. Náklady spojené se ztrátou produktivity</i>	145 224	83 225	67 859	53 142
<b>Celkem</b>	<b>764 824</b>	<b>221 909</b>	<b>168 511</b>	<b>131 865</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2023)

## Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů podniku XY

Datum a čas rozhovoru: 17. 1. 2023 v 17:30 hodin

Místo: zasedací místnost v sídle společnosti XY a.s.

Pracovní pozice respondenta: Ředitelka lidských zdrojů a personálního řízení

-----  
Dobrý den, velmi Vám děkuji, že jste si našla čas na naše setkání.

„Dobrý den, není zač. To je maličkost.“

Ráda bych Vás informovala, jak jsem již dopředu avizovala, že celý náš rozhovor bude nahráván k následnému písemnému vypracování. Zároveň bude součástí příloh méj diplomové práce.

„Děkuji za připomenutí, rozumím a akceptuji.“

Můžeme tedy začít?

„Samozřejmě, pusťme se do toho.“  
-----

### 1. Personální strategie a fluktuace zaměstnanců

*"Dle mého názoru hraje oddělení lidských zdrojů klíčovou roli pro fungování naší společnosti. Naším úkolem je zajistit, aby naši zaměstnanci byli motivováni, spokojeni a měli možnost rozvíjet své schopnosti a kariéru u nás. Personální oddělení také přispívá k tvorbě a implementaci strategií zaměřených na zlepšení výkonnosti a efektivitu našich zaměstnanců a celé společnosti."*

Je ve společnosti nastavena personální strategie?

„Ano. Personální strategie je neodmyslitelnou součástí celkové strategie společnosti a obvykle je plánována jednou ročně s ohledem na dlouhodobé cíle a potřeby organizace. Je důležité, aby personální strategie byla vzájemně propojena s ostatními strategickými oblastmi společnosti. K tomu účelu jsou prováděny analýzy prostředí a potřeb společnosti, následně jsou formulovány strategické priority pro řízení lidských zdrojů.“

Jaké jsou cíle personální strategie na rok 2023? Je součástí personální strategie pro tento rok i retence stávajících zaměstnanců?

„Mohu potvrdit, že pro rok 2023 jsou stanoveny konkrétní cíle v rámci personální strategie, včetně retenčních prvků. Věříme, že jejich dosažení nám pomůže zlepšit výkonnost a efektivitu společnosti a zároveň zvýšit spokojenost a angažovanost našich zaměstnanců. Tyto cíle zahrnují:

- zlepšení interní komunikace: tvorbou a implementací nového intranetu jako hlavního kanálu pro komunikaci a spolupráci mezi odděleními, jelikož ten původní, který byl vytvořen v roce 2015 již nezajišťuje dostatečnou efektivní komunikaci mezi zaměstnanci. Nový intranet bude více interaktivní a umožní snadnější sdílení informací, dokumentů a projektů mezi týmy. Projekt bude zahájen na konci tohoto roku, implementace bude následovat na začátku roku 2025;
- rozšíření zaměstnaneckých benefitů: ke stávajícím benefitům, kdy společnost aktuálně nabízí všem zaměstnancům 5 týdnů dovolené, je v jednání přidání dalšího týdne, dále rozšíření možnosti práce z domova pro vybraná pracovní zařazení. Poslední plánovaný

*benefit se týká nově uzavřené smlouvy s mobilním operátorem, kde jsou v jednání výhodnější tarifní balíčky pro rodinné příslušníky našich zaměstnanců;*

- *retenční program pro vrcholový management: čtvrtletní plánované teambuildingové akce pro ředitele / výkonné ředitele s názvem „Bud’ v TOPu“ Každá akce bude na jiném místě a věřím, že bude mít jistě velký přínos pro společnost.*

*Toto jsou takové hlavní cíle, které bych tu chtěla zmínit. “*

Dle ukazatelů míry fluktuace a stability ve společnosti, jak vnímáte tuto situaci? Jaká míra nežádoucí fluktuace je pro firmu již závažná?

*„Samozřejmě čísla nevypadají dobře. Zároveň je ale nutné zdůraznit, že firma rychle vyrostla do té podoby, v jaké ji vidíme dnes. Zaznamenáváme rostoucí trend fluktuace v naší společnosti, a to i přesto, že v roce 2020 je vidět pokles, který je podle mého názoru způsoben celosvětovou pandemií. V té době nikdo nevěděl, co přijde. Ovšem já bych tuto pozitivní skutečnost v poklesu nepřisuzovala našemu usílí, protože jsme řešili v celé Skupině krizovou situaci spojenou se zdravotníky.*

*Kolísající trend míry retence našich zaměstnanců vnímám ve skutečnosti, že ve společnosti došlo v posledních letech k následujícím změnám. V letech 2018 a 2019 společnost díky akvizicím získala 9 nových podniků a v důsledku těchto událostí proběhly organizační změny. V roce 2020 společnost zaměstnancům představila novou strategii a vizi na další období. A v roce 2022 došlo ke změnám v jejím vedení. Celkově bych řekla, že všechny tyto události mohly narušit stabilitu pracovního prostředí a způsobit zvýšenou míru fluktuace zaměstnanců, kteří mohou hledat jistotu v jiných firmách. Přesto bych chtěla zdůraznit, že všechny tyto kroky byly nutné pro růst organizace. “*

*Jsem si vědoma toho, že pokud klesající míra indexu stability trvá dlouhodobě, signalizuje to nesoustavné řízení společnosti a nedostatečnou schopnost reagovat na výzvy trhu. Sledování ukazatele míry retence je pro naše oddělení klíčové. Z mé strany existují obavy. Avšak, jak jsem již zmínila, cíle pro tento rok (vytvořené na základě míry retence) by měly směřovat k zahájení projektu pro úspěšnou retenci stávajících zaměstnanců. Je to palčivé téma pro všechny společnosti, předpokládám, nejen pro nás. “*

Jaká míra nežádoucí fluktuace je pro firmu již závažná?

*„Považuji nežádoucí míru fluktuace za významnou, pokud, dle informací, které mám od společnosti ve stejném odvětví, překročí 25 %. Když míra dobrovolné fluktuace v naší společnosti přesáhne tuto hodnotu, je po konzultaci s předsedou představenstva potřeba vytvořit akční plán. “*

V centrále společnosti XY a.s. k této situaci došlo, míra dobrovolné fluktuace za poslední dva roky činí kolem 32 %. Byl tedy vytvořen akční plán?

*„Ano, jsem si toho vědoma. Pokud jdeo otázku akčního plánu, musím bohužel konstatovat, že zatím nebyl přijat. Nicméně tato otázka má pro mě vysokou prioritu a určitě se jí budem se svým týme v nejbližší době věnovat. Plánuji se setkat s vedoucími odděleními a společně diskutovat o možnostech ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tímto krokem bychom chtěli otevřít dveře ke snížení míry odchodů zaměstnanců a následnému snížení nákladů s tím spojených. Věřím, že společně nalezneme vhodná řešení a vytvoříme konkrétní akční plán, který bude účinný a pomůže nám vrátit fluktuaci zaměstnanců na přijatelnou úroveň. “*

Dle zjištěných informací dosáhla v roce 2022 míra přežití zaměstnanců hodnoty 33,3 % (viz. předložená Tabulka 4). Při této hodnotě je dle autorů Bláhy et al. a Armstronga, jak je uvedeno

v literární rešerši, vhodné zjistit, proč lidé ze společnosti odchází a proč jich „přežívá stále méně“. Jaký je podle Vás důvod klesající míry přežití v podniku XY? Jaký je na to Váš názor?“

*„Hlavní klíčový faktor, který vnímán v této situaci, je rostoucí konkurence na trhu práce. V posledních letech jsme byli svědky silného ekonomického růstu, což přineslo atraktivní pracovní příležitosti pro naše zaměstnance. Mnozí z našich kolegů našli lákavé nabídky u jiných společnostech, což vedlo k tomu, že se část z nich rozhodla pro změnu zaměstnavatele. Zároveň vnímám, že tato společnost si během posledních let prošla mnoha a častými změnami. Tyto změny ovlivňují vztah zaměstnance k podniku. Jedním z důvodů může být také nedostatečná komunikace a zapojení zaměstnanců do těchto změn. Dalšími faktory mohou být nedostatečná finanční odměna a benefity, které podnik nabízí. Abychom zlepšili situaci v podniku, zapracovali jsme tyto faktory do personální strategie pro rok 2023.“*

Jak vnímáte částku 13 754 813 Kč, která byla v roce 2022 vynaložena na nábor nových zaměstnanců centrály v důsledku dobrovolných odchodů?

*„Pokud jde o tyto vyčíslené náklady, musím říct, že jsem tímto číslem velmi znepokojena. A upřímně jsem takovou částku neočekávala. Jelikož tyto náklady vznikly v souvislosti s dobrovolnými odchody zaměstnanců centrály, je obtížné předvídat, kolik dalších zaměstnanců v budoucnu společnost opustí. Proto je pro mě jako ředitelku lidských zdrojů důležité zaměřit se na to, kde je problém a co můžeme udělat pro zlepšení pracovních podmínek a pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.“*

Probíhají ve společnosti výstupní pohovory s odcházejícím zaměstnancem? Jsou sledovány důvody odchodů zaměstnanců, případně kde jsou evidovány?

*„Ano, ve společnosti probíhají výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci jako standardní součást procesu ukončení pracovního poměru. V této fázi se snažíme získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich zkušeností a důvodů odchodů. Výstupní pohovor obvykle probíhá při odevzdání pracovních pomůcek personalistce. I když se zaměstnanci občas dobrovolně podělí o svůj důvod odchodu, statistiku o důvodech nevedeme. Ale své důvody nám převážně nesdělují. Z mé osobní zkušenosti plyne, že většina zaměstnanců preferuje sdělení důvodů svého odchodu přímo svému nadřízenému, který následně řeší situaci s daným zaměstnancem. Pokud bych měla odhadnout nejčastější důvody odchodů na základě výsledků průzkumu 360°, který byl v roce 2019 distribuován všem zaměstnancům, pak nejčastějšími faktory, které zaměstnanci považují za důvody svých odchodů, jsou nedostatečná mzda a nedostatek benefitů.“*

## **2. Výběr a adaptace zaměstnanců**

Kým jsou vytvářeny profily pracovních míst?

