

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Fluktuace zaměstnanců ve firmě Klik.cz

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Veselá, PKLZ 18

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Václav Hýbler, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské 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: 28. 4. 2021, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit příčiny fluktuace pracovníků ve společnosti Klikpojištění.cz, s. r. o. a následně firmě doporučit či navrhnout možná řešení, která by jí mohla pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

V rámci bakalářské práce byly použity metody rozboru sekundárních zdrojů, na jejichž základě byla zpracována teoreticko-metodologická část. Zároveň bylo užito internetových zdrojů.

Praktická část vycházela z primární metody dotazníkového šetření, kdy byl dotazník sestaven na základě teoretické části bakalářské práce. Dotazník byl elektronicky rozeslán mezi zaměstnance od 12. 4. 2021 do 18. 4. 2021. Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti a příčiny odchodů. Na základě metody rozboru bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření. V praktické části byla na základě vzorců vypočítána míra odchodů zaměstnanců, míra přežití a index stability.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna nejčastější příčina odchodu zaměstnanců. Konkrétně pracovníci odchází kvůli tomu, že se bojí syndromu vyhoření a také kvůli tomu, že je práce velmi psychicky náročná. Dále zaměstnanci uvedli, že nejsou spokojeni s benefity, které firma nabízí. Pracovníci by si přáli především penzijní připojištění a vyšší finanční odměny. Zaměstnanci však byli spokojeni, co se týče kolektivu a jejich nadřízeným, zpětnou vazbou od nadřízeného a se mzdou.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků z průzkumu byly doporučeny návrhy a změny na snížení fluktuace ve společnosti, které by pomohly k tomu, aby zaměstnanci byli spokojeni. Konkrétně se jedná o to, aby zaměstnanci prošli školením zaměřené proti stresu a vyhoření. Další návrh, který vede k tomu, aby nadřízený dbal na dodržování přestávek či zavedení rekreačních dnů pro zaměstnance, jelikož je na ně vyvíjen velký psychický nátlak. Společnost by měla pro zaměstnance zajistit nové atraktivní benefity, které jsou v této kapitole uvedeny například penzijní připojištění, částečně hrazenou multisport kartu, možnost home office, vzdělávací kurzy. Jedno z posledních doporučení je, že by podnik mohl dávat odcházejícím zaměstnancům výstupní dotazník či individuální výstupní pohovor. Výstupní dotazník a výstupní pohovor by sloužil k tomu, aby společnost věděla, proč zaměstnanec odchází a případně by mohla vědět, jak této příčině dále zabránit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace
Lidské zdroje
Měření fluktuace
Snížování fluktuace
Příčiny fluktuace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the thesis is to find reasons of employee turnover in a company Klikpojištění.cz, s. r. o., then to recommend or propose possible solutions that could help to reduce the employee turnover in the company.

2. Research methods:

In the bachelor thesis, methods of analysis of secondary sources were used, based on which the theoretical and methodological part was processed. Internet resources were also used there.

The practical part was based on the primary method of questionnaire survey, the questionnaire was created basis on the theoretical part of the bachelor thesis. The questionnaire was sent electronically to employees from 12. 4. 2021 to 18. 4. 2021. The aim of the questionnaire was to find out employee's satisfaction in the company and their reasons for leaving the company. Based on the method of analysis, the questionnaire survey is evaluated. In the practical part, the employee leaving rate, survival rate and stability index are calculated based on formulas.

3. Result of research:

Based on a questionnaire survey, the most common reason of employee leaving the company was identified. Specifically, employees leave because they are afraid of burnout and also because the work is very mentally challenging. Further, the employees stated that they are not satisfied with benefits that the company offers. Especially The employees would especially like pension insurance and higher financial rewards. However, the employees were satisfied with the team and their supervisor, with the feedback from the supervisor and with the salary.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the survey, recommendations and changes for reduction of turnover in the company were proposed – which would help employees to be satisfied. Especially, it is important for employees to be trained against stress and burnout. Another proposal, that leads the supervisor to pay attention to observance of breaks or introduction of recreational days for employees, as they are under big mental pressure. The company should provide employees with new interesting benefits, which are listed in this chapter, for example pension insurance, partly paid multisport card, possibility of home office, training courses. One of the last recommendations is that the company could give survey or individual interview tih the leaving employee. Survey or interview tih the leaving employee would help to let the company know, why the employee leaves and possibly to know how to further prevent this cause.

KEYWORDS

Employee turnover
Human Resources
Measurement of employee turnover
Reducing of employee turnover
Causes of employee turnover

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital
015 Human Resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Veselá
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 18
Název BP:	Fluktuace zaměstnanců ve firmě Klik.cz
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Fluktuace2.2 Efektivita fluktuace2.3 Příčiny fluktuace2.4 Metodika práce3. Praktická práce<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti3.2 Rozbor fluktuace3.3 Výsledky dotazníkového šetření3.4 Návrhy změn a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-726-1288-8.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 29. 2. 2020• Zpracování teoretické části do 20. 3. 2020• Zpracování výsledků do 1. 4. 2020• Finální verze do 1. 5. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Václav Hýbler, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 1. 2020

**Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.**

Digálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10193535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Fluktuace.....	3
2.1.1 Druhy fluktuace	3
2.1.2 Měření fluktuace.....	4
2.2 Efektivita fluktuace	6
2.2.1 Snižování fluktuace	7
2.2.2 Vztah fluktuace a motivace	9
2.3 Příčiny fluktuace	10
2.4 Metodika práce.....	14
3 Praktická část	16
3.1 Charakteristika společnosti	16
3.2 Rozbor fluktuace	19
3.3 Výsledky dotazníkového šetření	22
3.4 Návrhy změn a doporučení	35
4 Závěr	39

Literatura

Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vzorec pro výpočet míry odchodů zaměstnanců	5
Obrázek 2 Vzorec pro výpočet indexu stability	5
Obrázek 3 Křivka přežití	5
Obrázek 4 Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby	7
Obrázek 5 Motivační Trojúhelník	9
Obrázek 6 Modelový postup při obsazování volných pracovních pozic	12
Obrázek 7 Organizační struktura prodejního oddělení.....	17
Obrázek 8 Míra odchodů zaměstnanců za rok 2020	21
Obrázek 9 Index stability zaměstnanců.....	21
Obrázek 10 Míra přežití zaměstnanců za rok 2020	22

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet zaměstnanců za rok 2020 dle jednotlivých kvartálů	19
Tabulka 2 Fluktuace zaměstnanců za rok 2020	20
Tabulka 3 Nově příchozí zaměstnanci za rok 2020	21

Seznam grafů

Graf 1 Zaměstnanci rozdělení dle oddělení.....	23
Graf 2 Zaměstnanci dle délky pracovního poměru	24
Graf 3 Motivace zaměstnanců dle kritérií	25
Graf 4 Spokojenost se mzdou vůči vykonané práci	26
Graf 5 Vztah zaměstnanců s kolegy	27
Graf 6 Vztah zaměstnanců s nadřízeným	28
Graf 7 Konflikty na pracovišti	29
Graf 8 Náročnost práce ve společnosti	30
Graf 9 Zvažování o odchodu ze společnosti	32
Graf 10 Důvody proč by zaměstnanci odešli ze společnosti	32
Graf 11 Kariérní růst ve společnosti	34
Graf 12 Pracovní jistota.....	35
Graf 13 Zaměstnanci rozdělení dle pohlaví	V
Graf 14 Preference zaměstnanců zda je práce ve společnosti baví	V
Graf 15 Zpětná vazba od nadřízeného.....	VI
Graf 16 Proč zaměstnanci pracují ve společnosti.....	VI
Graf 17 Spokojenost s pracovní dobou	VI
Graf 18 Rozvíjení zaměstnanců v rámci organizace	VII
Graf 19 Znalosti k získání jiné práce.....	VII
Graf 20 Bezpečí na pracovišti	VII

1 Úvod

Fluktuace je jedním ze stálých problémů, které se vyskytují v oblasti lidských zdrojů. Tímto ukazatelem se zabývá každá společnost. Zajisté je potřeba zmínit, že lidská práce se řadí mezi jeden z nejdůležitějších kapitálů organizací. Při příliš vysoké fluktuaci může vzniknout negativní jev, kdy společností prochází příliš mnoho zaměstnanců za určitou dobu. S vysokou fluktuací jsou následně spojené finanční náklady organizace investované do náborů nových zaměstnanců na uvolněné pracovní pozice. Personalisti by tak měli hledat co nejvhodnější zaměstnance, kteří budou mít požadovanou kvalifikaci a zkušenosti. Určitě není dobré, pokud má potencionální kandidát v životopisu uvedeno několik pracovních pozicí za velmi krátký čas. Může to znamenat velmi časté střídání zaměstnání plynoucích z různých, pravděpodobně negativních, důvodů. Pro tento druh pracovníků mají však personalisté označení, a to fluktuanti.

Oddělení lidských zdrojů či vedení samotných organizací by měly zjistit, kde se nachází problém či příčina, která vede pracovníky k odchodu z jejich společnosti. Samotná fluktuace je tedy ukazatel toho, jak se ve společnosti rychle střídají pracovníci za určité časové období.

Ovšem fluktuace záleží i na tom, v jakém kraji společnost sídlí, v jakém odvětví firma podniká či jaké je roční období. Závisí rovněž na tom, jestli má zaměstnavatel co nabídnout oproti své konkurenci na pracovním trhu. Mezi důležité užítky nabízené kandidátům v inzerci spadá např. mzda, různé druhy benefitů, pracovní či osobní rozvoj i vzdělávací kurzy. Tyto aspekty mohou být rozhodujícím faktorem, do jaké společnosti pracovník nastoupí do pracovního poměru. Pokud společnost nenabízí nic zajímavého – žádné atraktivní benefity, nemá možnost se dále kariéerně posouvat, nebo ani nedochází ke zvýšení mzdy za odpracovaná léta, může tak dojít k přehodnocení situace, úvaze o odchodu a následně k přechodu na pracovní trh, kde hledá novou pracovní příležitost. Firma by se měla snažit o udržení zdravé fluktuace. Zaměstnavatel by měl vytvořit prostředí, kde by měli být zaměstnanci spokojeni a neměli tak důvod pomyslet na případný odchod ze společnosti.

Velký problém je především spatřován v odchodu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců – a to i v případě, že má společnost nízkou fluktuaci. Firma by si měla udržet zdravou fluktuaci, ale neměli by odcházet právě zmínění vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, protože to by mohl být problém, i kdyby společnost měla nízkou fluktuaci.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem fluktuací zaměstnanců ve vybraném podniku. Společnost, která je vybraná pro tuto bakalářskou práci byla založená v České republice a nese název Klikpojištění.cz, s. r. o. Tento vybraný podnik se pohybuje na online trhu pojišťovnictví jako pojišťovací agent a makléř. Firma zaměstnává nejvíce pracovníků na prodejní pozici v call centru. Na pozicích v call centru je známo, že se střídá nejvíce zaměstnanců, jelikož tato pracovní pozice není určena pro každého a tito lidé musí mít určité předpoklady a prodejní schopnosti, aby mohli prodávat produkt. Kromě prodejního oddělení se zde nachází i režie. Režie je tvořena z několika různých oborů jako je marketing, IT oddělení, back office, HR oddělení, finanční oddělení a samotné vedení společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit příčiny fluktuace pracovníků ve společnosti Klikpojištění.cz, s.r.o. a následně firmě doporučit či navrhnout možná řešení, která by jí mohla pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři hlavní části, kterými jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. Teoreticko-metodologická část vysvětluje základní pojmy vztahující se k tématu bakalářské práce, které jsou čerpány z tuzemských i zahraničních odborných publikací, článků a jsou také doplněny o internetové zdroje. Tato část popisuje pojem fluktuace a její druhy, dále je zde rozebrána míra fluktuace,

kterou lze vypočítat několika způsoby. Další část nese název efektivita fluktuace, která obsahuje další podkapitoly, a to možnosti snižování fluktuace a motivační teorie potřeb, která se zabývá tím, proč lidé vůbec pracují. Dále následuje podkapitola osvětlující příčiny fluktuace. Podkapitola se zabývá fluktuací nových zaměstnanců, přecházení odchodů pracovníků. Závěrem jsou sepsány samotné důsledky fluktuace. Teoreticko-metodologickou část uzavírá podkapitola metodika práce.

Další část bakalářské práce je praktická část. V první podkapitole praktické části je představena vybraná společnost Klikpojištění.cz. Tato část obsahuje podkapitulu s organizační strukturou prodejního oddělení, které tvoří největší počet zaměstnanců společnosti. Druhá podkapitola se zabývá rozbořem fluktuace organizace. Další a zároveň třetí podkapitola se zaměřuje na výsledky uskutečněného dotazníkového šetření, které bylo provedeno elektronickou formou mezi tamními pracovníky. Ve čtvrté a zároveň poslední podkapitole jsou sepsány návrhy změn a doporučení, která se týkají snížení fluktuace vybrané společnosti Klikpojištění.cz.

Bakalářskou práci završuje samotný závěr, který obsahuje celkové shrnutí práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část představuje a vysvětluje základní pojmy, které se týkají hlavního tématu bakalářské práce, a to fluktuace. V kapitole je vyložena samotný pojem fluktuace, ale také efektivita fluktuace, příčiny fluktuace a závěrem této kapitoly je metodika práce. Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce vychází z odborných publikací a článků doplněných o internetové zdroje.

2.1 Fluktuace

Vnoučková (2013, s. 7) formuluje význam fluktuace jako situaci, kdy pracovníci nejsou spokojeni se stávajícím zaměstnáním a nemají tak motivaci. Dle Vnoučkové (2013, s. 13) slovo fluktuace vzniklo z latinského „fluctuare”, což v překladu znamená „houpat se na vlnách” neboli „pohyb sem a tam”.

Kmošek (2018) fluktuaci definuje jako kolísání či změnu. Označuje se tak podle ní i častá změna zaměstnání.

Fluktuace podle Janišové a Křivánka (2013, s. 732) patří mezi personální ukazatele díky, kterému společnosti sledují výsledky personálního řízení. Míra fluktuace se měří v procentech, a to v poměru počtu ukončených pracovních smluv k celkovému počtu zaměstnanců za určité období.

Podle Šikýře (2016, s. 325) fluktuace zaměstnanců z vnějšího prostředí může mít pro firmu pozitivní vliv. Výhoda může být taková, že společnost přijme schopné a namotivované zaměstnance. A díky novým pracovníkům z trhu práce může organizace dostávat nové zkušenosti, nápady či dovednosti, které mohou vést k pozitivní změně.

Avšak fluktuace může mít negativní jev, který se může projevit ztrátou zaškolených pracovníků, ztrátou znalostí, kompetencí, únik obchodního tajemství neboli know-how, zvýšené náklady spojené s náhradou nového zaměstnance za původního, demotivace a nejistota původních zaměstnanců.

Kmošek (2018) uvádí, že při fluktuaci hraje roli i věk lidí. Lidé, kterým je do 30 let, mají mnohem vyšší fluktuaci než lidé, jejichž věková hranice je nad 40 let. Skupina lidí, kteří dosáhli vyššího věku, mají fluktuaci minimální. Lidem, kterým je 40 let a více, požadují spíše pracovní jistotu, protože tato věková skupina má větší problém si pak nalézt nové zaměstnání.

Každá společnost by si tento ukazatel měla hlídat a evidovat jej. Fluktuace se liší podle počtu zaměstnanců ve firmě, kraje, kde společnost sídlí, odvětví, ve kterém společnost podniká a tamních kulturních zvyklostí.

2.1.1 Druhy fluktuace

Fluktuace bývá rovněž nazývána jako mobilita pracovníků. Mobilitu lze podle Koubka (2015, s. 255-256) členit na:

- **vnitřní mobilitu** – zaměstnanci se přemísťují v rámci organizace, což je na základě povýšení nebo přeřazení na jinou pracovní pozici apod.;
- **vnější mobilitu** – představující volné pracovní síly na pracovním trhu nebo přemísťování zaměstnanců do jiné organizace či zpátky na pracovní trh.

Podle Koubka (2015, s. 255) je rozmísťování zaměstnanců uvnitř společnosti spojené s procesem soustavného sladování profilu pracovníků s profilem pracovních pozic, hledání

možností pracovního výkonu a optimálního využívání zaměstnanců. Dále Koubek (2015, s. 261) uvádí, že vnější mobilita zaměstnanců ve firmě má ovšem pozitivní, ale také i negativní stránku. Pozitivní neboli aktivní stránku tvoří řetězec procesů, získávání, výběru, přijímání a orientace zaměstnanců. Dále autor uvádí negativní či pasivní stránku vnější mobility, která umožňuje několik způsobů, jak ukončit pracovní poměr, tj. propouštění a penzionování pracovníků, rezignace nebo také úmrtí pracovníka, což je neovlivnitelná část. Tyto typy ukončení jsou považovány za trvalé, ale ovšem není vyloučen pozdější návrat pracovníka. Pracovní poměr nemusí být ukončen pouze ze strany zaměstnance, avšak lze tak učinit i ze strany zaměstnavatele. Do negativní vnější mobility zaměstnanců se mohou zařadit i odchody na mateřskou dovolenou, odchody do škol, odchody do veřejných funkcí apod.

Dalším způsobem, jak lze fluktuaci členit, je dle Armstronga (2015, s. 1285-1334) následující:

- **dobrovolná** – zaměstnanec se rozhodne sám podat výpověď, tudíž ukončí svůj pracovní poměr a rozhodne se odejít ze společnosti, z čehož může do budoucna vzniknout problém;
- **nedobrovolná** – odchod zaměstnanců do starobního důchodu, propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, propouštění zaměstnanců z důvodu porušení pracovního pravidla nebo sesazení pracovníka na nižší pozici.

Kolářová (2020) fluktuaci člení na dvě kritéria:

- **žádoucí** - změna původního zaměstnance přináší organizaci žádoucí účinek, jelikož odchodem méně kvalifikovaného pracovníka dochází k uvolnění místa pro pracovníka, který má na konkrétní pozici vhodnější kompetence. O žádoucí fluktuaci se hovoří i tehdy, když zaměstnanec přistupuje k práci kladně a rád se učí novým věcem;
- **nežádoucí** - v případě nežádoucí fluktuace může dojít k ohrožení firemní zakázky, jelikož firmu opustil zaměstnanec. Tato mobilita má i dopad na stát, který je povinný těmto lidem zajišťovat státní podporu.

2.1.2 Měření fluktuace

Kolářová (2015) uvádí, že fluktuace je však přirozený proces, a pokud se míra mobility pohybuje mezi 10-15 % , hovoří se tak o zdravé fluktuaci. Vyšší fluktuace znamená problém, který se musí řešit, jelikož má následně vliv na chod společnosti, hospodaření, konkurenci a značku společnosti. Každý podnik by měl ukazatel fluktuace měřit a hlídat jej. Míra fluktuace se dá měřit několika způsoby, které jsou uvedeny níže. Všechny vzorce na měření mobility se vždy uvádí v %.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1270-1271) je nutné měřit odchody zaměstnanců ze zaměstnání, ale stejně tak je nutné vypočítat náklady spojené se ztrátou pracovníků a počítat s následnými ztrátami. Tradiční metoda měření odchodů neboli fluktuace se počítá následujícím vzorcem:

Obrázek 1 Vzorec pro výpočet míry odchodů zaměstnanců

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

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015)

Tradiční vzorec podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1273) se běžně využívá, protože je jednoduchý a snadno pochopitelný. Avšak tento vzorec může být zavádějící, jelikož finální výsledek může být přeceněn příčinou mobility malého podílu pracovních sil.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1274) je index stability považován: „za *jakési vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců*”. Index stability se určuje podle následujícího vzorce:

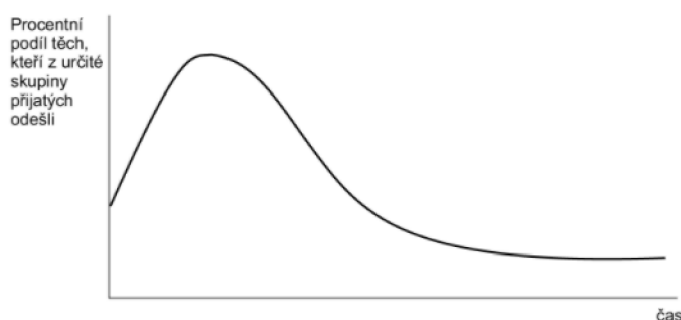
Obrázek 2 Vzorec pro výpočet indexu stability

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počtem lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015)

Dále Armstrong a Taylor (2015, s. 1275) ve své knize uvádí jinou metodu měření fluktuace, a to míru přežití. Míra přežití je podle něho takzvaný podíl zaměstnanců, kteří byli přijati na pracovní pozici do společnosti v určitém období a jsou již v organizaci zaměstnání několik měsíců či let. Toto znázorňuje následující křivka přežití:

Obrázek 3 Křivka přežití



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 1278)

U tvaru křivky přežití bylo zjištěno, že její základní tvar je v několika případech stejný. Když se jedná o více kvalifikované zaměstnance, vrchol této křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být i nižší. Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 1279) dále pokračují, že míra přežití je ukazatel užitečný pro pozorování specifické skupiny nových pracovníků

a může tak odhadnout stabilizaci pracovníků. Avšak tato míra přežití neumí předpovídat odchody ze zaměstnání a nepokryje budoucí potřeby zaměstnanců.