*"Profily pracovních pozic jsou vytvářeny ve spolupráci mezi personalistou a vedoucím daného oddělení. Jejich cílem je přesně specifikovat požadavky na kandidáty, kteří budou vyhovovat požadovaným kritériím a budou schopni plnit stanovené úkoly."*

Jakým způsobem je prováděn výběr zaměstnanců?

*"Výběr zaměstnanců je prováděn několika způsoby. Nejprve se provádí předběžný výběr zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Následně jsou uchazeči pozváni na pohovor, kde jsou posuzovány jejich znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky. Důležitou součástí výběrového procesu je také testování, kde jsou testovány praktické a teoretické znalosti a dovednosti kandidátů. Po provedení výběrových pohovorů a testování následuje hodnocení a srovnání výsledků jednotlivých kandidátů. Po vybrání nejvhodnějšího kandidáta mu nabídneme místo ve společnosti. Všem uchazečům, kteří neuspěli ve výběrovém procesu, poskytneme*

*informace o výsledku. Jestliže mají zájem o zpětnou vazbu, dostanou ji. Zároveň jsou tito uchazeči přidáni do naší databáze, kde mohou být v budoucnu využiti pro jiné výběrové řízení, pokud by jejich znalosti a dovednosti odpovídaly některé jiné otevřené pozici.“*

Kdo se účastní osobních pohovorů s kandidátem při výběrových řízení za společnost?

*"Osobních pohovorů se účastní zástupce z personálního oddělení a vedoucí oddělení, který je schopen posoudit kvalifikaci a znalosti uchazečů. Pokud se jedná o pozici ředitel / výkonný ředitel u výběrového řízení je přítomen předseda představenstva.“*

Pokud je uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem, dostává stávající zaměstnanec finanční odměnu? Nebo je nějakým jiným způsobem odměňován?

*"Určitě vždy vítáme, pokud stávající zaměstnanec doporučí někoho ze svého okolí a daný uchazeč splňuje všechny specifické požadavky potřebné na danou pozici, je automaticky zařazen do výběrového řízení. Nicméně, aby se zajistila nezpochybnitelnost a objektivita výběrového procesu, nejsou zaměstnanci za doporučení kandidátů odměňováni.“*

Jakým způsobem je ve společnosti nastaven adaptační proces? A kdo ho provádí?

*"Adaptační proces je velmi důležitou součástí zaměstnávání nových zaměstnanců. V naší společnosti je tento proces od roku 2021 upraven a dle mého názoru je nyní dobře nastaven a prováděn. Na adaptační proces máme interní předpis, který je k dispozici. Ve zkratce jsou noví zaměstnanci nejdříve seznámeni zástupcem z oddělení lidských zdrojů se společností a její kulturou. Nadále jejich adaptace pokračuje pod vedením vedoucího daného oddělení. Ten zajišťuje, aby noví zaměstnanci prošli důkladným zaškolením a byli nasměrováni k efektivnímu plnění svých úkolů.“*

### **3. Pracovní prostředí**

Jak na Vás působí pracovní prostředí? Máte pocit, že jde o místo, kde lidé mohou být kreativní a cítit se v bezpečí?

*"Shledávám pracovní prostředí jako klíčové pro úspěšnou společnost, spolu s kolegy se snažíme aktivně vytvářet kreativní a bezpečné pracovní prostředí pro naše zaměstnance. Je pro nás důležité, aby se naši zaměstnanci cítili v prostředí komfortně a mohli se naplno soustředit na svou práci.“*

Jakými aktivními kroky vytváříte kreativní a bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance?

*„Například v roce 2021, kdy jsme se stěhovali do nových prostor, kde se nyní nacházíme. A i přesto, že se nacházíme v open space, jenž mezi zaměstnanci nemá velkou oblibu, jsou pro zaměstnance vytvořeny pracovní místa, která splňují ergonomické požadavky, zároveň je zde dostatek zasedacích místností pro obchodní jednání, či pro interní schůzky. Ve společných prostorách se dále nachází společná zóna, kde zaměstnanec najde kavárnu a jídelnu v jednom. Samozřejmě na pracovní prostředí má největší vliv zaměstnanci, ale základ spokojenosti vnímám v příjemném prostředí.“*

Jak na Vás působí atmosféra na pracovišti?

*"Atmosféru na pracovišti vnímám jako pozitivní a přátelské prostředí. Všichni si přejeme, aby se naši zaměstnanci cítili jako součást týmu a aby byli podporováni v různých aktivitách.“*

Dostáváte stížnosti na pracovní prostředí? (např. nespokojenost s umístěním pracovního místa, ergonomické požadavky, nedostatečné osvětlení/teplota v místnosti nebo naopak velký hluk).

*"Občas dostáváme stížnosti na pracovní prostředí, zejména ohledně nedostatku pracovních míst. To vnímám, že je bráno ze strany zaměstnanců jako mínus našeho stěhování. Když toto téma bylo otevřeno na poradě vedení společnosti, bylo rozhodnuto o tom, že v nových prostorách budou sdílené stoly. Poměr fixních a sdílených pracovních míst je 70:30. Tedy 30 % pracovních míst je ve společnosti sdílených. A občas dochází k menším nedorozuměním, protože aktuálně ještě nemáme nastavena přesná pravidla pro fungování tohoto sdíleného systému. Zatím je to nastavené tak, kdo přijde dříve do práce, ten má možnost si vybrat volné pracovní místo.*

*Jedna další stížnost z tohoto týdne byla na teplotu v místnostech. Snažíme se, co nejrychleji reagovat na tyto stížnosti a řešit je v souladu s našimi interními standardy. Ale ohledně nastavených teplot vzhledem k aktuální situaci ve světě máme tuto zimu nastavená jiná pravidla, která se snažíme ostatním vysvětlit v takové míře, aby je akceptovali."*

Vnímáte ve společnosti zvýšenou stresovou zátěž na zaměstnance?

*"V naší společnosti se snažíme minimalizovat stresovou zátěž na zaměstnance. Přesto jsme si vědomi, že stres může být součástí pracovního procesu a snažíme se poskytnout našim zaměstnancům podporu a nástroje pro řešení stresu, například pořádáme přednášky, konající se v sídle společnosti na toto téma, které jsou přístupné všem zaměstnancům."*

Které nejčastější stresory se nachází ve Vašem pracovním prostředí?

*"Nejčastějšími stresory v našem pracovním prostředí jsou zpravidla spojené s pracovním vytížením zaměstnanců a na dodržování termínů. Snažíme se tuto zátěž minimalizovat a zajišťovat dostatečné zdroje a nástroje pro řešení této situace."*

#### **4. Pracovní vztahy na pracovišti**

Považuje pracovní vztahy na pracovišti za fungující?

*"Pracovní vztahy shledávám, že jsou na fungující úrovni. Samozřejmě občas vznikají v důsledku nepochopení, či špatné komunikace menší nedorozumění, ale většinou se to ihned vyjasní. Od zaměstnanců se snažíme jednou za dva roky prostřednictvím průzkumu spokojenosti získat zpětnou vazbu. Já osobně věřím, že dobré pracovní vztahy jsou klíčovým faktorem pro efektivní plnění stanovených cílů podniku."*

Získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců? Jakým způsobem?

*„Jak jsem již zmínila, od zaměstnanců získáváme prostřednictvím průzkumu 360° zpětnou vazbu. Tento průzkum je prováděn 1 x za tři roky. Dle plánovaného harmonogramu je naplánován opět v posledním kvartále roku 2023.“*

Shledáváte pracovní vztahy jako důležitý nástroj pro stabilizaci zaměstnanců v podniku?

*„Osobně vnímám pracovní vztahy za klíčový nástroj pro stabilizaci zaměstnanců v podniku. Kvalitní vztahy mezi zaměstnanci vytvářejí příznivou atmosféru na pracovišti a vedou k vyšší motivaci, loajalitě a spokojenosti s prací.“*

Jakou pozornost společnost věnuje k budování pracovních vztahů na pracovišti? Případně jaké kroky jsou v tomto směru prováděny?

*"Ve společnosti se věnujeme pozornost budování silných pracovních vztahů mezi zaměstnanci. Každoročně pořádáme dvě velké firemní události – vánoční večírek a letní slavnost, kde se zaměstnanci mohou lépe poznat a navázat užší pracovní vztahy. Kromě toho, plánujeme v tomto roce i teambuildingové aktivity zaměřené na ředitele společnosti. Věříme, že to bude mít pozitivní dopad na produktivitu celé firmy."*

Jakým způsobem probíhá komunikace se zaměstnanci?

*„Ředitelé mají jednou za měsíc společnou poradou managementu, zároveň mají pravidelné schůzky se svými týmy, kde jsou probírány aktuální záležitosti a nadcházející plány. Společnosti včetně oddělení lidských zdrojů využívá ke komunikaci se zaměstnanci interní komunikační platformy, jako je intranet a firemní e-mailová schránka. V případě potřeby jsou k dispozici i individuální konzultace s vedoucími pracovníky a personálním oddělením.“*

## 5. Motivace

Jaké motivační nástroje poskytuje společnost vedoucím pracovníkům pro řízení jejich zaměstnanců?

*„Pro vedoucí pracovníky máme připravenou řadu nástrojů k motivaci jejich týmů. Pro ředitele, například, existují vyčleněné roční rozpočty, které mohou využít na odměny za vynikající výkon nebo splnění cílů. Vedoucí na všech úrovních mají k dispozici také různé firemní benefity, mezi kterými jsou stravenky, pět týdnů dovolené a dva dny zdravotního volna v kalendářním roce.“*

Jakým způsobem jsou motivováni vedoucí pracovníci?

*"Manažeři a vedoucí týmů jsou motivováni především vysokou úrovní zodpovědnosti za svůj tým, možností kariérního postupu a rozvoje v rámci společnosti, stejně jako přidanou hodnotou, kterou mohou přinést ke společnosti. Ředitelům poskytujeme podporu a mentorství v jejich pracovním vývoji."*

Nabízí společnost zaměstnancům možnost profesního rozvoje a zvyšování kvalifikace?