Poslední ukazatel, který Armstrong a Taylor (2015, s. 1280) popisují ve své knize, je analýza délky zaměstnání odcházejících pracovníků. Tato analýza je podle autorů hrubá, jelikož se zaměstnávají pouze zaměstnanci, kteří ze společnosti odchází. Spolehlivá analýza by však měla počítat i se zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají.

2.2 Efektivita fluktuace

Efektivita fluktuace může být efektivní v tom, že do firmy přijde „nová krev“ a oživí starý kolektiv, jelikož zaměstnanci, kteří odešli, nemají co nového do společnosti přinést.

Vnoučková (2013, s. 7) uvádí, že pokud společnost bude mít takové zaměstnance, kteří jsou kvalitní a spokojení se svým zaměstnáním a pracují na vysoký pracovní výkon, tak tím zvýší efektivitu organizace. Organizaci to pomůže při úspoře nákladů a při získávání nových zaměstnanců.

Nejčastější způsob odchodu zaměstnance spočívá v podání výpovědi svému nadřízenému nebo HR oddělení. Většinou to je poslední krok, přičemž ho k tomu vede nějaký důvod, proč se rozhodl ji podat. Avšak problému se dá předcházet, pokud se včas identifikuje jeho záměr – dříve, než podá samotnou výpověď.

Bednář (2018, s. 160) uvádí, že pokud je někdo schopen poznat, že zaměstnanec zvažuje svůj odchod ze společnosti, je to jeho bezprostřední nadřízený. Ve výrobních či podobných firmách je důležitým faktorem identifikace rizikových zaměstnanců liniový management. Vedoucí skupin, vedoucí pracovišť a jejich přímí nadřízení jsou ti, kteří o úmyslu daného pracovníka vědí jako první, než podá výpověď. Nadřízení by tedy měli podřízené pozorovat a měli by zachytit možné změny v chování. Ovšem někteří pracovníci svůj odchod ze společnosti oznámí svým kolegům.

Předcházení příčin odchodu zaměstnanců si může nadřízený nebo personalista vypořádat i tak, že vidí konflikty na pracovišti nebo vede pohovory se zaměstnanci. Podle Koubka (2015, s. 770) mohou tyto konflikty vzniknout z nejrůznějších příčin a může hrozit nebezpečí především s nedostatky na personálním oddělení.

Koubek (2015, s. 770) uvedl následující výčet, který obsahuje zdroje konfliktů, kterým může HR oddělení předcházet:

- osobnost a sociálním chování jedinců;
- nedorozumění;
- nedostatky personální práce;
- styl vedení lidí a společnosti;
- způsob formování týmů;
- změny techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur;
- umístění pracoviště a pracovní podmínky;
- příčiny nacházející se mimo společnost.

Na pracovišti by měla fungovat přátelská atmosféra a především komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Když společnost zasáhne včas, může zamezit konfliktům a eliminovat odchod zaměstnanců z organizace. Pro společnost je dobré evidovat přehled s důvody opouštění společnosti zaměstnanci, jelikož mohou následně zjistit a vyhodnotit nejčastější odchody svých zaměstnanců a řešit případné problémy.

2.2.1 Snižování fluktuace

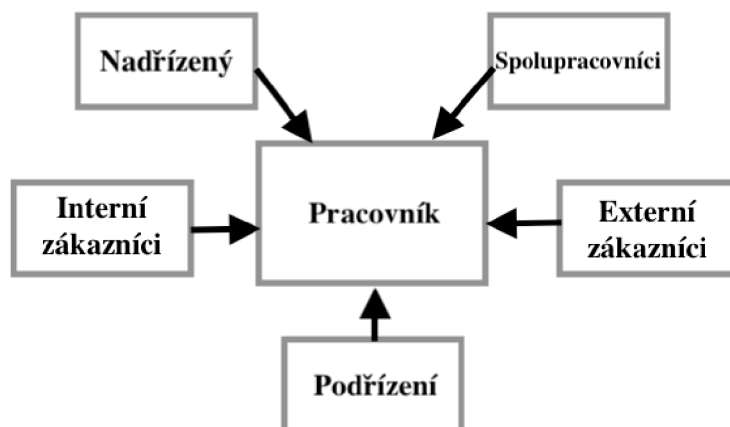
Snižování fluktuace zaměstnanců je v dnešní době stále aktuální téma, jelikož pro společnost není nikdy dobré, opouští-li ji příliš mnoho zaměstnanců za krátkou dobu. Zaměstnanci by měli mít pocit, že firma je tvořena jimi a ne, že firmu představuje pouze vedení.

Janišová a Křivánek (2013, s. 663) uvádí, že společnost může zabránit snížení fluktuace i tím, že hodnotí výkon zaměstnanců. Díky hodnocení výkonu jim poskytují zpětnou vazbu a mohou tak zvýšit produktivitu zaměstnanců. Pracovník by se měl hodnotit individuálně oproti cílům společnosti, dále by firma měla zjistit, v jakých kompetencích by se zaměstnanec měl zlepšit. Když má zaměstnanec mezery ve svých kompetencích, tak by mu společnost měla zajistit vhodné vzdělávací kurzy. V neposlední řadě by měl pracovník vědět o změnách ve výši jeho mzdy či povýšení.

Janišová a Křivánek (2013, s. 671-672) dále uvádějí, jak lze hodnotit zaměstnance. Jedním ze způsobů je hodnotící pohovor. Personalista s každým zaměstnancem může individuálně provést hodnotící pohovor. Avšak o pohovoru musí pracovník vědět dopředu. Pokud personalista objeví během pohovoru konflikty či problémy zaměstnanců co nejdříve, lze je vyřešit s vedením organizace a předejít možnému následnému odchodu zaměstnance z firmy. Kromě hodnotícího pohovoru a průzkumu se personalista může domluvit s vedením firmy na novém motivačním systému, kterým mohou být nové benefity. Z dalších metod je hodnocení 360°, což Janišová a Křivánek popisují jako: „metoda zpětné vazby ze všech možných stran, tzn. od nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, podřízeného, zákazníků, společenských orgánů, projektových spolupracovníků apod.“. Tato hodnotící metoda se používá při rozvoji zaměstnanců. Avšak hodnocení 360° je vytvořeno na základě anonymity, aby hodnotitelé hodnotili objektivně.

Hodnocení 360° Kociánová (2010, s. 156), ve své knize znázornila vztah mezi hodnotiteli a pracovníkem:

Obrázek 4 Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování dle Kociánové (2010, s. 156)

Kociánová (2010, s. 156) komentuje hodnocení 360° neboli vícezdrojové hodnocení, tak že toto hodnocení poskytuje informace o pracovním výkonu či kompetencích zaměstnance a na tomto hodnocení se podílejí nadřízený, spolupracovníci, podřízení a také externí či interní zákazníci. Jak je uvedeno výše hodnocení je vytvořeno na základě anonymity. Pracovník zároveň hodnotí sám sebe a jsou využita stejná kritéria jako pro ostatní hodnotitelé.

Bednář (2019, s. 82), uvádí, že firmy motivují zaměstnance i takovým způsobem, že, volí takzvaného „nejlepšího zaměstnance“. Takovýto zaměstnanec může být zvolen za různé časové rozmezí, a to za rok či měsíc. Tato výzva zvýší pracovní výkon zaměstnanců, ale bude fungovat jen tehdy, když má zaměstnanec jasný cíl, výzva je důvěryhodná a je známo, co se může očekávat za odměnu. Jakékoliv oceňování může přispět ke stabilizaci pracovníků. Pracovník má pak pocit, že firma dokáže odměnit ty nejlepší a je pak i více loajální k zaměstnavateli. Oceňování je vhodné provádět pravidelně. Není proto optimální zvolit jednu soutěž za rok. Zároveň není dobré oceňovat nejvýkonnější zaměstnance ale ty, kteří jsou nejužitečnější, jelikož to daleko víc pozitivně ocení málo kvalifikovaní pracovníci. Vystává tedy otázka, jak vytvořit systém ocenění, který bude podporovat loajalitu a následné snížení fluktuace.

Bednář (2019, s. 88) přichází s následujícími úvahami:

- vytvořit snadný a pochopitelný systém ocenění a důležitá je jeho pravidelnost;
- vytvořit systém nominací;
- oceňovat výkon, ale především z pohledu užitečnosti zaměstnance;
- jak bude pracovník odměněn - nejvíce u zaměstnanců funguje finanční ohodnocení;
- systém ocenění je dobré prezentovat interní komunikací a připomínat jej;
- je nutné, aby personalisti říkali, za co bude člověk oceněn;
- ocenění by mělo být ve společnosti rovnoměrné, a to se týče oddělení či pozic;
- systém oceňování by měl být vytvořen, tak, aby měl zaměstnanec pocit, že právě on může získat ocenění a že se společnost o své zaměstnance dobře stará.

Gruber a kol. (2016, s. 592) popisuje, jak snížit fluktuaci ve společnosti, a to formou assessment centra. Pokud kandidát projde absolvováním touto formou, tak se uchazeč utvrdí v tom, že si své místo zaslouží a je potřeba, aby si ho i vážil, protože absolvoval kvůli němu náročný program. Díky assesment centru je možné, že se zaměstnanec udrží na pracovním místě o nějakou dobu déle a bude mít víc negativních impulsů k tomu, aby se rozhodl odejít z organizace.

Dále Gruber a kol. (2016, s. 593-594) uvádí, že i u lidí, kteří působí na vedoucích pozicích, se vlivem kvalitativní diagnostiky objeví efekt přijetí, což znamená, že sám nadřízený procesům věří a díky nim ví, že vybral toho nejvhodnějšího pracovníka na volné pracovní místo. Díky správnému výběru nového zaměstnance se k němu nadřízený chová vlídně, a to tím, že se projeví zpětná vazba. Chová se k němu a hodnotí ho tak, jako by byl ten správný. Nový pracovník tak ke svému zaměstnavateli cítí větší loajalitu.

Kolářová (2015) uvádí, že snížení fluktuace záleží na podmínkách každé firmy a záleží na tom, jak vysoká fluktuace bude ohrožovat její chod. Podle autorky lze mobilitě předcházet díky aktivní komunikaci s pracovníky, vytváření přátelské atmosféry, Nabízením atraktivních

benefitů, mzdy nebo odměn či prémie. Předcházet fluktuaci lze také umožněním zaměstnancům kariérního postupu nebo užívání vzdělávacích kurzů.

Pokud se společnosti podaří efektivně snížit fluktuaci do jejich stanovené normy, tak s následným snížením ušetří i za další vyložené finanční náklady, které jsou s fluktuací spojené při nábore nových zaměstnanců a jejich následujícím školení. Pokud již při samotném pracovním pohovoru s potencionálním zaměstnancem nedostává správné informace o pracovním místě, může organizace čekat, že se pracovník rozhodne odejít již při zkušební době.

2.2.2 Vztah fluktuace a motivace

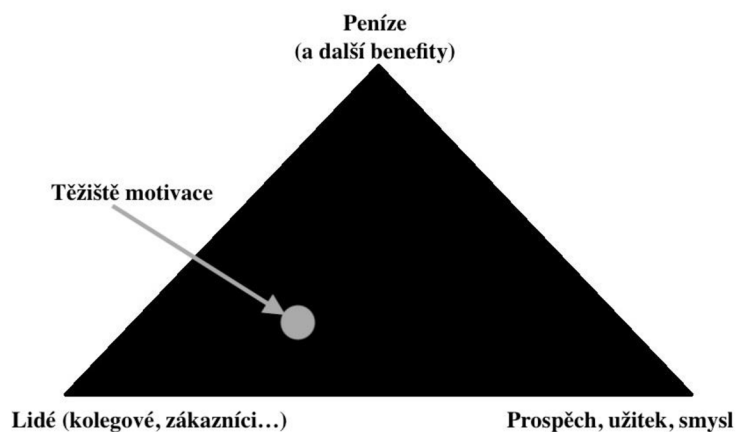
Fluktuace je silně spojená s motivací, kterou zaměstnanec potřebuje mít k výkonu svého zaměstnání – aby měl motivaci se zlepšovat a vykonávat svou práci co nejlépe. Armstrong a Taylor (2015, s. 953) motivaci popisují jako: „*faktory, které ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšování angažovanosti (lidé jsou tak oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).*”

Bednář (2018, s. 21) uvádí tři důvody, proč lidé potřebují být zaměstnání, a to kvůli:

- nezbytnosti finančních prostředků pro své potřeby;
- sociálním vazbám;
- žádosti pracovat tam, kde mohou být užiteční a spatřovat ve své činnosti smysl.

Tyto tři důvody, proč lidé vůbec chodí do práce, Bednář (2018, s. 22) představil v následujícím motivačním trojúhelníku:

Obrázek 5 Motivační Trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování dle Bednáře (2018, s. 22)

Těžiště motivace má každý člověk nastavené na jiném místě. Lidé pracující na stejné pozici mají většinou pozici těžiště motivace stejné. Když se pracovník rozhodne odejít z organizace, znamená to, že selhala nějaká kombinace určitých činitelů.

Blažek (2014, s. 773) uvádí, že existuje mnoho teorií motivačních potřeb. Za nejznámější se však považuje Maslowova hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1954.

Následně Blažek (2014, s. 776-779) rozebral jednotlivé skupiny z této Maslowovy pyramidy potřeb z pohledu pracovní motivace pracovníka:

- **fyzické potřeby** – zaměstnanec potřebuje přiměřenou mzdu, kterou potřebuje pro svou rodinu a pro sebe k celkovému živobytí;
- **potřeby bezpečí a jistoty** – tento stupeň má zajišťovat ochranu fyzického, duševního a emočního bezpečí. Patří sem i jistota zaměstnání, a to díky pracovní smlouvě nebo získáním sociálních dávek po dobu neschopnosti, pokud zaměstnanec onemocní. Ovšem i zaměstnavatel by měl na pracovišti zajistit ochranu před nebezpečím, a to v rámci BOZP neboli celým názvem Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- **potřeba sounáležitosti** – souvisí s pracovním kolektivem, aby zaměstnanec zapadl mezi spolupracovníky. Záleží na tom, aby měl dobré pracovní vztahy;
- **potřeba uznání a úcty** – sebeúcta v očích druhých lidí. Uznání kvalit zaměstnance jeho nadřízeným nebo samotnými spolupracovníky;
- **potřeba seberealizace** – pracovník se ztotožňuje se svou pracovní pozicí. Člověk hledá pracovní místo, které není pouze jenom zaměstnání, ale stává se jeho posláním.

2.3 Příčiny fluktuace

Existuje několik důvodů, proč pracovníci opouštějí své zaměstnání. Bednář (2018, s. 52) tyto příčiny shrnuje do několika základních bodů:

- Nejčastěji pracovníci odcházejí za vyšší mzdou, což se týká především skupiny **málo kvalifikovaných zaměstnanců**. „Přilákání bonusem“ je nejčastěji viditelnou příčinou fluktuace. Prakticky je ale důvod složitější. Oni sami si ale vliv výše mzdy neuvědomují. Mzda je důležitá, ale pracovníci by neodcházel, pokud by pracovali v přátelské atmosféře a měli pocit užitečnosti. Avšak pokud je čistá mzda pod hranicí minimálních potřeb, tak na ně nic jiného nepůsobí;
- V případě **kvalifikovaných zaměstnanců** stojí za odchodem i velmi finančně motivovaného zaměstnance také nějaká kombinace vztahů a smyslů. Personální agentury a HR marketing tyto zaměstnance lákají na finanční bonusy a benefity, ale současně jim nabízí pracovat v přátelském prostředí, možnosti pracovního růstu a pozitivního uplatnění. Tyto možnosti vedle mzdy rozhodují o tom, že odejdou;
- U **vysoce kvalifikovaných a špičkových zaměstnanců**, kteří většinou nejsou podhodnoceni, respektive hladina jejich a benefitů je na motivační úrovni, bývá příčinou odchodu určitá kariévní výzva. Tito lidé se rádi pouštějí do nových věcí, které jim bývají nabízeny. Rádi rostou a příčinou odchodu bývá to, že narazili na strop možností a nevědí, kam jít dál. Mohou reagovat i na finanční ohodnocení, za kterým se ale spíše skrývá potřeba být oceněn a potřeba mít hodnotu pro zaměstnavatele než nutnost se uživit.

Kmošek (2018) uvádí základní příčiny mobility, kam patří finanční podmínky, kdy lidé chtějí vyšší finanční ohodnocení, mít možnost kariévního růstu a mít možnost rozvíjet své schopnosti a kompetence. Další příčiny mohou být kvůli špatným sociálním vztahům s kolegy či nadřízenými, ale také osobní důvody. Fluktuace má vliv na celkový chod společnosti

a může být nebezpečný ve chvíli, kdy začínají odcházet vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají schopnosti a dovednosti na vysoké úrovni.

Dále Bednář (2018, s. 55) uvádí, že bez ohledu na kvalifikaci fluktuaci velmi silně podporuje nedostatek komunikace s nadřízenými a zejména to, když se ve firmě vyskytnou věci, kterým lidé nerozumí a které jim nejsou vysvětleny. Rozdíl ve finanční odměně u konkurence je tak často poslední kapkou při dlouhodobě neřešených problémech nebo přetrvávajících konfliktech. Pokud zaměstnanci už odcházejí, je pravděpodobné, že za nimi budou následovat další. Fluktuaci napomáhá a urychluje ji přezíravé chování ze strany managementu a posměch směřován k zaměstnancům, kteří již odešli. Pokud se pracovník přizná, že chce odejít, tak by si s ním měl personalista promluvit o samotě a měl by se především vyvarovat útoku či výčitek na něj. Pokud se pracovník chystá k odchodu nebo již podal výpověď, mělo by se zjistit, co zapříčinilo jeho rozhodnutí.

Vnoučková (2013, s. 19) uvádí příklad od Reiřa (2008), který příčiny fluktuace dělí na:

- vnitřní – má vliv na atmosféru uvnitř podniku;
- vnější – ekonomická situace, tržní situace v odvětví, míru nezaměstnanosti.

Dále Vnoučková (2013, s. 19) zmiňuje, že pracovník potřebuje zažít takzvaný „šok“, kdy začne uvažovat o svém odchodu ze zaměstnání.

Šikýř (2014, s. 431) uvádí, že zaměstnanci nemají jistotu ve své mzdě, pokud je závislá na provizi za prodané množství statků či služeb. Každý měsíc jim proto může být vyplácena jiná výše mzdy, z čehož může plynout ztráta peněžní bezpečnosti. Tito pracovníci bývají pod velkým stresem a nátlakem, a to snižuje jejich spokojenost ve společnosti a následně zvyšuje fluktuaci.