*"Společnost nabízí svým zaměstnancům dle jejich pracovního zařazení možnosti profesního rozvoje a zvyšování kvalifikace, jako jsou například interní školení, praxe v různých oblastech, mentoring a konzultace s odborníky v oboru.“*

Poskytuje společnost zaměstnancům možnost kariérního postupu? Pokud ano, jakým způsobem je to ve společnosti nastavené?

*"Ano, společnost nabízí svým zaměstnancům možnost kariérního postupu v rámci společnosti. Pro každého zaměstnance, dle jeho pracovního zařazení, je jiný způsob nastavení. Primárně se v tomto případě vychází z hodnocení vedoucích zaměstnanců a na základě toho se vyhodnocuje vhodný kariérní plán.“*

Myslíte si, že nedostatečná motivace ve společnosti je důvodem k odchodu zaměstnance ze společnosti?

*"Ano, nedostatečná motivace může být jedním z důvodů odchodu zaměstnance ze společnosti. Proto se snažíme poskytnout zaměstnancům, co nejlepší pracovní podmínky a motivační nástroje, které je udrží v práci dlouhodobě spokojené.“*

## 6. Odměňování

Jak je nastaven ve společnosti systém odměňování?

*"Ve společnosti máme nastavený systém odměňování na základě individuálních výkonů a příspěvků zaměstnanců k úspěchu podniku. Kromě základní mzdy zahrnuje systém i variabilní složku a prémie, které jsou vypláceny na základě plnění stanovených cílů a výkonových ukazatelů.“*

Je sledován systém odměňování z pohledu vedoucích zaměstnanců za fungující?

*"Dle zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců považují aktuálně nastavený systém odměňování jako efektivní a spravedlivý. Vedoucí pracovníci mají možnost navrhnout individuální bonusy a prémie pro své podřízené na základě plnění stanovených cílů a výkonových ukazatelů."*

Které benefity společnosti poskytuje?

*"Společnost poskytuje širokou škálu benefitů, jak již bylo zmíněno v přechozích mých odpovědích, případně na benefity vedeme samostatní interní předpis, který Vám poskytnu."*

Vnímáte nabídku benefitů za nedostatečnou, či jako důvod k možnému odchodu?

*"Vnímám nabídku benefitů jako velmi důležitou pro udržení motivace a loajality zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec je individuální a má své vlastní preference, vnímáme nabízené benefity jako velmi rozmanité. I přesto, že někteří zaměstnanci mohou považovat nabídku benefitů za nedostatečnou nebo dokonce jako důvod k odchodu, pro jiné jsou nabízené benefity nadstandardní. V oblasti benefitů se snažíme neustále pracovat a zlepšovat ji."*

Zdroj: Respondent Ředitelka lidských zdrojů a personálního řízení centrály společnosti XY a.s. (2023)



Příloha 6 Dotazník pro stávajícího zaměstnance centrály společnost XY a.s.

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o součinnost při vyplnění anonymního dotazníku, jehož využití je výhradně pro účely zpracování diplomové práce na téma **Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY a.s.** (dále jen „Společnost“).

Vyplnění dotazníku, odkaz naleznete [zde](#), Vám zabere maximálně 10 minut Vašeho času. Prosím o vyplnění nejpozději **do 13. 11. 2022 včetně**. Po tomto datu budou informace z této stránky odstraněny.

V případě Vašich dalších dotazů mě kontaktujte e-mailem. Vyplněním dotazníku můžete pozitivně přispět ke zlepšení nastavených procesů ve Vašem zaměstnání, z tohoto důvodu jsou Vaše názory a podněty velmi důležité.

Předem velmi děkuji za čas, který tomu věnujete.  
S pozdravem

Bc. Petra Teclová  
Vysoká škola ekonomie a managementu

### Flukтуаční tendence u stávajícího zaměstnance podniku XY

1. Co je pro Vás klíčový faktor, který ovlivňuje Vaší motivaci k setrvání v podniku XY?
  - Pracovní prostředí
  - Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariéerní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
  
2. Sledujete aktivně nabídky práce jiných organizací?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
  
3. Uveďte, které okolnosti by Vás přesvědčily pro změnu zaměstnavatele? (uveďte max. 3 odpovědi)
  - Příjemnější pracovní prostředí
  - Menší stresová zátěž
  - Kvalitnější mezilidské vazby a týmová spolupráce
  - Efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným

- Dostatek příležitostí pro profesní i osobní rozvoj
  - Možnost kariérního růstu
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
4. S kterými oblastmi jste v podniku XY spokojen/a? (uved'te max. 3 odpovědi)
- Pracovní prostředí
  - Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariérní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
5. Se kterými oblastmi v podniku XY nejste spokojen/a? (uved'te max. 3 odpovědi)
- Pracovní prostředí
  - Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariérní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....

Stabilizační nástroje (výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní vztahy, motivace a odměňování)

6. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení v podniku XY?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
7. Absolvoval/a jste adaptační program při svém nástupu do zaměstnání?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 7 a. Pokud jste adaptační program absolvoval/a, byl/a jste s procesem v podniku XY spokojen/a?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne

- Určitě ne
8. Považujete pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
9. Zažíváte v práci často stresové situace?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 9 a. Pokud v práci zažíváte stresové situace, které nejčastější stresory (spouštěče stresu) ve Vašem pracovním prostředí vnímáte?
- Náročnost a množství úkolů / projektů
  - Dodržování termínů pro splnění úkolů
  - Nadměrná odpovědnost
  - Nedostatečná informovanost a komunikace ze strany vedení
  - Jiná možnost.....
10. Považujete pracovní vztahy se svými kolegy v podniku XY za přátelské?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
11. Považujete pracovní vztah se svým přímým nadřízeným v podniku XY za přátelský?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
12. Váš přímý nadřízený s Vámi dostatečně komunikuje, naslouchá a podává Vám zpětnou vazbu?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
13. Poskytuje Vám podnik nástroje, díky kterým jste dostatečně motivován/a pro svoji práci?
- Určitě ano
  - Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

13 a. Pokud Vám tyto nástroje podnik XY poskytuje. Jsou důležitým faktorem pro Vaše setrvání v podniku?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Jste spokojen/a s Vaší finanční odměnou?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Je dle Vás nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů v podniku XY dostatečná?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Shledáváte nabízené zaměstnanecké výhody / benefity v podniku XY vhodným nástrojem pro Vaše setrvání v podniku?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

#### Demografické údaje respondenta

17. Pohlaví

- muž
- žena

18. Věk

- 18–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 let a více

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní

- střední bez maturity, vyučen/a
- střední s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium
- vysokoškolské

20. Na jaké pracovní pozici v podniku XY pracujete?

- ředitel / výkonný ředitel oddělení
- manažer
- vedoucí týmu
- specialista

21. Váš pracovní poměr na centrále podniku XY trvá?

- 3 měsíce a méně
- 3 měsíce – 1 rok včetně
- 1-3 roky (včetně)
- 3-5 let (včetně)
- 5 let a více

Příloha 7 Dotazník pro dobrovolně odchozího zaměstnance centrály společnosti XY a.s.

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení respondenti,

na základě naší předchozí komunikace si Vás dovoluji požádat o součinnost při vyplnění anonymního dotazníku, jehož využití je výhradně pro účely zpracování diplomové práce na téma **Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY a.s.** (dále jen „Společnost“).

Vyplnění dotazníku, odkaz naleznete [zde](#), Vám zabere maximálně 10 minut Vašeho času. Prosím o vyplnění nejpozději **do 13. 11. 2022 včetně**. Po tomto datu budou informace z této stránky odstraněny.

V případě Vašich dalších dotazů mě kontaktujte e-mailem. Vyplněním dotazníku můžete pozitivně přispět ke zlepšení nastavených procesů u zaměstnavatele, jehož součástí jste v minulosti byli i Vy. Z tohoto důvodu jsou Vaše názory a podněty velmi důležité.

Předem velmi děkuji za čas, který tomu věnujete.  
S pozdravem

Bc. Petra Teclová  
Vysoká škola ekonomie a managementu

### Důvody odchodu dobrovolně odchozího zaměstnance podniku XY

1. Který klíčový faktor ovlivňoval Vaší motivaci k setrvání v podniku XY?
  - Pracovní prostředí
  - Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariéerní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
2. Sledoval/a jste aktivně nabídky práce jiných organizací?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
3. Uveďte, které okolnosti Vás přesvědčily pro změnu zaměstnání? (uveďte max. 3 odpovědi)
  - Příjemnější pracovní prostředí
  - Menší stresová zátěž
  - Kvalitnější mezilidské vazby a týmová spolupráce
  - Efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným

- Dostatek příležitostí pro profesní i osobní rozvoj
  - Možnost kariérního růstu
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
4. Se kterými oblastmi v podniku XY jste byl/a spokojen/a? (uved'te max. 3 odpovědi)
- Pracovní prostředí
  - Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariérní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Jiná možnost.....
5. Jaký byl hlavní důvod Vašeho odchodu z podniku XY?
- Pracovní prostředí
  - Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň
  - Pracovní vztah s přímým nadřízeným
  - Profesní a osobní rozvoj
  - Kariérní růst
  - Finanční odměna
  - Zaměstnanecké výhody / benefity
  - Nechci uvést důvod odchodu
  - Jiná možnost.....

Stabilizační nástroje (výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní vztahy, motivace a odměňování)

6. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení v podniku XY?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
7. Absolvoval/a jste adaptační program při svém nástupu do zaměstnání?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 7 a. Pokud jste adaptační program absolvoval/a, byl/a jste s procesem v podniku XY spokojen/a?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne

- Určitě ne
8. Považoval/a jste pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
9. Zažíval/a jste v práci často stresové situace?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
- 9 a. Pokud jste v práci zažíval/a stresové situace, Které nejčastější stresory (spouštěče stresu) ve Vašem pracovním prostředí jste vnímal/a?
- Náročnost a množství úkolů / projektů
  - Dodržování termínů pro splnění úkolů
  - Nadměrná odpovědnost
  - Nedostatečná informovanost a komunikace ze strany vedení
  - Jiná možnost.....
10. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše pracovní vztahy s kolegy v podniku byly přátelské?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
11. Souhlasíte s tvrzením, že Váš pracovní vztah s Vaším přímým nadřízeným v podniku XY byl přátelský?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
12. Váš přímý nadřízený s Vámi dostatečně komunikoval, naslouchal a podával Vám zpětnou vazbu?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Určitě ne
13. Poskytoval Vám podnik XY nástroje, díky kterým jste byl/a dostatečně motivován/a pro svoji práci?
- Určitě ano



- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

13 a. Pokud Vám tyto nástroje podnik XY poskytoval. Byly důležitým faktorem pro Vaše setrvání v podniku?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Byl/a jste spokojen/a s Vaší finanční odměnou?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Byla dle Vás nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů v podniku XY dostatečná?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Shledával/a jste nabízené zaměstnanecké výhody / benefity v podniku XY vhodným nástrojem pro Vaše setrvání v podniku?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

#### Demografické údaje respondenta

17. Pohlaví

- muž
- žena

18. Věk

- 18–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 let a více

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní

- střední bez maturity, vyučen/a
- střední s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium
- vysokoškolské

20. Na jaké pracovní pozici v podniku XY jste pracoval/a?

- ředitel / výkonný ředitel oddělení
- manažer
- vedoucí týmu
- specialista

21. Váš pracovní poměr na centrále podniku XY trval?

- 3 měsíce a méně
- 3 měsíce – 1 rok včetně
- 1-3 roky (včetně)
- 3-5 let (včetně)
- 5 let a více

Příloha 8 Výsledky výzkumného šetření stávajících a odchozích zaměstnanců centrály v podniku XY a.s.

### **Výsledky výzkumného šetření – stávající zaměstnanci**

Prvními pěti otázkami jsou zjišťovány flukтуаční postoje a spokojenost stávajících zaměstnanců centrály v podniku XY. Cílem je získat přehled o tom, co stávající zaměstnance motivuje k setrvání v podniku a zároveň k získání zpětné vazby o nastavených procesech v podniku XY, konkrétně s čím jsou zaměstnanci spokojeni a s čím naopak ne. Uzavřené otázky č. 6 – č. 16 zkoumají spokojenost faktorů (výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní vztahy, motivace a odměňování) a jejich možného vlivu na stabilitu stávajících zaměstnanců. U těchto uzavřených otázek mají respondenti na výběr z následujících možností: „Určitě ano“; „Spíše ano“; „Nevím“; „Spíše ne“ a „Určitě ne“ s výjimkou u otázky 9 a. Zde mají na výběr z několika možností, jež jsou uvedeny u výsledků této otázky. Závěrečné otázky č. 17 – č. 21 zjišťují demografické údaje respondentů.

#### Otázka č. 1: Co je pro Vás klíčový faktor, který ovlivňuje Vaši motivaci k setrvání v podniku XY?

Pro zjištění nejvýznamnějšího faktoru, který motivuje zaměstnance setrvat v podniku XY je použita polouzavřená otázka. Cílem této otázky je zjistit, co zaměstnance nejvíce motivuje k setrvání ve firmě, aby společnost věděla, na jaké aspekty by se mohla soustředit při plánování strategií na udržení zaměstnanců. Respondenti měli na výběr tyto možnosti: pracovní prostředí; úroveň mezilidských vztahů na pracovišti; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Největší vliv na motivaci zaměstnanců k setrvání podniku XY má úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, kterou zvolilo 78 stávajících zaměstnanců (41 %). Dalšími nejdůležitějšími faktory z pohledu stávajících zaměstnanců je finanční odměna s celkovým počtem 51 (27 %) a pracovní vztah s přímým nadřízením s počtem 31 (16 %). Ostatní faktory byly vybrány v menší míře, konkrétně se jedná o profesní a osobní rozvoj jenž zvolilo 14 respondentů, tedy 7 %, zaměstnanecké výhody / benefity zvolilo 9 respondentů (5 %), kariérní růst 6 respondentů (3 %), pracovní prostředí dva respondenti (1 %). Žádný respondent nevybral „jinou možnost“ a neuvedl ji.

#### Otázka č. 2: Sledujete aktivně nabídky práce jiných organizací?

Otázka poskytuje informace o tom, do jaké míry aktuální zaměstnanci hledají nebo zvažují nové pracovní příležitosti v jiných organizacích. Tato uzavřená otázka nabízela na výběr z těchto variant: určitě ano; spíše ano; nevím; spíše ne; určitě ne. Ze získaných výsledků vyplývá, že většina respondentů (71 %) nesleduje aktivně nabídky jiných organizací. Z toho 104 respondentů (54 %) odpovědělo, že určitě ne, a dalších 33 respondentů (17 %) uvedlo spíše ne. Na druhé straně, 28 % respondentů (13 respondentů určitě ano a 41 respondentů spíše ano) aktivně sleduje nabídky práce jiných organizací.

#### Otázka č. 3: Uveďte, které okolnosti by Vás přesvědčily pro změnu zaměstnavatele? (uveďte max. 3 odpovědi)

Cílem třetí otázky je zjistit, jaké faktory by mohly přesvědčit respondenty ke změně zaměstnavatele. U této výčtové polouzavřené otázky respondenti vybírají z odpovědí: příjemnější pracovní prostředí; menší stresová zátěž; kvalitnější mezilidské vazby a týmová spolupráce; efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným; dostatek příležitostí pro profesní i osobní rozvoj; možnost kariérního růstu; finanční odměna; zaměstnanecké výhody/benefity a jiná možnost. Respondenti mohli vybírat až 3 odpovědi, celková četnost získaných výsledků byla 416. Nejčastějším faktorem, který by respondenty přesvědčil k změně

zaměstnavatele, je finanční odměna (24 % z celkových odpovědí), dále efektivnější spolupráce a komunikace s přímým nadřízeným (17 %). Třetím nejčastějším faktorem byla možnost kariérního růstu (12 %). Další faktory, které by respondenty přesvědčily ke změně zaměstnavatele, byly dostatek příležitostí pro profesní i osobní rozvoj (10 %), zaměstnanecké výhody / benefity (11 %) a menší stresová zátěž (11 %). Příjemnější pracovní prostředí (9 %) a kvalitnější mezilidské vazby a týmová spolupráce (6 %) byly uvedeny na posledních dvou příčkách. Žádný respondent nevybral „jinou možnost“ a neuvedl ji.

Otázka č. 4: Se kterými oblastmi jste v podniku XY spokojen/a? (uved'te max. 3 odpovědi)

Na spokojenost stávajících zaměstnanců s pracovními podmínkami v podniku XY se dotazuje následující polouzavřená otázka. Získané informace mohou být použity ke zlepšení pracovních podmínek a motivačních nástrojů pro zaměstnance v podniku XY. Analyzování silných stránek podniku a poskytování odpovídajících vylepšení může vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což přispívá ke zvýšení jejich retence. Respondenti v této otázce mohou vybírat až 3 odpovědi a mají na výběr z následujících možností: pracovní prostředí; mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Celková četnost získaných výsledků byla 400, což představuje v průměru 2 odpovědi na respondenta. Dle výsledků lze konstatovat, že nejčastěji zvolenou variantou ze všech odpovědí (34 %) byla spokojenost s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti. Dalšími nejčastěji zvolenými varianty byla finanční odměna (19 %), zaměstnanecké výhody/benefity (16 %) a spokojenost s pracovním prostředím (11 %). Na posledních příčkách, co se týká počtu výskytu oblastí, s kterými jsou zaměstnanci spokojeni se nacházel – pracovní vztah s přímým nadřízeným (10 %), profesní a osobní rozvoj (6 %) a kariérní růst (5 %). Žádným respondentem nebyla vybrána „jiná možnost“, tedy nebyla ani uvedena.

Otázka č. 5: Se kterými oblastmi nejste v podniku XY spokojen/a? (uved'te max. 3 odpovědi)

Otázka č. 5 zjišťovala, ve kterých oblastech stávající zaměstnanci nejsou spokojeni. Tato otázka měla za cíl zjistit slabé stránky podniku XY. Na základě získaných poznatků bude možné provést doporučení, která povedou k nápravě a zlepšení pracovních procesů v podniku. Respondenti v této polouzavřené otázce mohou vybírat až 3 odpovědi a mají stejně jako u předchozí otázky na výběr z následujících možností: pracovní prostředí; mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Celková četnost získaných výsledků byla 242. Podle výsledků průzkumu se dá říct, že nejpočetnější skupina 46 respondentů (19 %) vybrala jinou možnost, kde zároveň ¾ respondentů vyplnila důvod: „nechci uvést“ / „nechci zodpovědět“. Druhá nejčastější zvolenou ze všech odpovědí respondentů byla nespokojenost s finanční odměnou (17 %), s kariérním růstem (15 %), s pracovním vztahem s přímým nadřízeným (15 %), s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti (14 %). Zatímco ostatní oblasti, jako je pracovní prostředí (8 %), profesní a zaměstnanecké výhody / benefity (8 %) a osobní rozvoj (4 %) nebyly tak často označeny jako problematické.

Otázka č. 6: Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení v podniku XY?

Tato uzavřená otázka se dotazuje respondentů na jejich spokojenost s průběhem výběrového řízení v podniku XY. Na základě výsledků průzkumu lze kontaktovat, že většina respondentů byla spokojena s průběhem výběrového řízení v podniku XY. Celkem 191 respondentů (71 %) bylo s průběhem výběrového řízení spokojeno, z nichž určitě spokojeno bylo 43 zaměstnanců (23 %) a spíše spokojeno bylo 91 zaměstnanců 48 %). 29 respondentů (15 %) odpověď neví a zbývajících 28 respondentů nebylo spokojeno s průběhem výběrového řízení z nichž 20 (10 %) respondentů nebylo spíše spokojeno a 8 respondentů (4 %) nebylo určitě spokojeno. Zde je možné upřesnit, že 28 respondentů mezi stávajícími zaměstnanci, kteří zvolili odpověď „spíše

ne“ a „určitě ne“ se nachází 9 respondentů, kteří ve společnosti pracují 1-3 roky a 12 respondentů pracujících pro společnost 3–5 let a 7 respondentů je u společnosti déle než 5 let. Jak již bylo zmíněno v rozhovoru s HR ředitelkou, že společnost disponuje aktualizovaným procesem výběru zaměstnanců a adaptace s účinností od 1. 6. 2022.