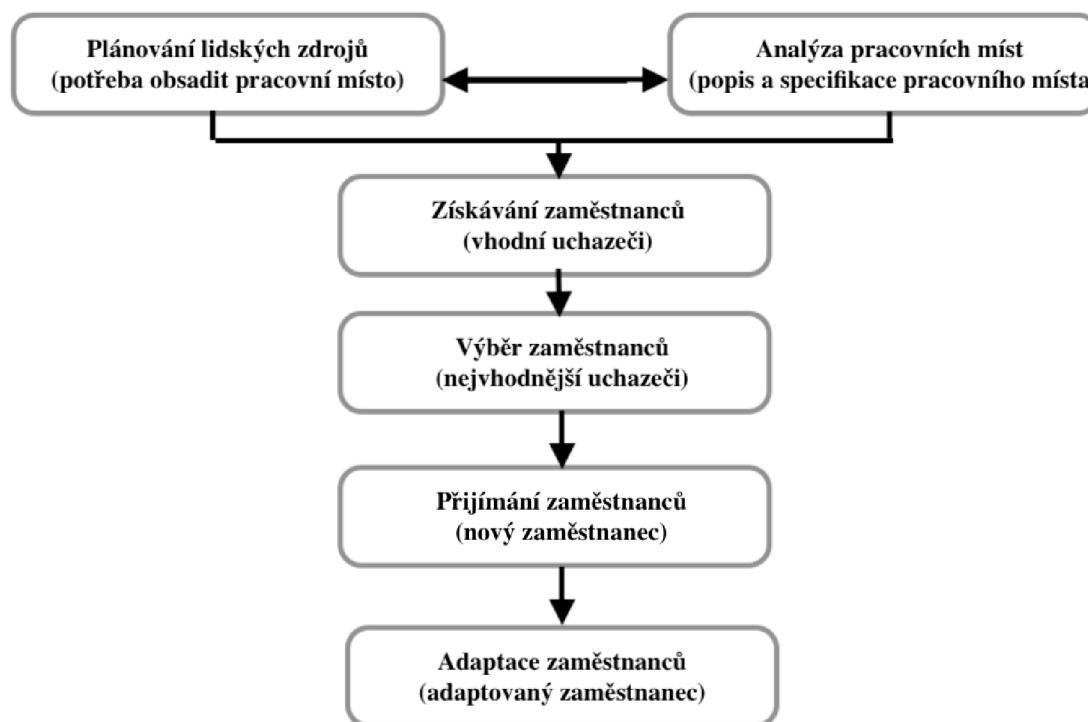
Podle Kmoška (2020) může k odchodu pracovníků docházet, pokud zaměstnanec cítí frustraci, nebo když má konflikty se svým vedoucím nebo spolupracovníky.

Jestliže zaměstnanec udává jiný důvod pro odchod než peníze, je podstatné se v něm zorientovat. Podle Bednáře (2018, s. 174) mezi časté důvody odchodů patří:

- vyhoření – zaměstnanec čelí velkému množství práce a zodpovědnosti, čelí, které už déle nemůže zvládat;
- poměry na pracovišti – komunikace s kolegy a s nadřízenými a jejich vztahy;
- ztráta smyslu práce – zaměstnanec netuší, proč by danou práci měl dále vykonávat;
- nevhodná pracovní doba – neboli nevhodné pracovní tempo;
- pocit nejistoty – nejistota, která je způsobena různými změnami ve firmě (např. reorganizace), neznalostí její strategie a postupu;
- chybějící sebeuplatnění – zaměstnanec nemá možnost kariérního povýšení, změnit místo, pracoviště nebo pozici.

V neposlední řadě se mezi příčiny fluktuace řadí mobilita nových zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 341) uvádí, že společnosti obsazují zaměstnance do nově vytvořených pracovních pozic nebo při uvolnění pracovní pozice. Na volné pozice může společnost obsadit nového pracovníka, který bude náležité kompetence. Dále Šikýř (2016, s. 342) uvádí, že společnosti mohou využít tento modelový postup při obsazování pracovních míst:

Obrázek 6 Modelový postup při obsazování volných pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2016, s. 344)

Autor komentuje obrázek tak, že personalista na oddělení lidských zdrojů má za úkol přilákat nové zaměstnance, aby obsadil právě nově vzniklé či uvolněné pracovní místo ve společnosti. Na volnou pracovní pozici personalista vytvoří inzerát a vystaví ho na pracovní portály, kde lidé hledají práci. Poté čeká, kolik kandidátů se mu ozve a projeví tak zájem o danou pozici. Z těchto kandidátů musí personalista vybrat ty nejlepší kandidáty, kteří se na pozici nejvíce hodí a splňují určité požadavky, které pozice požaduje. Poté jsou kandidáti pozváni na pohovor a personalista si z nich musí vybrat právě toho nejvhodnějšího uchazeče. Při přijetí nejvhodnějšího uchazeče je potřeba postupovat podle pracovněprávních ustanovení a firma díky tomuto modelovému postupu obsadí pracovní pozici a nahradí tak původního pracovníka. Po přijetí zaměstnance následuje samotná adaptace pracovníka.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1315) je smyslem uvádění nových zaměstnanců do organizace přivítání a poskytnutí jim základních informací, které potřebují, aby se ve společnosti co nejrychleji adaptovali. Cílem tedy je:

- překonat počáteční fáze nejistoty;
- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v zaměstnání zůstane;
- zajistit, aby nový zaměstnanec co nejrychleji dosahoval požadovaného pracovního výkonu;
- snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace odejde.

Podle Koubka (2015, s. 481) je orientace zaměřena především na nově přijaté zaměstnance. Adaptace nových pracovníků probíhá jak formálním, tak i neformální způsobem. V prvním případě je tento proces zabezpečovaný oddělením lidských zdrojů a nadřízeným pracovníka a v druhém případě jde o spontánní proces, který je zabezpečovaný kolegy. I s tímto případem se počítá, jelikož má význam pro zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Tento neformální proces může být pro nového pracovníka významnější a efektivnější. Hlavním smyslem orientace je tedy, aby se zaměstnanec co nejrychleji a bez stresu zařadil do pracovního kolektivu a sžil s firemní kulturou, ale zvyknul si i na styl práce a osvojil si specifické dovednosti.

Společnost může mít problémy i s fluktuací u nových zaměstnanců, jelikož může být spojena s vysokými finančními náklady kvůli školení, kterými pracovník neprošel.

Podle Šikýře (2016, s. 439) je adaptace nových zaměstnanců závěrečnou etapou modelového postupu při obsazování nových pracovních pozic, což je spojeno s informováním odborných zpracování a sociálním začleněním pracovníka či stávajícího pracovníka na novém pracovním místě.

Janišová a Křivánek (2013, s. 567) uvádějí dopady při přijetí nesprávného pracovníka, a to nejen z finančního pohledu:

- vysoké finanční náklady na přijetí nových zaměstnanců, následně jeho vedení, adaptaci a školení;
- ztráta zisku z důsledku nízké produktivity pracovníka;
- promarněná šance zajistit nejvhodnějšího zaměstnance;
- původní zaměstnanci ztratí motivaci;
- nadřízený nebude mít čas řešit chod firmy, jelikož se bude zabývat problémem tykající se nalezením vhodného zaměstnance.

Důsledky fluktuace

Při fluktuaci se musí počítat s náklady spojenými s odchody zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 1285) uvádějí, že vyčíslení těchto nákladů může společnosti pomoci vyřešit nežádoucí odchody pracovníků, a toto je možné posoudit následujícími faktory:

- přímé náklady získávání náhradníků – inzerce, pracovní pohovory;
- přímé náklady adaptace náhradníků – odborné zpracování;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků – zvýšení kvalifikace;
- náklady spojené s odchodem – vyplacené mzdy, administrativní činnosti;
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, které personalista a liniový manažeři vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k nahrazení;
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zpracování;
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zpracování náhradníků.

Dopady vysoké fluktuace se liší v každé firmě a ukazatel fluktuace může mít negativní vliv, výkon na chod celé společnosti a hospodaření organizace. Pokud je fluktuace vysoká a odchází vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají určité kompetence a dovednosti, může to společnost velmi ohrozit, jelikož může nějaký čas strávit náborem nového zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015, s. 1288) uvádějí, že udržet si v organizaci nadané lidi vyžaduje velké úsilí. Je nutné je podněcovat k účasti na úspěchu firmy a jejich přínos dostatečně ocenit.

Ovšem i odchod méně kvalifikovaných zaměstnanců může mít za následek únik firemního know-how či obchodního tajemství směrem ke konkurenčním společnostem. I tito zaměstnanci si s sebou odnášejí určité dovednosti, znalosti a kompetence. Jako v každém jiném případě může zaučení nového pracovníka na stejnou pracovní pozici představovat velmi nákladnou položku.

Ve všech případech v důsledku vysoké fluktuace vznikají firmě vysoké finanční náklady, ale je to náročné i z hlediska času. Oddělení lidských zdrojů, tak musí vynaložit svůj čas a peníze na nové náborové pohovory s kandidáty, vybírání správných pracovníků, zaškolení nových pracovníků a také samotnou adaptaci. Avšak i při tomto procesu by se neměli zanedbávat současní zaměstnanci.

2.4 Metodika práce

Tato bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol. Těmi jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. V samotném úvodu je představeno téma a cíl této bakalářské práce.

Teoreticko-metodologická část obsahuje informace, které vycházejí z odborných publikací a je doplněna o internetové zdroje. V této části je tedy popsán pojem fluktuace a následně jsou podrobně rozebrány její druhy či samotné měření fluktuace. Dále na základě literární rešerše je zpracována podkapitola snižování fluktuace či samotné její příčiny a důsledky.

Pro praktickou část písemné práce je zvolena česká společnost Klikpojištění.cz, s.r.o., která působí v odvětví online pojišťovnictví. V této části je představena samotná společnost na základě interních materiálů a z dostupných informací na internetových stránkách. Interní materiály, které byly poskytnuty mají název Organizační struktura (Klikpojištění.cz, 2019) a druhý materiál je pojmenován jako Quarterly HR Stats_2020. Následně na základě materiálů je znázorněna organizační struktura a představeno HR oddělení společnosti, což je vytvořeno a popsáno na základě poskytnutých reálných dat od organizace.

Dále se v této části nachází rozbor fluktuace, který je rozebrán na základě materiálů Quarterly HR Stats_2020 (Klikpojištění.cz, 2020), které byly poskytnuty HR manažerkou. Rozbor fluktuace se zabývá tedy celkovým počtem zaměstnanců a fluktuací za jednotlivé kvartály roku 2020. V této podkapitole jsou zahrnuty příchozí a odchozí zaměstnanci. Také je zde podle vzorců vypočítána míra odchodů zaměstnanců, míra přežití a index stability.

Primární metoda pro tuto bakalářskou práci je zvolena na základě vypracovaného písemného dotazníkového šetření (Příloha 1). Otázky do výzkumu byly voleny na základě toho, aby se dalo zjistit, jak jsou aktuální zaměstnanci spokojeni a následně, aby se zjistila příčina, proč zaměstnanci odcházejí či proč by odešli.

Podle Dismana (2014, s. 148-150) vedly jeho poznatky ke tvorbě otázek do dotazníkového šetření, a to na základě toho zda je otázka nezbytná a jestli vede k vytvoření výsledku. Dále zda je otázka srozumitelná a zda jí budou všichni respondenti chápat. Otázka nesmí být položena, tak aby se ptala na dvě různé věci. Následně zda je respondent vůbec schopen poskytnout informaci. Otázka by neměla být položena sugestivně. Pro otevřené otázky je

důležité si říci, zda je to opravdu nutné. A na závěr u položených otázek by se respondent neměl cítit nepříjemně.

Výzkum byl rozdělen do pěti částí. První část dotazníkového šetření se zabývá tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni. Otázka číslo 7 až 9, které se týkají ohledně mzdy a benefitů, vznikly na základě literatury z teoreticko-metodologické části, kdy Bednář uvádí, proč fluktuují kvalifikovaní zaměstnanci. Druhá část výzkumu je zaměřena na vztahy v podniku, kdy otázka číslo 10 až 12 se zkoumá vztahy mezi kolegy a nadřízenými, což vyplynulo na základě autora Blažka (2014, s. 776-779), který v teoreticko-metodologické části uvádí, že je důležité, aby zaměstnanec zapadl do pracovního kolektivu. Pracovní náplň a faktory, proč zaměstnanci pracují, je třetí část a navazuje na autora Bednáře, který uvedl, proč lidé potřebují být zaměstnaní. Čtvrtá část dotazníku se věnuje příčinám odchodu pracovníků, která vyplývá na základě Bednáře, který popsal nejčastější příčiny pro lidé odchází. Poslední a tedy pátá část průzkumu se zabývá péčí o zaměstnance. Tato část navazuje na Blažka, který popsal potřeby z pohledu pracovní motivace pracovníka.

Dotazník byl následně rozeslán pomocí e-mailu všem zaměstnancům zkoumané společnosti. Na základě těchto faktorů se dotazník dostal ke 100 zaměstnancům, z čehož odpovědi se vrátilo 87. Návratnost činí tedy 87 %. Dotazník byl poskytnut na vyplnění pracovníkům od 12. dubna 2021 do 18. dubna 2021. Průzkum obsahoval 24 otázek, z toho 20 uzavřených a 4 otevřené.

Podle Dismana (2014, s. 127) uzavřené otázky poskytují existující varianty, ze kterých zúčastněný vybírá vyhovující odpověď. Uzavřené otázky musí umožňovat respondentům všechny možné odpovědi a nesmí být možné, aby respondent byl schopný se zařadit do více variant. Autor dále pokračuje (2014, s. 150), že otevřené otázky jsou časově náročné a proces zpracování je složitější, a proto se otevřené otázky používají tehdy, kdy je to nezbytně nutné.

Disman (2014, s. 143) dále uvádí, že musí být použity všechny možnosti, které pomohou získat co největší návratnost dotazníkového šetření. A důležitou roli hraje zde i to, jak dlouho trvá vyplnit samotný průzkum.

Po ukončení sběru dat byl výzkum vyhodnocen pomocí **metody rozboru** spokojenosti zaměstnanců. Na základě této analýzy je vyhodnocena příčina fluktuace zaměstnanců a také jsou navrženy změny a doporučení. Grafy a tabulky z dotazníkového šetření jsou zpracovány v programu Microsoft Excel.

3 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce se zabývá vybranou organizací Klikpojištění, s. r. o, která se pohybuje v odvětví v pojišťovnictví jako pojišťovací agent a makléř. Pro tuto část byly zvoleny dvě pobočky, které se nachází v České republice, a to konkrétně v Praze na Florenci a v Ústí nad Labem v centru. Tato část je vytvořena na základě dvou interních materiálů Organizační struktura (Klikpojištění, 2019) a Quarterly HR Stats_2020 (Klikpojištění, 2020) a byly poskytnuty HR manažerkou.

V první podkapitole praktické části je představena charakteristika společnosti, organizační struktura společnosti a HR oddělení. V další podkapitole je podrobně rozebrána fluktuace organizace za rok 2020, kde je uvedena celková fluktuace. Mobilita je rozdělena čtyřmi kvartály za rok 2020 a následně podle toho je rozděleno kolik zaměstnanců bylo přijato, kolik zaměstnanců odešlo, míra přežití ve společnosti a průměrný věk všech pracovníků za rok 2020.

V následující podkapitole je zhodnoceno dotazníkové šetření, které vyplňovali aktuální zaměstnanci organizace. V dotazníkovém šetření je zjišťována spokojenost aktuálních zaměstnanců, ale naopak i nedostatky organizace. Z průzkumu má také vyplynout příčina proč pracovníci z podniku odchází. Závěrem praktické práce jsou různé návrhy a doporučení, které jsou navrženy na základě dotazníkového šetření.

3.1 Charakteristika společnosti

Firma Klikpojištění.cz, s. r. o. vznikla v České republice v roce 2010. Společnost Klikpojištění.cz, s. r. o. na svých internetových stránkách uvádí (Klikpojištění.cz, 2021), že se zabývá pojišťovnictvím jako pojišťovací makléř, a to konkrétně srovnáním cen klientům, kterým nabízí nejlevnější či nejvýhodnější povinné ručení. Kromě povinného ručení se firma zabývá havarijním pojištěním, pojištěním domácnosti, cestovním pojištěním a jedním z nejnovějších produktů je životní pojištění. Veškeré smlouvy se sjednávají pomocí mobilního telefonu či online přes webové stránky. Klient tak může například z pohodlí domova sjednat smlouvu na své vozidlo a poté mu přijde zelená karta se smlouvou na jeho osobní e-mail. Firma spolupracuje s většinou pojišťoven, které působí na českém trhu například Allianz, Axa, Generali Česká pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna, pojišťovna Slavia, Direct, Kooperativa, Pillow a další.

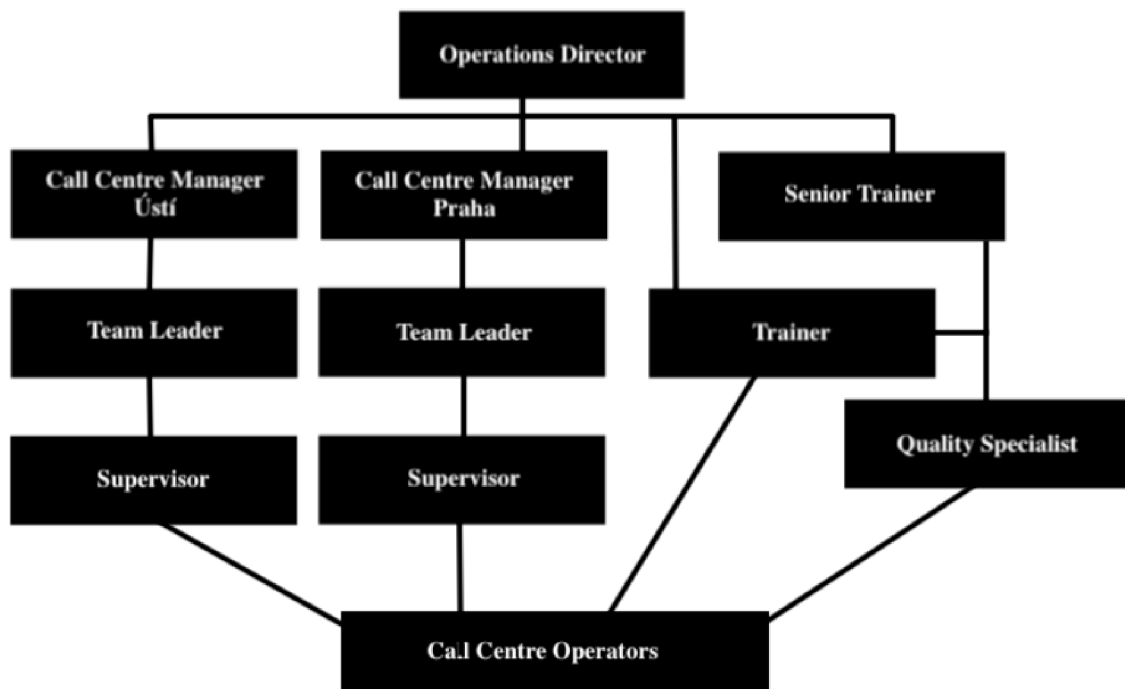
V polovině roku 2020 proběhla úspěšně fúze firmy a od té doby má společnost Klikpojištění.cz nového majoritního vlastníka, který sídlí v Maďarsku a vlastní firmu Netrisk.hu, která se zabývá stejným odvětvím. Avšak společnosti spadají pod TA Associates. Díky tomuto spojení se chce společnost stát neporazitelnou skupinou na trhu. Samotná firma Klikpojištění.cz má dnes již dvě pobočky, které se nachází v České republice, a to v hlavním městě Praze a v Ústí nad Labem. Pražská pobočka, která se nachází na Florenci, slouží především i jako hlavní sídlo firmy. Začátkem listopadu v roce 2018 se společnost rozhodla své působení rozšířit i na Slovensko, kde otevřela třetí pobočku v hlavním městě Bratislavě. Organizace zaměstnává na všech pobočkách více než 100 pracovníků.