#### Otázka č. 7: Absolvoval/a jste adaptační program při svém nástupu do zaměstnání?

Uzavřená otázka zjišťuje, zda dotázaní respondenti absolvovali adaptační proces při svém nástupu do zaměstnání v podniku XY. 111 stávajících zaměstnanců adaptační proces absolvovali. Z tohoto počtu jich proces určitě absolvovalo 31 (16 %) a spíše jich absolvovalo 80 (42 %). Adaptační proces neví, zda absolvovalo 36 respondentů (19 %). Ze zbývajících 44 zaměstnanců ho spíše neabsolvovalo 36 (19 %) a určitě ho neabsolvovalo 8 (4 %).

#### Otázka č. 7a. Pokud jste adaptační program absolvoval/a, byl jste s procesem v podniku XY spokojen?

Tento dotaz vznikl v návaznosti na předchozí otázku a jeho cílem je zjistit u respondentů, kteří adaptační proces absolvovali, jejich spokojenost s nastavením tohoto procesu. Ze získaných odpovědí 111 respondentů o absolvování adaptačního procesu v rámci podniku, jich 95 % bylo jednoznačně spokojeno. Z nichž 76 respondentů (68 %) jich bylo určitě spokojeno a 30 respondentů (27 %) bylo spíše spokojeno. Čtyři respondenti (4 %) byli spíše nespokojeni a jeden respondent (1 %) byl určitě nespokojen.

#### Otázka č. 8: Považuje pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci?

Dle odpovědí v rámci dotazníkového šetření 169 respondentů považuje pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci. 104 respondentů (54 %) jej považuje za určitě příjemné a bezpečné místo pro práci a 65 respondentů (34 %) za spíše příjemné a bezpečné místo pro práci. U druhé skupiny, kteří jsou spíše spokojeni, může tato odpověď naznačovat určité drobné nedostatky, které však nejsou tolik závažné, aby ovlivnily jejich rozhodnutí opustit zaměstnavatele. Pouze menší část 12 % respondentů vyjádřilo nespokojenost. Z této volby se jedná o 21 respondentů (11 %), kteří jsou spíše nespokojeni a 1 respondent (1 %) je určitě nespokojen.

#### Otázka č. 9: Zažíváte v práci často stresové situace?

Dotazovaná otázka zjišťuje, zda stávající zaměstnanci zažívají v práci často stresové situace. U této otázky se stávající zaměstnanci se svou odpovědí rozdělili téměř na polovinu, jelikož 55 % respondentů v práci často nezažívá stresové situace. Z tohoto většinového množství respondentů jich tyto situace určitě nezažívá 9 z nich (5 %) a 95 jich spíše nezažívá (50 %). Časté stresové situace v práci určitě zažívá 43 respondentů (23 %) a spíše je zažívá 44 respondentů (23 %). Data naznačují, že stresové situace v práci jsou pro mnoho zaměstnanců poměrně běžnou zkušeností.

#### Otázka č. 9a: Které nejčastější stresory (spouštěče stresu) ve Vašem pracovním prostředí vnímáte?

Na základě předchozí otázky je sestavena polouzavřená otázka týkající se nejčastějších stresorů, jež jsou ze strany zaměstnanců vnímány. Respondenti měli vybrat z těchto spouštěčů stresu: „Náročnost a množství úkolů / projektů“; „Dodržování termínů pro splnění úkolů“; „Nadměrná odpovědnost“; „Nedostatečná informovanost a komunikace ze strany vedení“; „Jiný důvod“. Ze získaných odpovědí, lze říct, že z celkového počtu 87 respondentů za nejčastější stresor nedostatečné informovanosti a komunikace ze strany vedení podniku XY vnímá 45 respondentů (52 %), náročnost a množství úkolů / projektů vnímá poté 28 respondentů. Stresor nadměrné odpovědnosti vnímá 7 respondentů (8 %) a dodržování termínů pro splnění úkolů pak 5

respondentů (5 %). Dva respondenti (2 %) při volbě jiného důvodu neuvádí žádný specifický důvod.

#### Otázka č. 10: Považujete pracovní vztahy se svými kolegy v podniku XY za přátelské?

Tato uzavřená otázka o přátelských pracovních vztazích je navržena, aby mohla sloužit ke zpětné vazbě na kvalitu pracovních vztahů a atmosféru na pracovišti. Zlepšení pracovních vztahů mezi kolegy může přispět k lepšímu týmovému výkonu, ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Z výsledku průzkumu vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 80 % považuje pracovní vztahy se svými kolegy v podniku XY za přátelské. Z této většiny určitě považuje tuto skutečnost 124 respondentů (65 %) a 29 respondentů (15 %) ji spíše považuje. Pouze menší část 32 respondentů (17 %) pracovní vztahy se svými kolegy spíše nepovažuje za přátelské a 6 respondentů je určitě nepovažuje za přátelské.

#### Otázka č. 11: Považujete pracovní vztah s Vaším přímým nadřízeným v podniku XY za přátelský?

Uzavřená otázka zjišťuje, zda dotazovaní respondenti považují pracovní vztah se svým přímým nadřízeným v podniku XY za přátelský. 74 % stávajících zaměstnanců považuje přímý vztah se svým přímým nadřízeným v podniku za přátelský a 19 % stávajících zaměstnanců nepovažuje tento pracovní vztah za přátelský. Z druhé zmíněné skupiny jich 30 respondentů (16 %) spíše nepovažuje tento vztah za přátelský a 6 respondentů (3 %) ho určitě nepožaduje za přátelský. Za přátelský pracovní vztah se svým přímým nadřízeným určitě považuje 39 respondentů (20 %) a 105 respondentů (54 %) ho spíše považuje za přátelský. Malé procento respondentů (6 %) na tuto skutečnost neví, jak svůj pracovní vztah s přímým nadřízením popsat, zároveň to může znamenat i to, že pracovní vztah s přímým nadřízeným považují za neutrální.

#### Otázka č. 12: Váš přímý nadřízený s Vám dostatečně komunikuje, naslouchá a podává Vám zpětnou vazbu?

Podle výsledků dotazníku lze vyhodnotit, že s většinou respondentů (68 %) jejich přímý nadřízený dostatečně komunikuje, naslouchá jim a podává jim zpětnou vazbu. Z této zmíněné většiny za určitě dostatečnou komunikaci, naslouchání a získávání zpětné vazby svým přímým nadřízeným vnímá 56 respondentů (29 %), za spíše dostatečnou ji považuje 75 respondentů (39 %). Respondentů, kteří tuto skutečnost neví, zda ji považují za dostatečnou nebo nedostatečnou je 24 (13 %). Nedostatečnou komunikaci, naslouchání a získávání zpětné vazby shledává celkem 36 respondentů. Z nichž 13 respondentů (7 %) tuto skutečnost považuje za spíše nedostatečnou a 23 respondentů (12 %) za určitě nedostatečnou.

#### Otázka č. 13: Poskytuje Vám podnik nástroje, díky kterým jste dostatečně motivováni pro svoji práci?

Tato otázka zjišťuje, zda podnik poskytuje svým zaměstnancům nástroje a podněty, které by mohly pomoci zvýšit jejich motivaci pro práci. Cílem otázky je zjistit, zda je podnik úspěšný v poskytování zaměstnaneckých benefitů a podpůrných nástrojů pro zvyšování pracovní motivace u zaměstnanců. Získaná data ukazují, že 59 % (112) stávajících zaměstnanců se cítí dostatečně motivováni prostřednictvím nástrojů, jež jim podnik určitě poskytuje, dalších 23 % (44) zaměstnanců odpovědělo, že jim podnik spíše poskytuje nástroje, díky kterým jsou pro svou práci dostatečně motivováni. Jeden (1 %) respondent nevěděl, zda mu jsou takové nástroje poskytovány. Celkem 18 % respondentům v podniku nejsou tyto nástroje poskytovány. Z nichž 24 respondentům (13 %) spíše nejsou poskytovány a 10 respondentům (5 %) určitě nejsou poskytovány. Celkově lze říct, že většina respondentů se cítí dostatečně motivováni prostřednictvím nástrojů, které jim jejich podnik poskytuje, což může naznačovat to, že podnik věnuje pozornost motivaci svých zaměstnanců.

Otázka č. 13 a: Pokud Vám tyto nástroje podnik XY poskytuje. Je to pro Vás důležitý faktor pro Vaše setrvání v podniku?

V návaznosti na otázku č. 13 vzniká tato uzavřená podotázka, jejímž cílem je u respondentů, kterým podnik poskytuje nástroje (156 respondentů) díky kterým se cítí být ve společnosti dostatečně motivováni, zjistit, zda tyto nástroje považují za jeden z faktorů, který je důležitý pro jejich setrvání v podniku. Ze získaných odpovědí 156 stávajících zaměstnanců vyplývá, že 78 % respondentů (121) označilo poskytování těchto nástrojů za spíše důležitý faktor pro své setrvání v podniku. Pro 19 % respondentů (30) jsou tyto nástroje určité důležité pro jejich další setrvání. Pouze pro 3 % respondentů (5) nejsou tyto nástroje důležité při rozhodování, zda v podniku zůstat, či odejít. Celkově lze říct, že poskytování motivačních nástrojů zaměstnancům je pro většinu respondentů důležitým faktorem pro jejich setrvání v podniku.

Otázka č. 14: Jste spokojen/a s Vaší finanční odměnou?

Uzavřená otázka zaměřená na získání informací, jak jsou stávající zaměstnanci spokojeni se svojí finanční odměnou. Zjištěná data ukazují, že 78 % respondentů (149) jsou s finanční odměnou spokojeni. Konkrétně 33 % respondentů (63) je určité spokojeno a 43 % respondentů (86) je spíše spokojeno. Osm respondentů (4 %) neví, zda jsou se svou finanční odměnou spokojeni, či nikoliv. Menší část respondentů 18 % není spokojeno s finanční odměnou, z nichž 12 % respondentů (23) spíše není spokojeno a 6 % respondentů (11) určité není spokojeno. Celkově lze vyhodnotit, že většina respondentů je spokojena s finanční odměnou, kterou dostávají za svou práci. Nicméně existuje menší část respondentů, kteří s touto odměnou nejsou spokojeni.

Otázka č. 15: Je dle Vás nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů v podniku XY dostatečná?