Společnost se neustále rozvíjí a tím neustále roste i počet zaměstnanců, kteří nejvíce pracují na prodejní pozici. V budoucnu chce firma nabízet další produkty, a to srovnání hypoték, energií a půjček. Dále se firma snaží dělat velké marketingové kampaně, aby se odlišila od konkurence, která se vyskytuje na trhu. Marketingové reklamy firma obměňuje každý rok a snaží se je dělat jedinečné a zapamatovatelné, aby povědomí o společnosti rostlo, což se pozná na počtu nových klientů a také, že lidé mají společnost Klik.cz ve svém podvědomí.

Tato podkapitola vznikla na základě jednoho zdroje, a to z interního materiálu – Organizační struktura (Klikpojištění.cz, 2019).

Obrázek, který následuje, zobrazuje **organizační strukturu prodejního oddělení call centrum**, který sjednává online pojistky klientů, a tito zaměstnanci tvoří největší část v celkovém počtu zaměstnanců. Jak vyplývá z obrázku č. 5.:

Obrázek 7 Organizační struktura prodejního oddělení



Zdroj: Klikpojištění.cz, 2019, vlastní zpracování

Na nejvyšší pozici v prodejním oddělení se nachází Operations Director neboli Provozní ředitel, který má na starosti celkový chod call centra, a to jak pobočku v Praze, tak i pobočku v Ústí nad Labem. Každá pobočka má svého Call Centre Manager či Manažera call centra, který má odpovědnost za každou pobočku. Pod manažery jsou Team Leader, kteří poslouchají hovory a dávají zpětnou vazbu operátorům. Pod Team Leader jsou Supervizoři, kteří mají také na starosti operátory, ale jednotlivé oddělení, avšak zároveň volají a sjednávají pojistky jako operátoři, kteří jsou v organizační struktuře uvedeni jako na nejnižší pozici. Operátoři jsou rozděleni do jednotlivých oddělení, jelikož společnost Klikpojištění.cz po telefonu sjednává především autopojištění a pojištění domácnosti. Operátoři jsou rozděleni na oddělení na Home, což je pro sjednávání domácnosti a autopojištění je rozdělené na Auto seniorské pozice, kteří volají čerstvé kontakty, což znamená že klient požádá o zavolání. Další pozice je Auto-výročí, kteří volají výroční kontakty, když klientům končí pojistka k výročí a mají zájem o přepočítání pojistky na nižší cenu.

Toto všechno by určitě nefungovalo bez trenérských pozic jako je Senior Trainer a Trainer, kteří školí operátory při nástupu do zaměstnání a průběžně během pracovního poměru, aby měli aktuální a nové informace ohledně produktů a balíčků, které nabízejí klientům. Kvalitu a hodnocení hovorů, které jsou uskutečněny mezi operátorem a klientem má na starost Quality Specialista, který na základě hovorů hodnotí operátory, aby se mohli zlepšovat

v komunikaci a firma Klikpojištění.cz mohla klientům nabízet jen to nejlepší, aby byli spokojeni a rozhodli se využít služby i příště či doporučit je známým a přátelům.

Všechny tyto pozice jsou velice důležité pro chod společnosti, jelikož všechny pracovní místa na sebe navazují a doplňují se. Ovšem kromě prodejního oddělení je zde **režie**, která je tvořena z následujících oddělení:

- **back office** – zákaznická podpora pro klienty;
- **marketingové oddělení** – starající se o vše, co se týče reklam, sociálních sítí;
- **finanční oddělení** – starající se o platby klientů;
- **IT oddělení** – mají na starost technickou část společnosti;
- **HR oddělení** – vše, co se děje kolem zaměstnanců.

Za fluktuaci odpovídá **HR oddělení**. Jak již bylo zmíněno, výše v režii se nachází HR oddělení společnosti. Personální práce je jedna z důležitých úloh, jelikož personalisté pečují o zaměstnance a také zároveň nabírají nové kolegy či rozvazují pracovní poměry. Samotné HR oddělení však vše konzultuje a plní příkazy od vedení společnosti. Personální oddělení má přehled o fluktuaci, kterou měří a hlídá. Právě i samotné oddělení může mobilitu ovlivnit i tím, že budou nabírat do podniku správné zaměstnance a řešit příčiny, proč se zaměstnanec rozhodl odejít.

Činnosti spojené s odchodem a přijetím nového zaměstnance

Pokud se zaměstnanec rozhodne odejít, tak podnik a hlavně personální oddělení musí udělat důležité činnosti, které jsou s touto situací spojené:

- administrativa – vystavení zápočtového listu, vymazání z interní databáze, papírování, připravení nové pracovní smlouvy apod.;
- nábor nového zaměstnance – vystavení inzerce na internetové portály, výběrové řízení, pohovory s potencionálními uchazeči, přijetí;
- náklady na vstupní školení – školení ohledně pracovní pozice, které je vedeno trenérskými pozici, seznámení s BOZP ze strany HR;
- založení firemního e-mailu a přístupových údajů k internímu systému – komunikace s klienty, interní komunikace a systém na sjednávání pojistek.

Nabírání nových zaměstnanců do společnosti

HR oddělení nabírá nové zaměstnance, když dostane pokyn od samotného vedení, že je potřeba obsadit **volné pracovní pozice**. Pokud se jedná o **nové pracovní místo** na určité oddělení např. marketing, tak se HR oddělení radí s vedoucím oddělení, jaké požadavky by měl kandidát splňovat.

Následně na danou pracovní pozici **vystaví inzerci** na pracovní portály jako je jobs.cz, práce.cz a navíc má společnost vytvořené své kariérní stránky pro uchazeče. Dále má podnik na svých webových stránkách inzerát, takže kandidát může reagovat přímo. Personalisti následně čekají na všechny reakce ze zmiňovaných míst.

Výběr potencionálních zaměstnanců je uskutečněn na základě životopisů a podmínek, které má firma nastavené, se vybírají potencionální kandidáti do dalšího kola na ústní pohovor.

Pokud uchazeč prošel přijímacím řízením a je **přijat** do organizace, tak ho čeká v den nástupu podepsání pracovní smlouvy. Poté zaměstnanec prochází školením a samotnou **adaptací** do kolektivu.

3.2 Rozbor fluktuace

Tato podkapitola vychází z interního materiálu Quarterly HR Stats_2020 (Klikpojištění.cz, 2020). V této podkapitole je rozebrána fluktuace ve firmě Klikpojištění.cz. Společnost měří a hlídá fluktuaci podle jednotlivých kvartálů za určitý rok. Pro tuto bakalářskou práci je zvolena fluktuace za rok 2020.

Následující tabulka 1 představuje celkový počet zaměstnanců za rok 2020 za určitý kvartál:

Tabulka 1 Počet zaměstnanců za rok 2020 dle jednotlivých kvartálů

Period	CC Active	CC Maternity Leaver	Non CC Active	Non CC Maternity Leaver	Total
Q1 2020	68	3	21	4	96
Q2 2020	77	3	24	4	108
Q3 2020	75	2	24	4	105
Q4 2020	71	3	23	4	101

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020

Výše uvedená tabulka č. 1 zachycuje celkový počet zaměstnanců za rok 2020, který je rozdělený na CC Active, což jsou zaměstnanci, kteří pracují na prodejní pozici v call centru. Dále CC Maternity Leaver do této skupiny spadají zaměstnanci, kteří jsou na mateřské dovolené, ale zároveň pracovali na prodejní pozici. Kromě prodejních pozic ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří nepracují na prodejní pozici a spadají do skupiny režie firmy, což jsou zaměstnanci uvedení ve sloupečku Non CC Active a předposlední Non CC Maternity Leaver jsou opět zaměstnanci, kteří odešli na mateřskou dovolenou z pozice režie. Z tabulky je patrné, že vyšší počet zaměstnanců je právě na prodejní pozici. Největší počet zaměstnanců měla firma za druhý kvartál, což bylo celkem 108 zaměstnanců a nejmenší celkový počet zaměstnanců byl za první kvartál roku 2020.

Společnost měří fluktuaci pomocí vzorce míry odchodů zaměstnanců. Dále navazuje tabulka na výše uvedenou tabulku 1, kde je detailně zachycena fluktuace zaměstnanců, kteří se rozhodli opustit společnost za rok 2020:

Tabulka 2 Fluktuace zaměstnanců za rok 2020

Period	Company	Total Leavers	Voluntary Leavers	Probation Leavers	Total Fluctuation	Voluntary Fluctuation	Total
Q1 2020	CC	9	6	9	13,24 %	8,82 %	68
Q1 2020	Non CC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	21
Q2 2020	CC	4	3	8	5,19 %	3,90 %	77
Q2 2020	Non CC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	23
Q3 2020	CC	12	9	20	16,00 %	12,00 %	75
Q3 2020	Non CC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	24
Q4 2020	CC	6	4	16	8,45 %	5,63 %	71
Q4 2020	Non CC	2	2	0	8,70 %	8,70 %	23

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020

Tabulka je opět rozdělena na čtyři kvartály a na pracovníky, kteří pracují na prodejní pozici – CC a na pracovníky pracující v režii - Non CC. V této tabulce je vidět kolik zaměstnanců odešlo za kvartál a také jsou tito odcházející pracovníci rozděleni do tří skupin:

- **total leavers** – všichni odcházející pracovníci;
- **voluntary leavers** – pracovníci, kteří se rozhodli dobrovolně opustit společnost;
- **probation leavers** – pracovníci ve zkušební době, kteří opustili společnost z jakéhokoli důvodu – jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Dále je v tabulce vypočtena samotná fluktuace za určitý kvartál a pracovní oddělení. Fluktuace je vypočítána vzorem míry odchodu zaměstnanců. Mobilita je rozdělena na celkovou fluktuaci (total fluctuation) a dobrovolnou fluktuaci (voluntary fluctuation). Poslední sloupec je propojený s tabulkou 1, kde je uvedený celkový počet zaměstnanců. Celková fluktuace (total fluctuation) se zjistí tak, že se vydělí total leavers s posledním sloupcem total. A dobrovolná fluktuace (voluntary fluctuation) se vydělí voluntary leavers a opět s posledním sloupcem total. V sloupci s označením probation leavers jsou započtení zaměstnanci, kteří odešli ve zkušební době, avšak to je pouze pro zajímavost, jelikož tento sloupec se nezapočítává do celkových odchodů, protože jsou tito zaměstnanci také započtení v předchozích dvou sloupcích. Z tabulky je patrné, že největší fluktuace je vždy na prodejní pozici. Největší fluktuace na této pozici byla za třetí kvartál a nejmenší za druhý kvartál. Za to v oddělení režie je situace úplně jiná, jelikož za první tři kvartály neodešel ani jeden zaměstnanec, až ve čtvrtém kvartálu odešli dva zaměstnanci a fluktuaci to zvedlo z 0 % na 8,70 %. Společnost se rozhodla takto rozdělit fluktuaci i kvůli tomu, že právě v režii jsou velmi stabilní pracovníci.

Samozřejmě do organizace přichází i noví zaměstnanci, protože se firma neustále rozrůstá a rozvíjí. Následně potřebuje nové pracovníky na prodejní pozice, kteří opustili společnost či nové zaměstnance na nově vzniklé pracovní místa, které se týkají především na oddělení režie. Následující tabulka ukazuje celkový počet příchozích zaměstnanců za rok 2020:

Tabulka 3 Nově příchozí zaměstnanci za rok 2020

New Joiners	CC	Non CC
Q1 2020	16	0
Q2 2020	27	1
Q3 2020	24	5
Q4 2020	18	1
Total	85	7

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020

Výše uvedený obrázek ukazuje počet nových zaměstnanců, které společnost přijala za rok 2020. Opět je zde vidět rozdíl mezi oběma odděleními. Jelikož za celý rok 2020 z režie odešli jenom 2 zaměstnanci a nových se přijalo 7, což znamená, že se přijali 2 nový zaměstnanci místo dvou původních a nabralo se dalších 5 zaměstnanců, pro které byla vytvořená nová pracovní pozice, jelikož se firma neustále rozvíjí. U prodejní pozice se přijalo za rok 2020 85 nových zaměstnanců a zároveň odešlo ze společnosti za celý rok 53 zaměstnanců.

V následující tabulce je vypočítaná **celková fluktuace za rok 2020** pomocí stejného vzorce jako je v teoreticko-metodologické části Armstrong a Taylor (2015):

Obrázek 8 Míra odchodů zaměstnanců za rok 2020

$$\text{míra odchodů zaměstnanců} = \frac{55 \text{ zaměstnanců, kteří odešli z organizace za rok 2020}}{103 \text{ zaměstnanců}} \times 100 = 53,39 \%$$

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020, vlastní zpracování

Jak je již výše uvedeno v tabulkách za rok 2020, firma nabrala celkem 92 nových zaměstnanců a zároveň odešlo celkem 55 zaměstnanců. 103 zaměstnanců bylo vypočteno na základě průměru celkového počtu zaměstnanců za rok 2020. Celková fluktuace pomocí vzorce míry odchodů zaměstnanců za rok 2020 činí tedy 53,39 %. Toto číslo, které vyšlo je poměrně vysoké, avšak je nutno podotknout, že pracovat na prodejní pozici je velmi psychicky náročné a toto pracovní místo není vhodné pro každého, jelikož je k této práci mít potřeba příjemný hlas do telefonu a prodejní dovednosti, které jsou zde velikou výhodou.

Index stability ve společnosti je měřen podle vzorce uvedeného v teoreticko-metodologické části, a to podle Armstronga a Taylora (2015):

Obrázek 9 Index stability zaměstnanců

$$\text{index stability} = \frac{67 \text{ zaměstnanců, kteří pracují déle než 1 rok}}{96 \text{ zaměstnanců}} \times 100 = 69,79 \%$$

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020, vlastní zpracování

Nyní v roce 2021 za 1 kvartál pracuje celkem 67 zaměstnanců ve společnosti déle než 1 rok. A za minulý 2020 rok za první kvartál pracovalo celkem 96 zaměstnanců. Index stability ve společnosti činí 69,79 %.

Dále se fluktuace může měřit podle **míry přežití**, která byla vypočítána opět podle vzorce od Armstronga a Taylora (2015) z teoreticko-metodologické části:

Obrázek 10 Míra přežití zaměstnanců za rok 2020

$$\text{míra přežití} = \frac{41 \text{ zaměstnanců}}{92 \text{ zaměstnanců}} \times 100 = 44,56 \%$$

Zdroj: Klikpojištění.cz, 2020, vlastní zpracování

Jak je z výše uvedených tabulek jasné, za rok 2020 nastoupilo do zaměstnání 92 nových zaměstnanců, avšak ne každému práce musí vyhovovat či se zaměstnavatel rozhodl rozvázat pracovní poměr již ve zkušební době. Zaměstnanci, kteří tedy nastoupili, ale zároveň se ve společnosti neudrželi, činí tedy 41 přijatých zaměstnanců. Míra přežití ve společnosti Klikpojištění.cz je 44,56 %.

Dle interního materiálu od Klikpojištění.cz je zjištěn i průměrný věk zaměstnanců za rok 2020, který činí 31 let. Jelikož je v tomto odvětví práce náročná, je podstatné zmínit i průměrný věk, protože starší zaměstnanci nevládají takovou pracovní zátěž nebo v dnešní době nemají takové počítačové znalosti, které jsou k práci potřeba. Ve společnosti je pár jedinců, kteří mají vyšší věk, ale jinak ve společnosti převyšuje spíše mladší či střední věková kategorie.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole je vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak jsou aktuální zaměstnanci společnosti Klikpojištění.cz spokojeni v organizaci. Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailů všem zaměstnancům. Průzkum byl zcela anonymní a zaměstnancům bylo sděleno, že je tento výzkum použit pro bakalářskou práci (Příloha 1).

Dotazník byl rozeslán 100 zaměstnancům organizace, kteří sídlí v Praze a v Ústí nad Labem z důvodu potřeby zjistit, jak jsou ve společnosti spokojeni, jelikož obě pobočky mají stejné pracovní podmínky a liší se pouze pracovním místem. Dotazník byl rozšířen mezi zaměstnanci 12. 4. 2021 do 18. 4. 2021. Výzkum obsahuje celkem 24 otázek, z toho 20 uzavřených a 4 otevřené. Díky průzkumu se podařilo sehnat 87 odpovědí od respondentů. Návratnost činí tedy 87 %. Všechny dotazníky pro tuto bakalářskou práci byly využity a žádný nebyl vyřazen.

Výzkum dělí odpovědi především na tři části, a to call centrum Praha, call centrum Ústí nad Labem a režie. Šetření se skládá nejdříve z identifikačních otázek s cílem zjistit, v jakém zaměstnanci pracují oddělení, jejich pohlaví a následně jak dlouho pracují pro organizaci. Dále je dotazníkové šetření rozděleno do pěti částí. První část se věnuje spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, kde je zahrnuta mzda, jakou zaměstnanci mají motivaci pro firmu pracovat, benefity, zda je jejich pracovní náplň baví a jsou spokojeni. Druhá část dotazníku se zaměřuje na vztahy ve společnosti jak s kolegy, tak i s nadřízenými. Třetí část ohledně pracovní doby a její náročnosti. Čtvrtá část se věnuje případnému odchodu, či zda o tom zaměstnanec uvažuje a poslední pátá část se zaměřuje na firmu a její péči o zaměstnance, zda se cítí na pracovišti v bezpečí, jestli jim společnost nabízí se rozvíjet a následně zda mají ve firmě pracovní jistotu.

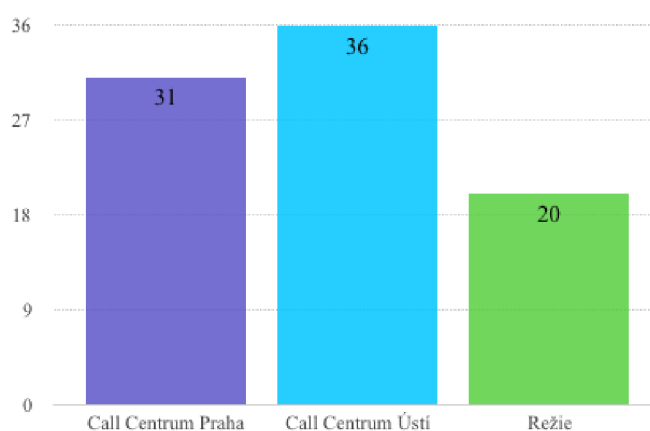
Na základě tohoto dotazníkového šetření je zjištěna příčina odchodů zaměstnanců ze společnosti a dále jsou zpracovány návrhy na změny a doporučení pro společnost, jak by mohla snížit či předcházet fluktuaci svých aktuálních zaměstnanců.

Nyní následují výsledky z dotazníkového šetření, které jsou rozdělené po jednotlivých otázkách, a k otázkám je vytvořen graf. Případně, že byl graf velký, byl umístěn do příloh. Výsledky výzkumu jsou následující:

Otázka číslo 1 Vyberte prosím, v jakém oddělení pracujete:

Vzhled k tomu, že společnost má tři různá oddělení, tak otázka byla na místě. Následující graf ukazuje výsledky:

Graf 1 Zaměstnanci rozdělení dle oddělení



Zdroj: Vlastní výzkum

Z 87 vrácených odpovědí od respondentů se zúčastnilo dotazníkového šetření nejvíce pracovníků z call centrum z Ústí nad Labem, tedy celkem 36. Toto číslo odpovídá i kvůli tomu, že tam pracuje více zaměstnanců než v pražském call centru. Následně je tedy call centrum v Praze, kde se dotazníkového šetření účastnilo 31 respondentů. A v poslední řadě je samotná režie, kde se rozhodlo vyplnit výzkum 20 zaměstnanců, avšak je nutné podotknout, že toto číslo je nižší i kvůli tomu, že zde nepracuje tolik zaměstnanců, jako je to právě na obchodních pozicích. Průzkum je zaměřen na vnímání jednotlivých otázek, a to tedy mezi **jednotlivými oddělení - call centrum Praha, call centrum Ústí nad Labem a režie.**

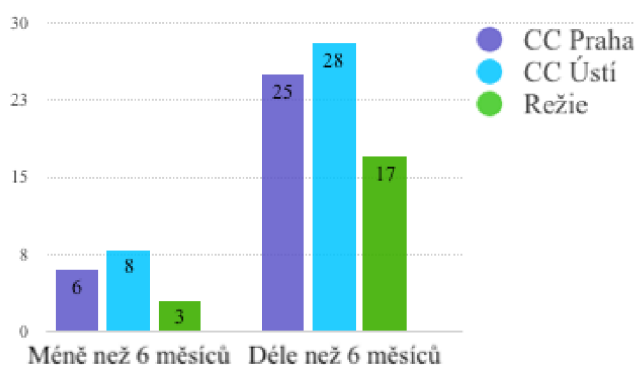
Otázka číslo 2 Jakého jste pohlaví?

Otázka číslo 2 měla za cíl zjistit kolik žen a mužů ve společnosti pracuje. Výsledky znázorňuje graf 13 v příloze 2 a vyjadřuje, že na dotazníkové šetření odpovědělo více žen než mužů, a to celkem 46 žen a 41 mužů, avšak ve skutečnosti ve společnosti aktuálně pracuje více mužů. Z této odpovědi na základě výzkumu vyplynulo, že z pražského call centra vyplnilo výzkum 15 žen a 16 mužů a z call centra v Ústí 18 žen a stejný počet i mužů, tedy 18. V posledním oddělení v režii se zúčastnilo 13 žen a 7 mužů.

Otázka číslo 3 Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti Klik.cz?

Tato otázka byla položena ve výzkumu na základě toho, že společnost nejdříve dává novým zaměstnancům pracovní smlouvu na dobu určitou, která trvá půl roku, a mají tři měsíční zkušební dobu. Následuje samotný graf:

Graf 2 Zaměstnanci dle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle grafu je vidět, že ve společnosti pracuje 60 zaměstnanců déle než 6 měsíců. Zbýlých 17 připadá na nejnovější pracovníky, kteří jsou v organizaci méně než 6 měsíců.

Pro zaměstnance, kteří mají dobu určitou na půl roku, tak volili možnost méně než 6 měsíců. Takto odpovědělo 17 respondentů, z toho 6 žen a 11 mužů. Druhá možnost byla vytvořena pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti déle než 6 měsíců. Tuto možnost zvolilo 70 respondentů, z toho 40 žen a 30 mužů. Podle jednotlivých oddělení z dotazníku vyplynulo, že pracovníků, kteří pracují pro společnost méně než 6 měsíců, je nejméně v režii, což činí 3 zaměstnance. V call centru v Praze 6 a v call centru Ústí 8 pracovníků. U druhé volby déle než 6 měsíců pracuje nejvíce pracovníků v call centru Ústí, následně je call centrum Praha 25 a poté režie 17 zaměstnanců. Režie v tomto případě může být ovlivněna tím, že je zde méně pracovníků než na obchodních pozicích, jak bylo zmíněno již u první otázky.

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti

Otázka číslo 4 Jak jste spokojeni ve svém nynějším zaměstnání Klik.cz?

Tato otázka v dotazníkovém šetření byla zvolena jako otevřená, kde se pracovníci mohli rozepsat, zda jsou spokojeni či nikoliv ve svém aktuálním zaměstnání. Celkem 67 respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni, což je určitě velmi pozitivní zpráva pro organizaci, jelikož z 87 vrácených dotazníků je spokojených 77 % zaměstnanců.

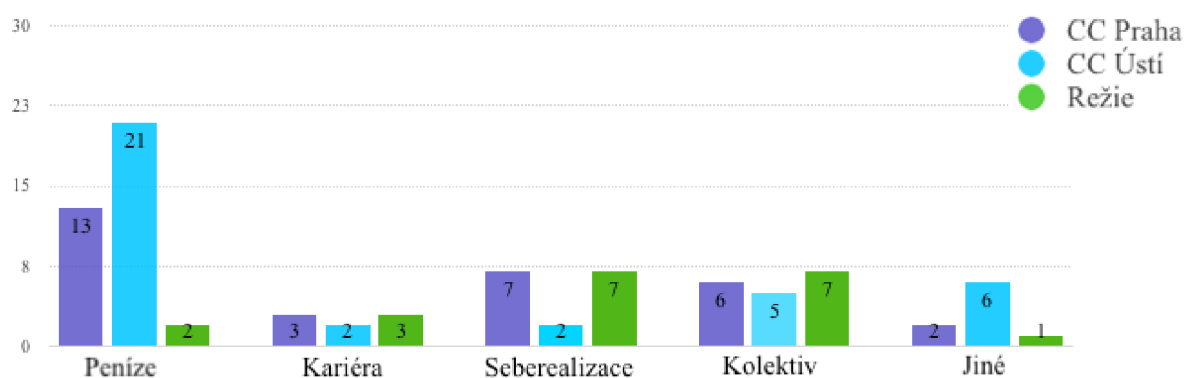
Ovšem někteří zaměstnanci odpověděli něco mezi spokojeností a nespokojeností, což tvoří celkem 14 pracovníků. Tedy 16 % respondentů.

Poslední skupina jsou nespokojení pracovníci, kterých je oproti spokojeným zaměstnancům pouze 6, což tvoří 6 %. Podle pohlaví jsou více spokojené ženy, kterých je 39, oproti tomu je spokojených celkem 28 mužů.

Otázka číslo 5 Co vás nejvíce motivuje pracovat pro Klik.cz?

Tato otázka měla cíl zjistit, co zaměstnance nejvíce motivuje pracovat pro společnost. Následující graf ukazuje výsledky:

Graf 3 Motivace zaměstnanců dle kritérií



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je vidět, že na prvním místě s celkem označených 36 odpovědí od respondentů se umístily peníze, kvůli kterým mají zaměstnanci největší motivaci. Peníze jsou největší motivací nejspíše i kvůli tomu, že obchodní pozice nabízí provize za počet prodaných pojistek, což zaměstnance může nejvíce motivovat. Na druhém místě se umístila čtvrtá odpověď kolektiv, kterou si vybralo 18 respondentů, což může vyplývat z toho, že společnost si velmi zakládá na přátelském a rodinném prostředí. Dále kariéru motivuje 8 respondentů a seberealizaci 16 respondentů. Poslední možnost „jiné“ zvolilo 9 respondentů. U této možnosti se sešli tři zaměstnanci, které motivují všechny tyto faktory – peníze, kariéra, seberealizace a kolektiv. Dále v odpovědi „jiné“ pracovníci psali, co je motivuje pracovat pro společnost, a to kvůli home office, dog friendly office neboli to, že si mohou vzít psa do práce, pracovní doba, přehled v pojišťovnictví s vozidly. Ovšem někoho nemotivuje ani jeden faktor a rozhodl se, že smlouvu nebude prodlužovat či zde pracuje kvůli celosvětové pandemii.

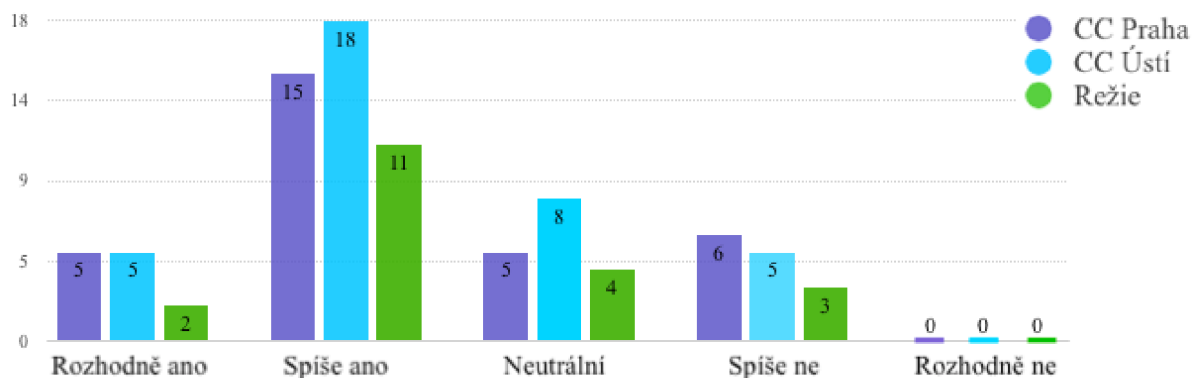
Otázka číslo 6 Práce ve společnosti Klik.cz mě baví.

Důležitým faktorem, aby zaměstnanec podával, co nejlepší pracovní výkon je ten, aby ho samotná práce bavila. Výsledky jsou uvedeny v grafu 14 v příloze 3 a jednoznačně znázorňuje, že 67 neboli 77 % respondentů rozhodně či spíše jejich pracovní náplň baví. Toto může také ukazovat, že personální oddělení společnosti odvádí skvělou práci a přijímá do pracovního poměru správné zaměstnance, které baví jejich práce. Neutrální možnost označilo celkem 17 pracovníků, tedy 19,5 %. A negativní odpověď (spíše ne a rozhodně ne) z 87 vrácených dotazníků označili pouze 3 respondenti, což je 3,5 %.

Otázka číslo 7 Považujete své mzdové ohodnocení za přiměřenou vůči vykonané práci?

Tato otázka byla položena na základě toho, zda jsou pracovníci spokojeni se svou mzdou. Následuje graf s výsledky:

Graf 4 Spokojenost se mzdou vůči vykonané práci



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu je vidět, jak jsou zaměstnanci na prodejní pozici spokojeni se svou mzdou vůči své pracovní náplni. Obchodní pozice však nemají každý měsíc stejnou mzdu, jelikož se jejich mzda odvíjí na základě provizí. Celkem 10 respondentů z call centra uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni se svým mzdovým ohodnocením, a to konkrétně 5 zaměstnanců z Prahy a 5 zaměstnanců z Ústí nad Labem. Spíše spokojeni zvolilo možnost 33 respondentů, z toho 15 respondentů z pražské pobočky a 18 respondentů z ústecké pobočky. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni a ani nespokojeni zvolili možnost neutrální, kterou si vybralo 13 pracovníků. Z těchto 13 odpovědí odpovědělo takto 5 z Prahy a 8 z Ústí. Dále 11 respondentů odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni se svou mzdou, a to z Prahy 6 a z Ústí 5 zaměstnanců. Nikdo však neuvedl, že vůbec není nespokojen. Z tohoto grafu číslo 4 tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni.

Protože v režii se neodvíjí mzda na základě prodaných pojištění znamená to, že jejich mzda se nijak nehýbe a mají tedy stanovenou fixní mzdu. Z celkového počtu 20 vrácených odpovědí jsou rozhodně spokojeni dva zaměstnanci. Odpověď spíše ano byla zvolena 11x, což znamená, že byla volena více než polovinou respondentů. Čtyři zaměstnanci odpověděli, že jsou spokojeni i nespokojeni. Následně 3 respondenti jsou spíše nespokojeni se svou mzdou vůči vykonané práci. Ve srovnání call centra a režie jsou pracovníci spíše spokojeni se svou mzdou vůči jejich pracovní náplni.

Otázka číslo 8 Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?

Otázka číslo 8 byla položena pro zaměstnance jako otevřená. Benefity, které společnost aktuálně nabízí svým pracovníkům a jsou uvedené na webových stránkách (Klikpojištění.cz, 2021): stravenková karta, dovolená pět týdnů, ovocné úterky, po zaučení možnost občasné práce z domova, multisport karta, soutěže o zajímavé ceny, relax zónu, firemní večírky.

Podle dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci z benefitů nejvíce využívají stravenkovou kartu, a tato odpověď zde byla uvedena 62x. Dále pracovníci uváděli 9x multisport kartu, avšak si stěžovali, že tento benefit si celý platí a nepovažují ho tedy jako benefit od společnosti. Během celosvětové pandemie covid organizace zavedla home office, který je tu zmíněn 6x a bylo u něho zmíněno, že zaměstnanci vyhovuje pracovat z domova. Dále tu byly v jedinečných odpovědích zmíněny benefity jako je pracovní notebook, pět týdnů dovolené, soutěže o poukázky, firemní telefon a firemní tarif. Třináct respondentů

zmínili, že nevyužívají žádné benefity či nevědí, jaké výhody firma nabízí svým zaměstnancům.

Otázka číslo 9 Jaké zaměstnanecké benefity Vám chybí?

Tato otázka je navazuje na předchozí otázku a byla opět položena jako otevřená otázka, a to jaké benefity by zaměstnanci rádi uvítali a chybí jim. Nejvíce respondentů se shodlo pro zavedení penzijního připojištění. Benefit, který byl již zmíněn u výše uvedené otázky, je multisport karta, kterou by zaměstnanci rádi využívali, ale chtěli by ji mít částečně hrazenou zaměstnavatelem.

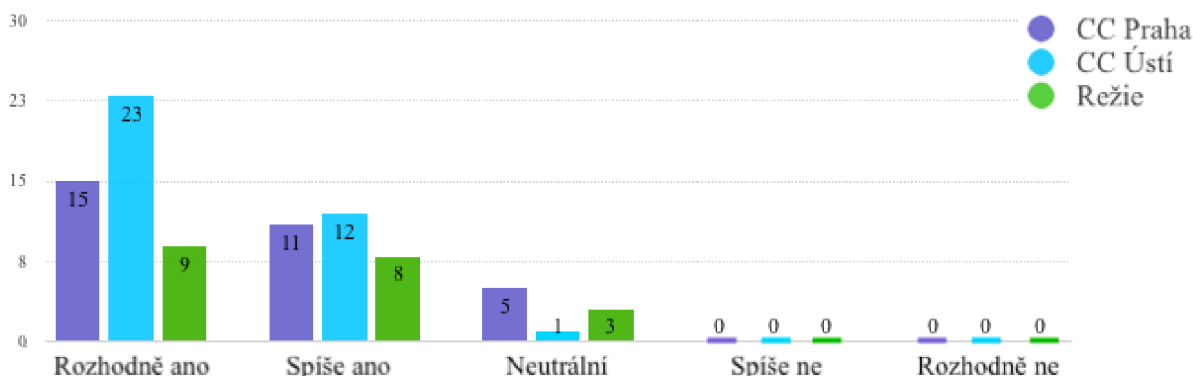
Dále se zde objevoval benefit sick days, což je zdravotní volno, které nemusí mít pracovník potvrzené od lékaře. Zaměstnanci by chtěli roční či finanční odměny, někteří volili vánoční bonusy. Tyto čtyři benefity se v odpovědích vyskytovaly nejvíce a dále se tu objevily benefity jako je vzdělávací kurzy či jazykový kurz angličtiny, firemní notebook, benefity na kulturu, soutěže o hodnotné dárky, příspěvek na dopravu či oddychovou zónu na pracovišti. Jedna z posledních odpovědí, která zaměstnancům chybí, jsou firemní akce, což je momentálně nemožné kvůli celosvětové pandemii a společnost se snaží vynahradit teambuilding aspoň formou online.

Vztahy na pracovišti

Otázka číslo 10 Máte dobré vztahy s kolegy?

Společnost si velmi zakládá na přátelském a rodinném prostředí, což se ovšem promítlo i v samotném grafu:

Graf 5 Vztah zaměstnanců s kolegy



Zdroj: Vlastní výzkum

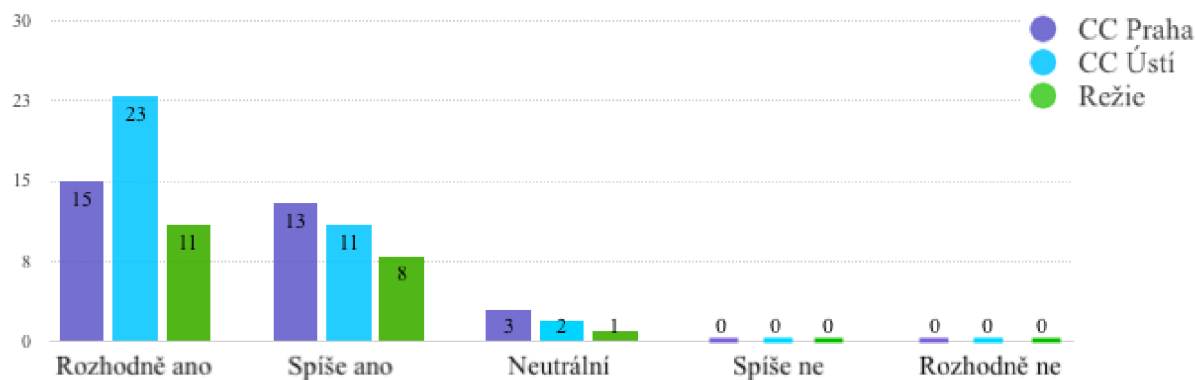
Rozhodně ano uvedlo 47 zaměstnanců, podle pohlaví je více spokojeno 24 mužů a 23 žen. Spíše ano zvolilo 31 pracovníků, což odpovědělo 11 mužů a 20 žen. A 9 zaměstnanců, kteří mají neutrální vztahy, z toho 6 mužů a 3 ženy. Nikdo nezvolil možnost spíše ne a ani rozhodně ne. Vztahy na pracovišti jsou určitě základ, a v tom si společnost podle dotazníkového průzkumu vede velmi dobře.

Podle jednotlivých oddělení je vidět, že v případě poboček jak v Praze, tak v Ústí nad Labem mají vztahy na pracovišti zaměstnanci mezi sebou pozitivní.

Otázka číslo 11 Máte dobré vztahy s nadřízeným?

Vztah s nadřízeným je určitě důležitým faktorem a společnost a kvůli tomu byla zvolená i tato otázka, zda zaměstnanci neodcházejí ze společnosti kvůli špatným vztahům. Následující graf ukazuje výsledky:

Graf 6 Vztah zaměstnanců s nadřízeným



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle grafu 6 si společnost vede velmi dobře, jelikož celkem 49 zaměstnanců zaškrtnulo odpověď rozhodně ano. Tato odpověď se také umísťuje na prvním místě, jelikož jí dalo nejvíce pracovníků, a z toho 28 žen a 20 mužů. Druhá nejčastější odpověď byla spíše ano, kterou uvedlo 32 respondentů, což určitě je také pozitivní zpráva pro společnost. Spíše ano podle pohlaví zvolilo 16 žen i 16 mužů. Poslední odpověď, která byla v otázce zvolená je neutrální vztah s nadřízeným, kterou si vybrali 4 muži a 2 ženy, celkem tedy 6 respondentů. Opět nikdo nezvolil odpověď spíše ne a rozhodně ne, jako u předchozí otázky číslo 10.

Jako u předchozí otázky číslo 10 je z grafu viditelné, že vztahy s nadřízenými mezi pobočkami se výrazně neliší a převládají tu opět pozitivní odpovědi.

Otázka číslo 12 Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného?

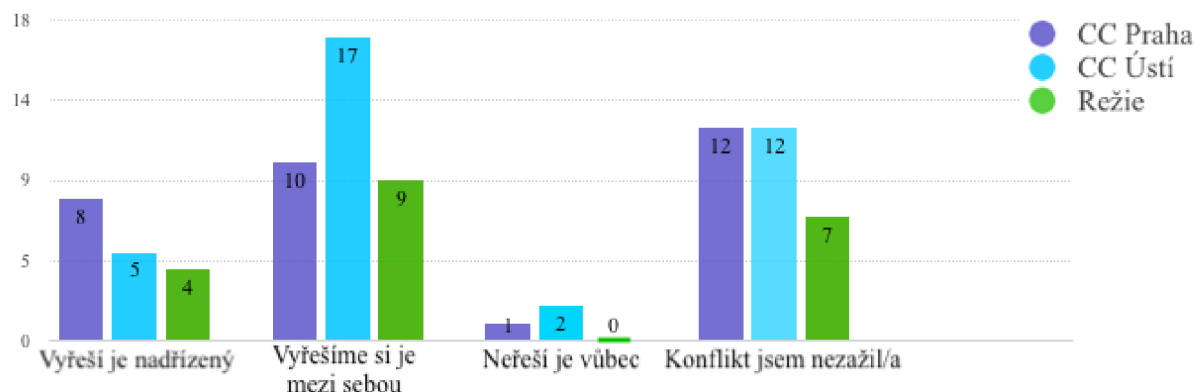
Zpětná vazba od nadřízeného je důležitá a měl by jí praktikovat každý na vedoucích pozicích. Odpovědi lze nalézt z grafu 15 v příloze 4, z něhož vyplývá, že 38 zaměstnanců rozhodně dostává zpětnou vazbu, z tohoto 21 žen a 17 mužů. Další odpověď spíše ano si vybralo 33 pracovníků, 17 žen a 16 mužů. Neutrální odpověď, kdy zaměstnanec dostává a nedostává zpětnou vazbu zaškrtnulo 11 respondentů, z toho 5 žen a 6 mužů. U této otázky se také vyskytují poslední dvě odpovědi, a to spíše ne, kterou dali 4 zaměstnanci, 2 ženy a 2 muži. A rozhodně nedostává zpětnou vazbu zvolila jedna žena.