Dostatečnost nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY byla zjišťována mezi respondenty v této otázce. Celkem bylo získáno 191 odpovědí. Na základě získaných výsledků, 77 % respondentů (148) se domnívá, že nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY je dostatečná. Konkrétně pro 20 % respondentů (39) je nabídka těchto výhod určité dostatečná a pro 57 % respondentů (109) je spíše dostatečná. Oproti tomu 19 % respondentů (36) se domnívá, že nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY je nedostatečná. Z tohoto počtu je nabídka dle 4 % respondentů (7) určité nedostatečná a dle 19 % respondentů (36) spíše nedostatečná. Nulový počet respondentů u odpovědi „nevím“ naznačuje, že většina respondentů se k této otázce dokázala vyjádřit. Pro shrnutí lze říct, že většina respondentů se domnívá, že nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY je dostatečná.

Otázka č. 16: Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů v podniku XY vhodným nástrojem pro Vaše setrvání v podniku?

Otázka zjišťující názor respondentů na to, zda je nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů v podniku XY vhodným nástrojem pro jejich setrvání v podniku. Celkem odpovídalo 191 respondentů. 76 % respondentů považuje nabídku zaměstnaneckých výhod a benefitů pro své setrvání v podniku vhodným nástrojem. Z tohoto většinového počtu je určité vhodným nástrojem k setrvání v podniku pro 46 respondentů (24 %) a pro 99 respondentů (52 %) spíše vhodným nástrojem. Naopak 24 % respondentů zvolilo, že nabídka zaměstnaneckých výhod a benefitů není pro jejich setrvání v podniku vhodným nástrojem. Konkrétně pro 30 respondentů (16 %) spíše není vhodným nástrojem a pro 16 respondentů (8 %) určité není vhodným nástrojem. Je zároveň potřeba brát v úvahu, že tato odpověď může být ovlivněna mnoha faktory, jako jsou preference a očekávání jednotlivých respondentů.

Otázka č. 17: Pohlaví

Otázka je zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. U stávajících zaměstnanců dotazník vyplnilo 103 mužů a 88 žen.

#### Otázka č. 18: Věk

Prostřednictvím této otázky byl zjišťován věk respondentů. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 7 respondentů ve věkové kategorii 18–30 let, 64 respondenty ve věku 31-40 let, 76 respondentů z věkové kategorie 41-50 let, 23 respondenty z věkové kategorie 51-60 let, 21 respondentů ve věku 61 let a více.

#### Otázka č. 19: Nejvyšší dosažené vzdělání

Touto otázkou byli respondenti dotazováni na jejich vzdělání, přičemž 42 stávajících zaměstnanců disponuje vysokoškolským vzděláním, 136 respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium, 3 respondenti disponují výučním listem bez maturity a 10 respondentů má základní vzdělání.

#### Otázka č. 20: Pracovní pozice v podniku XY

Z odpovědí vyplývá, že 12 stávajících zaměstnanců pracuje na pozici ředitele / výkonného ředitele oddělení, 43 stávajících zaměstnanců pracuje na pozici manažera, 44 stávajících zaměstnanců je vedoucí týmu. A 92 stávajících zaměstnanců je zaměstnáno ve společnosti na pozici specialisty.

#### Otázka č. 21: Váš pracovní poměr na centrálu podniku XY trvá?

Z výsledků vyplývá, že mezi současnými zaměstnanci převažují ti s pracovním poměrem trvajícím 5 let a více v počtu 59 respondentů (31 %), následovaní zaměstnanci s pracovním poměrem trvajícím 3-5 let v počtu 45 respondentů (24 %), v počtu 33 respondentů (17 %) pracují ve společnosti v délce 1 až 3 roky, 29 respondentů (15 %) pracuje ve společnosti méně než 1 rok a 25 respondentů (13 %) je ve společnosti zaměstnáno méně než 3 měsíce. Vzhledem k zastoupení. Na základě zastoupení pracovníků s pracovním poměrem trvajícím 5 let a více převažuje, což může naznačovat určitou míru stability v zaměstnání. Na druhé straně je také zaznamenán významný počet zaměstnanců s kratší pracovní zkušeností, což může naznačovat průběžnou fluktuaci personálu.

### **Výsledky výzkumného šetření – odchozí zaměstnanci**

Struktura otázek v rámci dotazníkového šetření mezi odchozími zaměstnanci centrály v podniku XY je téměř stejná jako u dotazníkového šetření stávajících zaměstnanců centrály. Otázky č. 1 – č. 5 zkoumají aspekty motivace bývalých zaměstnanců centrály a faktory, které mohly vést k jejich odchodu ze společnosti. Cílem je zjistit důvody proč se zaměstnanci rozhodli podnik opustit a jakým způsobem by bylo možné zlepšit podmínky, aby se zaměstnanci cítili více spokojeni a méně ochotni opustit podnik. V uzavřených otázkách č. 6 – č. 16 je zaměřeno na již zmíněné aspekty, které byly pro zaměstnance důležité a mohly mít vliv na jejich setrvání ve společnosti. U těchto uzavřených otázek mají respondenti na výběr z následujících možností: „Určitě ano“; „Spíše ano“; „Nevím“; „Spíše ne“ a „Určitě ne“ s výjimkou u otázky 9 a. Zde mají na výběr z několika možností, jež jsou uvedeny u výsledků této otázky. Závěrečné otázky č. 17 – č. 21 zjišťují demografické údaje respondentů.

#### Otázka č. 1: Který klíčový faktor ovlivňoval Vaší motivaci k setrvání v podniku XY?

Tato otázka má za cíl určit, co bylo hlavním faktorem, který vedl bývalé zaměstnance centrály k tomu, aby zůstali v podniku XY. Odpověď 41 respondentů na tuto polouzavřenou otázku může opět pomoci podniku XY lépe porozumět potřebám svých zaměstnanců a přizpůsobit své strategie a postupy tak, aby podpořily motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců k podniku. Respondenti vybírali odpověď z následujících možností: pracovní prostředí; úroveň



mezilidských vztahů na pracovišti; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů (26, tj. 63 %) označilo za klíčový faktor úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Následuje finanční odměna označená osmi respondenty (20 %). Pracovní vztah s přímým nadřízením (4, tj. 10 %) a kariérní růst (2, tj. 5 %) byly označeny několika respondenty. Možnost profesního a osobního rozvoje zvolil 1 respondent (2 %). Žádný respondent nezvolil pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody/benefity a možnost jiného faktoru.

#### Otázka č. 2: Sledoval/a jste aktivně nabídky práce jiných organizací?

Z této uzavřené otázky lze ověřit skutečnost u odchozích zaměstnanců centrály, kteří aktivně sledovali nabídky práce jiných podniků skutečně z podniku odešlo. Respondent vybíral z odpovědí: určitě ano; spíše ano, nevím, spíše ne, určitě ne. Ve velké většině 32 respondentů (78 %) sledovalo aktivně nabídky práce jiných organizací, z nichž 21 respondentů (51 %) určitě sledovalo a 11 respondentů (27 %) spíše sledovalo. Tyto výsledky mohou naznačovat možnou nespokojenost bývalých zaměstnanců s podnikem při jejich aktivním sledování jiných nabídek. Oproti tomu zbývajících 9 respondentů (22 %) nabídky práce jiných organizací určitě nesledovalo.

#### Otázka č. 3: Uveďte, které okolnosti Vás přesvědčily pro změnu zaměstnavatele? (uveďte max. 3 odpovědi)

Tato otázka zjišťovala důvody neboli slabé stránky podniku z pohledu odchozích zaměstnanců, které vedly ke změně zaměstnavatele. U této výčtové polouzavřené otázky respondenti vybírají ze stejných odpovědí, jež jsou v otázce č. 3 v dotazníkovém šetření stávajících zaměstnanců. Celková četnost získaných výsledků byla 93. Nejčastěji zvolenou možností 37 % (34 odpovědi z celkových 92) byla finanční odměna. Následovaná 17 % efektivnější spoluprací a komunikací s přímým nadřízeným (16) a 14 % možností kariérního růstu (13). Dva zvolené aspekty byly na stejné úrovni 13 %, jednalo se o menší stresovou zátěž (12) a dostatek příležitostí pro profesní i osobní rozvoj (12). Na posledních příčkách se umístily s 3 % zaměstnanecké výhody/benefity (3) a 3 % kvalitnější mezilidské vazby a týmové spolupráce (3). Žádný respondent nezvolil „příjemnější pracovní prostředí“ a neuvedl „jinou možnost“.

#### Otázka č. 4: Se kterými oblastmi v podniku XY jste byl/a spokojen/a? (uveďte max. 3 odpovědi)

Spokojenost bývalých zaměstnanců s nastavenými pracovními podmínkami v podniku XY je zjišťována touto polouzavřenou otázkou. Na základě získané zpětné vazby mohou být tyto oblasti porovnány se zpětnou vazbou stávajících zaměstnanců. Respondenti v této polouzavřené otázce zvolili až 3 odpovědi a měli na výběr z následujících možností: pracovní prostředí; mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Celková četnost získaných výsledků byla 84. Dle výsledků lze konstatovat, že nejčastěji zvolenou variantou ze všech odpovědí, s výskytem 29 (35 %) byla spokojenost s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti. Dalšími nejčastěji zvolenými varianty byla finanční odměna (25 výskytů, tj. 30 %), zaměstnanecké výhody/benefity (12 výskytů, tj. 14 %) a spokojenost s pracovním vztahem s přímým nadřízeným (9 výskytů, tj. 11 %). Nejméně častou odpovědí byla spokojenost s profesním a osobním rozvojem (5 výskytů, tj. 6 %) a s pracovním prostředím (4 výskytů, tj. 5 %). Žádný z respondentů nezvolil spokojenost s kariérním růstem, či neuvedl jinou možnost.

#### Otázka č. 5: Jaký byl hlavní důvod Vašeho odchodu z podniku XY?

Tato polouzavřená otázka zjišťovala hlavní důvod, proč se bývalí zaměstnanci rozhodli opustit podnik XY, zároveň toto zjištění představuje důležitý krok k získání hlubšího porozumění

příčin jejich odchodu. Na základě získané zpětné vazby, mohou být tyto oblasti porovnány se zpětnou vazbou od stávajících zaměstnanců. Respondenti v této polouzavřené otázce mohou vybírat 1 odpověď z následujících možností: pracovní prostředí; mezilidské vztahy na pracovišti a jejich úroveň; pracovní vztah s přímým nadřízeným; profesní a osobní rozvoj; kariérní růst; finanční odměna; zaměstnanecké výhody / benefity a jiná možnost. Celkově odpovědělo 42 respondentů. Podle výsledků byly hlavní důvody odchodu bývalých zaměstnanců následující:

- finanční odměna (16 respondentů, tj. 38 %);
- pracovní vztah s přímým nadřízeným (11 respondentů, tj. 26 %);
- kariérní růst (8 respondentů, tj. 19 %);
- profesní a osobní rozvoj (5 respondentů, tj. 12%).

Dva respondenti (5 %) za hlavní důvod jejich odchodu uvedli úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Žádný respondent ne zvolil důvod odchodu pracovní prostředí a neuvedl jinou možnost.

#### Otázka č. 6: Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení v podniku XY?

Tato otázka má za úkol zjistit spokojenost bývalých zaměstnanců centrály s průběhem výběrového řízení v rámci podniku. Na základě analýzy odpovědí může být konstatováno, že většina respondentů (61 %) byla spokojena s průběhem výběrového řízení v podniku XY. Z těchto 25 respondentů jich bylo určitě spokojeno 11 (27 %) a spíše spokojeno 14 (34 %). Otázku na tuto odpověď nevědělo 7 respondentů (17 %). A 22 % respondentů nebylo spokojeno s průběhem výběrového řízení, z nichž spíše nebylo spokojeno 6 respondentů (15 %) a určitě nebyli spokojeni 3 respondenti (7 %). U této otázky je vhodné, stejně jako v dotazníku stávajících zaměstnanců, upřesnit, že 9 respondentů, jež nebylo spokojeno s průběhem programu jsou v podniku zaměstnání více než 3 roky. Je možné, že odpovědi na tyto otázky byly ovlivněny procesy, které byly v podniku platné v době konání výběrových řízení. HR ředitelka potvrdila, že aktualizace těchto procesů byla provedena k 1. 6. 2022.

#### Otázka č. 7: Absolvoval/a jste adaptační program při svém nástupu do zaměstnání v podniku XY?

Uzavřená otázka dotazující se na to, zda respondenti absolvovali adaptační program při svém nástupu do zaměstnání. Ze 41 dotázaných respondentů jich proces adaptace určitě absolvovalo 9 (22 %). Šest respondentů (15 %) na tuto otázku neznalo odpověď. Dalších 26 respondentů (64 %) adaptační program neabsolvovalo. Z toho počtu jich tento program spíše neabsolvovalo 20 respondentů (49 %) a určitě tento proces neabsolvovalo 6 respondentů (15 %).

#### Otázka č. 7 a: Pokud jste adaptační program absolvoval/a, byl/a jste s procesem v podniku XY spokojen?

Tato otázka se zaměřuje na odchozí zaměstnance, kteří absolvovali adaptační program, a jejím účelem je zjistit, zda byli s tímto programem spokojeni. Všech devět respondentů, kteří absolvovali adaptační program, vyjádřilo spokojenost s programem. Určitě spokojeno bylo 8 respondentů (89 %) a spíše spokojen byl 1 respondent (11 %). Všichni respondenti, kteří absolvovali tento program, byli v podniku zaměstnání méně než jeden rok. Je možné, že tento fakt mohl být ovlivněn procesy spojenými s adaptací nových zaměstnanců, dle HR ředitelky k 1. 6. 2022.

#### Otázka č. 8: Považoval/a jste pracovní prostředí podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci?

Z výsledků získaných od 41 respondentů plyne, že většina dobrovolně odchozích zaměstnanců považovalo pracovní prostředí v podniku za příjemné a bezpečné místo pro práci. Konkrétně

toto tvrzení určitě potvrdilo 16 respondentů (39 %), spíše ho potvrdilo 13 respondentů (32 %), spíše ho nepovažovalo za příjemné a bezpečné 10 respondentů (24 %), zatímco pouze 2 respondenti (5 %) určitě nepovažovali pracovní prostřední za příjemné.

#### Otázka č. 9: Zažíval/a jste v práci často stresové situace?

Tato otázka se snaží zjistit, zda byli respondenti v práci často vystaveni stresovým situacím. Získané informace mohou být užitečné při tvorbě stabilizačních metod zaměstnanců v podniku, které mají pomoci snížit stresovou zátěž a zvýšit pohodu a produktivitu zaměstnanců. Většina dobrovolně odchozích zaměstnanců (31, tj. 75 %) zažila časté stresové situace ve své práci. Z tohoto počtu jich tyto situace určitě zažilo 5 respondentů (12 %) a spíše je zažilo 26 respondentů (63 %). Skupina 10 respondentů (25 %) častý stres během práce nezažívala, z nichž 6 respondentů (15 %) spíše tyto situace nezažívala a 4 respondenti (10 %) ji určitě nezažívali.

#### Otázka č. 9a: Pokud jste v práci zažíval/a stresové situace, Které nejčastější stresory (spouštěče stresu) ve Vašem pracovním prostředí jste vnímal/a?

Na základě předchozí otázky byla sestavena polouzavřená otázka týkající se nejčastějších stresorů, jež jsou ze strany zaměstnanců vnímány. 31 respondentů vybíralo z následujících možností: „Náročnost a množství úkolů / projektů“; „Dodržování termínů pro splnění úkolů“; „Nadměrná odpovědnost“; „Nedostatečná informovanost a komunikace ze strany vedení“; „Jiný důvod“. Podle získaných informací je náročnost a množství úkolů a projektů vnímáno jako stresující faktor 13 respondenty (42 %). Tento stresor je spojen s vysokým objemem práce, mnoha povinnostmi a nutností splnit stanovené termíny. Dalším významným stresorem je nedostatečná informovanost a komunikace, kterou vnímá také 13 respondentů (42 %). Tento faktor může zahrnovat nedostatečné sdílení informací, nejasnosti ve vedení, nedostatečnou transparentnost a omezenou komunikaci mezi týmy nebo s vedením. Naopak, dodržování termínů pro splnění úkolů bylo uvedeno pouze jedním respondentem (3 %) jako stresující faktor. Stejně tak nadměrná odpovědnost byla zvolena pouze čtyřmi respondenty (13 %).

#### Otázka č. 10: Souhlasíte s tvrzením, že Vaše pracovní vztahy s kolegy v podniku byly přátelské?

Uzavřená otázka zaměřená na přátelské pracovní vztahy má za cíl zhodnotit kvalitu atmosféry a vztahů na pracovišti. Z výsledků provedeného průzkumu vyplývá, že většina bývalých zaměstnanců podniku XY (93 %) hodnotí své pracovní vztahy s kolegy jako přátelské. Z této většiny se 34 respondentů (83 %) rozhodně domnívá, že jsou jejich vztahy určitě přátelské, zatímco čtyřem respondentům (10 %) připadají spíše přátelské. Pouze tři bývalí zaměstnanců (7 %) spíše nepovažují pracovní vztahy se svými bývalými kolegy za přátelské.

#### Otázka č. 11: Souhlasíte s tvrzením, že Váš pracovní vztah s Vaším přímým nadřízeným v podniku XY byl přátelský?

Tato uzavřená otázka se týká pracovního vztahu s přímým nadřízeným. Zda bývalí zaměstnanci podniku XY souhlasí s tvrzením, že tento vztah považují za přátelský, či nikoliv. Z celkových 41 dotázaných respondentů jich 27 souhlasí s tvrzením, že jejich pracovní vztah s přímým nadřízeným byl přátelský a 14 respondentů (34 %) jich spíše nesouhlasí s tvrzením, že tento vztah byl přátelský. Určitě souhlasí s tímto tvrzením 9 respondentů (22 %) a spíše souhlasí 18 respondentů (44 %). Žádný z respondentů se neztotožnil s tím, že by s tímto tvrzením určitě nesouhlasil, či by nevěděl na otázku odpovědět.

#### Otázka č. 12: Váš přímý nadřízený s Vámi dostatečně komunikoval, naslouchal a podával Vám zpětnou vazbu?

Uzavřená otázka zaměřená na názory respondentů ohledně komunikace, naslouchání a zpětné vazby od jejich bývalých přímých nadřízených v podniku XY. V dotazníku nebyl žádný respondent, který by uvedl, že jeho přímý nadřízený komunikuje, naslouchá a podává zpětnou vazbu zcela dostatečně. Na druhé straně také žádný z respondentů nesdělil, že by s jeho přímým nadřízeným byl komunikace, naslouchání a zpětná vazba zcela nedostatečná. 26 respondentů (63 %) uvedlo, že jejich přímý nadřízený spíše dostatečně komunikoval, naslouchal a poskytl jim zpětnou vazbu a 15 respondentů (37 %) se vyjádřilo, že ze strany přímého nadřízeného vnímali spíše nedostatečnou komunikaci, naslouchání a zpětnou vazbu.

Otázka č. 13: Poskytoval Vám podnik nástroje, díky kterým jste byl/a dostatečně motivován/a pro svoji práci?

Třináct respondentů (32 %) uvedla, že jim podnik určitě poskytoval nástroje, díky kterým byli dostatečně motivováni pro svoji práci. Další část devíti bývalých zaměstnanců (22 %) se vyjádřila, že podnik jim spíše poskytoval dostatečné motivační nástroje pro jejich pracovní výkon. Na druhou stranu, 18 respondentů (44 %) uvádí, že jim společnost spíše neposkytovala nástroje, díky kterým se cítili být motivováni. A jeden respondent (2 %) uvedl, že mu podnik určitě takové nástroje neposkytoval.

Otázka č. 13a: Pokud Vám tyto nástroje podnik XY poskytoval. Byly důležitým faktorem pro Vaše setrvání v podniku?

V souvislosti s předchozí otázkou vznikla tato uzavřená podotázka, na kterou odpovědělo 22 respondentů. Otázka zjišťující názor bývalých zaměstnanců na to, zda poskytnuté motivační nástroje společností XY vnímají za důležitý stabilizační prvek v organizaci. Shrnutí dat naznačuje, že všichni dotázaní respondenti považují tyto nástroje za důležitým faktorem pro jejich setrvání v podniku. Pro 16 respondentů (73 %) byly tyto nástroje určitě důležitým faktorem pro to, aby zůstali v podniku a pro 6 respondentů (27 %) byly brány za spíše důležitý stabilizační prvek zaměstnanců v organizaci.

Otázka č. 14: Byl/a jste spokojen/a s Vaší finanční odměnou?

Otázka zjišťuje, zda bývalí zaměstnanci byli spokojeni s jejich finanční odměnou. Z celkových 41 respondentů jich 25 bylo s jejich finanční odměnou spokojeno a naopak 16 respondentů jich bylo nespokojeno. Z 25 respondentů jich určitě bylo spokojeno 7 (17 %) a spíše spokojeno 18 (44 %). Zatímco 13 respondentů (32 %) vyjádřilo nespokojenost s jejich finanční odměnou a 3 respondenti (7 %) s výši odměny určitě nebyli spokojeni.

Otázka č. 15: Byla dle Vás nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů v podniku XY dostatečná?

Na základě poskytnutých odpovědí na otázku o zaměstnaneckých výhodách, či benefitech v podniku XY je zřejmé, že většina zaměstnanců (80 %) je relativně spokojena s nabídkou těchto výhod. Konkrétně pro 15 (36 %) bývalých zaměstnanců podniku XY byla nabídka zaměstnaneckých výhod / benefitů určitě dostatečná a odpověď spíše dostatečné nabídky zvolilo 18 bývalých zaměstnanců (44 %). Naopak 8 respondentů (20 %) považovali nabídku zaměstnaneckých výhod za spíše nedostatečnou.

Otázka č. 16: Shledával/a jste nabízené zaměstnanecké výhody / benefity v podniku XY vhodným nástrojem pro Vaše setrvání v podniku?

Na uzavřenou otázku ohledně zaměstnaneckých výhod, či benefitů a jejich vlivu na setrvání v podniku XY vzešly následující výsledky. Z celkových 41 respondentů, jich 37 % (15 osob) odpovědělo, že nabídka zaměstnaneckých výhod byl pro ně určitě vhodným nástrojem, který je motivoval zůstat v podniku. Dalších 46 % respondentů (19 osob) uvedlo, že tato nabídka je

pro spíše vhodným nástrojem pro to, aby setrvali v podniku. 17 % respondentů (7 osob) naopak odpovědělo, že zaměstnanecké výhody pro ně spíše nejsou dostatečným důvodem k setrvání v podniku. Zejména první dvě skupiny, tvořící 83 % respondentů, vnímají zaměstnanecké výhody jako důležitý faktor, který podporuje jejich loajalitu a setrvání v podniku. Tato zjištění mohou být pro podnik XY povzbudivá, neboť naznačují, že nabídka výhod je efektivním nástrojem pro stabilizaci zaměstnanců. Nicméně stále je zde malá část (17 %) respondentů z řad bývalých zaměstnanců, pro které nabízené zaměstnanecké výhody nepředstavovaly vhodný nástroj pro to, aby v podniku setrvali. Tyto odpovědi mohou představovat potenciální oblast pro zlepšení.

#### Otázka č. 17: Pohlaví

Dotazníkového šetření mezi bývalými zaměstnanci podniku XY se zúčastnilo 24 mužů a 17 žen.

#### Otázka č. 18: Věk

Prostřednictvím této otázky byl zjišťován věk respondentů. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 6 respondentů ve věkové kategorii 18–30 let, 11 respondentů ve věku 31–40 let, 15 respondentů ve věkové kategorii 41–50 let, 6 respondentů z věkové kategorie 51–60 let, 3 respondenti ve věku 61 let a více.

#### Otázka č. 19: Nejvyšší dosažené vzdělání

Touto otázkou byli respondenti dotazováni na jejich vzdělání, přičemž 8 bývalých zaměstnanců disponuje vysokoškolským vzděláním, 26 respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné či nástavbové studium, 7 respondentů disponuje výučním listem bez maturity.

#### Otázka č. 20: Na jaké pracovní pozici v podniku XY jste pracoval/a?

Z dotazníkového šetření mezi bývalými zaměstnanci vyplývá, že 5 z nich pracovalo na pozici ředitele / výkonného ředitele oddělení, 11 bývalých zaměstnanců pracovalo na pozici manažera, 6 bývalých zaměstnanců bylo vedoucím týmu. A 19 odchozích zaměstnanců bylo zaměstnáno v podniku XY na pozici specialisty.

#### Otázka č. 21: Váš pracovní poměr na centrále podniku XY trval?

Z výsledků vyplývá, že mezi bývalými zaměstnanci převažují ti, kteří v podniku pracovali 3 až 5 let v počtu 16 respondentů (39 %), následovaní byli zaměstnanci s pracovním poměrem, který trval 1 až 3 roky v počtu 10 respondentů (24 %), v počtu 6 respondentů (15 %) pracovali zaměstnanci ve společnosti v délce 5 a více let. Menší skupiny bývalých zaměstnanců jsou reprezentovány s kratším pracovním poměrem – 3 měsíce a méně (5 respondenti, tj. 12 %) a 3 měsíce až 1 rok (4 respondenti, tj. 10 %).



# Stabilizace zaměstnanců centrály v podniku XY

Petra Teclová, KEMMA03

# Řešená problematika

## úvod

Hlavním cílem je navrhnout doporučení, která povedou k efektivní identifikaci vhodných stabilizačních nástrojů zaměstnanců v podniku XY.

## problém

Rostoucí fluktuace v podniku XY vede k finančním nákladům a ztrátě know-how. V rychle se měnících podmínkách je stabilizace zaměstnanců důležitým tématem, který může mít vliv na konkurenceschopnost podniku.

## přístup

- Definování hlavní výzkumné otázky: „Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY?“
- Definování dílčích výzkumných otázek

# Postup řešení

## zdroj

V teoretické části jsou použity sekundární zdroje jako odborné články, knihy a databáze, v praktické části je čerpáno z interních dokumentů podniku XY, z informací získaných během rozhovoru s HR ředitelkou a v rámci dotazníkového šetření.

## získávání

Teoretické poznatky jsou získány z publikací mezinárodních a lokálních autorů, z odborných článků a z internetových zdrojů. Data pro praktickou část jsou shromážděna prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu provedeného v podniku XY.

## zpracování

Teoretická část: sekundárně ověřené informační zdroje v souladu s literární rešerší, komparace názorů autorů  
Praktická část: provedené výpočty ukazatelů fluktuace a nákladů s ní spojenými, polostrukturovaný rozhovor s HR ředitelkou, dotazníkové šetření mezi stávajícími a odchozími zaměstnanci, formulace doporučení na základě výsledků výzkumu.



# Výzkumné otázky

→ **Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců centrály v podniku XY?**

## Dílčí výzkumné otázky

- Má míra fluktuace v podniku XY v období 2017–2022 rostoucí trend?
- Převyšuje aktuální úroveň fluktuace v roce 2022 její optimální hodnotu?
- Jaká je spokojenost s aktuálně nastavenými procesy stabilizační strategie z perspektivy zaměstnanců a personálního řízení v podniku XY?
- Jaké jsou fluktuační tendence z pohledu stávajících zaměstnanců ve společnosti a jaké jsou nejčastější důvody dobrovolných odchodů z pohledu dobrovolně odchozích zaměstnanců centrály v podniku XY?

# Výsledky práce

Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá:

- Míra fluktuace ve zkoumaném podniku XY má v letech 2017 – 2022 rostoucí trend.
- Podnik XY se potýká s nežádoucí mírou dobrovolné fluktuace, jejíž hodnota v roce 2022 byla 32,57 %, největší míra odchodů dle pracovního zařazení se vyskytuje u specialistů (64,06 %) a u manažerů (42,50 %). Odchod 71 zaměstnanců v roce 2022 měl finanční dopad na podnik v podobě nákladů spojených s náborovými procesy (13 754 813 Kč).
- na základě dotazníkového šetření vyplynula u stávajících zaměstnanců spokojenost s výběrovým a adaptačním procesem, s pracovním prostředím s výjimkou často zmíněného stresoru v podobě nedostatku toků informací a komunikace od vedení společnosti. Stávající i odchozí zaměstnanci jsou velmi spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti.

# Výsledky práce

Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá:

- téměř u 20 % stávajících zaměstnanců byla zjištěna slabá komunikace, naslouchání a zpětná vazba ze strany jejich přímých nadřízených.

Mezi odchozími zaměstnanci podniku XY byly hlavními faktory pro odchod ze zaměstnání nedostatečná finanční odměna, nespokojenost v pracovním vztahu s přímým nadřízeným a nedostatkem příležitostí pro kariérní růst.

Zároveň bylo zjištěno, že v rámci výstupních pohovorů s odchozími zaměstnanci nejsou tyto důvody evidovány, vše probíhá pouze ústní formou.

# Doporučení

Na základě získaných dat z interních dokumentů podniku, z výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením a polostrukturovaným rozhovorem jsou navrhována **tři doporučení pro podnik XY**



**1. Zavedení systematické evidence důvodů odchodů zaměstnanců.**

---



**2. Zaměřit se na strategii interní komunikace včetně absolvování povinného školení komunikační dovedností pro všechny vedoucí pracovníky.**


---





**3. Intenzivnější komunikace a zaměření se na pracovní skupiny specialistů a manažerů.**

---

# Závěr

- 

**Práce přináší komplexní přehled faktorů ovlivňující stabilizaci zaměstnanců v centrále podniku XY a na základě výzkumných šetření formulovala cílená doporučení, jejichž implementace by mohla vést k zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, snížení míry fluktuace a tím i ke zlepšení celkového ekonomického výkonu a reputace společnosti na trhu.**
- 

Inovativním řešením je komplexní přístup ke stabilizaci zaměstnanců, který zahrnuje jak kvantitativní analýzu fluktuace zaměstnanců, tak kvalitativní hodnocení vnitřního prostředí podniku.
- 

Problematika stabilizace zaměstnanců v centrále podniku XY byla posunuta identifikací klíčových faktorů ovlivňujících stabilizaci a míry fluktuace, ale také nabízí doporučení, která mohou sloužit jako konkrétní návod pro efektivní řízení lidských zdrojů v podniku.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**