Podle oddělení je viditelné, že u všech tří oddělení dostává zpětnou vazbu více než polovina zaměstnanců. Pracovníci z call centra dostávají zpětnou vazbu od nadřízených především na základě hodnocení hovorů, které uskutečnili s klienty kvůli pojistným smlouvám.

Otázka číslo 13 Jak se řeší konflikty na pracovišti?

Jelikož v otázce číslo 7 uvedlo pozitivně 78 zaměstnanců, že mají dobré vztahy s kolegy, tak konflikty na pracovišti mohou být, avšak je důležité je řešit. Následující graf ukazuje, jak se řeší konflikty ve společnosti:

Graf 7 Konflikty na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle grafu řeší zaměstnanci konflikty nejvíce mezi sebou. Tuto odpověď zvolilo celkem 36 zaměstnanců. Dále 31 respondentů zvolilo, že konflikt na pracovišti nikdy nezažil, což může být pro organizaci jako bonus, jelikož se na pracovišti nevyskytují problémový a konfliktní zaměstnanci. Poté 17 pracovníků dalo možnost, že konflikty řeší nadřízený a 3 pracovníci uvedli, že se konflikty neřeší vůbec.

U možnosti, že konflikt nikdy nezažil, je také důležitý aspekt, jak zaměstnanec vůbec vnímá konflikt např. hádku, vulgaritu, fyzické napadení, jelikož i samotné nedorozumění může být konflikt. Samozřejmě třeba zaměstnanci nezažili ani hádku a ani žádnou konfrontaci od spolupracovníka, a aby přešli případnému nedorozumění, tak komunikace zde funguje na tolik dobře, že každý ví, co má dělat.

Pocit tří pracovníků, kteří uvedli, že se neřeší vůbec je špatně. V tomto případě by bylo dobré zajít za svým nadřízeným případně, že se ho ten problém týká a nechce to řešit přímo s ním, tak zajít na personální oddělení, které by mu mělo pomoci s vyřešením.

Pracovní náplň a faktory proč zaměstnanci pracují

Otázka číslo 14 Ve firmě především pracuji kvůli.

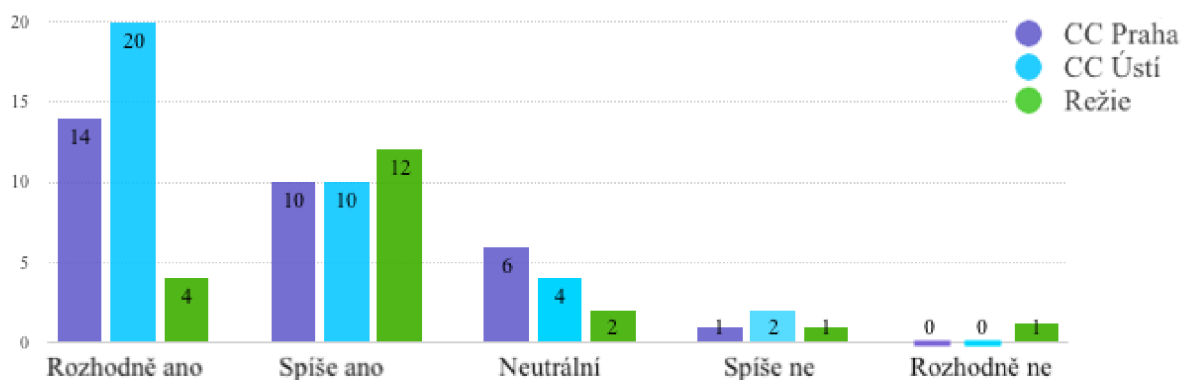
V této otázce jsou spojená všechna oddělení – call centrum Praha, call centrum Ústí i režie na základě toho, proč pracují zrovna v této vybrané společnosti.

Opět v tomto grafu 16 v příloze 5 je vidět, že 56 zaměstnanců ve společnosti Klik.cz pracují hlavně kvůli finanční odměně. Na druhém místě 22 pracovníků pracuje kvůli tomu, že jsou zde užiteční a vidí smysl v práci. Kvůli sociálním vztahům zde pracuje 5 pracovníků a dále 4 uvedli „jiné“, a to že jim vyhovuje náplň práce, kvůli světové pandemii, kvůli všem třem bodům uvedených v grafu a kvůli ukončení pracovního poměru u firmy, která podniká ve stejném odvětví.

Otázka číslo 15 Je práce psychicky náročná?

Tato otázka je na místě, protože ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců na obchodní pozici a je známo, že práce bývá psychicky náročná. Následuje graf s výsledky:

Graf 8 Náročnost práce ve společnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci na obchodní pozici zvolili nejčastěji odpověď, že je práce rozhodně psychicky náročná, a to tedy 34 zaměstnanců. Tuto odpověď zvolili respondenti z pražské pobočky 14x a z ústecké pobočky 20x. Spíše náročná zvolilo 20 zaměstnanců, z toho 10 z Prahy a 10 z Ústí nad Labem. Neutrální odpověď, která vyjadřuje, že práce je i není psychicky náročná, zaškrtnulo 10 zaměstnanců, 6 z Prahy a 4 z Ústí nad Labem. Odpověď spíše ne si zvolili 3 zaměstnanci, a to 2 z Prahy a 1 z Ústí nad Labem. Poslední možnou odpověď rozhodně ne v call centru nezvolil nikdo. Z vyplněných dotazníků dále vyplynulo, že podle pohlaví je práce na call centrum více náročná pro muže.

Dále na grafu je vidět samotná režie, jelikož mají jinou pracovní náplň a jejich mzda není tvořená na základě provizí z prodaných pojistných smluv. To že je práce rozhodně psychicky náročná zvolili 4 zaměstnanci. Spíše psychicky náročná zvolilo 12 zaměstnanců. Neutrální, to že práce je i není psychicky náročná, označili 2 pracovníci. Dále že práce není spíše náročná odpověděl 1 respondent a zde byla zvolena jedním zaměstnancem i poslední možná odpověď, a to že práce není vůbec psychicky náročná.

Z grafu lze porovnat, že práce na call centrum je mnohem více psychicky náročná než pracovní pozice v režii, avšak více než polovina zaměstnanců zvolila možnost, že je pro ně práce spíše psychicky náročná.

Otázka číslo 16 Jste spokojeni se svou pracovní dobou?

Zaměstnanci organizace mají buď ranní či odpolední směny. Ranní směnu mají zaměstnanci od 8:00 do 16:30 a odpolední směnu 12:30 do 21:00. Zaměstnancům na call centrum se pracovní doba střídá každý týden, tedy jeden týden mají ranní směnu a druhý týden odpolední. S tím, že na obchodních pozicích pracují i o víkendech, kdy společnost má zkrácenou otevírací dobu, a to od 10:00 do 20:00. Naopak zaměstnanci režie mají většinou ranní směny a nepracují o víkendech.

Tato otázka si kladla za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou pracovní dobou. Přeci jenom tito zaměstnanci na prodejní pozici nemohou pracovat hodně brzy ráno a nemůžou mít ani noční kvůli sjednávání pojistek, kdy komunikují s klienty. Jak tedy pracovníci pracují je uvedeno výše.

Odpovědi lze nalézt v grafu 17 v příloze 6 je rozdělen na obě call centra, jak v Praze, tak i v Ústí nad Labem. Rozhodně spokojeni je celkem 12 respondentů a spíše spokojeno uvedlo

20. Z grafu také vychází, že z pobočky v Ústí nad Labem jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Neutrální odpověď uvedlo 24 respondentů. S touto odpovědí nejvíce souzní více zaměstnanců z pražské pobočky. Celkem 7 zaměstnanců je spíše nespokojeno a z celkového počtu 67 jsou nespokojeni pouze 4 zaměstnanci.

Jak je již uvedeno na začátku, zaměstnanci v režii mají spíše ranní směny od 8:00-16:30 a pracují od pondělí do pátku. Tato směna rozhodně vyhovuje 6 pracovníkům. Více než většině respondentů tato ranní spíše vyhovuje a těch je celkem 12. Jen 1 zaměstnanec má neutrální názor a 1 zaměstnanci spíše nevyhovuje. Z režie nikdo nezvolil poslední možnost, která by znamenala, že jim rozhodně tato pracovní doba nevyhovuje.

Porovnání mezi odděleními se dá z grafu 17 vyčíst, že pracovníkům režie pracovní doba vyhovuje. Na call centrum jsou tyto odpovědi rozmanité, avšak za obě call centra se shodlo nejvíce zaměstnanců na odpovědi neutrální, kterých činí celkem 24, což znamená, že jim pracovní doba vyhovuje a ani nevyhovuje. V otevřených otázkách někteří pracovníci uváděli, že by někteří chtěli zkrácenou odpolední směnu.

Otázka číslo 17 Společnost mě rozvíjí (např. vzdělávací kurzy)

Rozvíjení zaměstnanců je významný faktor, aby se pracovníci mohli posouvat. Výsledky na tuto otázku jsou v grafu 18 v příloze 7. Graf 14 ukazuje, že tuto otázku zaměstnanci nehodnotí kladně, což může být slabina společnosti, jelikož se jedná především o prodejní pozici, kde je nutné, aby zaměstnanci znali produkty. Operátoři nabízejí balíčky od různých pojišťoven, které se vyskytují na českém trhu a je velice důležité, aby zaměstnanci měli veškerý přehled, co mají nabízet klientům.

Podle průzkumu graf znázorňuje, jak pracovníci odpovídali na otázku ohledně rozvíjení v organizaci. Tentokrát příčky u obou call centrech rozhodně a spíše ano mají velmi slabá čísla, kde u odpovědi rozhodně ano z 67 vrácených dotazníků si možnost vybralo pouze 2 a spíše ano 5 respondentů. Za to odpověď neutrální, že je společnost rozvíjí a ani nerozvíjí, zvolilo nejvíce respondentů z obou poboček a celkem tedy 39, což je více než polovina z celkového počtu. Spíše nerozvíjí, odpovědělo celkem 17 pracovníkům a rozhodně společnost nerozvíjí 4 pracovníky.

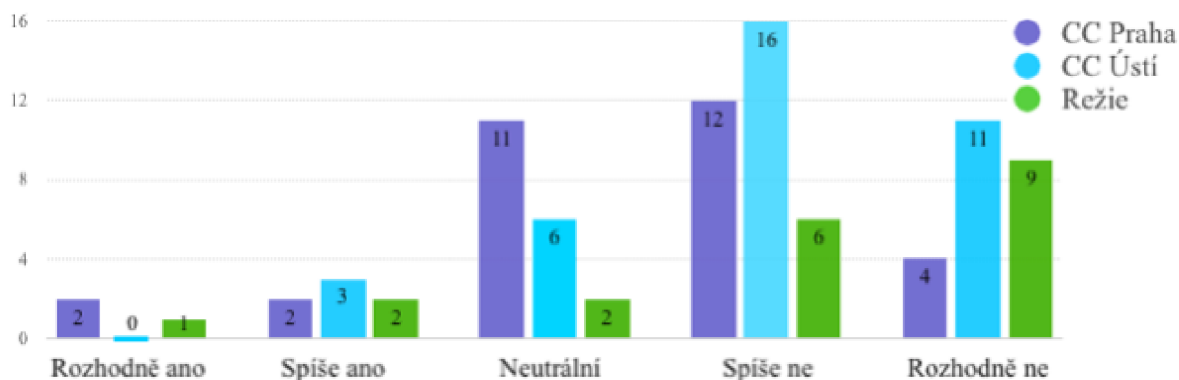
Co se týká oddělení režie a jejich rozvíjení společností, tak pouze jeden zaměstnanec z celkového počtu 20 zvolil, že ho organizace rozhodně rozvíjí a 4, že jsou spíše rozvíjeny. Celkem 6 pracovníků zvolilo neutrální odpověď a stejný počet respondentů odpovědělo, že je společnost spíše nerozvíjí. Tři zaměstnanci z režie uvedlo ve výzkumu, že je společnost vůbec nerozvíjí.

Uvažování o odchodu ze společnosti a faktory, které by toto rozhodnutí mohlo změnit

Otázka číslo 18 Uvažujete o odchodu z Klik.cz?

Tato otázka si kladla za cíl vyzkoumat, zda aktuální zaměstnanci uvažují o svém odchodu z organizace. Následuje graf se samotnými výsledky:

Graf 9 Zvažování o odchodu ze společnosti



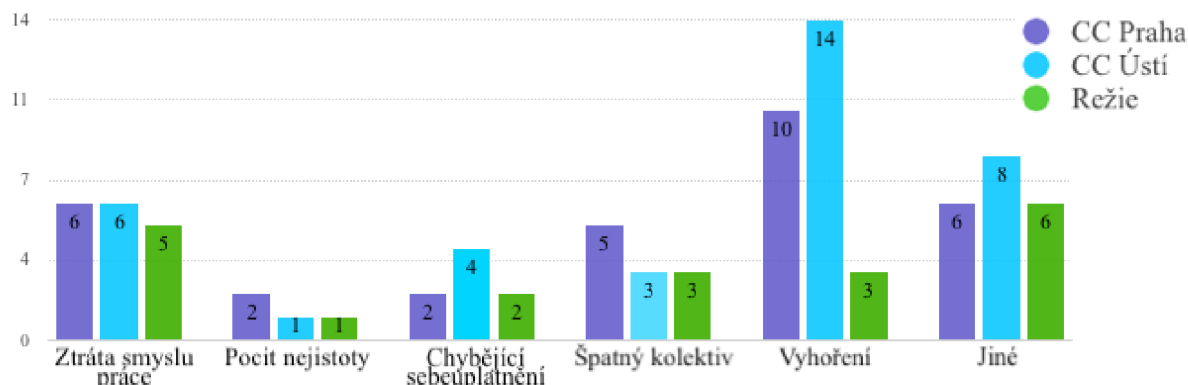
Zdroj: Vlastní výzkum

Samotné výsledky ve všech vybraných odděleních se od sebe výrazně neliší a je jasné, že spíše či rozhodně zaměstnanci nechtějí opustit společnost. V číslech je to tedy, že více než polovina lidí, tedy 58 z celkového počtu 87 momentálně nehodlá podat zaměstnavateli výpověď. 19 zaměstnanců uvedlo něco mezi spíše ano a spíše ne a celkem 10 zaměstnanců nad odchodem z podniku uvažují, což pro pražskou na obchodní pozici činí 4 pracovníky, pro ústeckou pobočku 3 pracovníky a pro oddělení režii také 3. Z celkového počtu 87, uvažují o odchodu 10 pracovníků, což na procenta činí 11,5 %, a je jenom otázka zda se rozhodnou podat výpověď.

Otázka číslo 19 Proč byste nejspíš z Klik.cz odešel/a?

Pro tento výzkum bylo zvoleno šest příčin odchodů z organizace, a to ztráta smyslu práce, pocit nejistoty, chybějící sebeuplatnění, špatný kolektiv, vyhoření a jiné. Výsledky na tuto otázku jsou následující:

Graf 10 Důvody proč by zaměstnanci odešli ze společnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce respondentů zvolilo důvod syndrom vyhoření. Vyhoření dle grafu zvolili i nejvíce operátorů z call centra, ale tento problém nebyl nejvíce zvolen u režie. Celkem 17x byla zvolena příčina ztráty smyslu práce, přičemž z pražského call centra jí zvolili 6x, z ústecké pobočky také 6x a režie 3x. Pocit nejistoty byla nejméně zmíněná odpověď, a to celkem 4x.

Pocit nejistoty má nejméně lidí a nejspíše kvůli tomu, že lidé potřebují mít ze zákona sjednané povinné ručení na motorové vozidlo. Chybějící sebeuplatnění si vybralo 8 respondentů, přičemž 2x z Prahy, 4x z Ústí a 2x z režie. Kvůli špatnému kolektivu by ze společnosti odešlo celkem 11 zaměstnanců, což je pochopitelné na základě toho, že s těmito lidmi pracovníci tráví nejvíce svého času. Z pražské pobočky by z toho důvodu odešlo 5 pracovníků, z ústecké 3 a z režie opět 3. Dále celkem 20 zaměstnanců zvolilo jiný důvod pro odchod, a to nejčastěji kvůli:

- vyšší finanční odměně v jiné práci;
- nabídce, která se neodmítá;
- kvůli stereotypu.

U této otázky se zdrželo 5 zaměstnanců, protože jsou ve společnosti spokojeni a neplánují ani neuvažují ze společnosti odejít. Jeden pracovník napsal do této kolonky „jiné“, že plánuje podnikat v jiné sféře.

Otázka číslo 20 Pokud byste přemýšleli o odchodu, co by Vás přimělo zůstat?

Tato otázka byla pracovníkům položena v dotazníkovém šetření jako otevřená a byla zvolena na základě toho, co zaměstnancům chybí a přimělo by je zůstat, pokud by přemýšleli o svém odchodu. Zaměstnanci na obchodních pozicích jsou především odměňováni na základě sjednaných pojistek a to vede k určitému nátlaku, jelikož chtějí plnit pracovní cíle. Celkem 42 zaměstnanců se shodlo na tom, že by je přimělo zůstat ve společnosti, kdyby jim zaměstnavatel zvýšil jejich finanční ohodnocení či dostávali roční odměny.

Konkrétně operátoři z call centra uváděli důvody, aby na ně nebyl takový nátlak na plnění pracovních cílů, zkrácené odpolední směny a navýšení fixní mzdy. Dále jim chybí možnost kariéřního růstu, což může být tím, že na vyšších pozicích jsou stabilní lidé a nové pozice se tvoří na základě růstu firmy. Objevila se zde i odpověď, že by operátorka byla ráda, kdyby home office byl možný i po skončení celosvětové pandemie, jelikož jí vyhovuje pracovat z domova. Call centrum Praha i Ústí nad Labem a režie se shodli na tom, že by se rozhodli zůstat kvůli svým spolupracovníkům.

Avšak pár jedinců uvedlo, že vůbec nepřemýšlí vůbec o odchodu, takže na otázku neodpověděli. Další respondenti napsali, že by je přimělo zůstat tehdy, pokud by nemohli nalézt lepší pracovní nabídku na pracovním trhu. Jiní odpověděli, že kdyby se rozhodli odejít z firmy, tak by je vůbec nic nepřimělo zůstat.

Otázka číslo 21 Chybí Vám nějaké znalosti/kvalifikace pro získání jiné práce?

Otázka číslo 21 byla zvolena pro výzkum kvůli tomu, zda zaměstnanci mají dostatečnou kvalifikaci a znalosti pro získání jiné pracovní pozice. Výsledky jsou uvedeny v grafu 19 v příloze 8. Tato otázka byla položena na základě toho, jestli zaměstnanci nastoupili do této společnosti kvůli tomu, že nemají dostatečné znalosti či kvalifikaci pro jiné zaměstnání. Zde velmi převažuje odpověď ne, což znamená, že těmto lidem nechybí žádné znalosti, proto aby nemohli odejít z firmy. Ovšem je nutné zmínit, že graf ukazuje u oddělení režie celkem podobné číslo, jelikož zde pracují různě zaměřeni lidé je možné, že nemají ještě takovou praxi či znalosti v oboru. Možnost ano zvolilo celkem 27 pracovníků (6 z pražské pobočky, 12 z ústecké pobočky a 9 pracovníků z režie). Celkem tedy 27 lidí zde pracuje, protože nemá dostatečné znalosti a požadavky na jinou práci v odvětví, kde chtějí pracovat.

Péče společnosti o zaměstnance

Otázka číslo 22 Cítíte se na pracovišti v bezpečí?

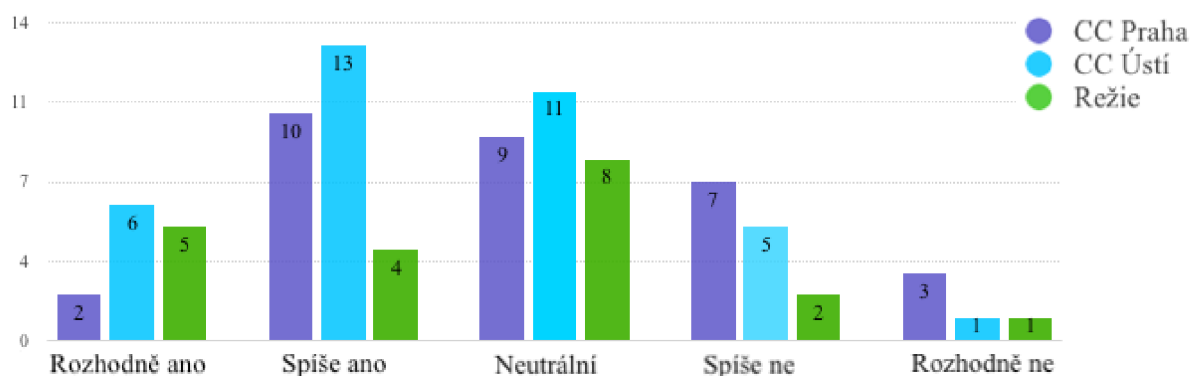
Je důležité se cítit na pracovišti v bezpečí a nezažívat v práci šikanu. Zaměstnavatel bezpečí na pracovišti zajišťuje rámci Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a s tímto dokumentem musí zaměstnance seznámit ještě dřív, než začne vykonávat práci. S BOZP společnost seznamuje hned na začátku svého nástupu a to ještě předtím, než začne samotné školení zaměstnanců.

Z grafu 20 v příloze 9 je z výsledků patrné, že celkem 80 z 87 zaměstnanců se rozhodně či spíše cítí na pracovišti v bezpečně. Pouze 7 respondentů odpovědělo neutrální odpověď, že se cítí ani necítí na pracovišti v bezpečí. Ani jeden dotázaný ne zvolil negativní odpověď - spíše ne a rozhodně ne.

Otázka číslo 23 Máte možnost se v Klik.cz kariéře rozvíjet?

Kariérní růst je významný faktor, a pokud zaměstnanec ví, že má možnost povýšení může to pro něj znamenat i větší motivaci. Pokud naopak ví, že nemá možnost se kariéře posunout, může to být pro něj naopak demotivující. Následující graf ukazuje výsledky této otázky:

Graf 11 Kariérní růst ve společnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

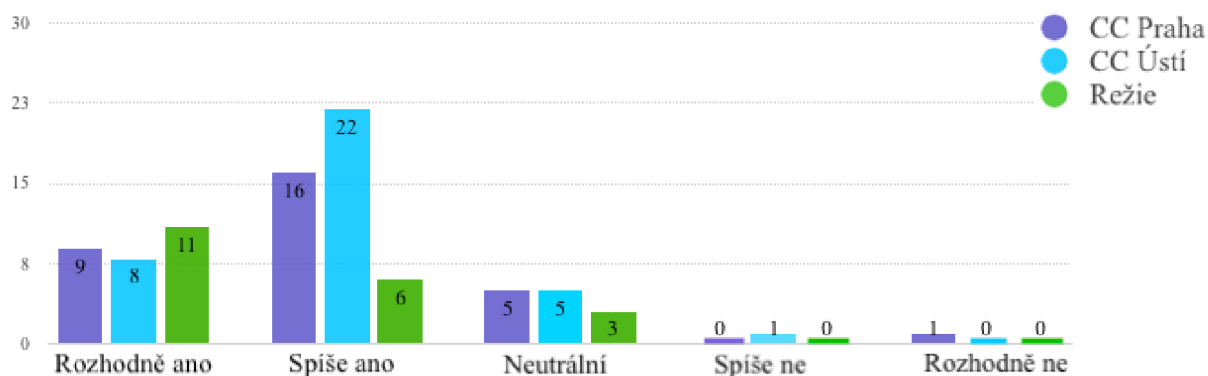
Kariérní růst je pro mnoha lidí velmi důležitý bod, jelikož některé lidi nebaví stereotyp a po nějaké době může změna pracovního místa a kariérní postup člověku prospět. Graf zobrazuje celkem rozmanité odpovědi, které nedávají úplně jasnou odpověď. Na oddělení call centrum v Praze uvedlo 2 zaměstnanců a v Ústí 6, že se rozhodně mohou kariéře vyvíjet a spíše ano zvolilo 10 lidí z pražské pobočky a z ústecké 13. Neutrální odpověď si vybralo celkem 20 zaměstnanců, z toho 9 z Prahy a 11 z Ústí. Spíše ne a rozhodně ne zvolilo možnost celkem 19 pracovníků. Z těchto pracovníků zvolilo možnost spíše ne 7 lidí z Prahy a 5 z Ústí. A poslední odpověď rozhodně ne 3 z pražského call centra a 1 z ústeckého call centra. V režii rozhodně ano dalo 5 lidí a spíše ano 4. Neutrální odpověď, že se mohou rozvíjet a ani nemohou, zvolilo 8 pracovníků. Spíše ne a rozhodně ne zvolili 3 respondenti.

Otázkou je u pracovníků call centra, jestli se mají vůbec kam posouvat, jelikož je tato firma tvořena především právě prodejní pozicí a nové pozice vznikají na základě růstu firmy, případně když se rozhodne zaměstnanec opustit své místo. Protože se firma neustále rozvíjí a roste, tak se tvoří i více nových pozic v režii, což může pro původní zaměstnance znamenat i povýšení.

Otázka číslo 24 Ve společnosti Klik.cz mám pracovní jistotu

Pracovní jistotu zaměstnavatel zajišťuje, tak že se zaměstnanec nemusí bát propouštění a pokud se ve společnosti dějí změny ve vedení, tak je dobré o tom informovat. Pracovní jistotu zaměstnanec má, když onemocní, tak dostává sociální dávky. Výsledky z dotazníkového šetření znázorňuje následující graf:

Graf 12 Pracovní jistota



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je výrazně vidět, že většina dotázaných má ve společnosti pracovní jistotu. V době celosvětové pandemie tento důvod může být pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož společnost funguje v online prostředí a v oboru pojišťovnictví především vozidel, kdy je ze zákona dané mít povinné ručení u každého motorového vozidla, které se pohybuje na silnici a má přidělenou státní poznávací značku.

Celkem 28 respondentů zvolilo, že mají ve společnosti pracovní jistotu a 44 uvedlo, že mají spíše jistotu. Dále u této otázky 13 respondentů volilo možnost neutrální. A na závěr 2 respondenti dali možnost negativní, a to že nemají spíše či žádnou pracovní jistotu ve společnosti.

3.4 Návrhy změn a doporučení

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina aktuálních zaměstnanců je ve společnosti spokojená a podle výzkumu mají pracovníci mezi sebou a i s nadřízeným velmi dobré vztahy. Také se respondenti shodli na tom, že ve společnosti cítí se na pracovišti v bezpečí a mají pracovní jistotu, což je v této době velice pozitivní věc. Veškeré návrhy změn a doporučení pro podnik vyplývají z dotazníkového šetření.

Respondenti v dotazníku uvádějí proč by nejspíše odešli, z čehož také vyplývá, že je to nejčastější příčina proč lidé z organizace odchází, a to z důvodu syndromu vyhoření. Dále z jiné otázky také vyplývá, že zaměstnanci mají psychicky náročnou práci. Takže jedno z dalších doporučení může být, aby zaměstnanci prošli **školením zaměřené proti stresu a vyhoření**. Takový kurz vychází přibližně podle TSM kurzy (TSM, s.r.o., 2021) na 1 890 Kč. Pokud společnost bude vycházet ze 100 zaměstnanců částka celkem by byla 189 000 Kč, ovšem při zeptání se kurzu pro zaměstnance, kteří by naplnili celý jeden seminář, by cena na jednoho zaměstnance mohla být nižší.

Důležité je jak předcházet samotnému syndromu a to tak, aby nadřízený dbal na **stanovené přestávky** a nedával na své podřízené takový psychický nátlak. Toto může vést také k tomu, že zaměstnanec bude chtít odejít, protože mu bude připadat, že není dostatečně dobrý.

Dále jsou navrženy další změny a doporučení pro vybranou společnost Klik.cz, které by mohly vést ke snížení fluktuace ve společnosti:

Benefity

Následující doporučení ohledně benefitů vychází právě z výzkumu a z výsledků vyplývá, že by bylo potřeba zavést nové atraktivní benefity pro zaměstnance, jelikož někteří zaměstnanci uvedli, že nevyužívají žádné benefity.

V dotazníkovém šetření respondenti nejčastěji volili příspěvek na **penzijní připojištění**. Výše příspěvku, kterou by zaměstnavatel svým pracovníkům chtěl nabízet by samozřejmě závisela na něm, avšak většinou tento příspěvek bývá průměrně okolo 300 až 500 Kč. Penzijní připojištění pro pracovníky má tyto výhody, které uvádí Česká spořitelna - penzijní společnost a.s. (2021):

- zaměstnavatel z penzijního připojištění do výše 50 000 Kč za rok neodvádí sociální ani zdravotní pojištění;
- penzijní připojištění je pro zaměstnavatele vždy daňově uznatelný náklad;
- zaměstnanec z penzijního příspěvku neplatí sociální a ani zdravotní pojištění;
- pokud zaměstnanec má vyšší příspěvek, než 1000 Kč měsíčně umožňuje mu to snížit jeho daňový základ.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 62 zaměstnanců by o penzijní příspěvek mělo zájem. Pokud by se společnost rozhodla přispívat 300 Kč měsíčně každému zaměstnanci, tak by to znamenalo, že by společnost vynaložila celkem 18 600 Kč měsíčně. Ročně by tento příspěvek pro podnik činil celkem 223 200 Kč. Jelikož by částka překročila 50 000 Kč, za rok pro společnost by to znamenalo odvádět sociální (24,8 %) a zdravotní pojištění (9 %), což by pro zaměstnavatele znamenalo, že by musel odvést navíc ještě 75 442 Kč. Je důležité zmínit, že příspěvek by byl pro společnost aspoň daňově uznatelný náklad.

Další benefit, který má organizace zavedený, je **multisport karta**. Tato kartička podporuje zaměstnance k pohybu ve svém volném času. Multisport kartu si pracovníci musí hradit sami v plné výši. Zaměstnanci by chtěli dle dotazníku benefit částečně hrazený zaměstnavatelem. Částka, kterou momentálně pracovníci hradí za multisport, činí 790 Kč. Zaměstnanci neuváděli konkrétní částku, za kolik by si multisport kartu přáli, ale co je zřejmé, je tedy to, že zaměstnanci o tento benefit mají zájem, ale ne za tuto částku. Částka pro společnost je právě i určená dle toho kolik zaměstnanců kartičku již má a podle toho firma Multisport Benefit, s.r.o. vychází. Momentálně dle dotazníkového šetření využívá multisport kartu 9 zaměstnanců, pokud by firma přispívala zaměstnancům, aspoň 300 Kč, tak by se karta pro pracovníky dostala na částku 490 Kč měsíčně. Pro společnost by to znamenalo vynaložit 2 700 Kč měsíčně a ročně 32 400 Kč. Problém by se dal také vyřešit, že by zaměstnavatel udělal průzkum, kolik zaměstnanců má o ní zájem a domluvil následně finální částku se společností, která karty nabízí, a tímto způsobem by se mohli dostat třeba na nižší částku. Následně by se firma mohla zamyslet kolik by byla ochotna přispívat.

Zaměstnanci podniku mají nyní 25 dní dovolené, avšak kvůli psychicky náročné práci by byla možnost zavést **rekreační dny**. Zaměstnavatel by mohl nabízet 3 rekreační dny. Tyto dny by zajišťovali zaměstnancům plně hrazený volný pracovní den (jako dovolená) a zrovna tehdy, kdy se zaměstnanec nebude cítit psychicky dobře a bude toho na něj příliš.

Finanční odměny by mohly být pro zaměstnance velice atraktivní, jelikož u otázek číslo 5 a 14 vychází, že je nejvíce motivují a pracují právě kvůli penězům. Pokud by společnost

rozhodla poskytovat finanční bonus, tak by tyto bonusy měly být pravidelné a v určité době. Finanční odměna může být například jako vánoční bonus či odměna za odpracované roky. U operátorů by finanční bonus mohl být založený i na základě toho, kdo nejvíce sjedná pojistek či hodnocení hovorů. Pokud by se společnost rozhodla zaměstnance odměňovat, náklady by na 100 zaměstnanců byly takové:

- vánoční bonus – 1x ročně pro zaměstnance v prosincové výplatě, odměna pro každého zaměstnance by činila 2 500 Kč, celkem by to bylo pro zaměstnavatele 250 000 Kč, z toho by musel odvést opět sociální a zdravotní pojištění 84 500 Kč;
- odpracované roky – tato motivace by pro zaměstnance byla zároveň motivací pro to, aby vydrželi ve společnosti co nejdéle. Pokud by odpracovali první rok odměna by mohla být ve výši 1 500 Kč, druhý rok 2 000 Kč a takto postupně navyšovat za odpracované roky;
- soutěž o nejvíce sjednaných pojistek – tato soutěž by se dala organizovat každý měsíc a na konci měsíce odměnit finanční částkou 1 500 Kč pro zaměstnance, který sjednal nejvíce pojistných pojistek. Soutěž by na rok měsíčně vyšla celkem na 18 000 Kč.

Další změna pro firmu a nový benefit by mohl být ten, že by společnost nabízela i po celosvětové pandemii **home office**, jelikož dříve ve společnosti nebyl poskytován. Home office může některým zaměstnancům vyhovovat více například kvůli ušetření času při dojíždění a peněz za dopravu. Pokud by lidé chtěli i dále pracovat z domova, tak benefit opět může být výhodný i pro firmu, protože může ušetřit za energii.

Poslední bod, který je možné u benefitů zmínit, je takový, aby společnost více seznámila zaměstnance s benefity. Tento bod vychází z toho, že někteří jedinci uváděli, že nevědí, jaké výhody jim zaměstnavatel nabízí.

Vzdělávací kurzy a školení

Zaměstnanci u této otázky v průzkumu na rozvíjení odpovídali spíše negativně. Cíl tohoto kroku by měl být takový, že by zaměstnavatel volil vhodné vzdělávací kurzy či školení, které by rozvíjeli jejich zaměstnance. Navíc tyto kurzy fungují i v době celosvětové pandemie formou online.

Zaměstnavatel pro zaměstnance na obchodních pozicích by mohl **uspořádat kurzy ohledně různých produktů a balíčků**, které společnost klientům nabízí. Na tyto kurzy by si mohl zvat lidi přímo z pojišťoven, s kterými firma spolupracuje a prodává jejich produkty. Takovýto kurz by pro společnost mohla být zdarma, jelikož by se to dalo zahrnout do spolupráce s konkrétní pojišťovnou a celkovou její prezentací.

Majoritním vlastníkem společnosti Klik.cz je maďarská společnost, což znamená, že je nutné se umět dorozumět mezi sebou. Pro zaměstnance, kteří s vlastníkem komunikují by bylo vhodné nabídnout **jazykový kurz** angličtiny, aby zlepšovali svou znalost a nevzniklo tak nepochopení jedné ze stran. Pokud by společnost jazykový kurz zvažovala pro 5 pracovníků například v jazykové škole Jipka (EDUA Group s.r.o., 2021), tak jedna individuální výuka angličtiny pro skupinku by finančně vycházela jedna hodina na 2 687 Kč. Celkový kurz pro 5 lidí jazyková škola nabízí za 43 000 Kč.

Zpětná vazba

Celkem 11 respondentů u otázky se zpětnou vazbu označilo neutrální odpověď a 4 respondenti zvolili, že spíše nedostávají zpětnou vazbu od nadřízeného. Pro každého zaměstnance je důležité, aby byl jeho pracovní výkon ohodnocen. Na základě hodnocení by měl pracovník vědět, kde se má zlepšit. I když 76 pracovníků dalo, že rozhodně či spíše dostávají zpětnou vazbu, tak nadřízený například kromě pochvaly mohou využít **individuální**

hodnotící pohovor, nový motivační systém či hodnocení 360°. Individuální hodnotící pohovor by mělo být zavedené na každé pracovní pozici, aby pracovník věděl, co má zlepšit a mohl si v soukromí promluvit s nadřízeným. Nadřízený může zavést motivační systém například soutěže o různé odměny či může vyzkoušet hodnocení 360°, které je popsáno v teoreticko-metodologické části.

Závěrem by měla být důležitá i zpětná vazba od odcházejících zaměstnanců a zjistit, proč zaměstnanec chce vůbec odejít a jestli se něco nestalo, co by se mělo právě řešit i kvůli tomu, aby se nerozhodli další pracovníci odejít. Odchozí zaměstnanci by mohli třeba vyplňovat **výstupní dotazník**, který by byl zaměřený na různé příčiny odchodů. Kromě dotazníku může personalista vést s pracovníkem **výstupní pohovor** na téma odchodu, a co ho přivedlo k rozhodnutí odejít. Z tohoto průzkumu a výstupního pohovoru by personální oddělení mohlo následně vyhodnotit, kde je chyba a příčina fluktuace, který vedl k tomu, aby pracovník podal výpověď. Výstupní pohovor či výstupní dotazník by mohl být praktikován, když je zaměstnanec poslední den na pracovišti.

Pracovní doba

Někteří zaměstnanci zapojení do výzkumu si stěžovali na pracovní dobu ohledně odpoledních směn, která je do 21:00. Jelikož otevírací doba společnosti je pondělí až pátek od 8:00 do 21:00 a o víkendech od 10:00 do 20:00. S tímto se bohužel nedá moc udělat hned, jelikož by zaměstnavatel musel rozhodnout o zkrácení této otevírací doby. Zkrácení otevírací doby je jediná možnost, aby operátoři byli spokojeni se svou pracovní dobou. Společnost by mohla podle příchozích hovorů zjistit, zda se jim vyplatí, když tam jsou operátoři v práci od 20:00 do 21:00 a následně vyhodnotit kolik klientů má o službu zájem.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá fluktuací zaměstnanců ve vybraném podniku Klikpojištění.cz, která má v České republice dvě pobočky, a to v hlavním městě v Praze a druhá pobočka se nachází v Ústí nad Labem – na tyto dvě pobočky je bakalářská práce zaměřována. Společnost funguje pouze online, a to od roku 2010 a od té doby firma neustále roste a dostává se do podvědomí více lidem.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit příčiny fluktuace pracovníků ve vybrané společnosti a následně firmě doporučit či navrhnout možná řešení k snížení fluktuace. Všechna doporučení a změny, které byly navrženy, vychází ze samotného dotazníkového šetření, které vyplňovalo aktuální zaměstnanci firmy. Následně tyto návrhy byly předány HR manažerce společnosti.

V teoreticko-metodologické části je popsáno vše ohledně fluktuace, její druhy, příčiny mobility a jak může společnost snižovat fluktuace. Dále v teoretické části je zpracované způsoby měření fluktuace, tři základní důvody proč lidé vůbec pracují a také jsou zde rozebrány potřeby z pohledu pracovní motivace pracovníka a poté jaké důsledky může mít fluktuace pro zaměstnavatele. Závěr kapitoly uzavírá metodika práce, kde je popsáno, jak byla bakalářská práce zpracována.

Praktická část bakalářské práce byly využity interní materiály od společnosti. Začátkem celé kapitoly je představena organizace a její organizační struktura. Primární metodou pro tuto práci bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo rozposláno mezi zaměstnance, a v praktické části byly vyhodnoceny výsledky z výzkumu. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla zjištěna příčina fluktuace zaměstnanců a také byly navrženy doporučení a změny pro zaměstnavatele.

Z výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci odcházejí především kvůli tomu, že je **práce velmi psychicky náročná** a bojí se případného **syndromu vyhoření**. Pokud by se organizace zaměřila na tuto příčinu, mohla by jim předcházet různými školeními proti stresu a vyhoření. Dále by určitě pomohlo zavést nové a atraktivní benefity, které si zaměstnanci nejvíce přejí zavést a rozhodně by bylo dobré seznámit všechny zaměstnance s aktuálními benefity a předcházet tak komunikačnímu šumu. Dalším návrhem pro snížení fluktuace je zavést vzdělávací kurzy či školení, aby se zaměstnanci mohli dál kariérně rozvíjet a mohlo by jim to tak pomoci na dané pracovní pozici. Zaměstnanci také nejčastěji uváděli důvod peníze, což znamená, že finanční odměny by zde byly velmi vhodné, jelikož by je to ještě více motivovalo a měli by ve společnosti ještě větší pracovní jistotu.

Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají mezi sebou i se svými nadřízenými velmi dobrý vztah. Na přátelské a rodinné atmosféře si společnost zakládá, takže je pozitivní vidět, že zaměstnanci mezi sebou vychází. Pozitivně z výzkumu vyšlo, že pracovníci se cítí na pracovišti v bezpečí a také mají ve společnosti pracovní jistotu. Se vztahy na pracovišti souvisí i konflikty, což 36 zaměstnanců uvedlo, že ve společnosti nezažili ani jeden konflikt, a z toho vyplývá, že personalisté vybírají nekonfliktní lidi a vybírá správné lidi i z hlediska, že si sednou a zaměstnanci, tak pak uvádějí, že mají dobré vztahy na pracovišti. Z vrácených dotazníků vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců nepřemýšlí o odchodu, což znamená, že jsou loajální.

Společnost funguje právě především na zaměstnancích, kteří jsou zaměstnáni jako operátoři call centra. Na prodejních pozicích je většinou vysoká fluktuace, už jen z toho důvodu, že toto pracovní místo není vhodné pro každého, jelikož pracovník musí mít schopnost umět prodávat, a tento faktor nemusí každému vyhovovat. Minulý rok 2020 mobilita společnosti činila tedy 53,39 %. HR oddělení hlídá fluktuaci především podle jednotlivých kvartálů

a rozděluje jí na call centrum a režii. Režie je velmi stabilní oddělení, takže je důležité zmínit, že za minulý rok 2020 za oddělení režie činila fluktuace první tři kvartály 0 %, a až v posledním kvartálu kvůli odchodu zaměstnanců se zvýšila na 8,70 %.

Momentálně společnosti nenahrává ani zákon č. 170/2018 Sb., který požaduje, aby zaměstnanci, kteří nabízejí pojišťovnictví, měli vykonanou zkoušku odborné způsobilosti. Tato zkouška také požaduje, aby zaměstnanci měli maturitní vysvědčení. Tím pádem odborná zkouška může potenciální kandidáty odradit, jelikož na těchto pozicích pracují i lidé, kteří nemají dostatečné vzdělání či praxi v oboru. Zkouška odborné způsobilosti je může odradit i z toho důvodu, že se na ní nechtějí učit. Dále jedním z dalších faktorů je, že většina lidí chce mít stabilní příjem, což u prodejní pozice není možné. Obchodníci či operátoři pracují na základě fixního platu a provizního odměňování, které se odvíjí, za kolik a za jakou hodnotu prodají pojistnou smlouvu.

Klikpojištění.cz se i nadále rozrůstá a i díky situaci, která je kvůli celosvětové pandemii, se lidé naučili více nakupovat přes internet. I lidé, kteří by třeba dříve nenakoupili přes internet nebo by nezavolali, tak kvůli strachu z onemocnění či uzavření poboček využívá více tyto online služby, což pro operátory znamená větší pracovní jistotu i více volajících klientů. Pro oddělení režie to je také momentálně jistá pracovní jistota, protože se společnost v této době drží a své zaměstnance nepropouští, ale naopak se dále rozrůstá na trhu.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha : Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-1966-8.

GRUBER, J. a kol. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Adart, 2013. ISBN 978-80-878-2906-6.

Internetové zdroje

ČESKÁ SPOŘITELNA – PENZIJNÍ SPOLEČNOST, A. S., *Pro zaměstnavatele* [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z WWW: <<https://www.csps.cz/cs/pro-zamestnavatele>>.

EDUA GROUP S.R.O., *Ceník miniskupin v Praze* [online]. 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.jipka.cz/miniskupiny/cenik/praha/>>.

KLIKPOJIŠTĚNÍ.CZ, *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.klikpojisteni.cz/o-nas/>>.

KMOŠEK P., *Fluktuace* [online]. 2018 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/slovník/pojem/fluktuace/>>.

KMOŠEK P., *Proč vám odcházejí zaměstnanci? Protože...* [online]. 2017 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/proc-vam-odchazeji-zamestnanci-protoze/>>.

KMOŠEK P., *Příčiny fluktuace ve výrobní a nevýrobní firmě* [online]. 2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/know-how/priciny-fluktuace-ve-vyrobní-a-nevyrobní-firmě/>>.

KOLÁŘOVÁ, M. *Jaká je ideální fluktuace zaměstnanců?* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z WWW: <<https://zijasuspesne.cz/jaka-je-idealni-fluktuace-zamestnancu/>>.

TSM, S.R.O. *Účinně proti stresu a vyhoření* [online]. 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/online-kurzy/2518-ucinne-proti-stresu-a-vyhoreni-online-kurz-p.html>>.

Interní materiály

KLIKPOJIŠTĚNÍ.CZ, *Organizační struktura*. Praha 2019

KLIKPOJIŠTĚNÍ.CZ, *Quarterly HR Stats_2020*. Praha 2020

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazníkové šetření - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Klik.cz	II
Příloha 2	Zaměstnanci rozdělení dle pohlaví	V
Příloha 3	Preference zaměstnanců zda je práce ve společnosti baví	V
Příloha 4	Zpětná vazba od nadřízeného	VI
Příloha 5	Proč zaměstnanci pracují ve společnosti	VI
Příloha 6	Spokojenost s pracovní dobou	VI
Příloha 7	Rozvíjení zaměstnanců v rámci organizace	VII
Příloha 8	Znalosti k získání jiné práce	VII
Příloha 9	Bezpečí na pracovišti	VII

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Klik.cz

Dotazník - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Klik.cz

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik pár minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro praktickou část méj bakalářské práce na téma Fluktuace zaměstnanců v klik.cz.

Dotazník je anonymní a zabere Vám zhruba 5 minut.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění.

Vyberte prosím, v jakém oddělení pracujete: (1 odpověď)

1. Call Centrum Praha
2. Call Centrum Ústí
3. Režie

Jakého jste pohlaví: (1 odpověď)

1. Žena
2. Muž

Vyberte prosím, v jakém oddělení pracujete: (1 odpověď)

1. Call Centrum Praha
2. Call Centrum Ústí
3. Režie

Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti Klik.cz?: (1 odpověď)

1. Méně než 6 měsíců
2. Déle než 6 měsíců

Jak jste spokojeni ve svém nynějším zaměstnání v Klik.cz: (vlastní odpověď)

Co vás nejvíce motivuje pracovat pro Klik.cz: (1 odpověď)

1. Peníze
2. Kariéra
3. Seberealizace
4. Kolektiv
5. Jiné...

Práce ve společnosti Klik.cz mě baví. (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Považujete své mzdové ohodnocení za přiměřenou vůči vykonané práci? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? (vlastní odpověď)

Jaké zaměstnanecké benefity Vám chybí? (vlastní odpověď)

Máte dobré vztahy s kolegy? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Máte dobré vztahy s nadřízeným? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Jak se řeší konflikty na pracovišti? (1 odpověď)

1. Vyřeší je nadřízený
2. Vyřešíme si je mezi sebou
3. Neřeší se vůbec
4. Konflikt jsem nezažil/a

Ve firmě pracuji především kvůli. (1 odpověď)

1. Finančním prostředkům
2. Sociálním vazbám
3. Jsem zde užitečný a vidím v práci smysl
4. Jiné...

Je práce psychicky náročná? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano

3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Jste spokojeni se svou pracovní dobou? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Společnost mě rozvíjí (např. vzdělávací kurzy) (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Uvažujete o odchodu z Klik.cz? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Proč byste nejspíš z Klik.cz odešel/a? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Pokud byste přemýšleli o odchodu, co by Vás přimělo zůstat? (vlastní odpověď)

Chybí Vám nějaké znalosti/kvalifikace pro získání jiné práce? (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne

Cítíte se na pracovišti v bezpečí? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Máte možnost se v Klik.cz kariérně rozvíjet? (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano

3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

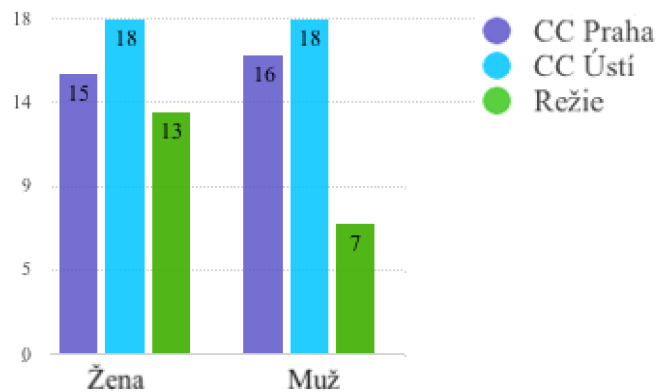
Ve společnosti Klik.cz mám pracovní jistotu. (1 odpověď)

1. Rozhodně ano
2. Spíše ano
3. Neutrální
4. Spíše ne
5. Rozhodně ne

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 2 Zaměstnanci rozdělení dle pohlaví

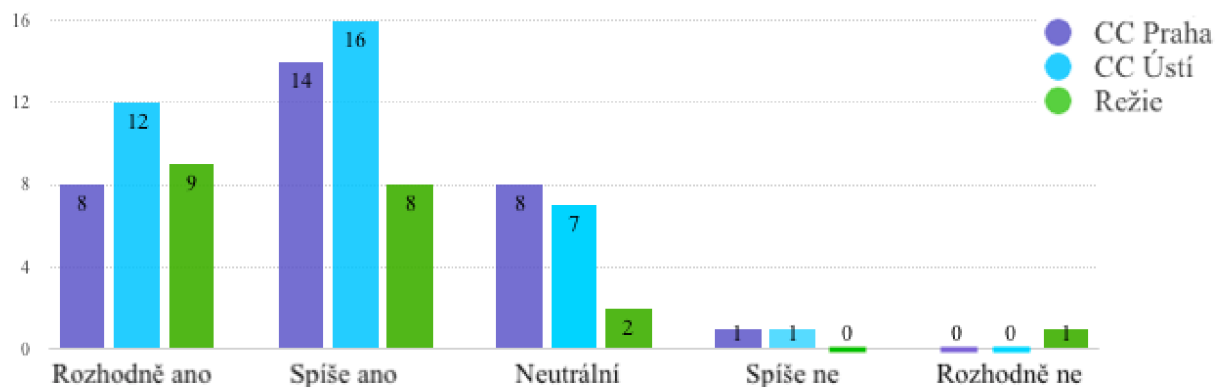
Graf 13 Zaměstnanci rozdělení dle pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 3 Preference zaměstnanců zda je práce ve společnosti baví

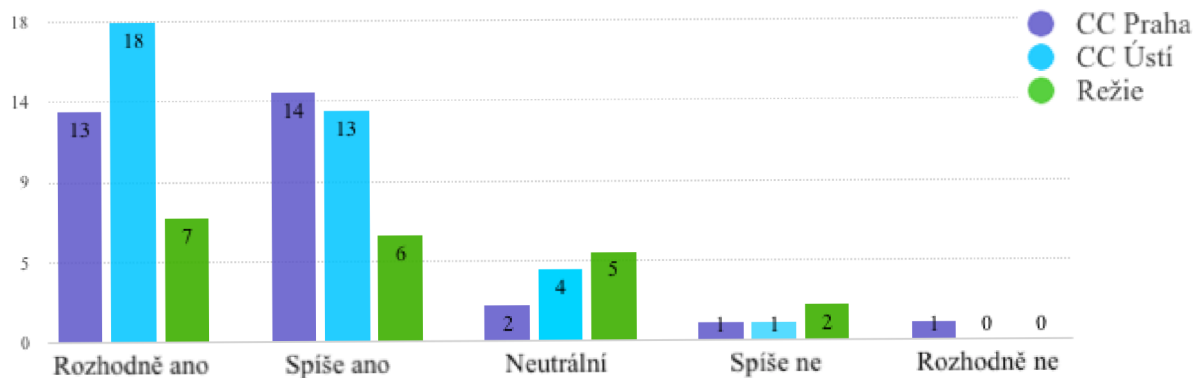
Graf 14 Preference zaměstnanců zda je práce ve společnosti baví



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 4 Zpětná vazba od nadřízeného

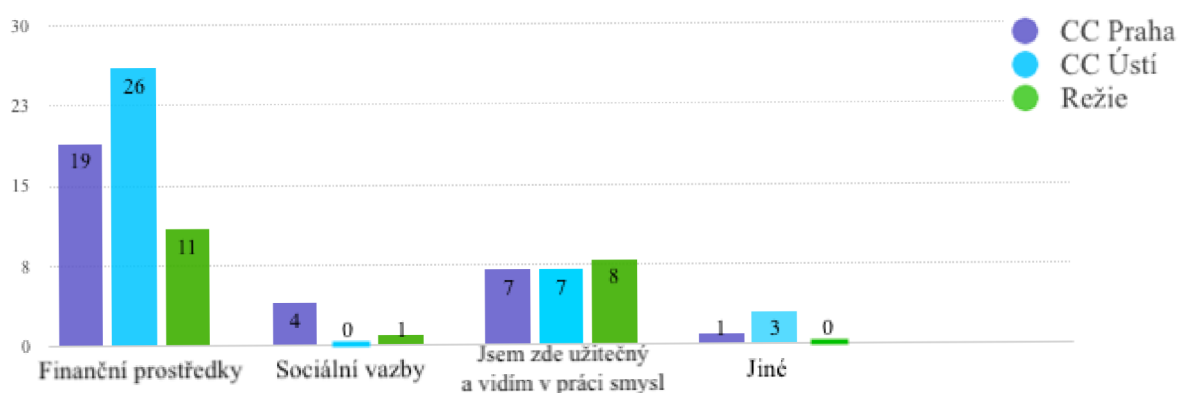
Graf 15 Zpětná vazba od nadřízeného



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 5 Proč zaměstnanci pracují ve společnosti

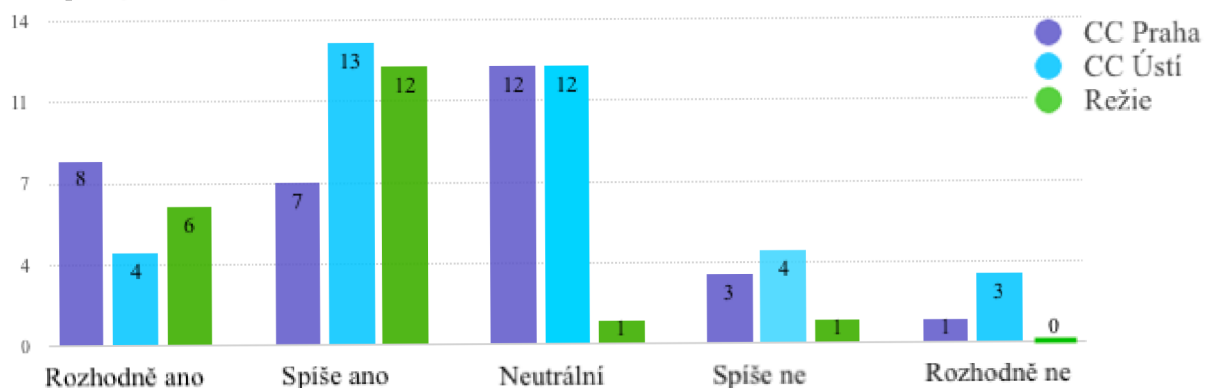
Graf 16 Proč zaměstnanci pracují ve společnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 6 Spokojenost s pracovní dobou

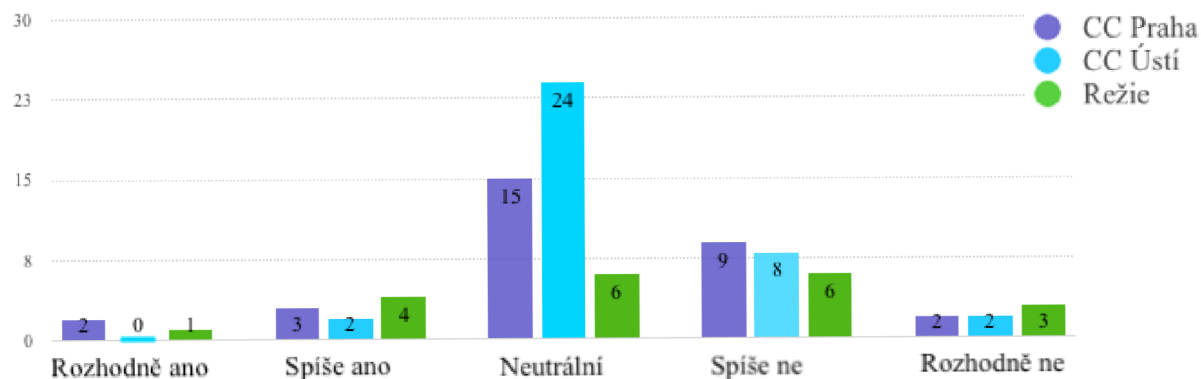
Graf 17 Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 7 Rozvíjení zaměstnanců v rámci organizace

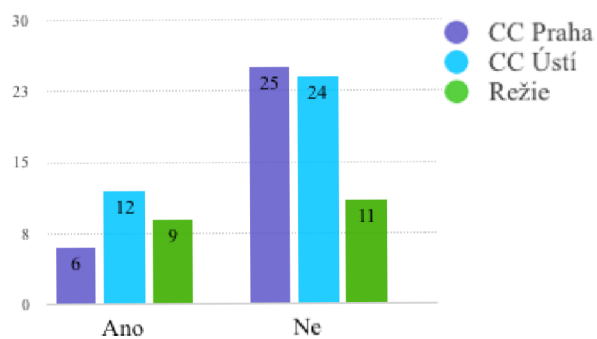
Graf 18 Rozvíjení zaměstnanců v rámci organizace



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 8 Znalosti k získání jiné práce

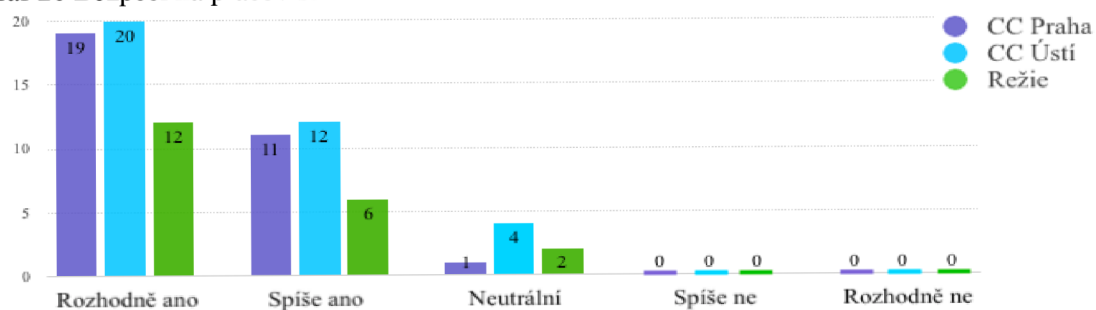
Graf 19 Znalosti k získání jiné práce



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha 9 Bezpečí na pracovišti

Graf 20 Bezpečí na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum