VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

REDUCTION OF EMPLOYEE TURNOVER IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Tamara Hulatová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Tamara Hulatová**
Vedoucí práce:	**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení, která by pomohla snížit fluktuaci zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ALLEN, David and Phillip BRYANT. 2012. Managing Employee Turnover. Business Expert Press. ISBN 978-1606493403.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

CHAPMAN, Gary and Paul WHITE. 2024. 5 jazykov ocenenia v práci. 23.02.2024. Porta libri. ISBN 978-80-8156-276-1.

MAYLETT, Tracy and Matthew WRIDE. 2017. The Employee Experience. John Wiley. ISBN 978-1119294184.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá fluktuáciou zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Cieľom je navrhnúť opatrenia na zníženie miery fluktuácie. Teoretická časť sa venuje vysvetleniu pojmu fluktuácia, opisuje jej možné príčiny a dôsledky, uvádza metódy jej merania a predstavuje vybrané prístupy z oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré môžu pomôcť znížiť mieru fluktuácie a podporiť retenciu zamestnancov. Praktická časť je zameraná na analýzu aktuálneho stavu v spoločnosti, predovšetkým na HR procesy a identifikáciu hlavných dôvodov odchodov zamestnancov. Na základe týchto zistení návrhová časť obsahuje odporúčania na zlepšenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov s cieľom znížiť fluktuáciu, prispieť k stabilizácii pracovnej sily a podporiť napĺňanie dlhodobých cieľov spoločnosti.

Klíčová slova

Fluktuácia Zamestnancov, Retencia Zamestnancov, Spokojnosť Zamestnancov, Ľudské Zdroje, Benefity, Motivácia, Adaptácia Zamestnancov

Abstract

This master thesis examines employee turnover within a selected company and aims to propose measures to reduce it. The theoretical part defines employee turnover, explores its causes and consequences, outlines methods for measuring it, and introduces selected human resource management strategies that can help lower turnover and improve employee retention. The practical section analyzes the current state of the company, focusing on HR processes and identifying key reasons why employees leave. Based on these findings, the final section presents recommendations for improving specific areas of HR management in order to reduce turnover, contribute to workforce stabilization, and support the company’s long-term objectives.

Keywords

Employee Turnover, Employee Retention, Employee Satisfaction, Human Resources, Benefits, Motivation, Employee Onboarding

Bibliografická citace

HULATOVÁ, Tamara. *Snížení fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/167003. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 5. 2025

Bc. Tamara Hulatová

autor

OBSAH

OBSAH 7

ÚVOD 9

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 10

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE 11

1.1 Riadenie ľudských zdrojov 11

1.1.1 Prehľad personálnych činností v rámci riadenia ľudských zdrojov 12

1.2 Fluktuácia zamestnancov 20

1.2.1 Druhy fluktuácie 20

1.2.2 Príčiny fluktuácie 22

1.2.3 Spôsoby merania fluktuácie 27

1.2.4 Dôsledky fluktuácie 30

1.3 Retencia zamestnancov a jej vplyv na fluktuáciu 31

1.3.1 Spokojnosť zamestnancov ako predpoklad retencie 33

1.3.2 Motivácia ako nástroj na znižovanie fluktuácie 34

1.3.3 Odmeňovanie ako podpora spokojnosti a motivácie 36

1.3.4 Angažovanosť a uznanie ako faktory retencie 38

1.3.5 Vzdelávanie a rozvoj ako prostriedok zvyšovania retencie 40

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU 41

2.1 Základné informácie o spoločnosti 41

2.1.1 Predmet činnosti a podnikania 41

2.1.2 Organizačná štruktúra a pracovníci 42

2.1.3 Poskytované služby a zákazníci 43

2.2 Získavanie zamestnancov a adaptácia 43

2.2.1 Získavanie nových zamestnancov 43

2.2.2 Adaptačný proces nových zamestnancov 46

2.3 Systém odmeňovania a pracovné podmienky 46

2.3.1 Odmeňovanie 46

2.3.2 Zamestnanecké benefity 47

2.3.3 Pracovné podmienky 47

2.4 Vývoj fluktuácie 48

2.4.1 Vývoj počtu zamestnancov v rokoch ... 48
2.4.2 Miera fluktuácie ... 49
2.4.3 Analýza príčin odchodu bývalých zamestnancov ... 53
2.4.4 Analýza zistených príčin odchodu ... 69
2.4.5 Vyhodnotenie analýzy príčin odchodu bývalých zamestnancov ... 71
2.5 Analýza spokojnosti súčasných zamestnancov ... 72
2.5.1 Dotazníkové šetrenie o spokojnosti súčasných zamestnancov ... 72
2.5.2 Analýza výsledkov dotazníkového šetrenia ... 84
2.5.3 Vyhodnotenie analýzy spokojnosti súčasných zamestnancov ... 85
2.6 Porovnanie kvalitatívnych a kvantitatívnych zistení ... 85
3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA ... 89
3.1 Sledovanie fluktuácie a spokojnosti zamestnancov ... 89
3.2 Zlepšenie adaptačného procesu ... 92
3.3 Zavedenie možnosti home office ... 94
3.4 Zavedenie ponuky MultiSport karty ... 96
3.5 Zvedenie MyDays ... 96
3.6 Zavedenie odmeny za odporučenie kandidáta – referral bonus ... 97
ZÁVER ... 99
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV ... 101
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV ... 104
ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV ... 105
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK ... 106
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV ... 107

ÚVOD

Fluktuácia zamestnancov predstavuje jav, ktorý má významný vplyv na stabilitu, výkonnosť organizácie a jej náklady. V konkurenčnom prostredí je pre zamestnávateľov čoraz dôležitejšie nielen získavať kvalifikovaných pracovníkov, ale aj vedieť si ich udržať v dlhšom časovom horizonte. S tým úzko súvisí potreba efektívneho riadenia ľudských zdrojov, ktoré zahŕňa aj identifikáciu príčin fluktuácie a zavádzanie opatrení zameraných na jej predchádzanie – najmä prostredníctvom retencie a zvyšovania spokojnosti zamestnancov.

Diplomová práca sa zaoberá fluktuáciou vo vybranej spoločnosti ABC s.r.o. Spoločnosť sa v posledných rokoch stretáva so zvýšenou mierou odchodov zamestnancov, čo negatívne ovplyvňuje kontinuitu práce, senioritu tímu, uchovanie interného know-how a celkové fungovanie organizácie. V súvislosti s tým vzniká potreba identifikovať príčiny vzniku fluktuácie, hlbšie preskúmať faktory, ktoré fluktuáciu ovplyvňujú, a zároveň identifikovať príležitosti, ako podporiť stabilitu pracovnej sily a vytvoriť prostredie priaznivé pre udržanie kvalifikovaných zamestnancov.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je návrh riešení, ktoré prispejú k zníženiu fluktuácie vo vybranom podniku. Vývoj fluktuácie bude analyzovaný pre obdobie 2019-2024. Naplneniu hlavného cieľa prechádza splnenie nasledujúcich dielčích cieľov:

- analyzovať dostupnú odbornú literatúru s cieľom identifikovať príčiny fluktuácie, faktory ovplyvňujúce fluktuáciu, spôsoby jej merania a možnosti jej zníženia,
- analyzovať vývoj fluktuácie za sledované obdobie a porovnať ho s výsledkami výpočtov miery fluktuácie a indexu stability,
- získať kvalitatívne dáta prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov s bývalými zamestnancami za účelom identifikácie najčastejších príčin odchodov,
- realizovať kvantitatívny prieskum spokojnosti medzi súčasnými zamestnancami a vyhodnotiť index spokojnosti,
- porovnať zistenia z oboch výskumov s cieľom identifikovať spoločné faktory ovplyvňujúce fluktuáciu.

Výsledkom diplomovej práce bude návrh konkrétnych odporúčaní v oblastiach, ktoré boli na základe výskumných zistení vyhodnotené ako nedostatočné či rizikové z hľadiska príčin fluktuácie zamestnancov.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Táto predstavuje teoretický rámec diplomovej práce. Zameriava sa na vymedzenie základných pojmov súvisiacich s fluktuáciou zamestnancov. Obsahuje prehľad literárnych poznatkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov, druhov fluktuácie, jej príčin, dôsledkov a spôsobov merania, ako aj prístupov podporujúcich retenciu a spokojnosť zamestnancov. Poznatky získané z tejto časti budú ďalej využité pre analýzu a návrhy riešení v druhej časti tejto práce.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Spoločnosť dosahuje svoje ciele predovšetkým prostredníctvom ľudských zdrojov. Zo všetkých zdrojov – vrátane finančných, materiálnych či informačných – sú práve ľudské zdroje najcennejšie a predstavujú skutočné bohatstvo organizácie (Šikýř, 2016), keďže sa významne podieľajú na tvorbe tržnej hodnoty spoločnosti (Měrtlová, 2014). Ľudský potenciál je kľúčovou veličinou, prostredníctvom ktorej organizácia napĺňa svoje zámery a ciele. Ľudské zdroje môžu byť pritom nielen konkurenčnou výhodou, ale aj kritickým faktorom úspešnosti. Riadenie ľudského kapitálu preto nadobúda strategický význam a jeho efektivita sa premieta do celkovej výkonnosti spoločnosti. Stratégia riadenia ľudských zdrojov prestavuje premietanie celkovej stratégie organizácie do personálnej stratégie. Jedná sa o konkrétne aktivity zamerané na dosiahnutie cieľov spoločnosti (Měrtlová, 2014).

Riadenie ľudských zdrojov je prirodzenou súčasťou každodennej práce manažérov a personalistov. Tvorí ho súbor činností súvisiacich so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách. Ide o „integrovaný a ucelený prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu pracujúcich ľudí…“ (Armstrong a Taylor, s. 56). Z definície je zrejmé, že nejde iba o súbor izolovaných činností, ale o koordinovaný systém, ktorý má priamy vplyv na výsledky organizácie (Armstrong a Taylor, 2015). Efektívne riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategickú činnosť, ktorá ovplyvňuje celkový výkon organizácie. Ako uvádza Blažek (2014), riadenie ľudí je neoddeliteľnou súčasťou manažmentu a zahŕňa organizovanie, rozhodovanie a ovplyvňovanie pracovníkov tak, aby napĺňali ciele organizácie prostredníctvom motivovanej a výkonnej pracovnej sily.

Aby riadenie ľudských zdrojov skutočne prispievalo k plneniu strategických cieľov organizácie, je nevyhnutné, aby bolo s týmito cieľmi úzko prepojené. Armstrong a Taylor (2013) zdôrazňujú potrebu integrácie firemnej stratégie do personálnych procesov – len tak je možné zabezpečiť, aby personálne rozhodnutia a aktivity podporovali celkový smer a víziu organizácie. Práve ľudský faktor pritom rozhoduje o tom, ako budú nastavené a využité všetky ostatné zdroje – finančné, materiálne aj informačné (Koubek, 2015). Riadenie ľudských zdrojov teda nemá fungovať izolovane, ale ako integrálna súčasť strategického riadenia.

Koubek (2015) považuje za základné úlohy riadenia ľudských zdrojov nasledujúce:

- Zaradenie správnych ľudí na správne miesta a v správny čas– za účelom plného využitia schopností zamestnanca podľa aktuálnych a budúcich potrieb spoločnosti.
- Optimálne využitie pracovných síl v organizácii – ovplyvňuje celkovú produktivitu jedincov i tímov.
- Formovanie tímov, efektívne štýly vedenia ľudí a tvorba medziľudských vzťahov na pracovisku – budovanie kvalitných pracovných vzťahov.
- Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov – rozvoj ľudského potenciálu.
- Dodržiavanie zákonov a tvorba dobrého mena spoločnosti.
- Zabezpečenie súladu medzi stratégiou organizácie a riadením ľudí.

Každá z týchto úloh predstavuje dôležitý pilier riadenia, ktorý prispieva k stabilite, rozvoju aj adaptabilite organizácie. Štvrtá úloha je ako jediná orientovaná výhradne na blaho zamestnanca. Skutočnosťou je, že bez starostlivosti o personálny a sociálneho rozvoja zamestnancov nemožno uspokojivo plniť ani predchádzajúce úlohy (Měrtlová, 2014). Zároveň však platí, že kvalitu riadenia majú na svedomí všetky úlohy. Spolu vytvárajú systém, v ktorom sa záujmy organizácie a jednotlivca môžu navzájom dopĺňať a posilňovať (Koubek, 2015).

1.1.1 Prehľad personálnych činností v rámci riadenia ľudských zdrojov

Jednotlivé úlohy riadenia ľudských zdrojov sa napĺňajú prostredníctvom konkrétnych personálnych činností. Tieto činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce a majú významný dosah na stabilitu pracovnej sily. Majú logickú nadväznosť, sú vzájomne

prepojené, zladené a podporujú sa (Koubek, 2015). Medzi najdôležitejšie personálne činnosti patria (Koubek, 2015):

- Tvorba a analýza pracovných miest
- Personálne plánovanie
- Získavanie a výber zamestnancov
- Hodnotenie zamestnancov
- Rozmiestnenie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru

Činnosti spojené s umiestnením zamestnancov na konkrétne pracovné miesta (povýšenie

Životný cyklus zamestnancov

V rámci riadenia ľudských zdrojov sa jednotlivé personálne činnosti nevykonávajú náhodne, ale navzájom na seba logicky nadväzujú. Tvoria súvislý proces, ktorý sprevádza zamestnanca počas celého obdobia jeho pôsobenia v organizácii – od nástupu, cez adaptáciu, rozvoj, až po odchod. Tento súbor fáz sa označuje ako životný cyklus zamestnanca. Každá fáza má svoje špecifiká a úzko súvisí s konkrétnymi personálnymi činnosťami, ktorými sa spoločnosť snaží zabezpečiť nielen výkonnosť, ale aj stabilitu svojho tímu (Armstrong – Taylor, 2015; Koubek, 2015).

Tabuľka č. 1 nižšie zachytáva, v ktorej fáze životného cyklu zamestnanca sa uplatňujú konkrétne personálne činnosti.

Tabuľka 1: Výskyt personálnych činností počas životného cyklu zamestnancov

Fáza	***Personálna činnosť***
Plánovanie pracovného miesta	Identifikácia potrieb, tvorba a analýza pracovného miesta, plánovanie potrieb.
Získavanie a výber zamestnancov	Nábor, výberové konanie a rozhodnutie o prijatí/neprijatí.
Nástup a adaptácia („onboarding“)	Adaptácia a zaškolenie, mentoring.
Stabilizácia a rast	Pravidelné hodnotenie výkonu, podpora spokojnosti, motivácie a angažovanosti, riešenie problémov a spätná väzba.
Rozvoj a kariérny rast	Vzdelávanie, tréningy, koučing, plánovanie kariéry – povýšenia, rotácia, interné presuny.

Fáza	*Personálna činnosť*
Ukončenie pracovného pomeru	Odchod zamestnanca (dobrovoľný alebo výpoveď), výstupný pohovor, ukončenie pracovnej zmluvy.

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Koubek (2015); Armstrong a Taylor (2013))

Konkrétne poradie, trvanie i obsah jednotlivých fáz životného cyklu zamestnanca sa môže líšiť v závislosti od typu organizácie, jej vnútornej štruktúry, firemnej kultúry, ale aj individuálnych charakteristík samotného zamestnanca. Napriek tomu však platí, že životný cyklus zamestnanca tvorí základ, na ktorom stoja všetky personálne činnosti. Kvalita týchto procesov výrazne ovplyvňuje, ako dlho zamestnanec vo firme zostane – a či bude počas tohto obdobia spokojný (Vnoučková, 2013; Měrtlová, 2014).

1.1.1.1 Plánovanie pracovného miesta

Plánovanie pracovného miesta je súčasťou rozsiahleho procesu personálneho plánovania, ktorý zahŕňa analýzu súčasného stavu pracovnej sily, prognózu budúcich potrieb a návrh opatrení na ich zabezpečenie. Cieľom plánovania pracovných miest je zabezpečiť vhodný počet kvalifikovaných zamestnancov v súlade s cieľmi a stratégiou organizácie (Koubek, 2015). Plánovanie pracovných miest sa realizuje pomocou viacerých metód. V menších firmách, ktoré nedisponujú pokročilými nástrojmi analýzy (nie sú v nich dostupné údaje), sa najčastejšie využíva **metóda manažérskeho odhadu**. Táto metóda využíva skúsenosti vedúcich zamestnancov a znalosť potrieb organizácie. Umožňuje prispôsobiť personálne plánovanie aktuálnej situácii (Koubek, 2015).

Kroky zabezpečenia pracovnej sily sú znázornené na nasledujúcom obrázku č. 1.

Obrázok 1: Proces zabezpečovania pracovníkov
(Zdroj: Bláha, 2013, str. 96)

Aby bolo plánovanie pracovného miesta efektívne, musí by byť prepojené so stratégiou organizácie. Iba vtedy je možné predvídať budúce potreby zamestnancov, včas reagovať na zmeny a predchádzať tak úbytku personálu či jeho nedostatku (Koubek, 2015).

1.1.1.2 Získavanie a výber zamestnancov

„Získávání pracovníků (společne s výběerem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace...Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurencischopnosti organizace“ (Koubek, 2015, s. 126).

Odozva a záujem uchádzačov o pracovné miesto sú podmienené kvalitou samotnej pracovnej ponuky. Pracovná ponuka by nemala uvádzať iba požiadavky na uchádzačov, ale aj prehľad toho, čo môže organizácia potenciálnemu zamestnancovi ponúknuť. Je dôležité zachovať pravdivý popis pozície aby nedošlo k skreslenej predstave uchádzačov (Koubek, 2015).

Organizácia môže získavať zamestnancov buď z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov. Vnútorné zdroje predstavujú zamestnancov organizácie ktorí majú o danú pozíciu záujem. Vonkajšie zdroje predstavujú uchádzačov na trhu práce – nezamestnaní alebo rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa, a absolventov. Často sa uprednostňuje získavanie z vnútorných zdrojov, pretože je výrazne jednoduchšie a dochádza k šetreniu na nákladoch - inzercia voľného pracovného miesta (Koubek, 2015). Obe možnosti majú značné výhody i nevýhody, ktoré sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke č. 2 (Bláha, 2013).

Tabuľka 2: Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z jednotlivých zdrojov

Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov	
Výhody	***Nevýhody***
• *Organizácia pozná silné a slabé stránky uchádzačov,* • *zvýšenie motivácie zamestnancov z dôvodu možnosti kariérneho postupu a rozvoja* • *návratnosť investícií – ktoré organizácia vložila do zamestnancov (vzdelávanie, zaškolenie..).*	• *Nedostatok podnetov „z vonku“ od nových zamestnancov (sú interní),* • *povýšenie je možné len do momentu kedy zamestnanec zvláda plniť všetky zverené úlohy,* • *neprimeraná rivalita medzi zamestnancami kvôli možnosti povýšenia.*
Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov	
Výhody	***Nevýhody***
• *Nové nápady, myšlienky a schopnosti „z vonku“,* • *väčší výber uchádzačov,* • *možnosť získať už vysoko kvalifikovaných zamestnancov bez potreby investície do ich vzdelania (tzv. vychovania si vlastného).*	• *Dlhšia doba zapracovania nového zamestnanca,* • *demotivácia vlastných zamestnancov ktorí sa cítili kvalifikovaní ale neboli vybraní,* • *vyššie náklady na získanie nového zamestnanca (inzercia, pohovor, hodnotenie).*

(Zdroj: Bláha, 2013, s 97)

Pri výbere nových zamestnancov je dôležité zohľadniť nielen odbornú spôsobilosť uchádzača, ale aj jeho osobnostné predpoklady, motiváciu a potenciál na ďalší rozvoj. Efektívne obsadenie pracovného miesta si vyžaduje komplexné posúdenie vhodnosti uchádzača, pričom sa odporúča kombinovať viacero výberových metód (Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015).

Ďalej musí mať výberový proces vopred jasne definované kritériá uchádzačov, ktoré vyplývajú z charakteru pracovného miesta. Cieľom je získať nie len kvalifikovaného odborníka ale aj vhodného kandidáta s potenciálom dlhodobej spolupráce na dosahovaní cieľov organizácie (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2015).

Výberový proces možno rozdeliť na dve hlavné fázy – predbežnú a vyhodnocovaciu. Predbežná fáza zahŕňa plánovanie, tvorbu pracovnej ponuky a zber žiadostí. Vo vyhodnocovacej fáze dochádza k analýze zaslaných životopisov, predbežným kontaktom s uchádzačmi, prípadnému testovaniu, realizácii výberových pohovorov a záverečnému rozhodnutiu o výbere kandidáta (Koubek, 2015).

1.1.1.3 Adaptácia zamestnancov

Adaptácia nových zamestnancov predstavuje kľúčovú fázu životného cyklu. Cieľom adaptačného plánu je urýchliť začlenenie nového zamestnanca do organizačného prostredia a podporiť jeho pracovnú výkonnosť a samostatnosť (Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015). Kvalitný adaptačný proces znižuje riziko fluktuácie a zvyšuje pravdepodobnosť zotrvania v organizácii (Allen, 2012; Branham, 2005).

Obsah adaptačného procesu sa podľa Šikýřa (2016) člení do nasledujúcich troch oblastí:

- pracovná adaptácia (zoznámenie s obsahom práce, zavedenými štandardmi a procesmi),
- sociálna adaptácia (začlenenie do kolektívu a tvorba pracovných vzťahov) a
- kultúrna adaptácia (pochopenie a akceptácia hodnôt a očakávaní firmy).

Adaptácia zamestnancov vyžaduje spoluprácu personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov. Aby bol adaptačný proces efektívny, musí mať jednotný prístup a štruktúru pre celú organizáciu (Koubek, 2025). Armstrong (2015) odporúča, aby sa adaptačný plán stal procesom s jasnou štruktúrou, harmonogramom a priradením konkrétnych zodpovedných osôb (napríklad mentor alebo „*buddy*“). Bláha (2014) navrhuje zamerať sa hlavne na prvé tri mesiace, kedy je nový zamestnanec v najzraniteľnejšej pozícii a rozhoduje sa, či zostane v organizácii. Branham (2004) navrhuje rámcový adaptačný plán v troch fázach a to nasledovne :

- 1. deň až 1. týždeň: úvodná orientácia, zoznámenie s kolektívom, organizačnými predpismi a pracovným prostredím.
- 2. až 4. týždeň: intenzívne zaškolenie spolu s vykonávaním jednoduchších úloh s priebežnou spätnou väzbou.
- 5. až 6. týždeň a ďalej: samostatná práca, začlenenie do tímových projektov a vyhodnotenie adaptácie nadriadeným zamestnancom.

Efektívna adaptácia má priamy dopad na stabilitu pracovnej sily a výkonnosť tímov, čím podporuje dlhodobé ciele organizácie (Armstrong a Taylor, 2015; Allen, 2012; Koubek, 2015).

1.1.1.4 Stabilizácia a rast

Fáza stabilizácie a rastu je obdobie počas ktorého sa organizácia zameriava na udržanie a rozvoj zamestnanca – jeho výkon, spokojnosť a dlhodobé zotrvanie. Hlavnými nástrojmi sú hodnotenie výkonu, podpora angažovanosti, riešenie problémov a poskytovanie spätnej väzby (Armstrong a Taylor, 2013; Koubek, 2015).

Hodnotenie zamestnancov je proces, prostredníctvom ktorého organizácia posudzuje výkon jednotlivých zamestnancov (Koubek, 2015). Armstrong & Taylor (2015) uvádzajú 2 spôsoby hodnotenia zamestnancov:

- Klasifikačné hodnotenie (na škále mimoriadny výkon až neprijateľný výkon) alebo
- vizuálne hodnotenie na základe potenciálu a výkonnosti (využíva umiestnenie v rámci matice výkonu).

Koubek (2015) rozlišuje ešte hodnotenie :

- Neformálne (pochvala či pokarhanie v rámci pracovného procesu) a
- formálne (pravidelné a štandardizované – písomné).

Výsledky hodnotenia následne ovplyvňujú rozhodovanie v oblastiach ako je odmeňovanie, kariérny postup alebo ukončenie pracovného pomeru. Okrem toho zastáva dôležitú úlohu v zvyšovaní výkonnosti a motivácii zamestnancov, ako aj v podpore ich profesijného rozvoja (Vnoučková, 2013).

Angažovanosť zamestnancov predstavuje mieru vnútornej motivácie, iniciatívy a ochoty jednotlivca aktívne sa zapájať do pracovných činností. Angažovaní zamestnanci sa vyznačujú vyššou výkonnosťou, lojálnosťou a tendenciou prispievať k dosiahnutiu cieľov organizácie aj nad rámec svojich pracovných povinností (Armstrong a Taylor, 2015; Vnoučková, 2013).

Spätná väzba je dôležitou súčasťou riadenia a hodnotenia výkonu zamestnancov. Cieľom pravidelnej spätnej väzby je poskytnúť informácie o tom, ako si zamestnanec vedie a usmerniť ho v ďalšom jeho rozvoji (Šikýř, 2016). Spätná väzba priamo vplýva na motiváciu a zvyšovanie angažovanosti zamestnancov (Koubek, 2015).

1.1.1.5 Rozvoj a kariérny rast

Jedná sa o činnosti, ktoré sú jednou z dlhodobých personálnych stratégií organizácie. Patria sem predovšetkým:

- Vzdelávanie,
- školenie,
- mentoring,
- coaching,
- plánovanie kariéry.

Cieľom rozvoja a kariérneho rastu je podporiť profesijný rast zamestnancov. Ich rast umožní budovanie a udržiavanie kvalifikovanej a motivovanej pracovnej sily (Plamínek, 2015). Podľa Šikýřa (2016) je rozvoj proces nepretržitého zvyšovania kompetencií a angažovanosti zamestnancov v súlade so strategickými cieľmi organizácie.

Jednou z možností ako podporiť kariérny rast je kariérne plánovanie. Pomáha identifikovať potenciál zamestnancov a ich smerovanie v rámci organizácie. Napríklad definuje jasné podmienky pre povýšenie a interné rotácie. Pomáha zvýšiť dlhodobú spokojnosť a flexibilitu zamestnancov (Armstrong a Taylor, 2015). Je dôležité, aby zamestnanci videli perspektívu vlastného rastu. To výrazne ovplyvní ich rozhodnutie zotrvať v organizácii (Koubek, 2015).

1.1.1.6 Ukončenie pracovného pomeru

Ukončenie pracovného pomeru predstavuje uzavretie vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Môže k nemu dôjsť z viacerých dôvodov, či už dobrovoľných (odchod zamestnanca z vlastnej iniciatívny) alebo nedobrovoľných (výpoveď zo strany zamestnávateľa, organizačné zmeny..) (Armstrong a Taylor, 2015).

Kľúčovým nástrojom v tejto fáze životného cyklu zamestnancov je výstupný pohovor. Umožňuje organizácii zistiť spätnú väzbu o pracovnom prostredí, dôvodoch odchodu vďaka čomu môže následne identifikovať slabé miesta (Branham, 2009)

Výstupný pohovor by mala viesť neutrálna osoba, ideálne vyšší HR manažér, a nie priamy nadriadený. Dôvodom je otvorenosť a dôvera odchádzajúceho zamestnanca, ktorá ovplyvní úprimnosť jeho odpovedí. Môže myť formu osobného rozhovoru,

štruktúrovaného dotazníku. Výstupný pohovor môže byť vykonávaný iba na báze dobrovoľnosti (Branham, 2009; Allen a Bryant, 2012).

Uvedené personálne činnosti spolu vytvárajú ucelený systém, ktorý ovplyvňuje efektívnosť riadenia ľudského kapitálu počas celého životného cyklu zamestnanca. V nasledujúcich kapitolách sa niektoré z nich objavia ako potenciálne faktory ovplyvňujúce fluktuáciu a stabilitu zamestnancov

1.2 Fluktuácia zamestnancov

Fluktuáciu možno definovať ako mieru odchodu zamestnancov zo spoločnosti. (Armstrong a Taylor 2017) Ide o jav, pri ktorom je nutné, aby organizácia prijala opatrenia na zvýšenie stability pracovnej sily. Je vhodné fluktuáciu vnímať aj ako strategickú oblasť, ktorá môže mať pozitívne aj negatívne dôsledky v závislosti od jej formy, miery a spôsobu riadenia (Allen a Bryant, 2012). Za tento jav sa nepovažujú iba situácie, v ktorých dochádza k odchodu zamestnancov zo subjektívnych dôvodov, pričom je vopred určené, kto zaplní prázdne miesto, ale aj situácie, keď pracovné miesto zostáva neobsadené (Vnoučková, 2013). Podľa Koubka (2015) je fluktuácia zamestnancov často dôsledkom nesúladu medzi očakávaniami zamestnanca a realitou v pracovnom prostredí, ako aj nespokojnosti s podmienkami práce, medziľudskými vzťahmi či nedostatkom možností rozvoja.

Vo všeobecnosti je fluktuácia vnímaná ako negatívny jav najmä preto, že zamestnanci tesne pred odchodom často nepracujú naplno a zároveň si so sebou odnášajú cenné know-how. Ďalšia skutočnosť ktorá toto negatívne vnímanie podporuje je fakt, že obsadenie voľných pozícií spoločnosť stojí nemalé peniaze, a v prípade fluktuácie nejde o jednorazový, ale o opakovaný náklad (Branham, 2009; Vnoučková, 2013; Armstrong a Taylor, 2015). Bednář (2018) toto tvrdenie podporil poznámkou, že pri dlhodobejšom nedostatku personálu dochádza k preťažovaniu zostávajúcich zamestnancov. Takýto stav, samozrejme, z dlhodobého hľadiska nie je udržateľný a povedie k ďalším odchodom. Fluktuácia je často označovaná ako „začarovaný kruh“ práve z tohto dôvodu.

1.2.1 Druhy fluktuácie

Fluktuáciu možno rozdeliť do dvoch základných kategórií (Armstrong a Taylor, 2015) :

- **dobrovoľnú a**
- **nedobrovoľnú.**

O nedobrovoľnú fluktuáciu sa jedná v prípade, kedy odchod zamestnanca iniciuje zamestnávateľ, bez ohľadu na preferenciu zamestnanca v danej práci zotrvať. Dôvodom môže byť napríklad:

- Hrubé porušenie pracovného poriadku a smerníc – teda disciplinárne konanie,
- alebo prepúšťanie v dôsledku negatívnej ekonomickej situácie podniku.

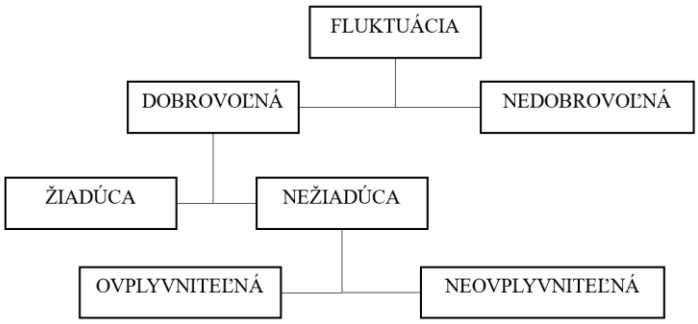
Dobrovoľná fluktuácia nastáva z iniciatívy zamestnanca. Dôvody môžu byť rôzne:

- Od prirodzených odchodov z dôvodu smrti,
- či odchodu do dôchodku až po
- odchod z nespokojnosti
- či kvôli lepšej pracovnej ponuke.

Tieto prípady možno označiť ako fluktuáciu prirodzenú či takú, ktorá vychádza z priania zamestnanca samotného (Armstrong a Taylor, 2015). Ďalej možno členenie druhov fluktuácie rozšíriť o kvalitatívnu stránku, ktorá delí fluktuáciu na (Allen a Bryant,:

- Žiadúcu alebo
- nežiadúcu.

Toto členenie zohľadňuje fakt, že nie všetky odchody zamestnancov sú škodlivé. Niektoré odchody zamestnancov majú i pozitívne následky tak ako bolo uvedené na konci podkapitoly 1.2. Nežiaduca fluktuácia môže pre organizáciu predstavovať problém. Tá sa ďalej člení na ovplyvniteľnú a neovplyvniteľnú, v závislosti od toho, či je možné jej výskytu zabrániť prostredníctvom personálnych opatrení. Ovplyvniteľná fluktuácia je aspoň do určitej miery pod kontrolou organizácie. (Allen & Bryant, 2012) Nasledujúci obrázok zobrazuje základnú klasifikáciu fluktuácie:



Obrázok 2: Klasifikácia fluktuácie
(Zdroj: Allen & Bryant, 2012, s. 26)

Klasifikáciu prirodzenej fluktuácie možno rozšíriť o ďalšie dve formy v závislosti od toho, či zamestnanec po odchode z pozície zaplní iné voľné pracovné miesto v rámci tej istej organizácie (Vnoučková, 2013). Ide o:

- Internú fluktuáciu – pohyb zamestnanca **v rámci organizácie,**
- externú fluktuáciu – odchod zamestnanca **mimo organizácie.**

Ako už samotné označenie napovedá, interná fluktuácia predstavuje zmenu pracovného umiestnenia zamestnanca, napríklad v prípade povýšenia alebo presunu na inú pozíciu. Ak zmenu iniciuje zamestnanec sám, možno ju považovať za internú-dobrovoľnú. V prípade zániku pracovného miesta, kedy je zamestnancovi ponúknuté iné miesto sa však jedná o fluktuáciu internú-nedobrovoľnú. Ak takéto nové ponúknuté pracovné miesto zamestnanec odmietne, považuje sa táto fluktuácia za dobrovoľnú-externú a ak zamestnancovi nové pracovné miesto ponúknuté vôbec nebolo a je nútený organizáciu opustiť s priznaným odstupným, jedná sa o fluktuáciu nedobrovoľnú-externú (Vnoučková, 2013).

1.2.2 Príčiny fluktuácie

Kľúčovým prvkom porozumenia prečo k fluktuácii dochádza je systematický zber poznatkov o faktoroch a príčinách ktoré ovplyvňujú rozhodnutie zamestnancov odísť z organizácie (Allen & Bryant, 2012). Príčiny fluktuácie sú výsledky nesúladu s vnútornou motiváciou zamestnanca (Branhama, 2009). Príčiny fluktuácie možno rozdeliť podľa pôvodu do troch základných skupín (Koubek, 2015; RUSI Xheni a Bastien Viollet, 2024):

- Interné príčiny,

- externé príčiny a
- individuálne (osobné) príčiny.

Toto členenie pomáha lepšie porozumieť, odkiaľ dané príčiny pramenia, a zároveň uľahčuje organizáciám identifikovať, na ktoré oblasti sa zamerať pri znižovaní fluktuácie.

Interné príčiny vychádzajú z vnútorného prostredia organizácie a zahŕňajú faktory ako napríklad pracovné podmienky, štýl vedenia, možnosti kariérneho rastu, systém odmeňovania či organizačnú kultúru (Koubek, 2015).

Externé príčiny sú tie, ktoré sú mimo priamej kontroly organizácie. Ide najmä o situáciu na trhu práce, všeobecnú ekonomickú situáciu, demografické zmeny alebo dostupnosť iných pracovných príležitostí (Koubek, 2015).

Individuálne príčiny sú spojené s osobnými faktormi samotného zamestnanca – napríklad jeho ambície, zmeny v osobnom živote, rodinné záväzky, zdravotný stav alebo potreba zmeny prostredia či kariéry (Koubek, 2015).

1.2.2.1 Interné príčiny

Interné príčiny fluktuácie vyplývajú z podmienok vo vnútri organizácie. Sú to faktory, ktoré má organizácia vo svojich rukách a môže ich priamo ovplyvniť. Interné príčiny fluktuácie možno rozdeliť do štyroch kategórií, ktoré sú detailnejšie popísané na nasledujúcom obrázku (Vnoučková, 2013). Niektoré z príčin patria skôr do členenia Individuálnych (osobných) príčin avšak stále sú interného charakteru.

Individualistické príčiny

Fixácia na
- seba samého
- svoj rozvoj
- svoj úspech

Faktory vedúce k opusteniu pracovného miesta sú osobné podmienky ako
- nenaplnené očakávania
- nedostatočné odmeňovanie
- nedostatok uznania

Kolektivistické príčiny

Fixácia na
- priateľstvo
- vzťahy na pracovisku
- kultúra na pracovisku

Faktory vedúce k opusteniu pracovného miesta sú vzťahové faktory ako
- poškodenie vzťahov
- nevyhovujúca kultúra

Interpersonálne príčiny

Fixácia na
- dobré vzťahy
- kolektív

Faktory vedúce k opusteniu pracovného miesta sú vzťahové
- toxická pracovná kultúra
- hádky a konflikty
- nedostatok rešpektu

Intrapersonálne príčiny

Fixácia na
- kultúra
- očakávania

Faktory vedúce k opusteniu pracovného miesta sú faktory očakávania
- nesplnené očakávania
- nezvládanie stresu
- demotivácia kultúrou firmy

Obrázok 3: Členenie príčin odchodu zamestnancov
(Vlastné spracovanie podľa Vnoučková, 2013)

- **Nenaplnené očakávania**

Predstavujú nesúlad medzi očakávaniami a realitou. Rozdiel medzi tým, čo zamestnanci očakávajú pri nástupe, a tým, čo skutočne zažívajú v práci, môže byť hlavným faktorom fluktuácie. Tento nesúlad môže viesť k sklamaniu a demotivácii (Armstrong, 2015; Koubek, 2015; CIPD, 2024).

- **Pocit nedostatočného uznania a oceňovania**

Nedostatočné uznanie zo strany nadriadených je často jednou zo skrytých príčin odchodu zamestnancov (Branham, 2012).

- **Nedostatok možností rastu a rozvoja**

Možnosti kariérneho rastu sú pre zamestnancov dôležité pri rozhodovaní o zotrvaní v organizácii. Organizácie, ktoré tieto možnosti neponúkajú, riskujú odchod talentovaných zamestnancov (Koubek, 2015; Armstrong, 2015; CIPD, 2024). Nedostatok možností kariérneho rastu často vedie k zníženej angažovanosti zamestnancov, ktorá sa prejavuje poklesom motivácie a vyššou pravdepodobnosťou odchodu (Macey & Schneider, 2008).

- **Štýl vedenia a komunikácia**

Manažérsky prístup a spôsob, akým vedenie komunikuje so zamestnancami, má zásadný vplyv na ich spokojnosť a angažovanosť (Koubek, 2015; CIPD, 2024).

- **Organizačná kultúra a medziľudské vzťahy**

Dohromady tvoria prostredie v organizácii, ktoré podporuje spoluprácu a pozitívnu atmosféru. Dobré medziľudské vzťahy a funkčná organizačná kultúra majú za následok nižší výskyt fluktuácie. Toxická kultúra môže spôsobiť vysokú mieru nespokojnosti a odchod zamestnancov (Koubek, 2015; CIPD, 2024).

- **Pracovné podmienky**

Z pohľadu kvality pracovného prostredia, fyzických (napríklad materiálne vybavenie) aj psychických podmienok (vplyv pracovného prostredia, stres a náročnosť práce). Ovplyvňujú produktivitu a spokojnosť zamestnancov. Nezdravé pracovné podmienky zvyšujú mieru stresu a môžu viesť k odchodu zamestnancov (Šikýř, 2016; CIPD, 2024).

- **Systém odmeňovania a benefity**

Spravodlivé a transparentné odmeňovanie je jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie zamestnancov a taktiež nástrojom na ovplyvňovanie pracovnej výkonnosti. (Bláha, 2013) Nespravodlivá mzda môže byť jedným z hlavných dôvodov odchodu (Armstrong, 2015; CIPD, 2024). Systém odmeňovania by mal byť schopný rozlišovať výkonných zamestnancov od nevýkonných a zamestnancov podľa rôznych úrovní požadovaných kompetencií (vyššie kompetencie sú odmeňované lepšie).

1.2.2.2 Externé príčiny

Externé príčiny fluktuácie vyplývajú z faktorov ktoré sú mimo vnútornej kontroly a ktoré organizácia nie je schopná priamo ovplyvniť. Pramenia v širšom spoločenskom, ekonomickom alebo demografickom kontexte, a hoci vplyv zamestnávateľ je obmedzený, zohrávajú významnú úlohu pri rozhodovaní zamestnancov o zotrvaní alebo odchode.

- **Trh práce a konkurenčné ponuky**

Dostupnosť pracovných príležitostí v regióne, miera nezamestnanosti a atraktivita konkurenčných zamestnávateľov výrazne ovplyvňujú mobilitu pracovníkov. V situáciách, kedy je na trhu pracovných ponúk dostatok zamestnanci vnímajú zmenu

zamestnania ako jednoduchšiu a menej rizikovú a sú jej otvorení. Najmä v prípade, ak im iný zamestnávateľ vie ponúknuť vyšší plat, lepšie benefity alebo väčšiu flexibilitu (CIPD, 2024).

- **Ekonomické podmienky a legislatívne zmeny**

Rozhodovanie zamestnancov ovplyvňujú aj faktory širšieho ekonomického kontextu ako sú napríklad: rast cien, inflácia, zvyšujúce sa životné náklady alebo zmeny v zákonníku práce. Tieto faktory môžu zamestnancov motivovať k odchodu za lepšími finančnými podmienkami. V období hospodárskej neistoty naopak prispievajú k vyššej opatrnosti zamestnancov a k tendencii „držať sa istoty“ ktorú predstavuje ich súčasná práca (Armstrong & Taylor, 2017).

- **Spoločenské a generačné zmeny**

Dôležitú rolu zohrávajú aj odlišnosti a zmeny v očakávaniach jednotlivých vekových skupín. Mladšie generácie často uprednostňujú väčšiu flexibilitu, rýchlejší kariérny posun a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Tieto požiadavky formujú nový štandard na trhu práce, ktorý organizácie musia reflektovať, ak si chcú udržať talenty (CIPD, 2024).

1.2.2.3 Individuálne (osobné) príčiny

Individuálne príčiny fluktuácie vychádzajú zo životnej situácie či vnútorného nastavenia zamestnanca. Sú najťažšie predvídateľné, nakoľko sú úzko späté s hodnotami, prioritami alebo osobnou životnou fázou jednotlivca. Na rozdiel od interných a externých faktorov ich zamestnávateľ nedokáže ovplyvniť. Je ale veľmi dôležité ako a či vôbec na ne zamestnávateľ reaguje a rešpektuje ich (Branham, 2009).

Za štyri základné nefinančné potreby, ktorých nenaplnenie môže viesť k odchodu zamestnanca možno považovať (Branham, 2009):

- **Potreba dôvery** – ak zamestnanec necíti dôveru zo strany nadriadených, alebo nemôže dôverovať vedeniu, stráca pocit istoty a lojality.
- **Potreba nádeje** – týka sa vízie do budúcnosti a presvedčenia, že má v organizácii perspektívu a možnosť rastu.

- **Potreba rešpektu a uznania** – zamestnanec potrebuje vedieť, že jeho prínos je vnímaný a oceňovaný, nielen finančne, ale aj ľudsky.
- **Potreba cítiť sa kompetentne** – súvisí s vnímaním vlastnej hodnoty a schopností. Ak sa zamestnanec necíti byť „dostatočný“, alebo nemá možnosť preukázať svoje schopnosti, jeho motivácia klesá.

Potreby často vychádzajú zo súkromných dôvodov, ako sú napríklad rodinné záväzky, zmeny v životnej situácii či zdravotný stav. Zrovna potreby tohto pôvodu často stoja za potrebou zmeny.

1.2.3 Spôsoby merania fluktuácie

Meranie fluktuácie predstavuje spôsob, pomocou ktorého je možné hodnotiť mieru odchodu zamestnancov. Základné spôsoby merania fluktuácie zahŕňajú sledovanie nasledujúcich ukazateľov (Armstrong a Tayolor, 2015):

- miera odchodov,
- index stability a
- miera prežitia.

Miera odchodu zamestnancov predstavuje najjednoduchší spôsob pre predikciu budúcich strát zamestnancov. Vyjadruje ju podiel počtu zamestnancov, ktorí počas roka odišli zo spoločnosti, k priemernému počtu zamestnancov v danom období, pričom zistený podiel sa následne vynásobí číslom 100. Pri dôkladnom zaznamenávaní odchodov sa jedná o veľmi jednoduchú metódu s ľahko pochopiteľnými výsledkami (Armstrong a Taylor, 2015). Jedná sa o najbežnejšie používanú metódu pomocou nasledujúceho vzorca:

$$\frac{Počet\ pracovníkov, ktorí\ behom\ určitého\ obdobia\ odišli\ z\ organizácie}{Priemerný\ počet\ pracovníkov\ v\ organizácii\ za\ rovnaké\ obdobie}\ x\ 100$$

Vzorec 1: Miera odchodu zamestnancov v %
(Zdroj: Armstron a Taylor, 2015, s. 301)

$$\frac{Počet\ zamestnancov\ na\ začiatku\ obodbia + na\ konci\ obdobia}{2}\ x\ 100$$

Vzorec 2: Priemerný počet zamestnancov v %
(Zdroj: Armstron a Taylor, 2015, s. 301)

Tento ukazateľ je vhodné doplniť i ukazateľom stability zamestnancov. Index stability je zdokonalenou metódou ukazateľa miery odchodov. Tento index možno vyjadriť ako

podiel počtu zamestnancov ktorí sú vo firme zamestnaní dlhšie než 1 rok k počtu pracovníkov zistených pred rokom a následne výsledok vynásobime číslom 100. Metódu **nie je** vhodné aplikovať u krátkodobých zamestnancov nakoľko nespĺňajú podmienku aby boli do počtu zahrnutí. (Armstrong a Taylor) Pre výpočet sa použije nasledujúci vzorec:

$$\frac{Počet\ osôb\ zamestantných\ v\ organizácii\ najmenej\ 1\ rok}{Počet\ osôb\ zamestnaných\ pred\ rokom}\ x\ 100$$

Vzorec 3: Index stability v %
(Zdroj: Armstron a Taylor, 2015, s. 301)

Výsledok môžeme interpretovať ako sklon zamestnancov zotrvávať v spoločnosti dlhodobo. (Armstrong & Taylor 2015) Posledný z troch základných spôsobov je miera prežitia, ktorú možno využiť pre posúdenie úspešnosti skupiny nových zamestnancov po určitom časovom období. Je vhodná pre posúdenie stabilizácie nových zamestnancov – pravdepodobnosť zotrvania po určitom čase. Nemožno ňou však určiť mieru odchodu konkrétnych populácií ako formu predikcie budúcej straty. Je potrebné sledovať a zaznamenávať pôvodný počet zamestnancov prijatých v určitom období a stav počtu sledovaných zamestnancov po uplynutí niekoľkých mesiacov/rokov. Z takto zaznamenaných údajov potom možno vytvoriť krivku prežitia ktorá graficky odprezentuje záznamy.

Existujú aj ďalšie ukazatele a prístupy k meraniu fluktuácie, napríklad:

- **Miera dobrovoľnej vs. nedobrovoľnej fluktuácie** (Allen & Bryant, 2012; Vnoučková, 2013),
- **Externá vs. interná fluktuácia** – sleduje, či odchod znamenal úplný odchod z firmy, alebo len presun v rámci organizácie (CIPD 2024; Vnoučková, 2013),
- **Analýza nákladov fluktuácie** – kvantifikácia priamej a nepriamej finančnej záťaže spojená s odchodom zamestnancov (Allen & Bryant, 2012; Vnoučková, 2013),
- **Miera dĺžky zotrvania (Average Tenure Rate) –** zameriava sa na priemernú dĺžku zotrvania, môže byť vyjadrená v mesiacoch alebo rokoch.

$$\frac{Súčet\ dĺžky\ zamestnania\ všetkých\ zamestnancov}{Celkový\ počet\ zamestnancov}$$

Vzorec 4: Priemerná dĺžka zotrvania zamestnancov
(Zdroj: Omni Calculator – Tenure Calculator, 2025)

Index spokojnosti zamestnancov – zisťuje sa prostredníctvom prieskumov a ďalšími nástrojmi merania angažovanosti v súvislosti s celkovým výkonom. Najčastejšie má prieskum formu dotazníka spokojnosti v rôznych oblastiach ako sú napríklad (Macey & Schneider, 2008):

- Spokojnosť s pracovnými podmienkami.
- Spokojnosť s platom a odmenami.
- Spokojnosť s vedením a kultúrou.
- Možnosti rastu a rozvoj.
- Vzťahy s kolegami a tímom.

Skóre z jednotlivých oblastí sa sčíta a spriemeruje v závislosti od dôležitosti jednotlivých oblastí napríklad podľa nasledujúceho vzorca:

$$\frac{(S_1 \cdot W_1) + (S_2 \cdot W_2) + (S_3 \cdot W_3) + \cdots + (S_n \cdot W_n)}{W_1 + W_2 + W_3 + \cdots + W_n}$$

$S_1, S_{2\ldots} S_n =$ *Priemerné skóre spokojnosti v jednotlivých oblastiach (napr. spokojnosť s pracovnými podmienkami, vedením, odmenami).*

$W_1, W_{2\ldots} W_n =$ *Váhy priradené každému ukazovateľu spokojnosti, ktoré odrážajú dôležitosť týchto oblastí pre celkovú spokojnosť zamestnancov.*

Vzorec 5: Vážená priemer na výpočet indexu spokojnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Macey a Schneider, 2008; Saari and Judeh, 2003)

Na výpočet priemerného hodnotenia sa používa metóda váženého aritmetického priemeru, vyjadrená nasledujúcim vzorcom č. 6:

$$\bar{x}_v = \frac{(\sum x_i \times v_i)}{\sum v_i}$$

$\bar{x}_v =$ *vážený aritmetický priemer*

$x_i =$ *jednotlivé hodnoty*

$v_i =$ *váha každej hodnoty*

Vzorec 6 : Vážený aritmetický priemer

(Zdroj: Sedláček, 2011)

V oblasti HR analýz sa bežne používa príbuzný vzorec na výpočet priemerného hodnotenia, ako ho uvádza Sedlák (2011), najmä pri vyhodnocovaní spokojnosti zamestnancov na základe odpovedí v dotazníkových šetreniach.

$$Priemerné\ hodnotenie = \frac{\sum(x_i \times f_i)}{N}$$

$x_i = hodnota\ odpovede$

$f_i = počet\ respondentov,\ ktorí\ zvolili\ danú\ hodnotu$

$N = celkový\ počet\ respondentov$

Vzorec 7 : Priemerné hodnotenie
(Zdroj: Sedlák, 2011)

1.2.4 Dôsledky fluktuácie

Vysoká miera fluktuácie môže vyústiť v narušenie kritických procesov organizácie, čo povedie k oneskoreniu a zníženiu kvality poskytovaných služieb (Armstrong a Taylor, 2015). Dytrt (2006, s. 18) charakterizoval problém fluktuácie nasledovne: „*Fluktuujúci pracovník znehodnocuje náklady zamestnávateľa spojené s jeho prijatím a novému zamestnávateľovi, ktorý ho prijal do zamestnania, opäť zvyšuje náklady spojené s nástupnými formalitami a s dobou potrebnou na zaučenie, teda počas obdobia, v ktorom nepodáva plný pracovný výkon.*“.

Armstrong a Taylor (2015) definujú náklady ako jeden z dôsledkov fluktuácie. Podľa nich patria medzi náklady nasledujúce položky:

- Náklady spojené s odchodom (odstupné, administratívne náklady personálneho oddelenia, mzdové náklady, odstupné),
- náklady na získavanie zamestnancov (zaplnenie miesta po odchádzajúcom zamestnancovi, zahŕňa napríklad cenu inzerovania, pohovory, mzdy HR a recruiterov zodpovedných za výber nového zamestnanca a prípadné straty z dôvodu narušenia procesov),
- náklady na zaučenie a adaptáciu nového zamestnanca pracovníka (cena školení a plat školiacich zamestnancov ktorý nevykonávajú svoju prácu v štandardnom množstve a kvalite).

Okrem nákladov patria medzi negatívne dôsledky fluktuácie zamestnancov taktiež (Vnoučková, 2013; Armstrong a Taylor, 2015; Branham, 2009; Bláha, 2014):

- **Strata know-how** – vedie k zníženiu celkovej odbornosti a strate cenných znalostí a skúsenosti, a potenciálne aj k úniku citlivých informácií.
- **Zníženie produktivity** – zaškolenie nových zamestnancov ovplyvní celkovú produktivitu.
- **Narušenie tímovej dynamiky** – v podobe narušenia dôvery a spolupráce členov tímu.
- **Zhoršenie pracovnej morálky** zostávajúcich zamestnancov.

I napriek predošlým tvrdeniam a negatívnym dopadom nemožno fluktuáciu považovať iba za negatívny jav, nakoľko môže priniesť taktiež efekty ako (Vnoučková, 2013; Branham, 2009; Armstrong & Taylor, 2015; Allen & Bryant, 2012):

- Fungovanie vnútorného trhu práce (interná rotácia, možnosti kariérneho postupu),
- podnecovanie prílivu nových ľudí a nových nápadov,
- obnovenie organizačnej kultúry a zníženie konfliktov,
- podpora inovácií a adaptácie,
- stabilizovanie produktívneho personálu (stabilizácia je jedným z riešení),
- zníženie nákladov spojených s udržaním neproduktívnych zamestnancov.

Tieto pozitívne efekty však nastávajú iba v prípade, ak má organizácia nastavené účinné personálne stratégie a fluktuáciu aktívne sleduje a vyhodnocuje (Armstrong a Taylor, 2015; Vnoučková, 2013).

1.3 Retencia zamestnancov a jej vplyv na fluktuáciu

Schopnosť udržať si zamestnancov je jednou z kľúčových strategických schopností každej organizácie a priamo ovplyvňuje zníženie fluktuácie. Pravdepodobnosť udržania sa zvyšuje, ak sa zamestnanci cítia ocenení (Armstrong a Taylor, 2017). Čím efektívnejšie dokáže organizácia budovať spokojnosť, motiváciu a angažovanosť svojich zamestnancov, tým nižšia je pravdepodobnosť ich odchodu (Branham, 2004). Vyžaduje sa strategický prístup, ktorým sa identifikujú oblasti nespokojnosti, príležitosti k zlepšeniu za kontinuálneho zohľadňovania špecifík organizácie (Armstrong a Taylor, 2015).

Branham (2009) nadefinoval tvorba stratégie udržania zamestnancov v niekoľkých krokoch. Nasledujúca tabuľka č. 3 tieto jednotlivé kroky popisuje.

Tabuľka 3: 5 krokov pri tvorbe retenčnej stratégie

Kroky pri tvorbe stratégie	
Prvý krok	***Analýza súčasného stavu***
	• *Zhromažďovanie a vyhodnocovanie dát o fluktuácii*
Druhý krok	***Analýza príčin ktoré vedú k odchodu***
	• *Uskutočnenie výstupných pohovorov alebo prieskumov spokojnosti*
Tretí krok	***Stanovenie priorít a krokov ktoré sa podniknú***
	• *Zámerom je odstránenie najvýraznejších príčin*
Štvrtý krok	***Návrh a implementácia stratégií***
	• *Prispôsobenie konkrétnym potrebám organizácie*
Piaty krok	***Pravidelná komunikácia***
	• *Neustála spätná väzba medzi zamestnancami a vedením*

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Branham, 2009)

Zníženie fluktuácie zamestnancov si vyžaduje systematický prístup, ktorý pokryje celý životný cyklus zamestnancov – od náboru, výberu, adaptácie, cez rozvoj a motiváciu, až po kvalitné vedenie a budovanie angažovanosti. Allen a Bryant (2012) identifikovali súbor retenčných stratégií, ktorých implementácia môže významne znížiť mieru fluktuácie, zlepšiť spokojnosť a posilniť lojalitu zamestnancov:

- Realistický náhľad na pracovnú pozíciu.
- Program odporúčaní zamestnancov.
- Štruktúrovaný náborový a výberový proces.
- Formálna socializácia a onboarding.
- Kolektívna a sériová socializácia.
- Investujúca socializácia.
- Udržiavanie diverzity v odporúčaniach.
- Školenie a rozvoj ako nástroj retencie.
- Férové odmeňovanie a spravodlivosť.
- Podpora zo strany nadriadených a organizácie.
- Posilňovanie angažovanosti.

Tieto stratégie **nie sú univerzálne** a nemožno ich uplatniť bez zohľadnenia špecifických potrieb konkrétnej organizácie. Odporúča sa zamerať na viaceré oblasti vrátane realistického náboru, štruktúrovanej adaptácie, spravodlivého odmeňovania, podpory rozvoja, posilňovania angažovanosti či vytvárania férového a podporujúceho pracovného prostredia (Allen a Bryant, 2012). V nasledujúcich podkapitolách budú tieto stratégie rozpracované v kontexte konkrétnych faktorov, ktoré ovplyvňujú fluktuáciu a rozhodnutie zamestnanca zotrvať v organizácii.

1.3.1 Spokojnosť zamestnancov ako predpoklad retencie

Spokojnosť zamestnancov predstavuje jeden z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich ich rozhodnutie zotrvať v organizácii. Úzko súvisí s ich každodennou skúsenosťou v práci, s naplnením očakávaní, vzťahmi na pracovisku, pocitom zmysluplnosti a rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom (Maylett a Wride, 2017; Branham, 2009).

Spokojnosťou zamestnancov sa čoraz častejšie spomína v súvislosti s pojmom zamestnanecká skúsenosť (*„employee experience“*). Nejedná sa iba o spokojnosť samotnú, ale o prežívanie jednotlivých etáp pôsobenia v organizácii – od nástupu až po rozhodnutie zotrvať alebo odísť. Zakladá sa na troch základných prvkoch (Maylett a Wride, 2017):

- Contract – súlad medzi očakávaniami a realitou práce,
- Connection – kvalita vzťahov, pocit spolupatričnosti a dôvery,
- Contribution – vnímanie zmysluplnosti práce a možnosti ovplyvniť výsledky.

Aby organizácia dokázala vytvárať prostredie podporujúce spokojnosť zamestnancov, musí sa sústrediť na všetky fázy zamestnaneckého cyklu – od náboru až po každodenné pracovné fungovanie. Už pri výbere nového človeka zohráva významnú úlohu realistický náhľad na pracovnú pozíciu (Realistic Job Preview), teda úprimné a otvorené informovanie o pracovnej náplni, vrátane možných záťaží a náročnosti. Podľa Allena a Bryanta (2012) práve takýto transparentný prístup pomáha predísť sklamaniu po nástupe a znižuje riziko predčasného odchodu.

Dôležitým krokom je aj štruktúrovaný onboarding – teda zaučenie, ktoré má svoj jasný priebeh, obsahuje vstupné školenia, sprievodné materiály a zoznamovanie sa s kľúčovými

ľuďmi či procesmi v organizácii. Efektívnym prístupom sa ukazuje byť kombinácia kolektívnej a sériovej socializácie – nováčik je zaradený do skupiny, ktorá absolvuje onboarding spolu, a zároveň dostáva podporu od konkrétneho skúseného kolegu (mentora), čo pomáha znížiť úzkosť a urýchliť adaptáciu (Allen a Bryant, 2012).

Jedným z častých dôvodov nespokojnosti býva rozdiel medzi tým, čo bolo zamestnancovi prisľúbené počas výberového procesu, a tým, čo v práci reálne zažíva. Práve preto je kľúčové venovať pozornosť monitorovaniu očakávaní zamestnancov – vhodnými nástrojmi sú spätná väzba, hodnotiace rozhovory a anonymné dotazníky (Koubek, 2015). Identifikácia týchto nezrovnalostí umožňuje včas zasiahnuť a predísť strate motivácie.

K spokojnosti výrazne prispieva aj kvalita medziľudských vzťahov. Pracovisko, kde je vzájomný rešpekt, dôvera a spolupráca, má pozitívny vplyv na psychickú pohodu zamestnancov (Koubek, 2015). Dobrý vplyv má aj tzv. investujúca socializácia – teda aktívne poskytovanie uznania a podpory novým zamestnancom už v prvých týždňoch, čo posilňuje ich sebadôveru a lojalitu (Allen a Bryant, 2012).

Za nemenej dôležité možno považovať aj zosúladenie pracovného a osobného života. Rôzne formy flexibility – práca z domu, skrátený pracovný úväzok alebo flexibilné rozvrhy, majú priamy vplyv na zníženie stresu zamestnancov (CIPD, 2024). Allen a Bryant (2012) navyše zdôrazňujú, že aj spravodlivý prístup a férovosť v odmeňovaní sú kľúčové pre udržanie zamestnancov, pretože ovplyvňujú ich celkový pocit spokojnosti.

1.3.2 Motivácia ako nástroj na znižovanie fluktuácie

Motivácia zamestnancov predstavuje jeden z rozhodujúcich faktorov pri znižovaní fluktuácie. Ovplyvňuje nielen ich každodenné správanie, výkonnosť a angažovanosť, ale aj celkové rozhodnutie zotrvať v organizácii (Měrtlová, 2014; Armstrong a Taylor, 2015). Ide o psychický stav, ktorý určuje ochotu zamestnanca zapojiť sa, prevziať zodpovednosť a hľadať riešenia namiesto pasivity alebo odchodu.

Urban (2019) upozorňuje, že motivácia nevzniká náhodne – je výsledkom cieleného prístupu zo strany zamestnávateľa. Ten môže využívať rôzne motivačné nástroje, od finančných po nefinančné, od pozitívnych (napr. odmeny, pochvala) až po negatívne

(kritika, postihy). Ich efektivita však závisí od správneho načasovania, formy aj kombinácie.

Dôležitú teoretickú základňu poskytuje Maslowova hierarchia potrieb, ktorá hovorí o piatich úrovniach potrieb, ktoré motivujú správanie jednotlivca – od základných fyziologických potrieb až po sebarealizáciu (Měrtlová, 2014). Na ňu nadväzuje Herzbergova dvojfaktorová teória, ktorá delí faktory na motivátory - ktoré priamo zvyšujú spokojnosť a Hygienické faktory - ktorých nedostatok spôsobuje nespokojnosť, no ich prítomnosť automaticky nezvyšuje motiváciu (Koubek, 2015).

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	**Přítomnost**	**Přítomnost**	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	↓
Neutrální stav (žádná spokojenost)			Nespokojenost
	Nepřítomnost	**Nepřítomnost**	

Obrázok 4: Faktory Herzebergovej dvojfaktorovej teórie motivácie
(Zdroj: Koubek 2015, str. 60)

V súčasnosti sa rozlišuje najmä **vnútorná** a **vonkajšia** motivácia. Vnútorná motivácia vzniká priamo z vykonávanej práce – keď zamestnanec cíti, že jeho činnosť má zmysel a umožňuje mu rásť. Tento typ motivácie je spojený s dlhodobou spokojnosťou, angažovanosťou a ochotou zostať v organizácii. Kľúčovými faktormi sú zmysluplnosť práce, autonómia, rast, uznanie a možnosť rozhodovať (Koubek, 2015; Urban, 2014; Armstrong a Taylor, 2015; Bláha, 2014). Vonkajšia motivácia naopak vychádza z externých podnetov – ako sú mzda, bonusy, benefity, povýšenie, ale aj spätná väzba či

sankcie. Je síce účinná krátkodobo, avšak ak je spravodlivo nastavená, vie výrazne ovplyvňiť rozhodnutie zamestnanca zostať (Armstrong a Taylor, 2015).

Z hľadiska konkrétnych stratégií Allen a Bryant (2012) odporúčajú:

- **Job Enrichment** – obohatenie práce o nové úlohy, vyššiu zodpovednosť, rozmanitosť a možnosť autonómie. To zvyšuje vnútornú motiváciu a zmysluplnosť práce.
- **Stanovenie konkrétnych a náročných cieľov (goal-setting)** – zapojenie zamestnancov do procesu stanovovania cieľov, ktoré sú merateľné a ambiciózne, vedie k zvýšenej zodpovednosti a motivácii.
- **Uznanie výkonu** – pravidelná a konštruktívna spätná väzba, oceňovanie pokroku a úspechov posilňuje pocit hodnoty a motivuje zamestnancov pokračovať vo výkone.

Tieto prístupy ukazujú, že motivácia nie je len otázkou odmeny, ale aj spôsobu, ako je práca vnímaná – jej obsah, náročnosť, význam a spätná väzba od vedenia majú zásadný vplyv na rozhodnutie zamestnanca zotrvať alebo odísť. Pre znižovanie fluktuácie je dôležité nielen pochopiť, čo jednotlivcov motivuje, ale najmä vytvoriť prostredie, ktoré podporuje vnútorné motívy, zároveň férovo odmeňuje a aktívne podporuje osobný aj profesionálny rast (Armstrong a Taylor, 2015; Urban, 2017).

1.3.3 Odmeňovanie ako podpora spokojnosti a motivácie

Odmeňovanie je kľúčovým nástrojom pri riadení ľudských zdrojov. Správne nastavený systém odmeňovania nielen motivuje zamestnancov, ale zároveň podporuje ich lojalitu a ochotu zotrvať v organizácii (Urban, 2017). Vnímanie spravodlivosti, transparentnosť a prepojenie odmien s výkonom patria medzi faktory, ktoré významne ovplyvňujú spokojnosť aj fluktuáciu. Cieľom odmeňovania je spravodlivo oceniť zamestnancov za ich prínos spoločnosti (Vnoučková, 2013) a zabezpečiť možnosť ich vlastného ekonomického zaistenia a uspokojenia vlastných potrieb (Šikýř, 2016).

Odmena môže byť **finančná** (napr. mzda, bonusy) alebo **nefinančná** (benefity, uznanie, rozvojové príležitosti). Tieto prvky spolu vytvárajú tzv. **celkovú odmenu (total reward)**, ktorej súčasťou je aj pracovné prostredie a možnosť osobného rastu (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázok 5: Model celkovej odmeny
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

Koubek (2015) upozorňuje, že zamestnanci vnímajú spravodlivosť nielen v porovnaní s kolegami, ale aj voči externému trhu. Je preto dôležité zabezpečiť transparentnosť v prideľovaní odmien, rovnaké podmienky za rovnakú prácu a pravidelné prehodnocovanie odmeňovacej politiky.

Allen a Bryant (2012) v tejto súvislosti odporúčajú tri kľúčové retenčné stratégie:

1. Štruktúra odmien a vnímanie spravodlivosti

Zamestnanci by mali mať jasno v tom, za čo sú odmeňovaní. Férové mzdy, transparentné bonusové schémy a rovnosť v prístupe k benefitom znižujú napätie a pocity nespravodlivosti, ktoré často vedú k odchodom.

2. Prepojenie benefitov na zotrvanie (tenure-based rewards)

Retenčné benefity, ktoré sa zvyšujú s dĺžkou zamestnania, ako napríklad vernostné prémie, extra dovolenka či príspevky na dôchodok, môžu výrazne podporiť zotrvanie zamestnancov. Kombinácia krátkodobých (napr. kvartálne bonusy) a dlhodobých stimulov podporuje nielen výkon, ale aj lojalitu (Armstrong a Taylor, 2015).

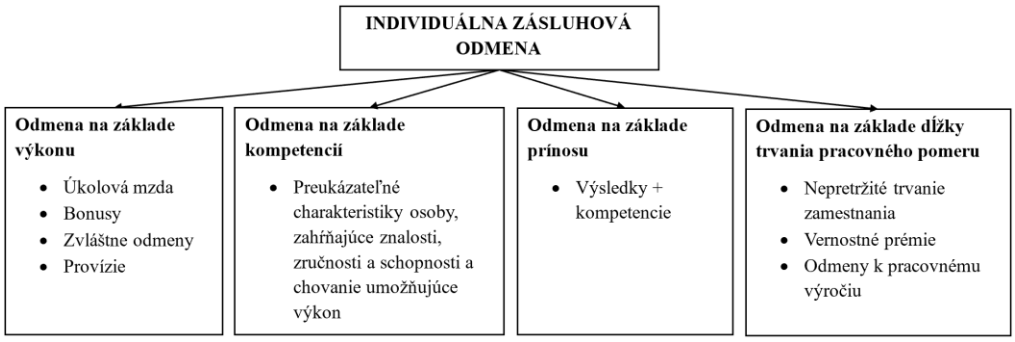
3. Referral programy (programy odporúčania zamestnancov)

Jedným z najúčinnejších spôsobov, ako získať kvalitných kandidátov a zároveň motivovať interných zamestnancov, sú referral programy. Fungujú na princípe odporúčania známeho, ktorý spĺňa požiadavky a pravdepodobne sa do organizácie rýchlejšie adaptuje. Tieto programy by mali byť špecificky definované, pravidelne komunikované a motivované – ideálne finančnou odmenou až po splnení stanovených podmienok (Bryant & Allen, 2012).

Okrem spravodlivosti a transparentnosti je dôležité, aby bol systém odmeňovania prepojený s výkonom. Bláha (2013) odporúča **zásluhové odmeňovanie** (obrázok č. 6), ktoré zohľadňuje nielen dosiahnuté výsledky, ale aj odborné kompetencie a prístup k práci. Aby zásluhové odmeňovanie plnilo svoju motivačnú funkciu, musia byť splnené viaceré podmienky (Bláha, 2013):

- Zamestnanci musia poznať ciele a úroveň, ktoré majú dosiahnuť,
- musia rozumieť tomu, aká odmena je spojená s dosiahnutím úspechu,
- musia byť schopní ovplyvniť svoj výkon zmenou správania alebo rozvojom kompetencií,
- a odmena musí byť pre zamestnanca dostatočne atraktívna.

Princíp individuálnej zásluhovej odmeny možno rozdeliť podľa výkonu, kompetencií, prínosu a dĺžky zotrvania v organizácii (Bláha, 2013).

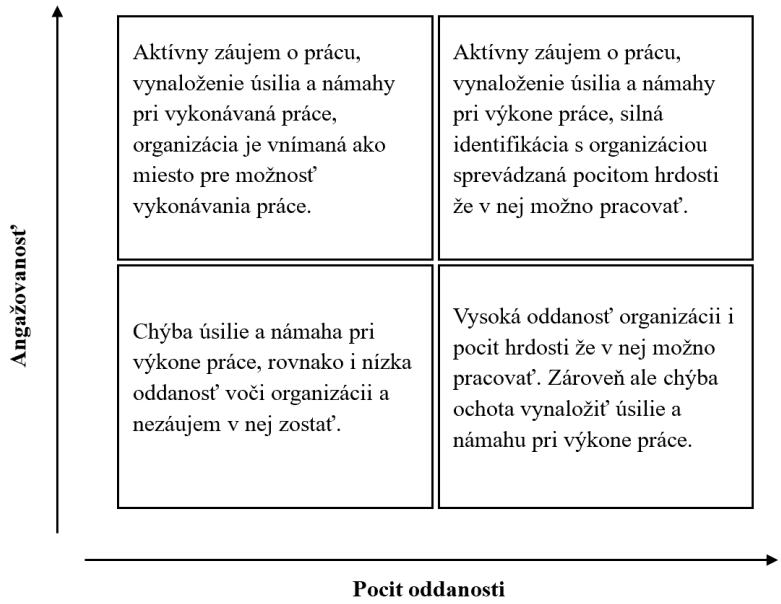


Obrázok 6: Individuálna zásluhová odmena
(Zdroj: Bláha 2013, s. 112)

1.3.4 Angažovanosť a uznanie ako faktory retencie

Angažovanosť predstavuje jeden z najsilnejších faktorov ovplyvňujúcich zotrvanie zamestnanca v organizácii. Ide o pozitívny, aktívny prístup k práci, sprevádzaný osobným nasadením a snahou dosiahnuť čo najlepšie výsledky. Angažovaný zamestnanec sa

nestotožňuje len s pracovnými úlohami, ale často aj s hodnotami a cieľmi organizácie, čím sa posilňuje jeho lojalita a znižuje pravdepodobnosť odchodu (Armstrong a Taylor, 2015). Nie každý spokojný zamestnanec je automaticky angažovaný, no angažovaný zamestnanec býva väčšinou aj spokojný. Výskumy ukazujú, že kombinácia vysokej angažovanosti a oddanosti vedie k vyššiemu výkonu aj zotrvaniu v organizácii (Bláha, 2013).



Obrázok 7: Kombinácia angažovanosti a oddanosti
(Zdroj: Bláha 2013, s. 142)

Pozícia zamestnanca, jeho pocit zmysluplnosti práce a predovšetkým miera uznania zo strany vedenia výrazne ovplyvňujú jeho rozhodnutie ostať alebo odísť. Ak zamestnanec cíti, že jeho hlas má váhu, že je zapojený do rozhodovania a že jeho prínos je viditeľný, jeho ochota zotrvať výrazne rastie. Naopak, dlhodobý pocit nedocenenia patrí medzi časté dôvody fluktuácie (Branham, 2009).

Allen a Bryant (2012) odporúčajú zamerať sa na tieto retenčné stratégie:

- **Posilnenie angažovanosti ako prevencie fluktuácie** – podporou autonómie, zapojením do rozhodovania, uznaním úspechov a zmysluplnými cieľmi možno zvýšiť emocionálne prepojenie zamestnanca s organizáciou.
- **Komunikácia vízie a cieľov organizácie** – pravidelné zdieľanie vízie, misie a strategických cieľov pomáha zamestnancom vidieť širší zmysel ich práce.

- **Vytváranie prostredia uznania a dôvery** – dôležité je oceňovať nielen výsledky, ale aj snahu, postoj a tímový prístup.

Jedným z moderných prístupov k zvyšovaniu angažovanosti a retencie zamestnancov je systematická práca s jazykmi ocenenia. Chapman a White (2024) uvádzajú, že každý zamestnanec vníma uznanie iným spôsobom – či už cez slová uistenia, činy služby, kvalitne strávený čas alebo drobné gestá. Identifikácia preferovaného „jazyka ocenenia" môže výrazne zvýšiť efektivitu spätnej väzby aj lojalitu pracovníkov.

1.3.5 Vzdelávanie a rozvoj ako prostriedok zvyšovania retencie

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov patria medzi faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú ich spokojnosť, motiváciu a ochotu zotrvať v organizácii. Práve pocit, že sa človek môže posúvať vpred, získať nové zručnosti a reálne využiť svoj potenciál, posilňuje jeho lojalitu a znižuje pravdepodobnosť odchodu (Urban, 2017; Armstrong a Taylor, 2015).

Allen a Bryant (2012) odporúčajú zaradiť do retenčnej stratégie aj systematickú podporu vzdelávania – najmä školenia, rozvoj špecifických kompetencií podľa pozície a podporu kontinuálneho učenia sa. Tieto prístupy pomáhajú nielen udržať talentovaných zamestnancov, ale zároveň podporujú výkonnosť a adaptabilitu celej organizácie. Je vhodné vytvoriť aspoň základné rámce, ktoré umožnia zamestnancom rásť v ich obore – či už prostredníctvom interných školení, mentoringu alebo individuálnej podpory.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole diplomovej práce je vypracovaná analýza aktuálneho stavu v spoločnosti ABC s.r.o., predovšetkým z pohľadu vývoja fluktuácie a fungovania kľúčových HR procesov. Cieľom je identifikovať hlavné príčiny odchodov zamestnancov, ako aj zhodnotiť úroveň spokojnosti súčasných pracovníkov. V prvej časti je predstavený podnik a vyhodnotený vývoj miery fluktuácie v sledovanom období. Následne sú analyzované výstupy zo štruktúrovaných rozhovorov s bývalými zamestnancami a z dotazníkového prieskumu realizovaného medzi aktuálnymi pracovníkmi. Výsledné zistenia tvoria východisko pre návrhovú časť práce.

2.1 Základné informácie o spoločnosti

Spoločnosť ABC s.r.o. bola založená v roku 2016 a pôsobí v oblasti účtovníckych a poradenských služieb. Jej sídlo sa nachádza v Žiline. Podnik má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným a aktuálne ho vlastnia dvaja spoločníci s rovnakým podielom (ABC s.r.o., 2025).

2.1.1 Predmet činnosti a podnikania

Spoločnosť podniká v oblasti (ABC s.r.o., 2025):

- vedenie účtovníctva,
- mzdové a
- personálne služby,
- administratívne činnosti a
- daňové poradenstvo prostredníctvom oprávneného daňového poradcu.

Okrem toho realizuje školenia a semináre v rámci odborného vzdelávania. Všetky činnosti vykonáva na základe platného živnostenského oprávnenia a v súlade s príslušnou legislatívou Slovenskej republiky (ABC s.r.o., 2025).

Cieľom spoločnosti ABC s.r.o. je byť stabilným a spoľahlivým a rešpektovaným partnerom v oblasti účtovníckych a poradenských služieb, ktorý klientom prináša istotu, poriadok a úľavu od každodennej administratívnej záťaže. Spoločnosť si v rámci svojho ďalšieho rozvoja stanovila niekoľko kľúčových strategických cieľov, ktoré majú za úlohu

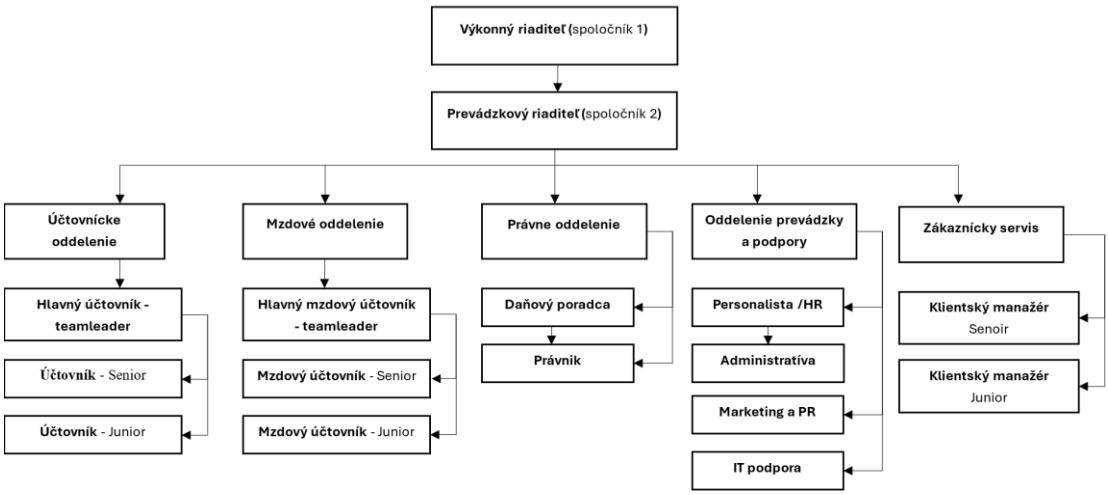
podporiť stabilitu a dlhodobú udržateľnosť. Uvedomuje si význam kontinuálneho prenosu know-how medzi zamestnancami, ako aj potrebu vytvárať také pracovné prostredie, ktoré zamestnancov motivuje k dlhodobej spolupráci. Medzi hlavné priority patria:

- Stabilizácia počtu zamestnancov,
- zníženie fluktuácie,
- vyváženie seniorného mixu zamestnancov.

V prípade úspešného naplnenia týchto cieľov a stabilizácie personálnej situácie zvažuje spoločnosť v horizonte 1–2 rokov aj opätovné otvorenie druhej pobočky, ktorá by umožnila rozšíriť a zlepšiť dostupnosť služieb pre širší okruh klientov (ABC s.r.o., 2025).

Úlohou HR je vytvárať také podmienky, ktoré umožnia nielen udržať súčasných zamestnancov, ale aj prilákať nových a postupne zvyšovať výkonnosť tímu. To si však vyžaduje zlepšenie adaptačných procesov, posilnenie motivácie a angažovanosti, ako aj budovanie organizačnej kultúry podporujúcej spoluprácu a rozvoj.

2.1.2 Organizačná štruktúra a pracovníci



Obrázok 8: Organizačná štruktúra spoločnosti ABC
(zdroj: ABC s.r.o., 2025)

Organizačná štruktúra spoločnosti ABC s.r.o. je funkčne usporiadaná podľa odborného zamerania jednotlivých oddelení. Väčšina z 35 zamestnancov pracuje na účtovníckom oddelení (15) a na mzdovom oddelení (10). Zvyšok tvoria právne, prevádzkové a podporné pozície. Firma vytvára priestor aj pre študentov vysokých škôl formou

čiastočných úväzkov, najmä v oblasti účtovníctva a administratívy, a zároveň ponúka prax stredoškolákom. (ABC s.r.o., 2025).

2.1.3 Poskytované služby a zákazníci

Spoločnosť ABC s.r.o. poskytuje komplexné outsourcingové služby v oblasti účtovníctva, mzdovej a personálnej agendy, daňového poradenstva a právneho servisu pre podnikateľské subjekty.

Spoločnosť založili manželia, ktorí už pred jej vznikom disponovali vlastnou klientelou. Zákazníci spoločnosti pochádzajú prevažne z radov živnostníkov, malých a stredných podnikov ktoré podnikajú v rôznych odvetviach – od služieb, cez obchod až po výrobu. Pochádzajú prevažne zo Slovenskej a Českej republiky a Poľska.

2.2 Získavanie zamestnancov a adaptácia

Získavanie a adaptácia zamestnancov predstavujú dôležitú súčasť riadenia ľudských zdrojov, ktorá ovplyvňuje kvalitu práce, stabilitu tímu a fluktuáciu. V nasledujúcich častiach je priblížený spôsob, akým spoločnosť ABC s.r.o. pristupuje k náboru nových pracovníkov, ich zapojeniu do pracovného prostredia (ABC s.r.o., 2025).

2.2.1 Získavanie nových zamestnancov

Spoločnosť získava nových zamestnancov prostredníctvom online pracovných portálov (nepr. Profesia.sk, Linkedin), sociálnych sietí (facebook, instagram) a vlastnej webstránky, na ktorej inzeruje voľné pracovné pozície (ABC s.r.o., 2025).

Nasledujúce dva obrázky č. 9 a 10 slúžia ako príklad pracovnej ponuky zverejnenej spoločnosťou na online portáli profesia.sk. Pracovné ponuky sú síce vecné a prehľadné, ale pôsobia príliš formálne a neosobne. Uchádzačom chýbajú informácie o tíme, pracovnom prostredí a benefitoch, z ktorých by si vytvorili predstavu o pracovnej pozícii, čo znižuje atraktivitu inzerátov najmä pre mladšiu generáciu.

profesia

Senior účtovník

Miesto práce
Žilina

Druh pracovného pomeru
plný úväzok, živnosť

Termín nástupu
ASAP

Mzdové podmienky (brutto)
1 600 EUR/mesiac

Informácie o pracovnom mieste

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti
Vašou úlohou bude viesť účtovníctvo pridelených klientov v súlade s platnými právnymi predpismi.

Vaše hlavné úlohy budú:

- Evidencia a spracovanie účtovných dokladov
- Evidencia majetku a odpisov
- Evidencia zásob
- Príprava priznaní k DPH
- Príprava priznaní k dani z príjmov
- Príprava priznaní k dani z motorových vozidiel
- Príprava priznaní k dani z nehnuteľností
- Príprava štatistických výkazov
- Príprava účtovných závierok

Konkrétne úlohy Vám budú zverené na základe Vašich schopností a skúseností.

Obrázok 9: Vzor pracovnej ponuky -1
(Zdroj: profesia.sk)

Hľadáme šikovného účtovníka, ktorý bude schopný v krátkom čase prevziať zodpovednosť za účtovníctvo zverených klientov.

Požiadavky na zamestnanca

Pozícii vyhovujú uchádzači so vzdelaním
stredoškolské s maturitou
nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie
vysokoškolské I. stupňa
vysokoškolské II. stupňa

Vzdelanie v odbore
účtovníctvo, audit, dane

Ostatné znalosti
Microsoft Excel - Pokročilý
Microsoft Word - Pokročilý
Microsoft Windows - Pokročilý
Práca s počítačom - Pokročilý
Google Drive - Pokročilý
Internet - Pokročilý
POHODA (účtovníctvo) - Expert
HELIOS - Pokročilý

Prax na pozícii/v oblasti
5

Počet rokov praxe
5

Osobnostné predpoklady a zručnosti
precíznosť, zodpovednosť, spoľahlivosť, samostatnosť, profesionálny prístup, príjemné vystupovanie

Obrázok 10: Vzor pracovnej ponuky - 2
(Zdroj: profesia.sk)

Výber uchádzačov má vo firme na starosti najmä prevádzkový riaditeľ. V prípade seniorných pozícií sa do výberového procesu aktívne zapájajú aj vedúci oddelení, ktorí posudzujú odborné skúsenosti a prax uchádzačov. Pri juniorných pozíciách sa kladie dôraz predovšetkým na motiváciu, záujem o odbor a ochotu učiť sa. Uchádzači na pohovore riešia jednoduché praktické úlohy, ktoré pomáhajú overiť ich odborné znalosti a zručnosti a schopnosť riešiť bežné pracovné situácie. Tieto úlohy sú vopred pripravené a vyberajú sa podľa náročnosti a typu pozície, na ktorú sa uchádzač hlási (ABC s.r.o., 2025).

V niektorých prípadoch sú do výberového procesu zaradení aj študenti, ktorí počas odbornej praxe v spoločnosti preukázali požadované schopnosti a prístup – týmto uchádzačom môže byť po ukončení štúdia ponúknutý pracovný pomer, často formou čiastočného úväzku. Spoločnosť neposkytuje spätnú väzbu neúspešným uchádzačom a

neudržiava kontakt s absolventmi praxe ktorý výberový proces neabsolvujú, čím prichádza o perspektívnych a už čiastočne zaškolených zamestnancov (ABC s.r.o., 2025).

2.2.2 Adaptačný proces nových zamestnancov

Informácie uvedené v tejto podkapitole vychádzajú z rozhovorov s vybranými zástupcami oddelenia HR. Adaptačný proces nie je formalizovaný, v rámci spoločnosti sa opakovane uplatňujú určité zaužívané postupy, ktoré sa líšia v závislosti charakteru pozície a od pracovného oddelenia kam nový zamestnanec nastupuje (ABC s.r.o., 2025).

Noví zamestnanci absolvujú základné povinné školenia a sú oboznámení s vnútornými predpismi spoločnosti. V prípade absolventov či zamestnancov bez predošlej praxe býva nováčikom pridelený skúsenejší kolega - *buddy*, ktorý im pomáha zorientovať sa v novom prostredí a pracovných procesoch. Po približne 5 až 6 týždňoch sa od zamestnanca očakáva postupne narastajúca samostatnosť (ABC s.r.o., 2025).

Výkon nového zamestnanca sa hodnotí až po skončení adaptačného obdobia. Hodnotenie uskutočňuje priamy nadriadený formou individuálneho rozhovoru. V súčasnosti sa nezbierajú spätné väzby od žiadnej zo zúčastnených strán – ani od nového zamestnanca, ani od prideleného skúsenejšieho kolegu. Rovnako nie je zavedený systém na hodnotenie efektivity a úspešnosti adaptačného procesu. Jeho priebeh a výsledky do veľkej miery závisia od prístupu prideleného skúsenejšieho kolegu, čo spôsobuje, že rýchlosť adaptácie sa medzi jednotlivými zamestnancami výrazne líši (ABC s.r.o., 2025).

2.3 Systém odmeňovania a pracovné podmienky

V tejto kapitole predstavím súčasný systém odmeňovania a pracovné podmienky zamestnancov spoločnosti ABC s.r.o. Nejedná sa o analýzu mzdových nákladov ale o prehľad nastavenia základnej mzdy, odmien a poskytovaných benefitov. Zároveň sa zameriam na technické a organizačné podmienky, ktoré ovplyvňujú každodenný výkon práce.

2.3.1 Odmeňovanie

Zamestnanci spoločnosti ABC s.r.o. sú odmeňovaní mzdou ktorá sa skladá zo základnej mesačnej mzdy a variabilnej zložky vo forme osobného ohodnotenia. Základná mzda je

stanovená podľa charakteru pracovnej pozície a zaradenia do internej mzdovej kategórie. Spoločnosť má vytvorený systém, ktorý kategorizuje pracovné pozície a rozlišuje medzi rôznymi úrovňami odbornosti, samostatnosti a zodpovednosti. Variabilná zložka mzdy je zohľadňuje faktory ako sú veľkosť portfólia klientov, náročnosť agendy a miera samostatnosti zamestnanca (ABC s.r.o., 2025).

2.3.2 Zamestnanecké benefity

Aj napriek tomu, že spoločnosť nezvykne vo svojich pracovných ponukách uvádzať zoznam zamestnaneckých benefitov, v praxi ich svojim zamestnancom poskytuje. Slúžia ako doplnková motivácia a ich cieľom je podporiť spokojnosť zamestnancov. Medzi zamestnanecké benefity patria (ABC s.r.o., 2025):

- Príspevok na stravovanie nad rámec zákona,
- flexibilná pracovná doba (po predošlej dohode),
- kávovar na pracovisku,
- pet-friendly office,
- firemné akcie, teambuildingy,
- príspevok na vzdelávanie.

2.3.3 Pracovné podmienky

Sídlo spoločnosti sa nachádza v širšom centre mesta Žilina s dobrou dopravnou dostupnosťou. Spoločnosť sídli v moderných kancelárskych priestoroch. Pracovné prostredie pôsobí príjemne a funkčne. Priestory sú členené do menších kancelárií a pracovných zón, ktoré poskytujú zamestnancom potrebný kľud a súkromie na výkon práce, no vďaka preskleným priečkam pôsobia otvorene. Každý zamestnanec má k dispozícii vlastné pracovné miesto so štandardným vybavením potrebným k výkonu práce. Súčasťou priestorov sú menšie miestnosti určené na stretnutie s klientmi, porady alebo pre vybavenie telefonických hovorov. Zázemia dopĺňa menšia kuchynka so základným vybavením, kávovarom a samoobslužným nápojovým systémom, ktorý umožňuje načapovať si studenú, filtrovanú či perlivú vodu (ABC s.r.o., 2025).

Pracovná doba je flexibilná. Zamestnanci si môžu pracovnú dobu upraviť podľa vlastných potrieb, pokiaľ je ich zámer vopred komunikovaný a odsúhlasený zvyškom

tímu. Spoločnosť si uvedomuje význam osobného kontaktu s klientmi a dohliada, aby bolo počas celého dňa na pracovisku prítomné dostatočné množstvo zamestnancov.

Vedenie spoločnosti preferuje prácu v kancelárskych priestoroch. Hlavným dôvodom je podpora osobného prístupu a efektívne zdieľanie vedomostí medzi juniornými a seniornými zamestnancami a zároveň bezpečnosť spracúvaných údajov. Práca z domu nie je v súčasnosti zamestnancom povolená (ABC s.r.o., 2025).

2.4 Vývoj fluktuácie

Existencia stabilnej klientely spoločníkov ešte pred založením spoločnosti ABC s.r.o., zabezpečila dobré meno a plynulý rast podnikania. Vďaka tomu sa spoločnosti v prvých troch rokoch podarilo rýchlo rozrásť. Jednotlivé tímy sú tvorené predovšetkým účtovníkmi, mzdovými špecialistami a daňovými poradcami a právnikom. V čase najväčšieho rastu spoločnosť krátkodobo prevádzkovala aj druhú menšiu pobočku v meste Považská Bystrica. Z dôvodu zníženia počtu zamestnancov bolo však nutné pristúpiť k optimalizácii nákladov, čo znamenalo aj zrušenie tejto druhej pobočky. K tomuto rozhodnutiu prispela skutočnosť, že kvalifikovaní zamestnanci prijali ponuku u konkurenčných firiem v Trenčíne a okolí (ABC s.r.o., 2025).

Nasledujúce podkapitoly sa podrobnejšie venujú zmenám v počte zamestnancov, miere fluktuácie v spoločnosti a analýze jej príčin. Za účelom analýzy príčin boli uskutočnené rozhovory s bývalými zamestnancami spoločnosti ABC s.r.o.

2.4.1 Vývoj počtu zamestnancov v rokoch

Na analýzu vývoja počtu zamestnancov boli využité dáta z internej evidencie spoločnosti. Tieto údaje zachytávajú pokrývajú obdobie rokov 2019 až 2024. Staršie údaje (2015-2018) neboli pre potreby tejto práce spracované podrobne, pretože vývoj v neskoršom období poskytuje dostatočný priestor na analýzu aktuálnej situácie.. Nasledujúca tabuľka č. 4 zobrazuje vývoj počtu zamestnancov na konci sledovaného kalendárneho roka.

Tabuľka 4: Vývoj zamestnancov v rokoch

ROK	***2019***	***2020***	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
Počet zamestnancov	43	42	39	36	32	35

(Zdroj: ABC s.r.o., 2025)

Spoločnosť zažívala až do roku 2020 stabilný rast. Ako už bolo v predchádzajúcej kapitole 2.1 spomínané, v roku 2018 vstúpil do spoločnosti tretí spoločník. Cieľom bolo rozšíriť rast spoločnosti a tím podporiť jej pôsobenie - konkrétne pomocou otvorenia novej pobočky v Považskej Bystrici. Bohužiaľ nedošlo k očakávanému efektu kvôli zhoršenej ekonomickej situácii spôsobenej reštriktívnymi nariadeniami počas pandémie Covid-19. Spoločnosť sa rozhodla v roku 2022 pobočku zavrieť. Zamestnanci sa napokon rozhodli ponuku presunu do Žilinskej pobočky odmietnuť a prijali ponuku od konkurenčných firiem v Trenčíne (ABC s.r.o., 2025).

2.4.2 Miera fluktuácie

Hodnoty miery fluktuácie boli vypočítané na základe údajov z nasledujúcej tabuľky č. 5. Táto tabuľka reflektuje podrobnejší vývoj zamestnancov v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia. Uvádza dodatočné údaje ako sú počet odchodov, počty nových náhrad a priemerný počet zamestnancov v danom roku. Výsledkom je výpočet miery fluktuácie v spoločnosti ABC s.r.o., ktorý pomáha identifikovať obdobia s vyššou mierou odchodov. Na výpočet miery fluktuácie a priemerného počtu zamestnancov boli použité vzorce č. 1 a 2 z kapitoly 1.2.3.

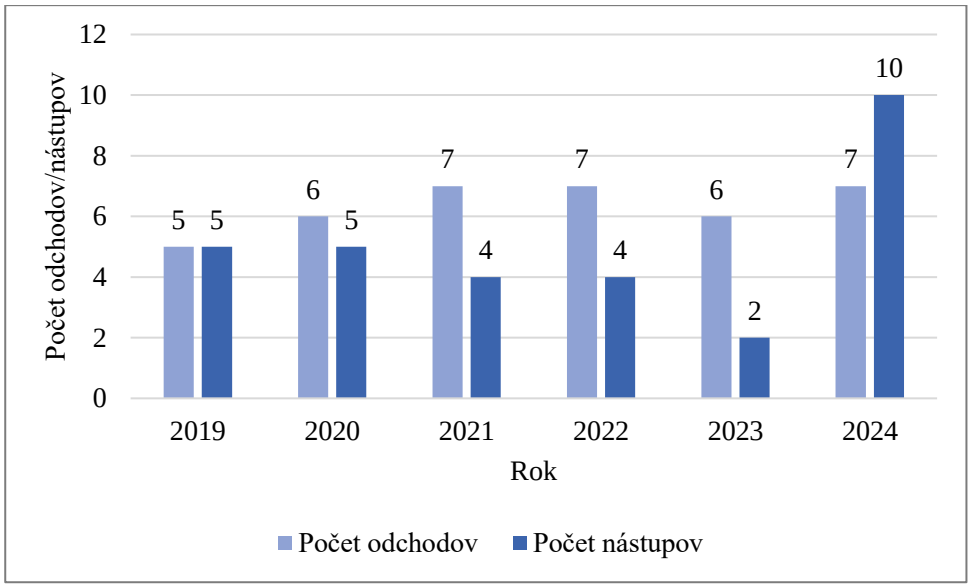
Tabuľka 5.: Fluktuácia a pohyby zamestnancov (2019 - 2024)

ROK		***2019***	***2020***	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
Počet zamestnancov	*Na začiatku roka*	43	43	42	39	36	32
	Na konci roka	43	42	39	36	32	35
	Priemerný	43	42,5	40,5	37,5	34	33,5
	Odchody	5	6	7	7	6	7
	Nástup nových	5	5	4	4	2	10
Miera fluktuácie v %		11,63	14,12	17,28	18,67	17,65	20,90

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ABC s.r.o., 2025)

Z dát v tabuľke č. 3 vyplýva, že spoločnosť ABC s.r.o. čelila od roku 2021 postupnému oslabeniu personálu. Najvýraznejší pokles zaznamenala v rokoch 2022 a 2023, kedy počet odchodov značne prevyšoval počet príchodov. Tento vývoj znamenal stratu skúsených zamestnancov, čo negatívne ovplyvnilo stabilitu jednotlivých tímov. V roku 2024 však spoločnosť začala aktívne podnikať kroky a zintenzívnila nábor nových

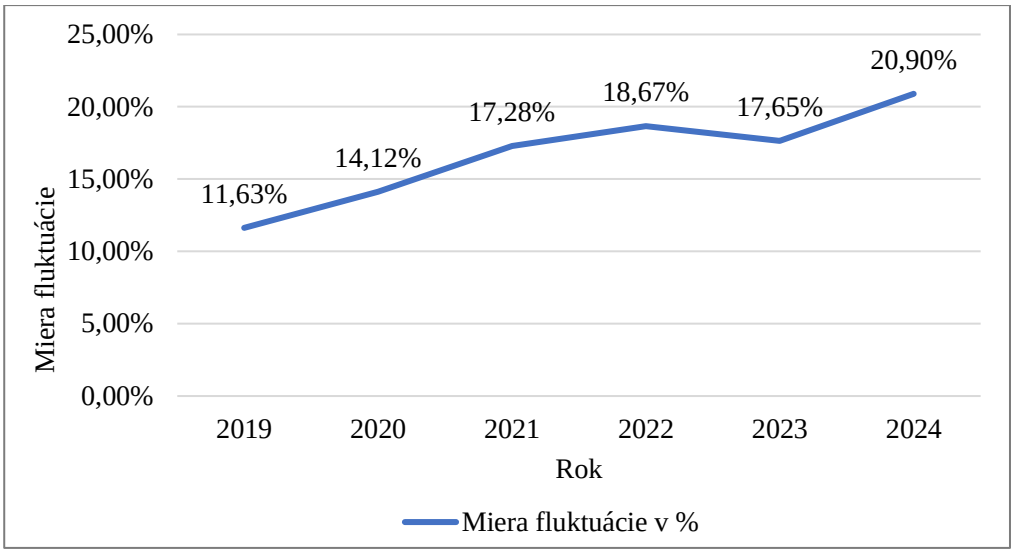
zamestnancov. Cieľom bolo pokryť straty za predchádzajúce roky – doplniť chýbajúce kapacity, stabilizovať tímy a predísť ďalšiemu prehlbovaniu fluktuácie. Vďaka tomu sa na konci roku 2024 konečný počet zamestnancov zvýšil na hodnotu 35. Spoločnosť tento výsledok považuje za prvý z krok k nadobudnutiu stratenej rovnováhy. Nasledujúci graf č. 1 vizualizuje pomer odchodov a nástupov zamestnancov v sledovaných rokoch.



Graf 1: Miera odchodov/nástupov zamestnancov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ABC s.r.o., 2025)

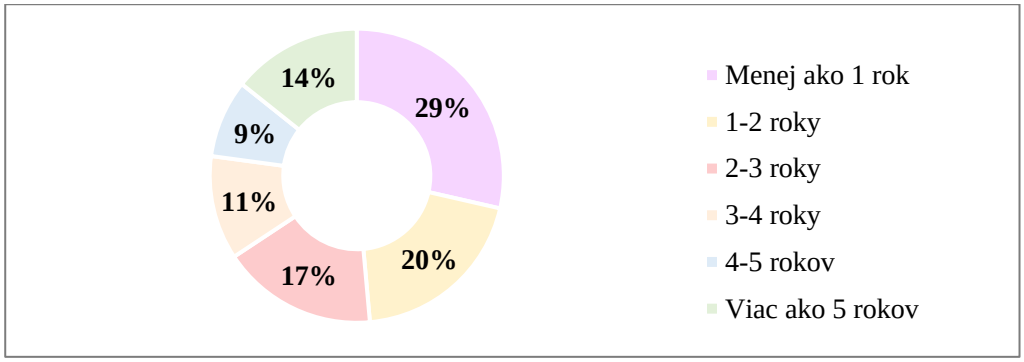
Z grafu č. 1 je možné sledovať nepomer medzi počtom odchádzajúcich zamestnancov a počtom novo nastúpených zamestnancov. Až v roku 2024 možno pozorovať zmenu - spomínaný intenzívny nábor nováčikov.

Nasledujúci graf č. 2 vizualizuje vývoj miery fluktuácie v spoločnosti.



Graf 2: Miera fluktuácie zamestnancov v rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ABC s.r.o., 2025)

Z grafu je možné pozorovať, že fluktuácia má počas celého sledovaného obdobia rastúci trend. V spojení s predchádzajúcim grafom č. 1 je ale zrejmé, že k výraznejšiemu narušeniu stability dochádzalo predovšetkým od roku 2021. V rokoch 2022 a 2023 sa rast fluktuácie mierne spomalil. To bolo spôsobené nižším počtom odchodov zamestnancov – no stále nedochádzalo k ich plnohodnotnému nahradeniu. V roku 2024 fluktuácia opäť mierne vzrástla, čo odzrkadľuje pretrvávajúci problém s udržaním pracovníkov. Spoločnosť síce podstúpila kroky a k náprave, no ak chce aby tieto opatrenia priniesli dlhodobý efekt, bude musieť v nasledujúcich obdobiach na túto taktiku nadviazať a systematicky sa venovať sa stabilizácii personálu.



Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky trvania pracovného pomeru
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ABC s.r.o., 2025)

Súčasná štruktúra zamestnancov poukazuje na prevahu zamestnancov, ktorý sú v spoločnosti zamestnaní kratšie obdobie. Najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci

s pracovným pomerom trvajúcim kratšie, než 1 rok – celkom 29%. Ďalšiu najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci ktorý v spoločnosti pracujú menej než dva roky – celkom 20%. Tento stav odráža dôsledky zvýšenej fluktuácie z predošlých rokov. Nasledujúca tabuľka č. 6 sa zaoberá výpočtom *indexu stability* v jednotlivých rokoch.

Tabuľka 6: Miera indexu stability

Rok	***2019***	***2020***	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***
Počet zamestnancov pred rokom v ks	*43*	*43*	*42*	*39*	*36*	*32*
Počet zamestnancov zamestnaných minimálne 1 rok v ks	*37*	*35*	*33*	*28*	*24*	*23*
Index stability	***85%***	***82%***	***78%***	***72%***	***66%***	***71%***

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ABC s.r.o., 2025)

Na výpočet *Indexu stability* bol použitý vzorec č. 3, z kapitoly 1.2.3. Hodnoty vykazujú v priebehu rokov klesajúci trend. Najvyššia hodnota bola zaznamenaná v roku 2019, čo symbolizuje vysokú mieru zotrvania zamestnancov v podniku. V nasledujúcich rokoch došlo k postupnému zhoršovaniu. V roku 2023 dosiahol Index stability najnižšiu hodnotu počas celého sledovaného obdobia. V roku 2024 bol zaznamenaný mierny nárast indexu, no zároveň v tomto roku dosiahla miera fluktuácie svoje maximum za celé sledované obdobie. Poukazuje to na silný pohyb zamestnancov v rámci spoločnosti. Tento vývoj naznačuje prehlbujúci sa problém so stabilitou zamestnancov a potrebu zavedenia opatrení a za účelom udržania kvalifikovaných pracovníkov.

Priemerná *dĺžka zotrvania zamestnanca v spoločnosti* predstavuje v poslednom sledovanom roku 2024 hodnotu **2,44 roka** (vzorec č. 4, kapitola 1.2.3). Táto hodnota naznačuje že zamestnanci odchádzajú ešte skôr, než dosiahnu kritické obdobie 3-5 rokov, ktoré je podľa prieskumu NPAG spojené s najvyššou mierou fluktuácie v účtovníckych firmách. (NPAG zdroj)

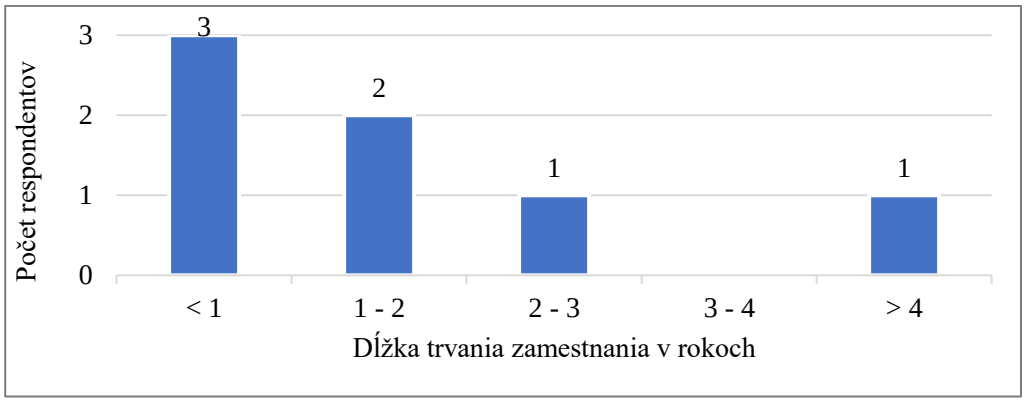
Na základe analýzy všetkých ukazateľov miery fluktuácie, vrátane vývoja počtu odchodov, indexu stability a priemernej dĺžke zotrvania zamestnancov, možno konštatovať že spoločnosť čelí dlhodobo sa zhoršujúcej stabilite pracovného kolektívu. Aj napriek tomu, že v roku 2024 podnik zakročil s intenzívnejším náborom nových

zamestnancov si fluktuácia zachováva stále rastúci charakter. Výsledky poukazujú na potrebu systematickej práce s ľudskými zdrojmi a ďalšiu analýzu faktorov ovplyvňujúcich mieru fluktuácie, najmä v oblasti udržania kvalifikovaných pracovníkov a stabilizácie jednotlivých tímov.

2.4.3 Analýza príčin odchodu bývalých zamestnancov

Do kvalitatívneho šetrenia pomocou polo štruktúrovaných rozhovorov som kontaktovala celkom 20 bývalých zamestnancov. Bohužiaľ sa zapojilo iba 7 bývalých zamestnancov spoločnosti, ktorí ukončili pracovný pomer v rokoch 2023 a 2024. Väčšina respondentov pôsobila v účtovníckom tíme a v tíme mzdového účtovníctva. V oddelení prevádzky a podpory pracoval iba jeden z respondentov. Zvyšok kontaktovaných ex-zamestnancov sa rozhovoru odmietlo zúčastniť. Rozhovor sa uskutočnil v online prostredí. Pozostával z desiatich polo štruktúrovaných otázok, pričom každý z respondentov dostal priestor vyjadriť sa ku každej otázke podrobnejšie. V rozhovoroch sa kládol dôraz na rozlíšenie medzi typmi nadriadených aby nedochádzalo k zámene významu.

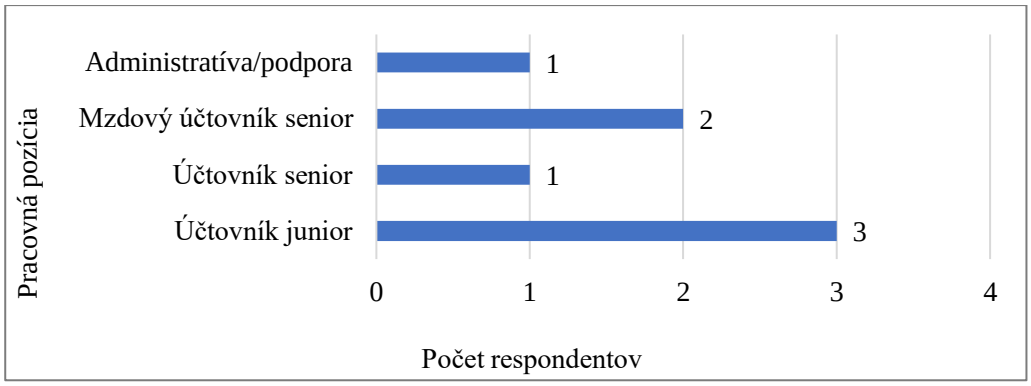
Otázka č. 1: Ako dlho ste pracovali v podniku?



Graf 4: Otázka č. 1: Dĺžka trvania zamestnania v rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na základe odpovedí respondentov na otázku č. 1 je zrejmé, že väčšina respondentov - bývalých zamestnancov - ukončila pracovný pomer do dvoch rokov od nástupu, konkrétne 71% z celkovej vzorky. Traja respondenti odišli už v priebehu prvého roka, čo môže nasvedčovať nestabilite a zhoršenej schopnosti si udržať nových zamestnancov.

Otázka č. 2: Na akej pracovnej pozícii ste pracovali?



Graf 5: Otázka č. 2: Na akej pracovnej pozícii ste pracovali?
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Respondenti pôsobili na rôznych pracovných pozíciách v oblasti účtovníctva, mzdovej agendy a administratívnej podpory. Najväčšiu skupinu tvorili účtovníci – juniori, nasledovaní dvoma seniornými mzdovými účtovníkmi, jedným seniorným účtovníkom a jedným pracovníkom v administratívnej podpore. Niektorí respondenti sa k otázke vyjadrili veľmi stručne, prípadne bez komentára. Uvedené citácie vyjadrujú dôvody nástupu do spoločnosti

Respondent č. 2 – účtovník junior, 7 mesiacov:

„Bola to pre mňa prvá pracovná príležitosť. Nastúpil som hneď po ukončení strednej školy, neváhal som. O spoločnosti som sa dozvedel od mojich spolužiakov, ktorí tu absolvovali odbornú prax. Pracovná pozícia účtovník junior bola ideálnou prvou skúsenosťou.“

Respondent č. 3 – administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace

„Hľadala som rutinnú prácu, niečo administratívne čo by ma príliš nevyťažilo popri štúdiu na vysokej škole. Toto miesto presne spĺňalo moje požiadavky. Firma dokonca sídlila priamo v centre takže som to mala zo školy a do školy relatívne blízko.“

Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov

„Pracovala som už na pozícii mzdového účtovníka v predošlom zamestnaní ale bola tam príliš veľká konkurencia medzi zamestnancami a veľký tlak. Rozhodla som sa pre menšiu firmu, ktorá sa zameriava iba na účtovníctvo a kde som nemala na zodpovednosť ďalšie štyri neoficiálne pozície.“

Otázka č. 3: Boli ste spokojní s odmeňovaním?

Odpovede respondentov naznačujú rozdielnu spokojnosť výškou mzdy a odmeňovaním. Zatiaľ čo seniornejší pracovníci často reflektovali, že odmena bola v súlade s ich očakávaniami, časť mladších zamestnancov – najmä tí, ktorí boli v podniku kratšiu dobu – vyjadrila frustráciu z toho, že nedošlo k žiadnej komunikácii ohľadom možného zvyšovania mzdy.

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

"Zo začiatku som bol spokojný, vedel som že ako absolvent nemôžem očakávať vysokú mzdu. Šlo mi o to získať čo najviac skúseností po škole čo mi táto práca vlastne aj umožnila. ***Mzda za pracovnú náplň bola primeraná****, vedel som sa toho veľa naučiť a pri tom množstve chýb čo som zo začiatku robil* ***bola mzda viac než dobrá****. Čo mi však časom začalo prekážať bolo to,* ***že i napriek výraznému zlepšeniu a skvalitneniu výkonu (ktorý so sebou priniesol i väčšiu zodpovednosť a rozšírenie spravovaného portfólia) so mnou nikto nenačal tému možností zvýšenia mzdy*** *alebo ďalšieho smerovania.* ***Neočakával som prídavok peňazí za nič, ale ani som nebol ochotný pracovať ďalší rok za absolventskú mzdu."***

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

"Vzhľadom na to, že sa jednalo o moju prvú prácu a ešte k tomu som popri štúdiu na vysokej škole mohla získať prax, pričom mi zamestnávateľ vo veľkom vychádzal v ústrety organizáciou pracovnej doby ***som bola s výškou odmeny viac než spokojná****.* ***Neočakávala som nadštandardnú mzdu,*** *dôležité pre mňa bolo zbierať skúsenosť a zarobiť si popri tom na cenu internátu a stravu."*

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

„Keďže som sa starala o malé dieťa bola som rada za flexibilný pracovný pomer a ***až tak veľmi som výšku mzdy neriešila.*** *Môžem ale potvrdiť že mzda odpovedala náročnosti pracovnej náplne.* ***Asi tam úplne nebolo miesto na zvýšenie a ja som sa popravde ani nepýtala."***

- **Respondent č. 4 – Mzdový účtovník senior, 3 roky**

"Moja mzda nebola úplne nízka, ale vzhľadom na zodpovednosť, ktorú som niesla – samostatné vedenie viacerých náročných klientov a buddy systém pre nových kolegov –

som očakávala o dosť výraznejšie ohodnotenie. Chýbal mi pocit, že moje úsilie je primerane docenené."

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

*„**Mzda zodpovedala mojej pozícii,** no po čase som mal pocit že stagnujem. Hlavne kariérne, avšak **zvýšenie mzdy by na mňa asi zapôsobilo motivačne**, aspoň po určitú dobu."*

- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

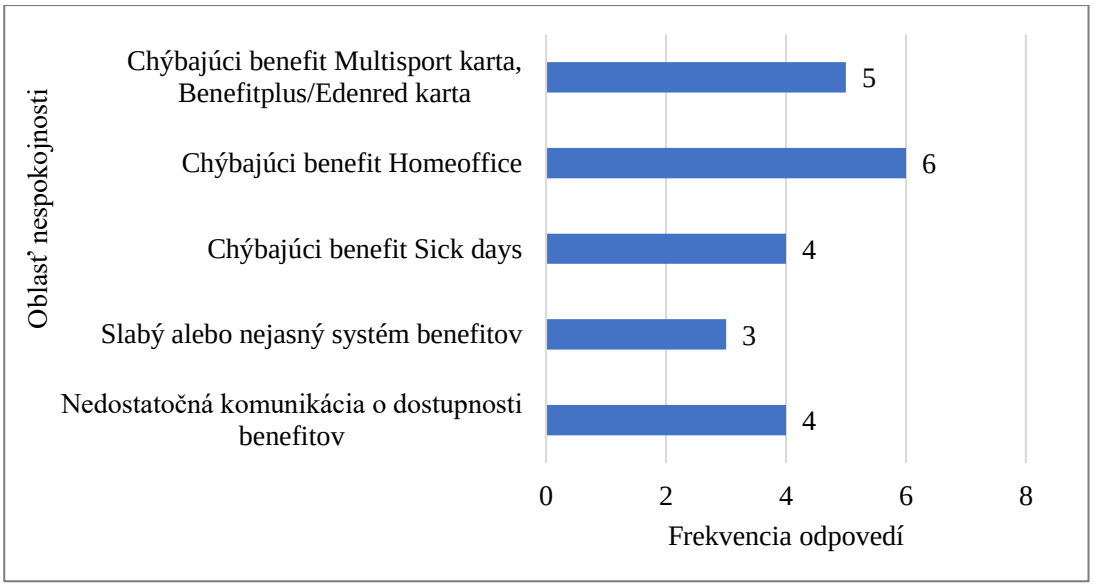
*„Bol som rád, že sa mi po škole podarilo rýchlo nájsť prácu. Vedomostne som na tom bol dobre, dokonca som získal aj certifikácie ale chýbala mi prax. Zo začiatku som nemal veľké očakávania a **pracovnú ponuku som prijal i napriek nízkemu nástupnému platu.** Keď som však vidiel akou rýchlosťou mi každý mesiac pribúdala zodpovednosť a množstvo práce, **dúfal som že to znamená aj zvýšenie mzdy**. Rozhodne by to vykompenzovalo ten stres ktorý som zažíval s rastúcim počtom klientov. **K žiadnej diskusii o polepšení po finančnej stránke ale nedošlo.** Keď som zisťoval u bývalých spolužiakov **plat v konkurenčných spoločnostiach bol som nemilo prekvapený.** Aj z toho dôvodu som sa rozhodol skúsiť šťastie inde."*

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

„Mzda bola v poriadku s tou som bola veľmi spokojná. Určite by som sa nebránila pridaniu, avšak boli aj iné spôsoby odmeny ktoré by som vtedy preferovala."

Otázka č. 4: Boli ste spokojní so systémom benefitov?

Systém benefitov bol medzi respondentmi hodnotený pomerne kriticky. Napriek tomu že spoločnosť ponúka určitú škálu benefitov, pomedzi bývalými zamestnancami sú vnímané skôr negatívne a hlavne slabo komunikované. Respondenti ktorí v spoločnosti nestrávili príliš veľa času často nevedeli aké všetky benefity sú k dispozícii a vychádzali iba z informácií ktoré sa dozvedeli pri nástupe, resp. ktoré si sami zapamätali. Podľa nich neboli benefity pripomínané. Seniornejší pracovníci síce o benefitoch vedeli avšak zhodnotili ich ako málo atraktívne, neflexibilné a nedostatočne aktualizované. Nasledujúci graf zachytáva najčastejšie spomínané oblasti nespokojnosti.



Graf 6: Najčastejšie oblasti nespokojnosti so systémom benefitov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

„Pamätám sa, že pri nástupe nám ***benefity spomínali, ale spätne sa k nim už nikto nevrátil****. Ja som sa nepýtal a vedel som len o tom, čo som si zapamätal. Dnes už by som sa opýtal znova a zisťoval viac.* ***Hlavným sklamaním bol home office, ten by som určite uvítal nielen ja*** *– hlavne pri účtovníckej práci, kde človek naozaj nepotrebuje byť neustále v kancelárii. Chápem, že zo začiatku je fajn byť fyzicky prítomný, predovšetkým u nováčikov ale tu* ***vôbec nebol ponúkaný****. Podľa mňa je to dnes už štandard.* ***Očakával som ho aj ja,*** *i napriek tomu že to bola moja prvá práca.* ***Ďalej by som asi uvítal MultiSport kartu.*** *Bolo by fajn môcť využiť rôzne športoviská blízko centra cestou z práce.“*

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

„Kombinácia práce a štúdia bola náročná, takže by mi ***home office veľmi pomohol*** *– aspoň na dva dni v týždni, aby som nemusela zakaždým po škole dochádzať z Bratislavy do Žiliny. Flexibilitu pracovného času som využívala, ale nie vždy sa to dalo zosúladiť s ostatnými kolegami.* ***To bol pre mňa asi hlavný faktor odchodu****. Tiež by som bola rada využila nejaký športový benefit, najviac by sa mi páčila* ***MultiSport karta alebo podobná benefitná karta zameraná na šport****, ktorá sa dá využiť flexibilne a vo viacerých zariadeniach.“*

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

„Tým, že som bola častejšie v kontakte s HR, som mala prehľad o benefitoch – ale to bola skôr výnimka. ***Mnohí kolegovia o nich ani nevedeli.*** *Nepracovala som v spoločnosti ABC nijak extra dlho, ale za tú dobu som o benefitoch počula asi iba 5 krát a to väčšinou v súvislosti nastupujúcimi nováčikmi, nikdy sa nejednalo o komunikáciu smerovanú k vtedajším zamestnancom. Flexibilný pracovný čas mi vyhovoval, väčšinou som bola schopná sa dohodnúť s ostatnými kolegami, ale ako rodič by som určite využila* ***aj home office****. napríklad v dňoch, keď som potrebovala vyzdvihnúť dieťa zo škôlky o niečo skôr. Pracovať z domu by mi veľmi pomohlo – aj keby len pár hodín.“*

- **Respondent č. 4 – Mzdový účtovník senior, 3 roky**

„Počas celého pôsobenia vo firme ***home office neexistoval****. Napriek tomu že je to dnes už takmer všade štandard, u nás to nikdy neprešlo. Mne to veľmi neprekážalo, som zvyknutá na prácu v kancelárii. No na seniornej pozícii to niekedy spôsobovalo problém – napríklad keď som ochorela alebo mala naliehavú záležitosť.* ***Vtedy by som často privítala home-office,*** *a určite nie iba ja ale aj kolegovia. Okrem toho by som teda* ***privítala aj sick days*** *– možnosť jednoducho si zobrať deň voľna bez komplikovaného plánovania vopred a potreby lekárskeho potvrdenia. Situácia s lekármi je často komplikovaná a nie každý sa hneď dostane na vyšetrenie. Pritom by koľkokrát stačilo si jeden dva dni oddýchnuť. Tieto benefity sú v iných firmách úplne bežné a nejedná sa o žiadne bizarnosti.“*

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

„Firma síce benefity ponúkala, ale reálne som ich nevnímal ako niečo, čo by malo väčší zmysel. Vždy ma viac zaujímala mzda než benefity. ***MultiSport karta*** *alebo iné športové benefity by určite potešili – máme tu v meste veľa športových možností, bola by to motivácia hýbať sa aj odreagovanie.* ***Sick days*** *by boli taktiež praktické, najmä pri sezónnych chrípkach alebo vyčerpaní, alebo aj iba v naliehavých situáciách. “*

- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

*„****O benefitoch sa hovorilo málo*** *– teda určite menej než by som čakal či preferoval****. Home office mi chýbal****, najmä keď som chcel byť produktívny a sústrediť sa. V súkromí toho spravím oveľa viac a za kratšiu dobu. Home office bola jedna z podmienok keď som*

si hľadal novú prácu. Tiež by som uvítal ***sick days, alebo ako to niekde volajú aj My days,*** *keďže občas sa človek necíti dobre alebo len potrebuje niečo vybaviť, ale nechce si hneď čerpať dovolenku. Porovnával som to s bývalými spolužiakmi a kamarátmi zo školy – tiež pracujú ako účtovníci a ich firmy ponúkali oveľa širšiu škálu výhod. Aj to bol jeden z dôvodov, prečo som sa rozhodol odísť."*

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

„Na predchádzajúcom pracovisku som ***home office*** *využívala pravidelne –* ***tu mi to naozaj chýbalo****. Bol to pre mňa veľký nezvyk ale keďže má firma sídlo v centre, bola som ochotná to skúsnuť, teda nakoniec iba po obmedzenú dobu. Prácu som vedela robiť rovnako kvalitne aj z domu. Oceňujem, že firma bola* ***pet-friendly****, to mi veľmi vyhovovalo. Dosť to nahradilo ten chýbajúci home office, možnosť brať so sebou aspoň párkrát do týždňa psa rozhodne zmiernila nespokojnosť. Ale stále mi chýbalo* ***súkromie*** *– kancelárie boli presklené, všetci sme si videli na monitor. Ako senior mi to až tak neprekážalo, ale viem, že mladší kolegovia sa kvôli tomu cítili nesvoji."*

Otázka č. 5: Mali ste k dispozícii všetko potrebné pre výkon práce?

Respondenti sa v prevažnej miere zhodli, že technické zabezpečenie práce bolo primerané a funkčné. Väčšina z nich mala už od nástupu k dispozícii potrebné nástroje, prístupové údaje a vybavenie, a ak sa vyskytol technický problém, podpora IT oddelenia reagovala rýchlo a efektívne. Výpadky boli skôr výnimočné a nemali zásadný vplyv na výkon práce.

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

„Technické vybavenie som mal pripravené hneď od prvého dňa, prístupy mi fungovali. Raz sa vyskytol problém s aktualizáciou softvéru, ale support to vyriešil do nasledujúceho dňa."

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

„Dostala som všetko potrebné už pri nástupe a žiadne technické problémy som počas práce nemala. S IT oddelením som nemusela prísť vôbec do kontaktu."

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

„Technické zabezpečenie bolo vždy funkčné a nastavené. Ak sa niečo výnimočne pokazilo, podpora reagovala promptne – väčšinou ešte v ten istý deň, pokiaľ išlo o vec, ktorú vedeli riešiť priamo.“

- **Respondent č. 4 – mzdový účtovník senior, 3 roky**

„Po technickej stránke som mala k dispozícii všetko, čo som potrebovala k práci. IT oddelenie reagovalo pohotovo a nikdy sa na riešenie problémov dlho nečakalo.“

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

„Pracovné prostredie bolo technicky dobre vybavené, notebook aj monitory fungovali spoľahlivo. Raz počas uzávierky došlo k výpadku, ale reakcia bola rýchla a zabezpečili mi dočasnú náhradu. Všetky dokumenty boli zálohované a nový počítač pripravený, takže som nepocítil stres ani zdržanie.“

- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

„Prvý týždeň mi nefungovali niektoré prístupy, ale po nahlásení to technik vyriešil pomerne rýchlo. Inak bolo všetko pripravené a funkčné.“

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

„Mala som všetko potrebné pre svoju agendu a celkovo hodnotím technickú stránku veľmi dobre. Ak sa niečo vyskytlo, IT reagovalo bez zbytočného odkladu. O čo som si požiadala, to som vždy dostala, a ak to nebolo dostupné hneď, dostala som dočasnú náhradu.“

Otázka č. 6: Aké vzťahy panovali na pracovisku? Mali ste oporu v nadriadených?

Vzťahy medzi kolegami boli vo väčšine prípadov hodnotené pozitívne. Respondenti opisovali svojich tímových kolegov ako nápomocných, ochotných poradiť a celkovo vytvárali príjemnú atmosféru. Pokiaľ ide o nadriadených, názory sa rozchádzali – niektorí vnímali ich prístup ako férový, no rezervovaný, iní pociťovali nedostatok komunikácie alebo osobnej podpory, najmä v náročnejších obdobiach. Vo výsledku sa ako silnejšia stránka ukázali vzťahy medzi kolegami, zatiaľ čo vedenie sa skôr držalo formálnejšej línie.

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

„V tíme bola fajn atmosféra, ale zo začiatku som mal trocha strach sa pýtať – nevedel som, čo sa očakáva, s akým stupňom podpory môžem rátať. Moja nadriadená pôsobila

rezervovane, a tak som si často overoval veci radšej u kolegov alebo u buddyho. Vždy som sa ale mal na koho obrátiť."

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

„Kolegovia boli milí a vedeli poradiť, najmä tí, čo tiež študovali. Od svojej nadriadenej som čakala viac usmernenia, ale asi nás brala ako dočasnú výpomoc, takže sa nám moc nevenovala. To ma časom začalo trošku iritovať, mala som pocit že sa so mnou naozaj dlhodobo nepočíta."

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

„V práci panovala príjemná a nenútená atmosféra, kolegovia boli priateľskí a nikdy som nemala problém sa na niekoho obrátiť. Moja vedúca mi nechávala vo veciach voľnosť, čo som ocenila, lebo som si vedela prácu prispôsobiť podľa toho, ako som to mala doma s dieťaťom."

- **Respondent č. 4 – mzdový účtovník senior, 3 roky**

„V tíme bola pracovná atmosféra, asi nie príliš súdržná, ale férová. Spätná väzba k výkonu práce vždy bola, vedela som, keď niečo nebolo v poriadku, keď sa klient sťažoval alebo keď bolo niečo treba napraviť. Čo mi však chýbalo, bola otvorenejšia komunikácia zo strany hlavnej manažérky – niektoré rozhodnutia (najmä tie, ktoré priamo ovplyvňovali mňa) alebo organizačné zmeny sa ku mne dostávali až na poslednú chvíľu. Toto vedelo aj medzi ostatnými kolegami vyvolať neistotu."

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

„Kolegov som poznal dobre, vedeli sme si navzájom pomôcť a pokryť sa počas náročnejších období. Ako senior som väčšinu vecí riešil priamo, s vedúcou účtovného tímu som komunikoval najmä ohľadom kontrolných výstupov. Očakávalo sa, že každý vie, čo má robiť – čo mne osobne vyhovovalo, ale viem si predstaviť že mladý ľudia čo nemali toľko skúseností by uvítali iný, osobnejší prístup. Keď som nadhodil debatu o možných pozíciách pre mňa do budúcna vždy sa debata neprirodzene utla, alebo som dostal odpoveď že na to teraz nie je priestor a vrátime sa k tomu inokedy.. I napriek viacerým pokusom som nedostal nikdy jasnú odpoveď podľa ktorej by som sa rozhodol."

- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

„V tíme bola príjemná atmosféra, pri adaptácii mi pomohol najmä buddy a kolegovia. Vedúca nášho tímu bola viac v úzadí, zriedkavo sa zapájala do bežnej komunikácie. Keď už tak sa vždy zapojila len keď sa riešila práca alebo zmeny. Uvítal by som, keby sa niekto aktívnejšie zaujímal o to, ako sa noví ľudia cítia počas prvých mesiacov."

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

„Vzťahy v tíme boli pokojné a spolupráca fungovala bez väčších problémov. Moja priama nadriadená bola prístupná a vedela poradiť, keď to bolo potrebné, no väčšinou sa venovala svojej agende. Myslím si, že viac osobného záujmu o ľudí by tímu prospelo, ale mne osobne to neprekážalo. Po predošlej skúsenosti bolo pre mňa viac dôležité, aby to v práci fungovalo – nie nutne budovať kolegiálne vzťahy so všetkými."

Otázka č. 7: Prešli ste počas nástupu adaptívnym procesom? Ako by ste ho zhodnotili?

Respondenti mali možnosť vyjadriť sa k tomu, ako prebiehal ich nástup do spoločnosti a ako vnímali úroveň podpory v úvodnom období. Hoci adaptačný proces v spoločnosti nie je formalizovaný do pevne stanovených fáz, existuje viacero interných krokov, ktoré sa pri nástupe nového zamestnanca bežne očakávajú – napríklad pridelenie buddyho, úvodné školenia či konzultácie medzi nadriadeným a buddym. Viacerí respondenti však vnímali rozpor medzi tým, čo by podľa tohto zaužívaného postupu malo prebiehať, a tým, ako to v skutočnosti vyzeralo. Juniori popisovali, že podpora po nástupe rýchlo zoslabla a žiadna spätná väzba sa neskôr nevracala. Seniori zasa uvádzali, že pri sprevádzaní nováčikov sa museli spoliehať najmä na vlastnú iniciatívu, bez jasného zadania alebo prepojenia s vedením.

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

„Hneď na začiatku mi pridelili buddyho, čo bolo fajn – vedel som, koho sa pýtať. Prvé dni to fungovalo, po pár týždňoch už som dostával strohejšie odpovede a časom sa to celé trochu rozplynulo. Keď mi neskôr pribúdali úlohy, začal som sa občas cítiť neistý, a tým pádom aj trochu v strese. Snažil som sa si to riešiť po svojom, nechcel som stále niekoho otravovať. Na spätnú väzbu ako som bol s buddy systémom spokojný sa ma nikto nespýtal. Raz som to nadhodil počas súkromného rozhovoru s hlavnou manažérkou účtovníckeho

tímu. Vypočula ma a sama súhlasila že na tom bude treba pracovať, ale nikdy sme sa k tomu nevrátili.“

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

„Prvé dni boli fajn, mala som buddyho a aj nejaké zaškolenie. Zo začiatku sa ma pýtali, či niečo potrebujem, ale potom už nie. Buddy mi síce vždy odpovedal, keď som niečo riešila, ale veľa vecí som si musela zisťovať sama. Neskôr som už mala pocit, že sa odo mňa čaká, že všetko zvládnem bez otázok, čo ma trochu znervózňovalo. Na stranu druhú asi to bol prirodzený, očakávaný vývoj. Spätnú väzbu na buddyho odo mňa nikto nezisťoval. Možno preto, že som v spoločnosti nevydržala príliš dlho, ale mám pocit že na spätnú väzbu sa nepýtali nikoho z nováčikov.“

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

„Ukázali mi základné veci a priradili na krátku dobu buddyho, ktorý mi vysvetlil náplň a fungovanie. Adaptácia ako proces ale veľmi neprebiehala – skôr som si veci zisťovala priebežne. Našťastie bolo veľa vecí zaznamenaných, takže som si vedela veľa dohľadať sama, a držať sa tak zaužívaných postupov. Ale keď sa blížili kvartálne uzávierky som občas mala pocit, že sa odo mňa veľa očakáva bez toho, aby mi to niekto vopred povedal alebo ma upozornil na nadchádzajúcu náročnú sezónu, hlavne teda zo začiatku.“

- **Respondent č. 4 – mzdový účtovník senior, 3 roky**

„Pri nástupe mi určite niekto ukázal základné veci, ale bolo to skôr rýchle predstavenie ako ucelený adaptačný proces. Nenastupovala som na juniorskú pozíciu takže to nebolo úplne nevyhnutné. Ako buddy som sa neskôr sama podieľala na zaúčaní a niekedy to bolo na úkor mojej agendy. Chýbali jasné pokyny, čo odo mňa vedenie vlastne očakáva, musela som sa riadiť vlastnou intuíciou a ten pocit zodpovednosti som si niesla sama. Áno, tesne pred uplynutím skúšobnej doby sa vždy uskutočnili schôdzky kde sa rozoberal výkon nováčikov, ale nikdy sa neriešilo, ako si ako buddy vediem. Spätnú väzbu som na to vlastne nedostala. Myslím, že mnohí mladí ľudia to zbytočne vzdali pretože sa im nedostávalo zo začiatku sľubovanej podpory. Viem to zhodnotiť podľa seba, koľkokrát som musela nováčika odsunúť na druhú koľaj kvôli množstvu práce.“

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

„V čase môjho nástupu ešte žiaden buddy systém nebol. Veci som sa naučil prácou a otázkami. Nenastupoval som teda ako čerstvý absolvent, už som za sebou nejaké skúsenosti mal. Keď som neskôr pomáhal zaúčať nových kolegov, nikdy som na to nemal presne vyhradený čas, takže sa to niekedy riešilo na úkor mojej práce. Nie že by som nechcel pomôcť, ale keď sa toho nakopilo veľa, bol to tlak."

- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

„Zaučil ma buddy a kolegovia, za čo som bol rád. Asi som mal šťastie, pretože môj buddy sa mi naozaj venoval, hlavne prvé týždne sme spolupracovali každý deň, časom ma však s ľútosťou začal odsúvať bokom a po štyroch mesiacoch sa naša spolupráca takmer úplne vytratila. Nie že by mi odmietol poradiť zakaždým, ale často ma odkázal na niekoho ďalšieho. Keď som začal dostávať viac zodpovednosti, už sa nikto nepýtal, či som si istý, alebo ako to zvládam. Nevracali sa ani k tomu, čo sme si dohodli na začiatku. Začal som cítiť tlak, ktorý sa postupne zmenil na vyčerpanie. Nezvládal som všetky výzvy a do práce som chodil so stiahnutým žalúdkom. Nechcel som buddymu spôsobiť problémy a tak som sa najprv spýtal zvyšných kolegov ako to mali oni. Odpovede ma zarazili, pretože som spomedzi všetkých vyšiel asi najlepšie. Po tomto zistení som tento problém ani ďalej s vedúcim nekonzultoval, bolo mi jasné, že by sa to nikam neposunulo a nechcel som buddymu spôsobiť problémy. Problém nebol v ňom, ale v nedostatočnom plánovaní iných ľudí."

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

„Moja adaptácia prebehla rýchlo, čo mi vyhovovalo. Bola som zvyknutá sa rýchlo zorientovať, viac-menej nastúpiť za jazdy. Neskôr som ja sama ako buddy dostala na starosť nových ľudí, ale tým že som si sama neprešla poriadnym buddy tréningom, chýbal mi k tomu systém. Všetko bolo skôr na mojej iniciatíve. Nešlo to zle, ale to je asi iba môj názor. Keď sa toho zišlo viac, bolo to náročné zvládnuť bez koordinácie zhora. Moje pracovné povinnosti sa neodsunuli stranou, očakávalo sa že zvládnem oboje zároveň."

Otázka č. 8: Čo bolo hlavným dôvodom vášho rozhodnutia opustiť spoločnosť?

Respondenti boli požiadaní, aby pomenovali jeden hlavný dôvod, ktorý podľa nich najviac ovplyvnil ich rozhodnutie ukončiť pracovný pomer. Hoci v priebehu rozhovorov spomínali aj ďalšie oblasti nespokojnosti, cieľom tejto otázky bolo identifikovať ten

najzásadnejší moment či faktor, ktorý bol pre nich osobne rozhodujúci. Ich odpovede pokrývajú rôzne oblasti — od pracovného režimu, cez pocit stagnácie, až po pracovné preťaženie — a odrážajú individuálne potreby a očakávania, s ktorými do zamestnania nastupovali.

- **Respondent č. 1 - účtovník junior, 11 mesiacov:**

*„Bola to **slabá perspektíva rastu či povýšenia**. Rozhodol som sa odísť, lebo som cítil, že **môj výkon sa nijako neodzrkadľuje v prístupe vedenia ani v plate**. Mal som pocit, že som uviazol v absolventskom režime, aj keď som už dávno zvládal omnoho viac. Po desiatich mesiacoch som už nemal chuť znova čakať keď som nevidel žiadnu ochotu čokoľvek zmeniť zo strany vedenia.“*

- **Respondent č. 2 - účtovník junior, 7 mesiacov:**

*„**Chýbajúci home office** bol pre mňa veľký problém – škola a práca sa nedali vždy zladiť a cítila som, že firma nie je ochotná prispôsobiť tomu žiadne podmienky. Nešlo o peniaze, ale o rovnováhu medzi prácou a osobným životom.. Bola som unavená z neustáleho cestovania medzi Bratislavou, kde som študovala, a Žilinou, kde som pracovala. Neustále prispôsobovanie sa ma ubíjalo a bránilo miv osobnom rozvoji..“*

- **Respondent č. 3 - administratívna podpora, 1 rok a 3 mesiace**

*„**Možnosť práce z domova.** Keď som si uvedomila, že o home office sa tu ani neuvažuje a že ani pri vyššej zodpovednosti sa režim nemení, začala som si hľadať niečo iné. Prácu som mala rada, ale potrebovala som väčšiu voľnosť. Od istého momentu mi už nestačilo si iba plánovať pracovnú dobu, **naozaj potrebujem mať možnosť pracovať z domova** a byť schopná prispôsobiť sa potrebám mojej dcéry.“*

- **Respondent č. 4 – mzdový účtovník senior, 3 roky**

*„**Stres a nízka podpora pri stále sa zvyšujúcom množstve práce.** Začalo mi prekážať, že som často ostávala na všetko sama. Okrem vlastnej agendy som mala pomáhať aj novým kolegom, ale bez jasného zadania a podpory zhora. Dostávala som spätnú väzbu k vykonávanej práci, ale keď bolo práce veľa, **chýbala mi reálna podpora**. A to i napriek tomu že som si o pomoc niekoľko krát povedala. Časom sa to na mne začalo podpisovať – únava, frustrácia, pocit že aj keď sa snažím, nie je to dosť. Ale zmena neprichádzala.*

Prestávala som to zvládať, najmä cez tie náročné obdobia. No nešlo o jednu konkrétnu vec, skôr o dlhodobo neriešené veci, ktoré sa začali kopiť."

- **Respondent č. 5 – účtovník senior, 4 roky a 6 mesiacov**

*„ **Dlhodobý pocit stagnácie** bol rozhodujúci. Pracoval som roky v tom istom tempe, bez zmeny, bez výziev, bez diskusie o mojom ďalšom smerovaní. Profesijný rast bol nulový. Necítil som, že by niekto riešil moju budúcnosť v podniku."*

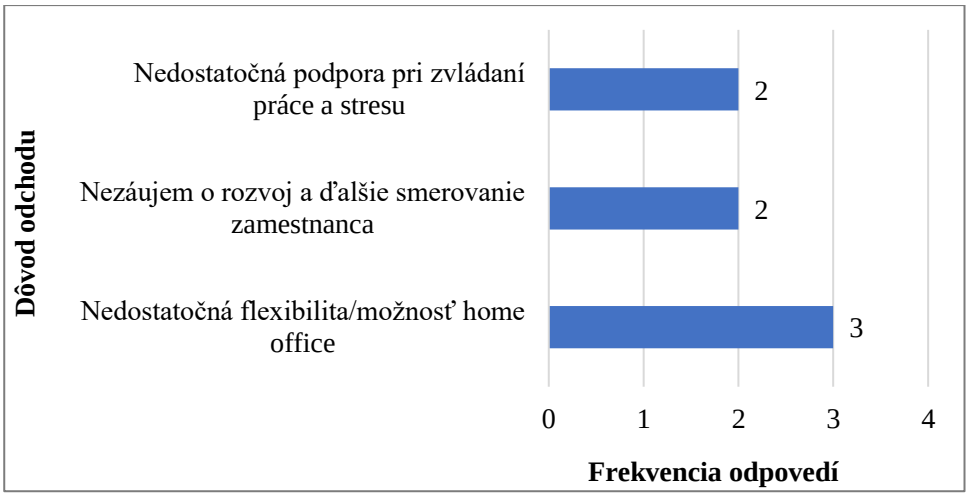
- **Respondent č. 6 – účtovník junior, 10 mesiacov**

*„**Určite chýbajúca podpora a záujem o moje pocity.** Aj keď zo začiatku bolo všetko v poriadku, pomerne rýchlo sa to zmenilo. Pribúdali mi úlohy a zodpovednosť, a síce sme diskutovali o mojom pracovnom výkone v zmysle spokojnosti klientov, no **nikto sa nezaujímal, ako to zvládam**. Nešlo o jednu vec, ale o dlhodobý pocit nepočutia. **Potreboval som viac podpory, ktorú som nedostal**. Nakoniec som prijal ponuku od inej firmy, kde bol sľúbený systematickejší mentoring a jasnejší plán rozvoja."*

- **Respondent č. 7 – mzdový účtovník senior, 1 rok a 11 mesiacov**

*„Najväčším problémom bol **absolútny nedostatok flexibility**. Predtým som bola zvyknutá pracovať aj z domu, čo mi vyhovovalo z hľadiska koncentrácie aj organizácie dňa**. Tu home office neexistoval**. V kombinácii s ďalšími vecami – časté zmeny v tíme, slabá koordinácia – to vo mne postupne vyvolávalo frustráciu."*

Nasledujúci graf č. 7 prezentuje frekvenciu jednotlivých dôvodov, ktoré uviedli bývalí zamestnanci firmy ABC s.r.o. Ako možno vidieť, najčastejším dôvodom odchodu bola nedostatočná flexibilita v podobe chýbajúceho home office. O druhé miesto sa delia *nedostatočná podpora pri zvládaní práce a stresu* a *nezáujem o rozvoj a ďalšie smerovanie zamestnanca*.



Graf 7: Najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 9: Odporučili by ste spoločnosť ABC s.r.o. ako zamestnávateľa svojim známym?

Na záver bola bývalým zamestnancom položená otázka, či by na základe svojich skúseností odporučili prácu v spoločnosti ABC s.r.o. svojim známym. Pri odpovedi boli respondenti požiadaní o zváženie celej svojej skúsenosti v spoločnosti.

- **Respondent č. 1** – účtovník junior (11 mesiacov):

„Nie, neodporučil by som. Po mojej skúsenosti by som známemu skôr poradil, aby hľadal firmu, kde sa aktívne rieši rast a spätná väzba. Aj keď by sa jednalo o prvú prácu. Radil by som aby skúsil inú firmu z ktorej by nemusel do roka odísť.“

- **Respondent č. 2** – účtovník junior (7 mesiacov):

„Áno, ale len pre študentov. Môže to byť dobrý štart, ale určite by som upozornila na slabú flexibilitu a absenciu home officu. Hlavne by som upozornila študentov študujúcich mimo Žilinu, aby buď šli do skráteného úväzku alebo aby hľadali prácu v mieste štúdia.“

- **Respondent č. 3** – administratívna podpora (1 rok a 3 mesiace):

„Áno, odporučila by som ju najmä rodičom alebo ľuďom, ktorí hľadajú stabilnú, nenáročnú administratívnu prácu. Ale rovno by som upozornila na chýbajúci home office.“

- **Respondent č. 4** – mzdový účtovník senior (3 roky):

„Nie. Nemyslím si, že je to vhodné pracovisko pre niekoho, kto potrebuje systém, spätnú väzbu a funkčnú koordináciu. Mne tá podpora chýbala a vo svojom okolí nemám ľudí, ktorí by takýto štýl práce preferovali.“

- **Respondent č. 5** – účtovník senior (4 roky a 6 mesiacov):

„Určite nie. Pracoval som tam dosť dlho na to, aby som to vedel zhodnotiť. Dlhodobý nezáujem o rozvoj a žiadna vízia do budúcna, to by som uvádzal hneď ako červenú vlajku. Ak má niekto rád nekonečnú rutinu, možno nejaký starší človek čo iba hľadá stabilné miesto. Ale pochybujem že by to komukoľvek vyhovovalo.“

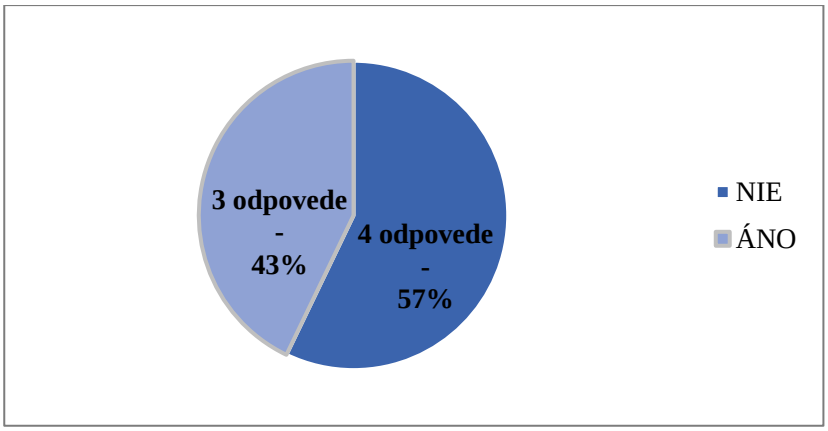
- **Respondent č. 6** – účtovník junior (10 mesiacov):

„Nie, bohužiaľ nie. Podpora, ktorú som očakával, sa nekonala a tá neistota, ktorá prišla s rastúcou zodpovednosťou, bola pre mňa rozhodujúca. Od práce vhodnej pre absolventov som čakal niečo úplne iné. Svojich kamarátov som už odrádzal aby tam zbytočne nemárnili čas.“

- **Respondent č. 7** – mzdový účtovník senior (1 rok a 11 mesiacov):

„Áno, odporučila by som ju ľuďom, ktorí majú skúsenosti, vedia pracovať samostatne a nevadí im to a nepotrebujú veľmi osobný prístup. Práca je v poriadku, mzda tiež, ale treba rátať s tým, že nie je veľa flexibility v zmysle výkonu práce na inom mieste, než v kancelárii.“

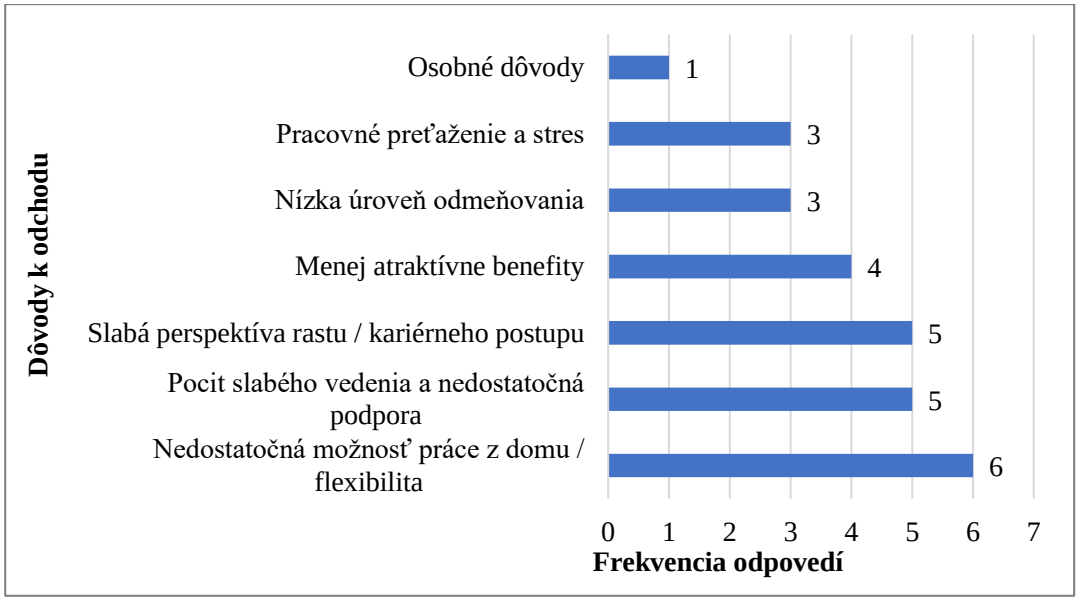
Nasledujúci graf č. 8 vyjadruje odpovedi bývalých zamestnancov na otázku č. 9 – *Odporučili by ste prácu v spoločnosti svojim známym.* Aj napriek tomu, že väčšina respondentov opustila firmu z konkrétnych dôvodov nespokojnosti, traja z nich by prácu v spoločnosti odporučili za určitých okolností alebo vybraným skupinám (napríklad študentom alebo rodičom hľadajúcim stabilnú administratívnu prácu). Zvyšní štyria respondenti by prácu u spoločnosti ABC s.r.o. neodporučili.



Graf 8: Odporučili by ste spoločnosť ABC s.r.o. ako zamestnávateľa
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.4.4 Analýza zistených príčin odchodu

V tejto kapitole boli analyzované odpovede respondentov na všetky položené otázky s cieľom identifikovať všetky faktory, ktoré viedli k odchodu respondentov zo spoločnosti. Nasledujúci graf č. 9 sumarizuje frekvenciu výskytu jednotlivých faktorov počas celého rozhovoru s respondentmi. Každý faktor bol započítaný maximálne raz za každého respondenta.



Graf 9: Frekvencia výskytu faktorov vplývajúcich na nespokojnosť a rozhodnutie odísť
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tieto faktory boli následne zatriedené podľa typológie uvedenej v kapitole 1.2.2 podľa Vnoučkovej do štyroch hlavných kategórií : Individualistické, kolektivistické, interpersonálne a intrapersonálne.

1) Individualistické príčiny

Tieto dôvody súvisia s orientáciou na vlastné ciele, rast, uznanie a odmeňovanie. (Vnoučková) Bývalí zamestnanci, ktorí uvádzali slabú možnosť kariérneho postupu alebo nezáujem o ich profesijné smerovanie, spadali práve sem. Rovnako tu boli zaradené výroky o stagnácii, nízkej mzde či pocite, že sa výkon neodzrkadľuje v prístupe vedenia. Zmienky sa vyskytli najmä v odpovediach respondentov č. 1, 5 a 6.

- Slabá perspektíva rastu / kariérneho postupu – 5 zmienok
- Nízka úroveň odmeňovania – 3 výskyty
- Menej atraktívne benefity – 2 výskyty (ak boli spomenuté ako osobná nespokojnosť)

Spolu teda ide o 10 výskytov. Táto kategória sa ukázala ako najpočetnejšia.

2) Intrapersonálne príčiny

Patria sem faktory súvisiace s vnútorným prežívaním, vyčerpaním alebo nezvládnutím stresu (Vnoučková, 2013). Ide o výroky, kde respondenti hovorili o únave, frustrácii alebo pocite zahltenia povinnosťami, prípadne o nedostatku záujmu o to, ako sa so svojou agendou vyrovnávajú. Zvlášť respondenti č. 4 a 6 tieto momenty spomínali.

- Pracovné preťaženie a stres – 3 výskyty
- Zhoršená schopnosť zvládať tlak, potreba väčšej podpory – 2 výskyty (r. 4, 6)

Spolu predstavujú 5 výskytov.

3) Kolektivistické príčiny

Tieto dôvody sa viažu ku kultúre na pracovisku, režimu práce a schopnosti organizácie reagovať na špecifické potreby zamestnancov (napr. rodičov, študentov, ľudí s individuálnym štýlom práce) (Vnoučková 2013). V odpovediach sa veľmi často objavoval chýbajúci home office, čo bolo spojené s dochádzaním do mesta výkonu práce, s miernym nedostatkom súkromia, či nevyhovujúcou organizáciou dňa.

- Nedostatok Home office / flexibility – 6 výskytov
- Menej atraktívne benefity – 2 výskyty (ako kolektívna výčitka voči ponuke zamestnávateľa)

Spolu celkom 8 výskytov v odpovediach respondentov. Jedná sa o druhú najpočetnejšiu skupinu.

4) Interpersonálne príčiny

Sem patrí slabá komunikácia, nejasné očakávania zo strany vedenia, chýbajúce debaty o budúcnosti alebo pocity „nepočutia“. Viacerí respondenti popisovali pasivitu zo strany nadriadených, formálny prístup či neochotu rozvíjať vzťah.

- Slabé vedenie a nedostatok podpory – 5 výskytov (r. 4, 5, 6, 7)

Spolu predstavuje 5 výskytov v rozhovoroch s bývalými zamestnancami.

Z hľadiska dĺžky trvania zamestnania je dôležité poznamenať, že len menšina respondentov zotrvala v spoločnosti viac než dva roky. Táto skutočnosť je v súlade s analytickými ukazovateľmi stability, najmä s nižšou priemernou dĺžkou zotrvania zamestnanca (2,44 roka) a poklesom indexu stability v rokoch 2022-2023. Kratšie zotrvanie viacerých bývalých zamestnancov môže naznačovať nedostatočnú mieru angažovanosti, neefektívne adaptačné procesy alebo nesúlad medzi očakávaniami a realitou pracovného prostredia, čo bolo potvrdené aj ich odpoveďami na zvyšné otázky kvalitatívneho rozhovoru.

2.4.5 Vyhodnotenie analýzy príčin odchodu bývalých zamestnancov

Z výsledkov vyplýva, že najvýraznejšiu úlohu zohrávali kolektivistické a individualistické príčiny. Respondenti opakovane poukazovali na nedostatok flexibility v práci – najmä v podobe neexistujúcej možnosti vziať si home office, a to ani z výnimočného dôvodu. Zároveň sa cítili kariérne obmedzovaní – najmä v podobe kariérneho rozvoja alebo rastu v rámci odboru. Interpersonálne a intrapersonálne príčiny zohrávali doplnkovú, ale stále významnú rolu. Ukazujú na potrebu lepšieho nastavenia internej komunikácie, na ochotnejší a citlivejší prístup u prejavov preťaženia a záujmu o jednotlivcov – najmä počas náročnejších období. Na tieto výstupy nadväzujú odporúčania vo štvrtej časti práce.

2.5 Analýza spokojnosti súčasných zamestnancov

Analýza spokojnosti zamestnancov bola realizovaná prostredníctvom dotazníkového šetrenia, ktoré prebehlo v období od 7. 5. 2025 do 14. 5. 2025. Dotazník bol vytvorený autorkou práce pomocou nástroja Google Forms a spoločnosťou ABC s. r. o. distribuovaný prostredníctvom firemných e-mailov všetkým zamestnancom (celkový počet: 35). Na šetrení sa zúčastnilo 24 zamestnancov, čo predstavuje 69 % účasť. Dotazník bol anonymný a dobrovoľný, pričom zber a vyhodnocovanie údajov prebiehalo priebežne počas ôsmich dní.

2.5.1 Dotazníkové šetrenie o spokojnosti súčasných zamestnancov

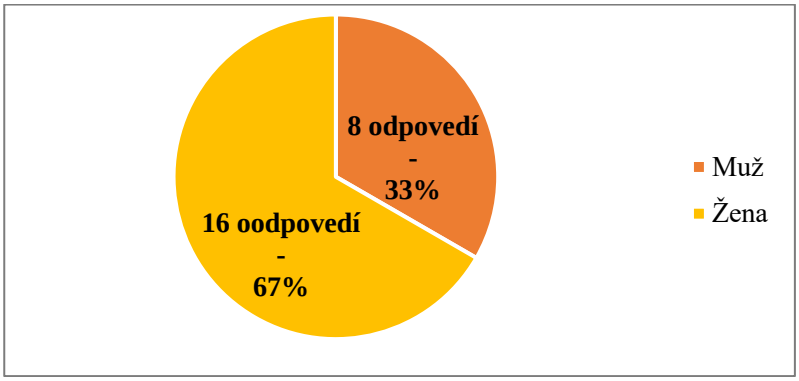
Cieľom dotazníka bolo zistiť aktuálnu mieru spokojnosti zamestnancov, identifikovať potenciálne slabé miesta v oblasti motivácie, benefitov a pracovných podmienok, a zároveň zachytiť prípadné riziko fluktuácie. Obsah dotazníka bol tematicky rozdelený do piatich oblastí:

- Základné údaje o respondentovi,
- adaptácia, pracovné podmienky a motivácia,
- komunikácia,
- odmeňovanie a benefity,
- kariérny rozvoj a fluktuácia.

Na základe získaných údajov bola následne vypočítaná priemerná úroveň spokojnosti v jednotlivých oblastiach, ktoré boli porovnané s kvalitatívnymi výstupmi rozhovorov s bývalými zamestnancami.

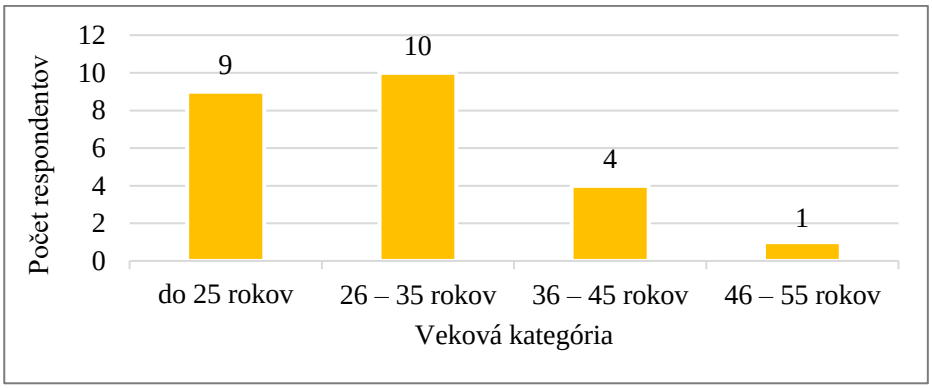
I. Základné údaje o respondentovi

Otázka č. 1. Aké je Vaše pohlavie?



Graf 10 : Pohlavie respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 2. Do akej vekovej kategórie patríte?

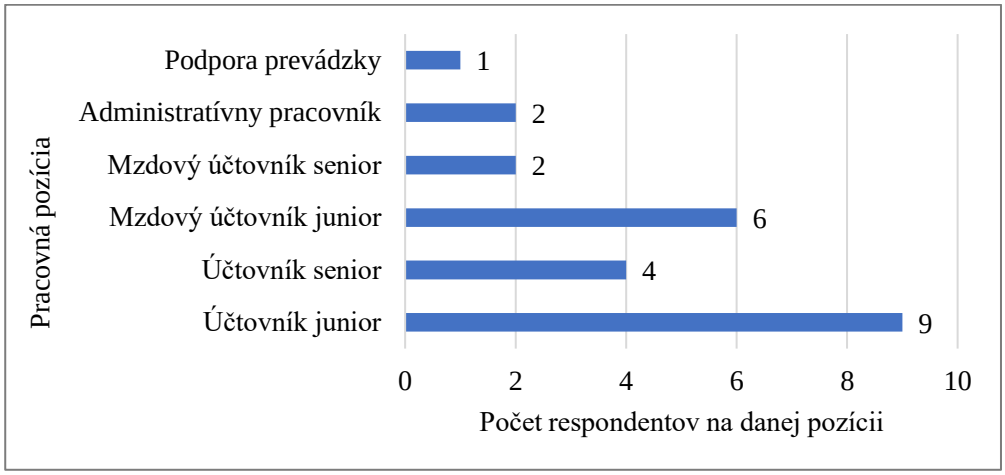


Graf 11: Veková kategória respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 3. Ako dlho pracujete v spoločnosti ABC s.r.o.?

Graf 12: Dĺžka pracovného pomeru respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 4. Na akom oddelení pôsobíte?



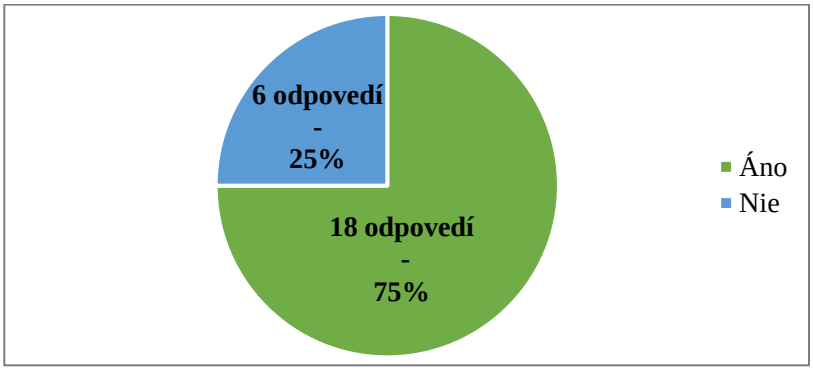
Graf 13: Pracovné zaradenie respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zhrnutie

Vzorka respondentov zodpovedá súčasnej štruktúre zamestnancov spoločnosti ABC. Väčšina účastníkov výskumu sú mladší zamestnanci do 35 rokov, prevažne ženského pohlavia. Väčšina respondentov pracuje v spoločnosti menej než dva roky, čo korešponduje aj so zvýšenou mierou fluktuácie pozorovanou v predošlom analytickom šetrení. Väčšina respondentov pôsobí na oddeleniach účtovníctva a mzdového účtovníctva, predovšetkým na juniorných pozíciách. Tieto údaje sú dôležité pre porozumenie a interpretáciu výsledkov spokojnosti, motivácie a vnímania odmeňovania. Mladší zamestnanci môžu mať na tieto oblasti špecifické požiadavky.

II. Adaptácia

Otázka č. 5. Bol Vám po nástupe pridelený mentor - buddy?

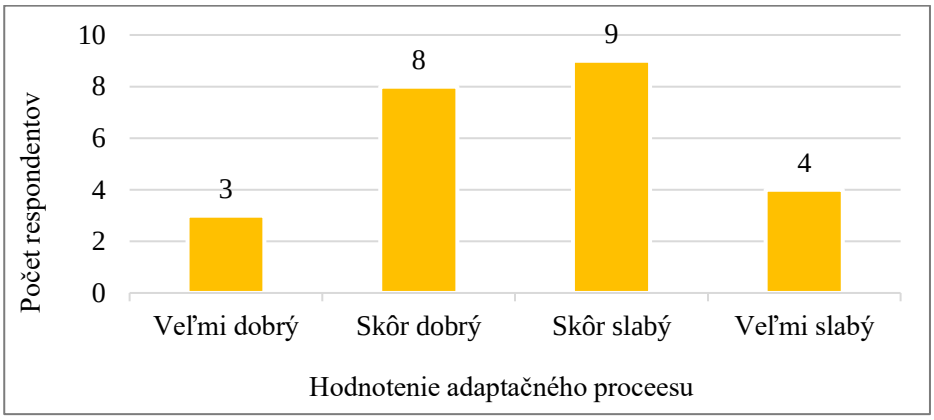


Graf 14: Pridelenie buddyho novým zamestnancom
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 6. Pomohol vám buddy s adaptáciou v novej práci?

Graf 15: Hodnotenie nápomocnosti buddyho
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 7. Ako hodnotíte adaptačný proces vo firme?



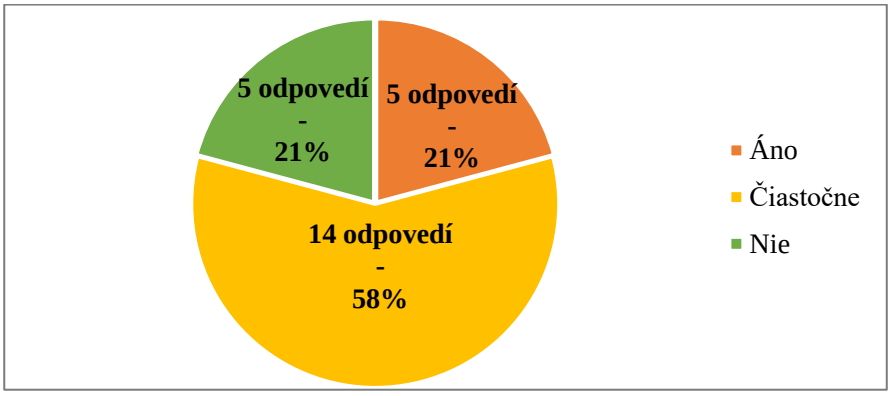
Graf 16: Hodnotenie adaptačného procesu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zhrnutie

Výsledky druhej oblasti dotazníku ukazujú, že spoločnosť síce má zavedené nástroje na hladký priebeh adaptačného procesu ale nie sú úplne efektívne. Iba 41% zamestnancov uviedlo, že im pridelený buddy výrazne pomohol. To môže znamenať nejednotný postup pri zaškolení nových zamestnancov ale rovnako aj zlú kvalitu buddyho. Je možné, že toto negatívne vnímanie vychádza práve z hodnotenia zamestnancov, ktorí v spoločnosti pracujú kratšie, keďže adaptačný proces sa týka práve ich. Do budúcna by bolo vhodné vytvoriť dotazníkové šetrenie zamerané práve na adaptačný proces nových zamestnancov, a rovnako aj zber spätnej väzby na ich spokojnosť a výsledky adaptačného procesu.

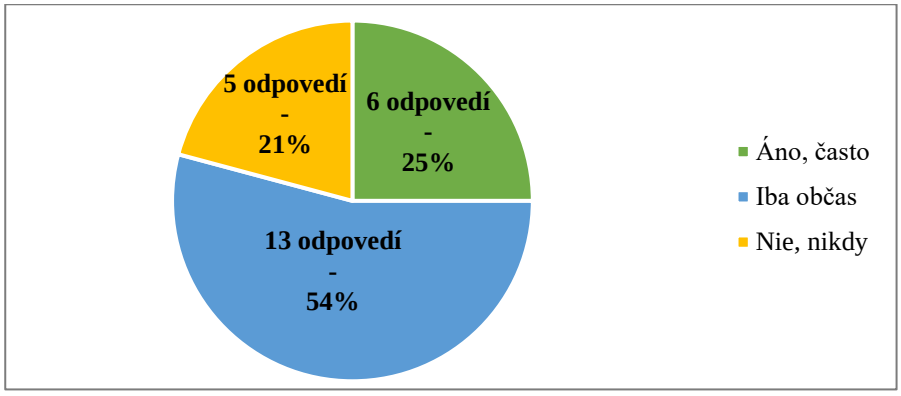
III. Pracovné podmienky a motivácia

Otázka č. 8. Vyhovuje Vám aktuálny pracovný režim (čas, miesto výkonu)?



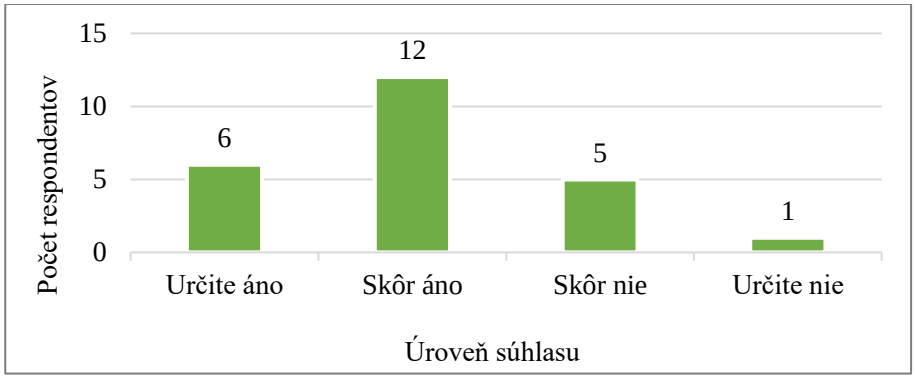
Graf 17: Spokojnosť s pracovným režimom
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 9. Pociťujete v práci často únavu alebo stres?



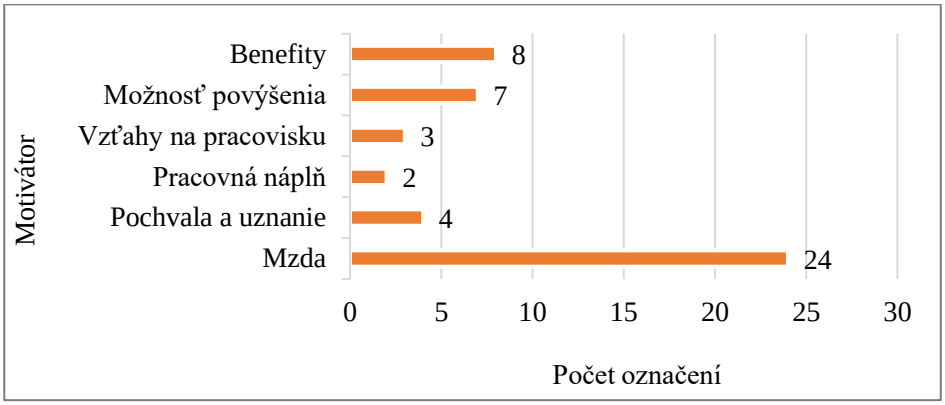
Graf 18: Frekvencia pocitov stresu a únavy
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 10. Cítite sa byť v práci dostatočne motivovaný/á?



Graf 19: Pocit motivácie u respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 11. Čo Vás najviac motivuje k pracovnému výkonu? *(max. 2 možnosti)*



Graf 20: Hlavné motivátory spomedzi benefitov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zhrnutie

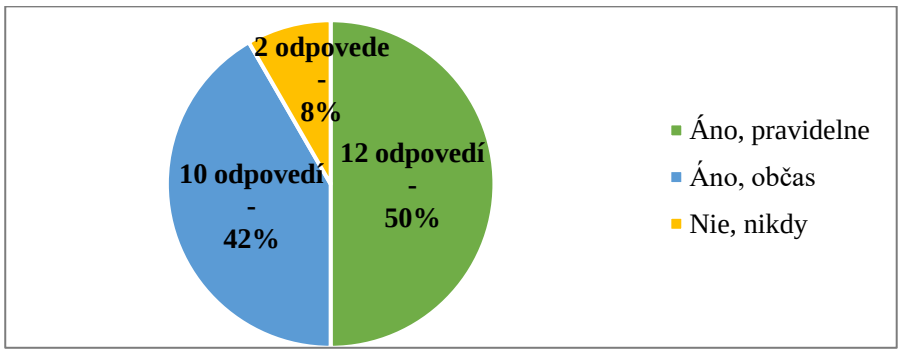
S aktuálne zavedeným pracovným režimom je spokojných iba 21% opýtaných. Väčšina respondentov, až 58% uvádza, že je s podmienkami času a miesta výkonu práce spokojná iba čiastočne. Tieto odpovede sa neskôr prejavia i v odozve na chýbajúce benefity v nasledujúcej kategórii ako túžba po možnosti pracovať z domu.

Úroveň stresu a vyťaženosti hodnotí 25% opýtaných ako vysokú, zvyšok pociťuje stres len občas alebo vôbec.

V oblasti motivácie dominuje v odpovediach predovšetkým mzda, nasledovaná benefitmi a možnosťou kariérneho postupu. Väčšina respondentov sa prikláňa k názoru, že sa cítia skôr motivovaní.

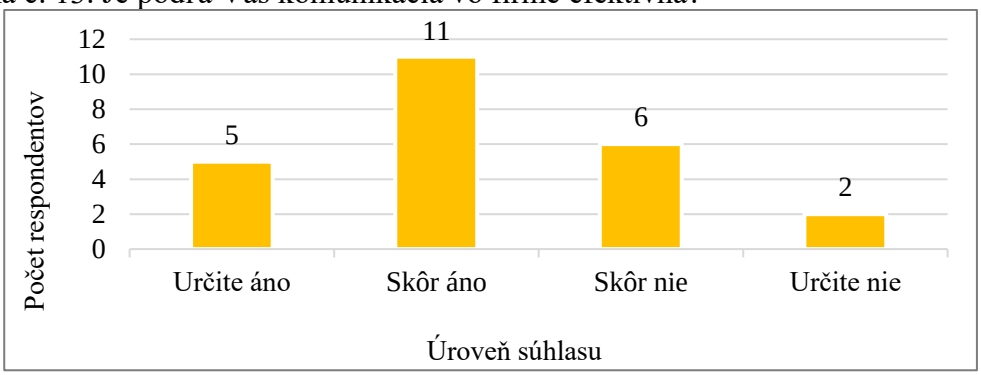
IV. Komunikácia

Otázka č. 12. Dostávate pravidelnú spätnú väzbu o svojej práci?



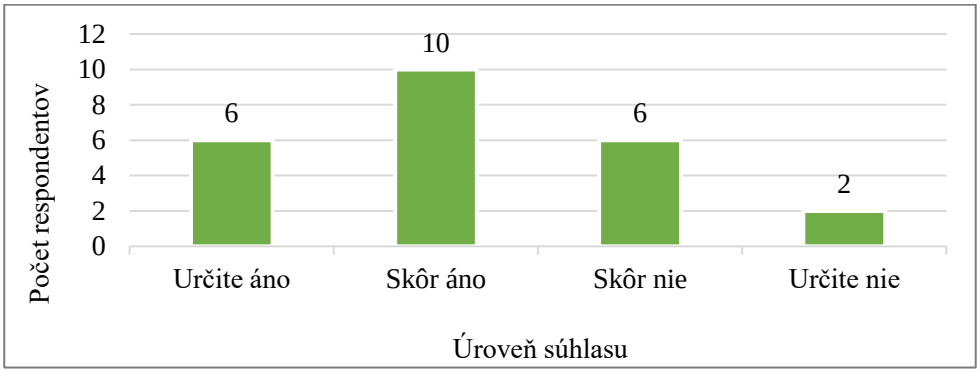
Graf 21: Frekvencia obdržania spätnej väzby respondentmi
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 13. Je podľa Vás komunikácia vo firme efektívna?



Graf 22: Vnímanie efektívnosti komunikácie respondentmi
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 14. Máte možnosť vyjadriť svoj názor či poskytnúť spätnú väzbu?



Graf 23: Vnímanie respondentov možnosti vyjadriť názor a hodnotenie
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

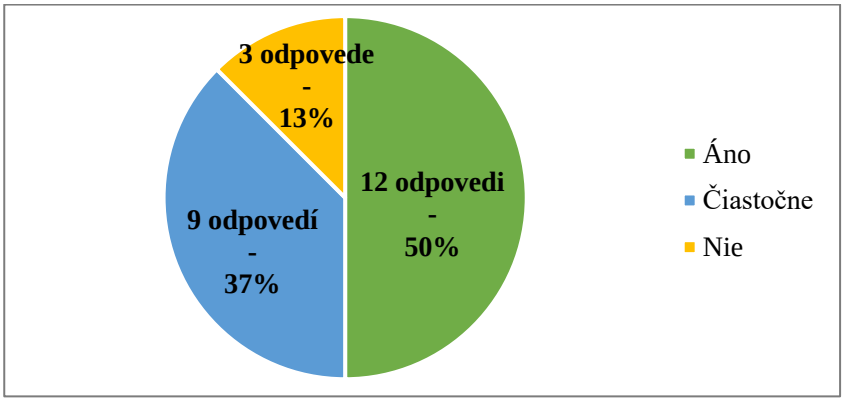
Zhrnutie

Efektivita komunikácie je vnímaná respondentmi prevažne pozitívne, ale výsledky naznačujú i určité nedostatky. Viac než polovica opýtaných považuje komunikáciu za efektívnu avšak tretina vyjadrila výhrady ktoré môžu naznačovať, že skúsenosti zamestnancov naprieč oddeleniami sa líšia. Veľmi podobné hodnotenie dosiahla aj otázka týkajúca sa možnosti vyjadriť svoj názor. Až tretina opýtaných má pocit, že ich názor nie je rešpektovaný a zohľadnený.

Pravidelnú spätnú väzbu dostáva iba polovica opýtaných. Zvyšných 42% ju dostáva iba občas a 8% opýtaných nedostáva spätnú väzbu vôbec. Tieto výsledky môžu byť znakom chýbajúceho jednotného prístupu k spätnej väzbe a taktiež nedostatku podpory od vedenia. Oblasť komunikácie má priestor na zlepšenie, najmä v zapájaní všetkých zamestnancov do obojsmernej komunikácie.

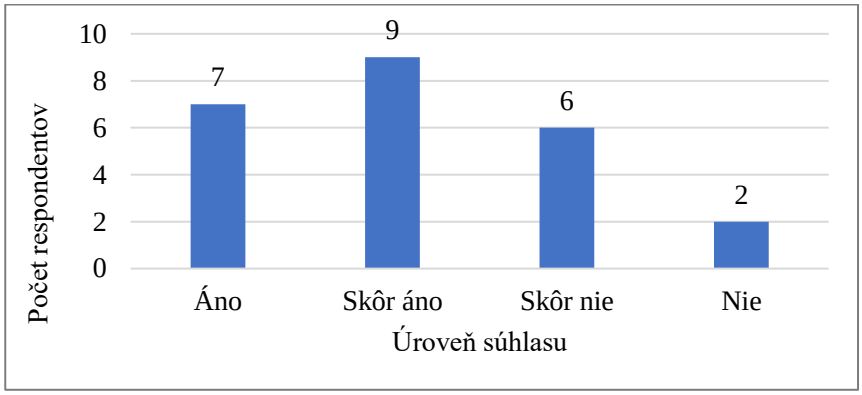
V. Odmeňovanie a benefity

Otázka č. 15. Ste spokojný/á so svojou aktuálnou mzdou?

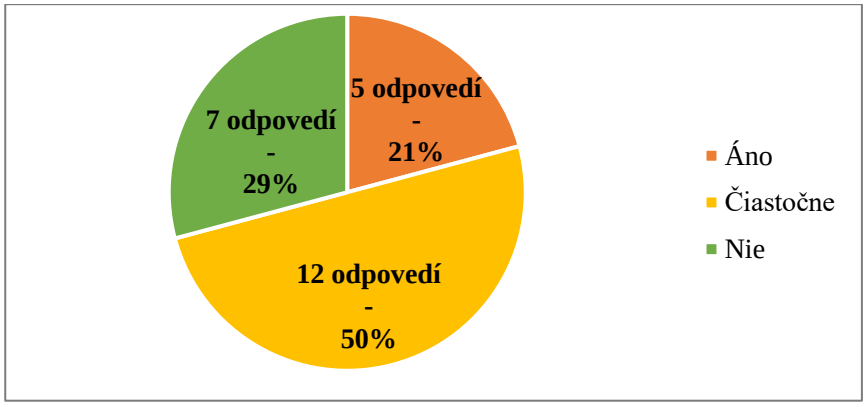


Graf 24: Spokojnosť respondentov s aktuálnou mzdou
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 16. Máte prehľad o mzdovom systéme a možnostiach finančného ohodnotenia v spoločnosti

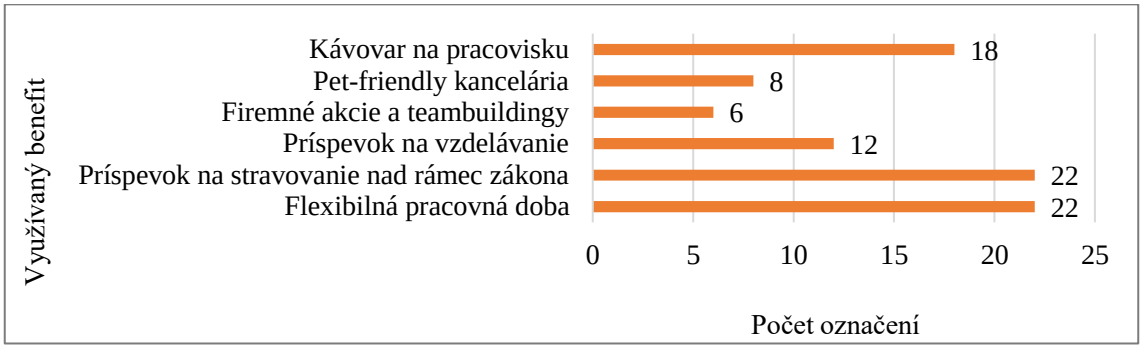


Otázka č. 17. Ste spokojný/á s ponukou benefitov?



Graf 25: Spokojnosť respondentov so súčasnou ponukou benefitov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 18. Ktoré z benefitov považujete za najdôležitejšie?*(možnosť viacero odpovedí)*



Graf 26: Obľúbenosť benefitov medzi respondentmi
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

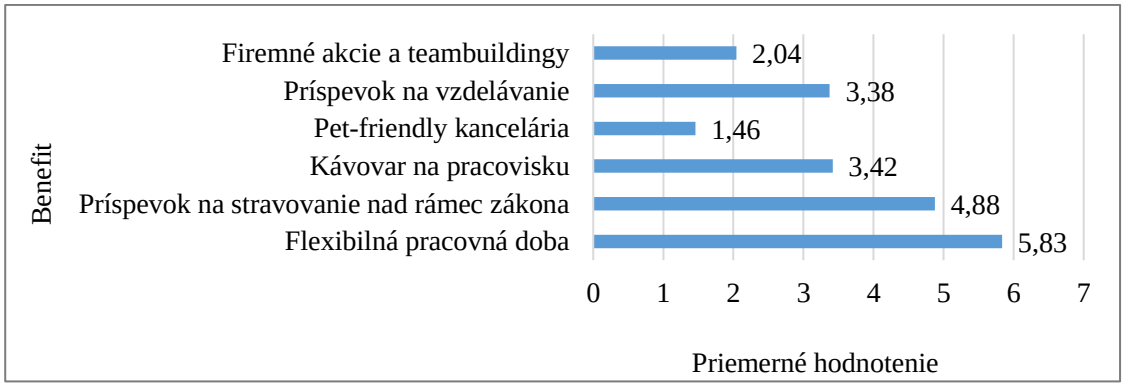
Tabuľka 7: Hodnotenie benefitov podľa úrovne dôležitosti na škále 1 (najmenej) až 6 (najviac)

Benefit/Úroveň dôležitosti	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***Priemerné hodnotenie***
Flexibilná pracovná doba	0	0	0	2	0	22	5,83
Príspevok na stravovanie nad rámec zákona	0	0	0	5	17	2	4,88
Kávovar na pracovisku	3	3	4	9	5	0	3,42
Pet-friendly kancelária	18	2	3	1	0	0	1,46
Príspevok na vzdelávanie	0	2	13	7	2	0	3,38
Firemné akcie a teambuildingy	3	17	4	0	0	0	2,04
Celkom	24	24	24	24	24	24	-

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

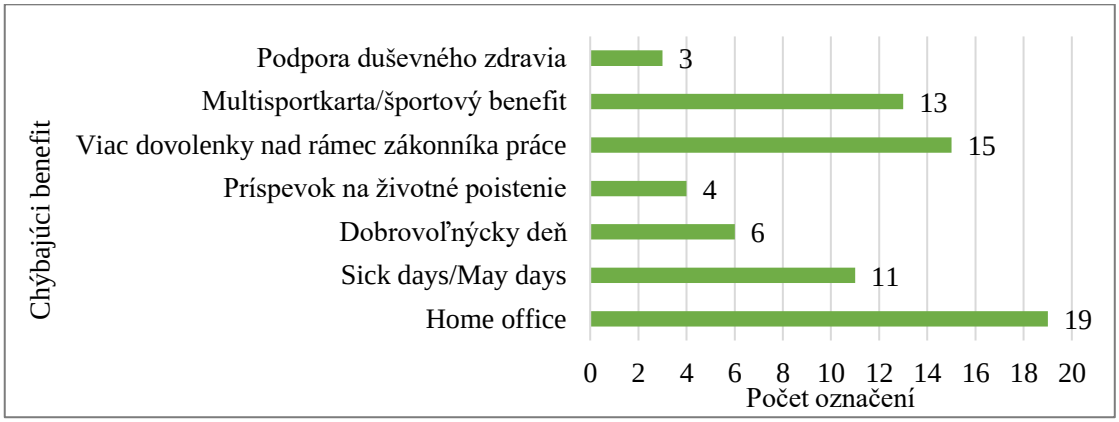
Priemerné hodnotenie bolo vypočítané podľa vzorca č. 7 uvedeného v kapitole 1.2.3.

Otázka č. 19. Aké benefity vám chýbajú? O aké nové benefity by ste mali záujem? *(max 3 možnosti)*



Graf 27: Priemerné hodnotenie benefitov respondentmi
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 20. Aké benefity vám chýbajú v ponuke? *(max 3 návrhy)*



Graf 28: Chýbajúce benefity podľa respondentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zhrnutie

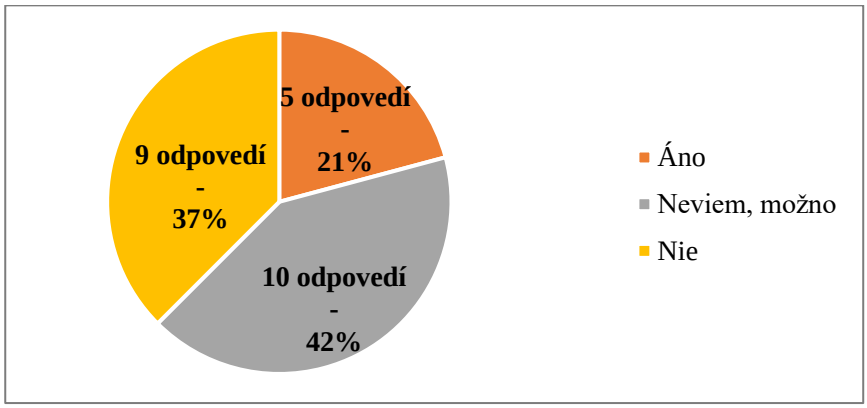
Oblasť odmeňovania a benefitov ukazuje rozdielne postoje respondentov. So svojou aktuálnou mzdou je spokojných približne 46% respondentov, zatiaľ čo približne 20% je doslova nespokojných. Zvyšok respondentov označilo svoju spokojnosť ako čiastočnú. Oblasť mzdy a finančného ohodnotenia teda nepatrí medzi najsilnejšie, ale ani medzi tie vyslovene problematické stránky spoločnosti.

V prípade hodnotenia spokojnosti s poskytovanými benefitmi je situácia o niečo horšia. Takmer 30% respondentov nie je spokojná so súčasným systémom, čiastočne je spokojných 50% opýtaných. Keďže škála súčasne ponúkaných benefitov nie je veľmi široká, je to v celku pochopiteľné. Spomedzi dostupných benefitov je najviac využívaná flexibilná pracovná doba, zvýšený príspevok na stravovanie a kávovar na pracovisku. Tieto benefity sú zároveň považované aj za najdôležitejšie. Aj keď aktuálny systém nie je vnímaný doslova negatívne, respondenti dali jasne najavo, že majú záujem o rozšírenie ponuky benefitov.

Z prieskumu, aké nové benefity by zamestnanci ocenili v ponuke, vyplýva obrovský záujem o možnosť pracovať z domu, dostupnosť sick days a dovolenky nad rámec zákona. Taktiež bol prejavený veľký záujem o športový benefit napríklad v podobe MultiSport karty.

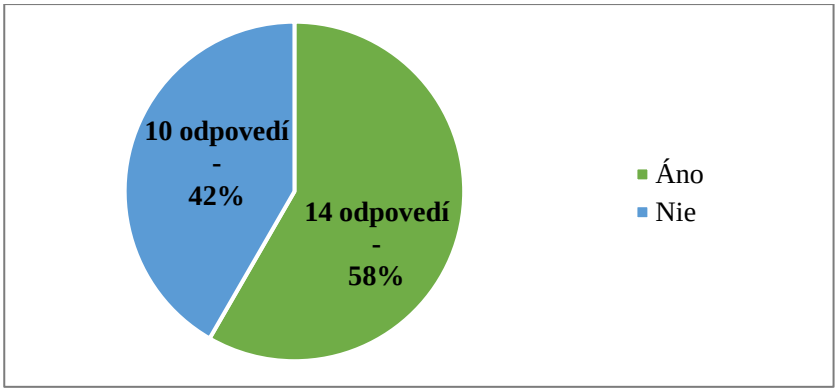
IV. Kariéra a spokojnosť

Otázka č. 21. Máte vo firme možnosť kariérneho rastu?



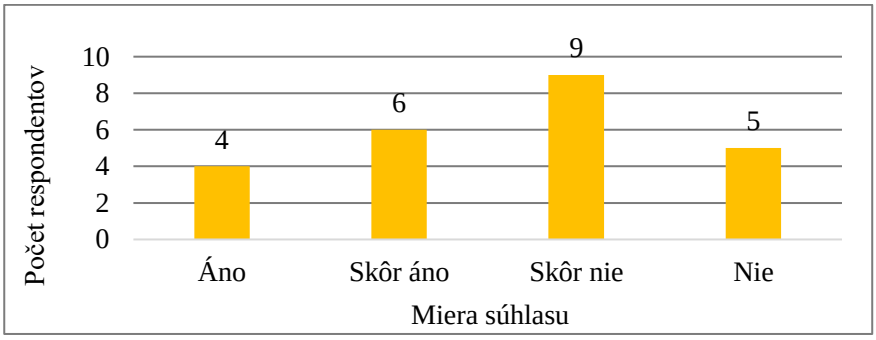
Graf 29: Vnímanie možnosti kariérneho rastu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 22. Premýšľali ste niekedy nad odchodom zo spoločnosti ABC s.r.o.?



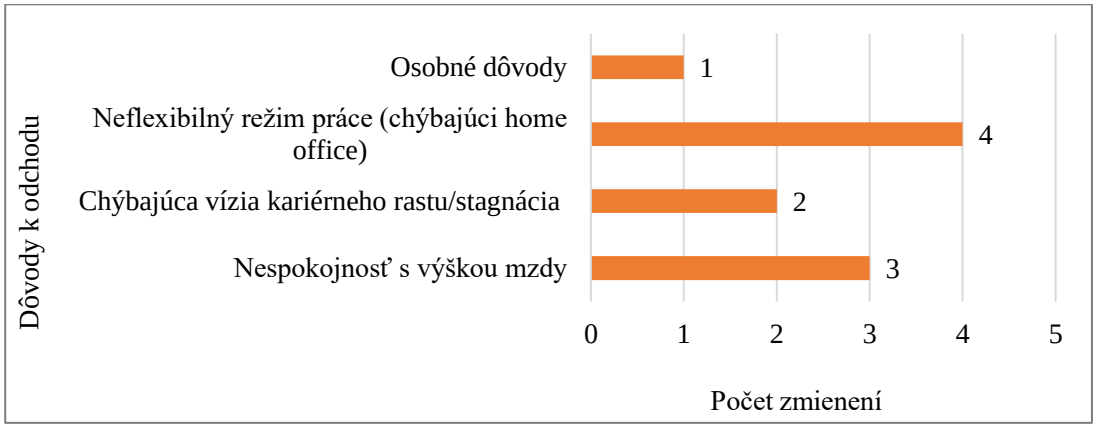
Graf 30:Úvaha respondentov nad odchodom zo spoločnosti počas ich zamestnania
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 23. Uvažujete aktuálne o zmene zamestnania?



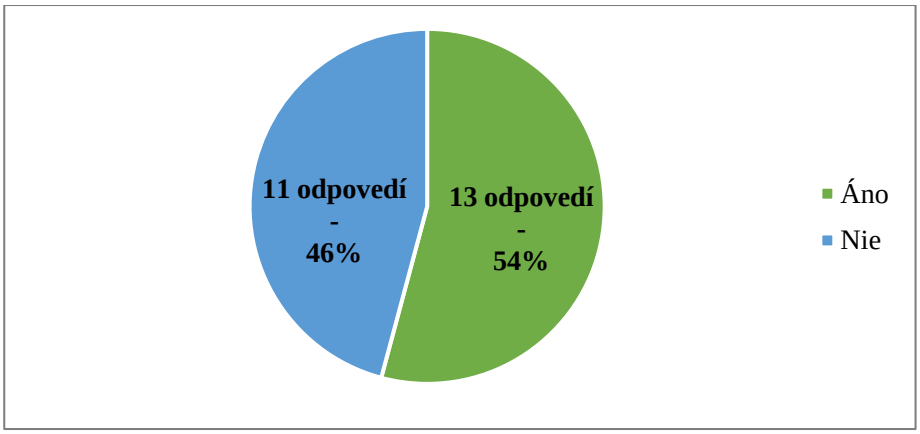
Graf 31: Aktuálne zvažovanie zmeny zamestnania medzi respondentmi
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 24. Ak ste odpovedali áno, čo je vašim hlavným dôvodom? (otvorená otázka)



Graf 32: Dôvody aktuálneho zvažovania zmeny zamestnania
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č. 25. Zaujímate sa o iné pracovné ponuky?



Graf 33: Aktívny záujem respondentov o iné pracovné ponuky
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zhrnutie

Oblasť kariérneho rastu a spokojnosti predstavuje jednu z najvýraznejších slabín spoločnosti. Len 21 % respondentov uvádza, že vnímajú možnosť kariérneho postupu. Takmer polovica (42 %) si tým nie je istá a 31 % žiadnu takúto možnosť nevníma. To naznačuje, že len malá časť zamestnancov má jasnú predstavu o svojej budúcnosti v rámci spoločnosti, čo prirodzene vedie k zvažovaniu iných pracovných alternatív.

Až 58 % respondentov už niekedy uvažovalo o zmene zamestnania. V súčasnosti ju aktívne zvažuje 42 % z nich, pričom štyria zamestnanci sa už takmer rozhodli pre odchod.

Zo skupiny zamestnancov, ktorí uvažujú o zmene, až 71 % sleduje aktuálne pracovné ponuky na trhu.

Tieto zistenia poukazujú na potrebu zlepšenia internej komunikácie, podporu individuálneho rozvoja zamestnancov a systematickú prácu s talentami. V opačnom prípade môže spoločnosť čeliť ďalšiemu nárastu fluktuácie.

2.5.2 Analýza výsledkov dotazníkového šetrenia

Za účelom výpočtu miery spokojnosti respondentov v jednotlivých oblastiach boli vybrané len otázky, na ktoré bolo možno odpovedať na škále:

- Áno – Skôr áno – Skôr nie – Nie
- Áno – Občas/Čiastočne – Nie

Na výpočet spokojnosti v jednotlivých oblastiach bol použitý vzorec č. 7 uvedený v kapitole 1.2.3. Jednotlivým odpovediam bola priradená numerická hodnota od 1 po 4, podľa intenzity súhlasu („Áno“=4, „Nie“=1,“Občas/Čiastočne“=2,5). Výsledná miera spokojnosti v danej oblasti je priemerom všetkých otázok, ktoré do danej oblasti spadajú.

Tabuľka 8: Priemerná miera spokojnosti v jednotlivých oblastiach

Oblasť	***Zahrnuté otázky***	***Priemerná miera spokojnosti***
Adaptácia	*6,7*	*2,51*
Motivácia	*8,9,10*	*2,67*
Komunikácia	*12,13,14*	*2,92*
Odmeňovanie	*15,16*	*2,97*
Benefity	*17,18*	*2,38*
Kariéra	*21,23*	*2,31*

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výrazne slabšie hodnotenie spokojnosti majú oblasti kariéra, benefity a adaptácia. Na základe analýzy priemernej miery spokojnosti v jednotlivých oblastiach bola ďalej spracovaná analýza indexu spokojnosti. Na výpočet bol použitý vzorec č. 5 z kapitoly 1.2.3. Váhy jednotlivých oblastí boli stanovené na základe odpovedí respondentov na otázku č. 11 *„Čo Vás najviac motivuje k pracovnému výkonu?“*. Tieto odpovede reprezentujú vnímanie dôležitosti jednotlivých oblastí a prirodzene určujú ich váhu. Oblasť adaptácie nebola i napriek nepochybnej dôležitosti zahrnutá. Otázka č. 11

neumožňuje odpovede zamerané na oblasť adaptácie. Nasledujúca tabuľka č. 9 zobrazuje jednotlivé hodnoty pre výpočet indexu spokojnosti zamestnancov.

Tabuľka 9: Výpočet indexu spokojnosti

Oblasť	***Priemerná miera spokojnosti***	***Váha oblasti***	***Vážené skóre***
Motivácia	*2,67*	*0,1250*	*0,3338*
Komunikácia	*2,92*	*0,0652*	*0,1825*
Odmeňovanie	*2,97*	*0,5000*	*1,4850*
Benefity	*2,38*	*0,1458*	*0,3967*
Kariéra	*2,31*	*0,1667*	*0,3369*
Index spokojnosti zamestnancov			***2,7348***

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledný index spokojnosti zamestnancov predstavuje hodnotu 2,73 z maximálnej možnej hodnoty 4, čo signalizuje miernu nespokojnosť zamestnancov. Tento výsledok nie je ani nízkym, no ani preferovaným hodnotením celkovej spokojnosti zamestnancov.

2.5.3 Vyhodnotenie analýzy spokojnosti súčasných zamestnancov

Výsledky dotazníkového šetrenia ukázali, že celková spokojnosť zamestnancov spoločnosti ABC s.r.o. nie je kriticky nízka, no zároveň sa nedá hovoriť o komfortnej situácii. Index spokojnosti na úrovni 2,73 z maximálnych 4 bodov naznačuje, že vo firme funguje viacero vecí pomerne dobre. Zároveň sú tu ale oblasti, ktoré si by si zaslúžili zo strany vedenia väčšiu pozornosť, predovšetkým oblasti kariérneho rastu, benefitov a adaptácie. Naopak, najvyššiu spokojnosť respondenti vyjadrili v oblastiach komunikácie a finančného odmeňovania.

Oblasť adaptácie nebola zahrnutá do výpočtu indexu spokojnosti zamestnancov ale i napriek tomu výsledky dotazníku ukazujú, že patrí medzi rizikovejšie oblasti na ktoré by sa bolo vhodné v blízkej budúcnosti zamerať.

2.6 Porovnanie kvalitatívnych a kvantitatívnych zistení

Táto kapitola sa zameriava na porovnanie zistení z rozhovorov s bývalými zamestnancami s výsledkami dotazníkového šetrenia medzi súčasnými zamestnancami spoločnosti ABC s.r.o. Cieľom je identifikovať opakujúce sa témy nespokojnosti, overiť

konzistentnosť výpovedí a zistiť, či sa postoje bývalých a súčasných zamestnancov líšia alebo zhodujú. Porovnanie vychádza z tematických oblastí, ktoré sa objavovali v oboch formách šetrenia – predovšetkým adaptácia a motivácia, benefity, možnosti rastu, pracovné podmienky, komunikácia a celková spokojnosť.

Porovnania

1) **Adaptačný proces**

- **Rozhovory:** Viacerí bývalí zamestnanci - predovšetkým juniorní, uviedli, že s adaptačným procesom neboli spokojní. Bol im pridelený buddy, ale spolupráca a podpora po krátkom čase upadla. Uvádzali pocity neistoty, frustrácie a zvýšeného stresu. Spätná väzba na adaptačný proces sa podľa odpovedí neuskutočňovala. Seniorní bývalí zamestnanci uviedli, že ako buddy nemali vyhradený čas na mentoring. Viedlo to podľa nich k preťaženiu a obmedzenej podpore nováčikov.
- **Dotazník:** Iba 55% zamestnancov uviedla, že im pridelený buddy výrazne pomáhal. Znova bola zaznamenaná nespokojnosť s adaptačným procesom. Spokojnosť v tejto oblasti je na hrane priemerného hodnotenia. (2,51 zo 4).

Záver: Výpovede bývalých aj súčasných zamestnancov sa zhodujú. Adaptácia nie je systematická a podpora po nástupe nie je dostatočná. Do budúcna bude potrebné vytvoriť ucelený adaptačný plán, ktorý zohľadňuje potreby nových zamestnancov a taktiež nastaviť zber spätnej väzby.

2) **Komunikácia a vedenie**

- **Rozhovory:** Bývalí zamestnanci opakovane spomínali nedostatok pravidelnej spätnej väzby a rezervovaný formálny prístup od nariadených, nezáujem o názory nováčikov. Seniorný zamestnanci taktiež vnímali nedostatok otvorenosti a nejasnosti pri rozhodnutiach, ktoré ich priamo ovplyvňovali.
- **Dotazník:** Pravidelnú spätnú väzbu dostáva iba 50% respondentov. Zvyšných 42% odpovedalo že spätnú väzbu dostávajú občas a 8% uviedlo že ju nedostávajú vôbec. Spokojnosť v oblasti komunikácie a vedenia dosahuje hodnotu 2,92 (zo 4), čo môže byť pozitívne ovplyvnené vnímaním celkovej dobrej spolupráce v jednotlivých tímoch a naprieč nimi. Tomu nasvedčujú aj pozitívne a vysoké hodnotenia otázok č.13 a č.14 .

Záver: Poskytnuté rozhovory s bývalými zamestnancami poukazujú na hlbšie problémy než dotazník. V **o**blasti komunikácie existuje priestor na zlepšenie. Predovšetkým oblasť podpory a transparentnosti by si zaslúžila väčšiu pozornosť aby sa zamestnanci cítili videní, vypočutí a rešpektovaní.

3) Odmeňovanie a benefity

- **Rozhovory** : Juniori najčastejšie spomínali sklamanie z toho, že neprišla žiadna diskusia o možnom zvýšení mzdy. Viacerí hovorili aj o pocite stagnácie a nedostatku možností kariérneho rastu. Ponuka benefitov bola hodnotená nedostatočne – chýbal home office, sick days a športové výhody.
- **Dotazník:** Až 46% respondentov uviedlo, že sú spokojní so súčasnou výškou svojej mzdy. Zvyšných 37% uviedlo čiastočnú spokojnosť a 13% vyjadrilo nespokojnosť. Celkové hodnote oblasti odmeňovania dosiahlo hodnotu 2,97 (zo 4). Spokojnosť s ponúkanými benefitmi vyjadrilo iba 21% respondentov. 50% vyjadrilo čiastočnú spokojnosť a 29% vyjadrilo nespokojnosť so súčasnou ponukou. Najčastejšou odpoveďou na otázku č. 19 – *„Aké benefity Vám chýbajú?“* boli home office, viac dní voľna, športový benefit/multisport karta a sick days/my days. Celkové hodnotenie oblasti benefitov dosiahlo mierne podpriemernú hodnotu 2,38 (zo 4).

Záver: Obe skupiny poukazujú na podobné problémy. Zatiaľ čo spokojnosť s mzdou je rôznorodá, v oblasti benefitov je nespokojnosť jednoznačná – a týka sa najmä nemožnosti práce z domu a chýbajúcich bežných výhod, ktoré sú dnes vo firmách štandardom.

4) Kariérny rast a rozvoj

- **Rozhovory:** Viacerí bývalí zamestnanci v odpovedi popísali pocit stagnácie a nedostatok možností kariérneho rastu. Aj napriek tomu že niektorí prevzali iniciatívu a zaujímali sa o možnosti kariérneho rozvoja sami, nebol ich záujem podporený a ani nedostali spätnú väzbu.
- **Dotazník:** Súčasní zamestnanci vnímajú možnosť kariérneho rastu veľmi obmedzene. Iba 21% respondentov si je vedomá takýchto možností. Až 42% si nie je úplne istí a 31% o žiadnych možnostiach nevie. Hodnotenie

spokojnosti tejto oblasti je najhoršie zo všetkých, dosiahlo iba hodnotu 2,31 (zo 4).

Záver: Oblasť kariérneho rastu je najslabšou oblasťou zo všetkých. Obe skupiny vnímajú nedostatok komunikácie a chýbajúcu diskusiu o budúcnosti rovnako. Nezáujem nadriadených ovplyvňuje motiváciu zamestnancov a záujem zotrvať v spoločnosti.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto kapitola predstavuje návrhy na zlepšenie v oblastiach, ktoré vychádzajú z výsledkov kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu ako najslabšie. Zistené nedostatky v oblastiach adaptácie nových zamestnancov, benefitov, flexibility a kariérneho rastu naznačujú , že viaceré procesy vo firme fungujú nejednotne a často bez jasných pravidiel či spätnej väzby. Zamestnanci tak môžu mať veľmi odlišnú skúsenosť. Táto nejednotnosť predovšetkým v oblasti adaptácie nových zamestnancov sťažuje vedeniu firmy možnosť vyhodnotiť, čo skutočne funguje a kde sú slabé miesta. V dôsledku toho je náročné včas zachytiť riziko odchodu zamestnanca alebo identifikovať osvedčené postupy. Okrem toho by mala spoločnosť taktiež sledovať náklady spojené s fluktuáciou, o ktorých nemá v súčasnosti vôbec žiaden prehľad.

Navrhované riešenia sú preto vytvorené v reakcii na konkrétne problémy, ktoré sa opakovane objavovali v rozhovoroch aj v dotazníkovom prieskume. Ich cieľom je predovšetkým znížiť mieru fluktuácie tým, že sa posilnia slabé miesta a vytvoria podmienky, v ktorých budú zamestnanci spokojní, motivovaní a ochotní vo firme zostať dlhodobo. Zároveň ide o praktické návrhy, ktoré je možné zaviesť aj v menšej spoločnosti a to buď vo forme pilotného testovania, alebo v postupných krokoch.

3.1 Sledovanie fluktuácie a spokojnosti zamestnancov

Spoločnosť ABC s.r.o. síce eviduje základné údaje o pohyboch zamestnancov (stav počtu zamestnancov na začiatku a na konci roka, počty nástupov a odchodov), no nedochádza k pravidelnému vyhodnocovaniu týchto dát a najmä vôbec nedochádza k zisťovaniu dôvodov ukončenia pracovného pomeru. Práve tieto informácie sú kľúčové pri odhaľovaní skrytých problémov v tímoch alebo procesoch, ktoré môžu viesť k odchodu zamestnancov. Navrhujem preto zaviesť výstupné rozhovory so zamestnancami, ktorí sa rozhodli spoločnosť opustiť. Rozhovor by mal byť dobrovoľný a nemal by sa ho zúčastniť priamy nadriadený, ale zástupca HR.

Priebeh rozhovoru:

1. Úvod a neutrálne vysvetlenie cieľa (HR zástupca objasní účel rozhovoru)
2. Otvorené otázky podľa nižšie uvedenej štruktúry v tabuľke č. 10

3. Zhrnutie a poďakovanie za spoluprácu

Návrh štruktúry výstupného rozhovoru

Tabuľka 10: Návrh štruktúry výstupného pohovoru

Téma rozhovoru	***Príklady otázok***
Dôvody odchodu	*Čo Vás viedlo k rozhodnutiu odísť zo spoločnosti?*
Poznámka: Nechať zamestnanca rozprávať čo najvoľnejšie, nezasahovať a neklásť otázky o hodnotení konkrétnych faktorov ktoré by mohli ovplyvniť jeho výpoveď, tie budú nasledovať v ďalšej časti rozhovoru. *Nasledujúce otázky možno klásť aj v prípade, že ich zamestnanec sám nespomenie – dopĺňajú celkový obraz a môžu potvrdiť alebo vyvrátiť predchádzajúce domnienky. Treba ale dbať aby rozhovor prebiehal plynulo a nenútiť zamestnanca odpovedať na otázky na ktoré odpovedať nechce, ani ho nenútiť ísť do detailov.*	
Skúsenosť s prácou v tíme a s vedením	*Ako ste vnímali podporu zo strany nadriadených a kolegov?*
	Čo boli silné stránky práce v tíme?
	Ktoré oblasti vám nevyhovovali?
Zamerať sa na osobnú skúsenosť zamestnanca so spoluprácou v tíme, podporu, záujem a prístup nadriadeného. Zistiť čo fungovalo a čo prípadne chýbalo.	
Pracovná náplň	*Zodpovedal rozsah práce vašim očakávaniam a možnostiam?*
	Zažívali ste počas náročnejších období rovnomerné rozloženie pracovných úloh?
Overiť, či sa neobjavila neprimeraná záťaž, náhle zmeny v zodpovednostiach alebo nevyvážená distribúcia práce medzi kolegami počas náročnejších období.	
Spokojnosť s firmou	*Ako ste vnímali svoj čas strávený v spoločnosti?*
	Bolo niečo, čo vás v spoločnosti držalo aj napriek už spomenutým nespokojnostiam?
	Odporučili by ste spoločnosť ako zamestnávateľa?
	Zvážili by ste v budúcnosti návrat?
Zistiť celkovú skúsenosť zamestnanca a získať spätnú väzbu. Pomôže určiť a pomenovať silné a slabé stránky spoločnosti na ktorých môže ďalej pracovať a ovplyvniť tak svoju povesť zamestnávateľa.	

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Okrem sledovania dôvodov odchodov je dôležité pravidelne monitorovať aj spokojnosť aktuálnych zamestnancov. Navrhuje zavedenie krátkeho anonymného dotazníka, ktorý by sa realizoval každé tri až štyri mesiace až do momentu stabilizácie odpovedí. Potom by sa mohla frekvencia zmeniť na každých 6 mesiacov prípade raz ročne za predpokladu že sa stabilizuje aj zloženie zamestnancov. Takýto dotazník môže pozostávať z 8 až 10 otázok, s odpoveďami na škále 1-4 prípade s možnosťou otvorenej odpovede ak si to otázky vyžadujú. Nasledujúca tabuľka č. 11 uvádza príklad otázok v jednotlivých oblastiach záujmu.

Tabuľka 11: Návrh štruktúry dotazníku spokojnosti

Oblasť	***Príklad otázok***
Komunikácia a spätná väzba	*Je vám pravidelne poskytovaná spätná väzba na váš pracovný výkon?*
Očakávania od zamestnanca a pracovné zaťaženie	*Sú vaše pracovné úlohy a zodpovednosti jasne definované a zrozumiteľné?*
	Považujete rozsah práce, ktorý vám bol zverený, za zvládnuteľný v rámci pracovného času?
Flexibilita a autonómia rozhodovania	*Máte pri plnení úloh dostatok priestoru na samostatné rozhodovanie?*
	Ste spokojný/á so spôsobom plánovania dochádzky do kancelárie?
Možnosti rozvoja a profesijného rastu	*Vnímate v spoločnosti priestor a možnosti profesijného rozvoja?*
	Máte jasnú predstavu o tom, ako by sa mohlo vyvíjať vaše pôsobenie v spoločnosti v nasledujúcom období?
Benefity	*Ste spokojný/á s aktuálnou ponukou benefitov?*
Otvorená otázka *v ktorej sa môžu zamestnanci vyjadriť,* ***čo by ocenili alebo čo im chýba***	*Je niečo, čo by vám pomohlo cítiť sa v práci spokojnejšie?*

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pravidelné zisťovanie spokojnosti umožňuje zachytiť prípadné výkyvy alebo nespokojnosť v konkrétnych oblastiach ešte predtým, než vedú k odchodu zamestnanca. Krátky, anonymný a opakovateľný formát prieskumu zároveň znižuje riziko únavy respondentov a neochotu spolupracovať.

3.2 Zlepšenie adaptačného procesu

Výsledky analýzy ukázali, že adaptačný proces v spoločnosti ABC s.r.o. nemá jednotnú štruktúru ani pravidlá naprieč tímami. Odlišný prístup jednotlivých oddelení je prirodzený vzhľadom na odlišnosť pracovných pozícií. Chýba však základný rámec, ktorý by zabezpečil konzistentnosť jednotlivých krokov adaptácie. Bez neho je priebeh adaptácie neprehľadný a ťažšie sa vyhodnocuje jeho úspešnosť. Prípadné problémy nie sú zachytené včas a nie je možné zaistiť, že adaptačný proces funguje úspešne tak ako má. Medzi navrhované zmeny patrí vytvorenie jednotného rámca pre tvorbu adaptačného plánu a zavedenie pravidelnej kontroly priebehu adaptačného procesu a zber spätnej väzby.

1) Návrh jednotného rámca pre tvorbu štruktúry adaptačného plánu

Tento rámec v tabuľke č. 12 je navrhnutý ako základný prehľad etáp adaptácie a ich obsahu. Môže byť ďalej rozpracovaný a prispôsobený podľa náročnosti pozície, odbornosti alebo tímovej štruktúry.

Tabuľka 12: Návrh rámca pre tvorbu adaptačného plánu

Etapa	***Obsah a účel***	***Zodpovedná osoba***
Pred nástupom	• *Príprava pracovného miesta,* • *informovanie kolektívu o nástupe nového kolegu,* • *zaslanie uvítacieho emailu s organizačnými pokynmi a informáciami o dni nástupu* • *zabezpečenie technického vybavenia a potrebných licencií.*	*HR* *+ Hlavný nadriadený tímu*
Prvý deň	• *Privítanie a predstavenie tímu,* • *orientácia - prehliadka kancelárie a pracovného miesta* • *odovzdanie potrebného technologického vybavenia a kontrola funkčnosti a prístupov,* • *základné úvodné školenia (BOZP, požiarna bezpečnosť, pracovné procesy a systémy),* • *zoznámenie s vnútornými smernicami.*	*Hlavný nadriadený*
Prvý týždeň	• *Pridelenie buddyho,* • *detailnejšie zoznámenie s pracovnou náplňou a s dokumentáciou,* • *vysvetlenie pravidiel v tíme, kontaktu s buddym a nadriadeným,*	*Hlavný nadriadený + buddy*

Etapa	*Obsah a účel*	*Zodpovedná osoba*
	• *prvé zadanie práce.*	*+ ďalší člen tímu*
Prvý mesiac	• *Priebežné kontroly a hodnotenie pokroku,* • *Spätná väzba na priebeh adaptačného plánu,* • *Identifikácia a kontrola problémových oblastí.*	*Buddy* *+ Hlavný Nadriadený*
Koniec skúšobnej doby	• *Záverečné zhodnotenie so spätnou väzbou od všetkých strán (nováčik-buddy-nadriadený),* • *priestor pre návrhy a úpravy adaptačného plánu.* • *zdieľanie výsledku skúšobnej doby.*	*Hlavný nadriadený* *+ buddy* *+ HR*

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tento rámec môže byť použitý na tvorbu konkrétnych adaptačných plánov pre nových zamestnancov, s prihliadnutím na ich skúsenosti a potrebné školenia na danej pracovnej pozícii.

2) Knowledge matrix ako nástroj kontroly progresu (pre absolventov)

Jednoduchým spôsobom, ako zjednodušiť sledovanie a riadenie adaptačného procesu, je zavedenie tzv. *knowledge matrixu*. Ide o prehľadový nástroj, ktorý pomáha zachytiť, v akom štádiu zaučenia sa nový zamestnanec nachádza. Zároveň poskytuje buddymu rýchly prehľad o tom, čo už bolo odovzdané a aké oblasti si ešte vyžadujú pozornosť. Slúži teda ako praktická pomôcka pre obe strany – nováčika aj jeho buddyho.

Zavedenie knowledge matrixu navrhujem najmä v prípade, že ide o čerstvých absolventov alebo ľudí bez predchádzajúcej praxe. Umožňuje zaznamenať, aké školenia už absolvovali, s akými úlohami prišli do kontaktu a ako sami hodnotia sebaistotu pri ich vykonávaní. Buddy tak vie cielene plánovať ďalšie kroky a zároveň sa minimalizuje riziko, že niektorá oblasť zostane nepokrytá. Takýto prehľad je možné viesť v jednoduchom nástroji ako Excel alebo Google Sheets.

Tabuľka 13: Návrh knowledge matrixu

Oblasť práce	*Školenie poskytnuté?*	*Skúsenosť s úlohou*	*Sebahodnotenie (1-4)*	*Potrebuje ešte podporu?*
Spracovanie faktúr	✓	✓	*3*	*Nie*
Práca so systémom X	✓	✕	*2*	*Áno*

Oblasť práce	*Školenie poskytnuté?*	*Skúsenosť s úlohou*	*Sebahodnotenie (1-4)*	*Potrebuje ešte podporu?*
Komunikácia s klientmi	✕	✕	*1*	*Určite*

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Knowledge matrix pomáha sledovať pokrok a zároveň slúži ako motivačný prvok – zamestnanec vidí, kam sa posunul. Je dôležité, aby sa údaje pravidelne aktualizovali – ideálne vždy počas priebežných kontrolných stretnutí s buddym a prípadne aj s vedúcim tímu.

3) Súhrnné vyhodnotenie adaptačného procesu

Zber spätnej väzby by mal prebiehať priebežne počas trvania adaptačného procesu, aby sa prípadné problémy zachytávali včas. Po ukončení adaptačného procesu by malo dôjsť k súhrnnému vyhodnoteniu celého procesu. Je dôležité zistiť, ako zamestnanec vnímal adaptáciu, čo mu vyhovovalo a čo by naopak zmenil alebo doplnil. Vyhodnotenie by malo prebiehať individuálne prostredníctvom dotazníka, alebo rozhovorom s HR. Takýmto vyhodnotením získa HR cenné údaje potrebné pre zefektívnenie a skvalitnenie adaptačného procesu pre budúcich nováčikov.

3.3 Zavedenie možnosti home office

Na základe výsledkov analýzy vyplýva, že viacerí zamestnanci majú záujem o možnosť pracovať z domu. Zamestnania v oblasti administratívy dnes už tento benefit poskytujú bežne a považuje za štandard, ktorý môže výrazne prispieť k vyššej spokojnosti a motivácii. Vzhľadom na veľkosť spoločnosti a potrebu zabezpečiť prítomnosť na pobočke však nie je možné zaviesť home office pre všetkých zamestnancov naraz a bez jasne nastavených pravidiel. Nakoľko spoločnosť ABC s.r.o. doteraz s poskytnutím možnosti práce z domu váhala, navrhujem zavedenie v nasledujúcich krokoch, ktoré zmenšia riziko z ktorého má strach.

1) Skúšobné zavedenie pre seniorných zamestnancov

Navrhujem najskôr sprístupniť home office seniorným a skúseným zamestnancom, ktorí sú samostatní a dosahujú stabilné výsledky.

2) Plánovanie prítomnosti na pracovisku

Zároveň je potrebné zaviesť systém plánovania dochádzky do kancelárie, aby bola vždy zabezpečená fyzická prítomnosť dostatočného počtu zamestnancov – najmä pre klientsky servis. Vedúci tímov by mali mať jasný prehľad o tom, kto pracuje z domu a kto je v kancelárii, aj z hľadiska bezpečnosti.

3) Sledovať výkonnosť seniorných zamestnancov

Počas prvých troch mesiacov je treba sledovať zmeny v kvalite výkonu zamestnancov pracujúcich z domu. Získané dáta poslúžia na vyhodnotenie rizika, že by zamestnanci nevykonávali rovnako kvalitnú prácu aj z domáceho prostredia.

4) Umožnenie práce z domu aj juniorným zamestnancom

Pokiaľ sa ukáže, že práca z domu neznižuje kvalitu výkonu, navrhujem umožniť využívať home office aj juniorným zamestnancom. Zavedenie by malo prebiehať za rovnakých podmienok, ako u seniorných zamestnancov - s jasnými pravidlami a kontrolu kvality výkonu pri práci z domu. V prípade pochybností je možné zaviesť podmienku poskytnutia – napríklad dosiahnutie určitej úrovne samostatnosti alebo minimálna doba pôsobenia v spoločnosti.

Nasledujúca tabuľka č. 14 popisuje potenciálne výhody a nevýhody plynúce zo zavedenia možnosti práce z domu.

Tabuľka 14: Potenciálne výhody a nevýhody zavedenia home office

Výhody	***Zvýšenie spokojnosti a lojality*** *– možnosť práce z domu býva často vnímaný ako prejav dôvery v schopnosti zamestnanca. Zamestnanci už prejavili záujem o takýto benefit.*
	Zníženie potreby fyzických pracovných miest *– možnosť znížiť náklady na prenájom a prevádzku kancelárie.*
	Rovnováha medzi pracovným a osobným životom *– pre zamestnancov ktorí dochádzajú alebo majú rodinné povinnosti. Taktiež pre študentov vysokých škôl ktorí musia dochádzať do iného mesta za štúdiom.*
	Zvýšená produktivita samostatných zamestnancov *– niektorí ľudia dosahujú lepšie výsledky v kľudnom a známom prostredí bez rušivých vplyvov.*
Nevýhody	***Nutnosť sledovať kvalitu a výsledky výkonu*** *a nastaviť jasné očakávania.*
	Technické a bezpečnostné riziká *– nutnosť ochrany dát, stanoviť jasné pravidlo že v prípade technických problémov sa očakáva okamžitý návrat do kancelárie.*
	Zníženie tímovej súdržnosti a spolupráce *– každodenný kontakt prehlbuje vzťahy na pracovisku. Treba dohliadnuť aby nedošlo k poškodeniu vzťahov.*
	Nerovné podmienky *– zo začiatku zavádzania home office treba zamestnancom vysvetliť, prečo sa robia opatrenia a ako dlho potrvajú.*

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4 Zavedenie ponuky MultiSport karty

Zamestnanci v analýze spokojnosti vyjadrili záujem o športový benefit napríklad v podobe MultiSport karty. Na Slovensku existuje niekoľko poskytovateľov takýchto benefitných kariet, ktoré zamestnávateľom umožňujú podporiť zdravý životný štýl svojich zamestnancov. Medzi najvýznamnejších patria MultiSport, Edenred Sport & Relax, Benefit Plus. Ani jeden z poskytovateľov neuvádza cenu za svoje služby, sú dostupné iba na dopyt. Najväčšiu spoluprácu v žilinskom kraji však spomedzi všetkých poskytovateľov ponúka spoločnosť MultiSport a to presne 27 partnerských športovísk. (zdroj MultiSport stránky). MultiSport ponúka tri možnosti financovania:

- Financovanie firmou (celú čiastku hradí zamestnávateľ),
- spolufinancovanie (zamestnanec dopláca dohodnutú čiastku sám) a
- samofinancovanie (celú čiastku si hradí zamestnanec).

Zároveň sa jedná o daňovo uznateľný náklad a kartu je možné uhradiť aj zo sociálneho fondu. MultiSport sa ako jediný orientuje iba na poskytovanie pohybových aktivít formou voľného vstupu či zľavy z ceny. Ponuka zvyšných poskytovateľov je o niečo širšia. Vzhľadom na vyjadrený záujem zamestnancov a dostupnosť ponuky navrhujem, aby spoločnosť zaviedla možnosť využívať MultiSport kartu. V prípade priaznivej ceny môže byť náklad hradený zo sociálneho fondu, prípadne môže spoločnosť zvoliť spolufinancovanie. (zdroj MultiSport stránky)

3.5 Zvedenie MyDays

Zamestnanci v prieskume prejavili záujem o rozšírenie počtu dní voľna nad rámec zákonom stanoveného minima a zároveň o možnosť čerpať tzv. Sick days alebo MyDays – krátkodobé platené voľno, ktoré môžu využiť bez potreby preukázania práceneschopnosti. Tento benefit je v mnohých firmách bežnou súčasťou starostlivosti o fyzické a mentálne zdravie zamestnancov. Slúži najmä na riešenie neočakávaných osobných situácií alebo v prípade náhleho zhoršenia zdravotného stavu, kedy nie je nevyhnutná okamžitá návšteva lekára.

Navrhujem zaviesť pre každého zamestnanca naviac 2 až 3 dni plateného voľna ročne, klasifikovaného ako MyDays, ktoré si bude môcť zamestnanec čerpať podľa vlastného

uváženia a bez nutnosti udania dôvodu. Tento typ voľna poskytuje väčší pocit slobody a flexibility než len navýšenie základnej dovolenky. Zároveň odporúčam, aby sa tieto dni museli vyčerpať v rámci kalendárneho roka – bez možnosti preniesť ich do ďalšieho roka. Tým sa zjednoduší evidencia aj administratívna stránka tohto benefitu.

Keďže spoločnosť neposkytla údaje o priemernej mzde zamestnancov, orientačný výpočet nákladov vychádza z priemernej mesačnej mzdy v SR za rok 2024 - 1 524 € (zdroj). Nasledujúca tabuľka č. 15 vyjadruje odhadovaný ročný náklad pri zavedení 3 MyDay.

Tabuľka 15: Odhadovaný ročný náklad na 3 MyDays

Odhadovaný ročný náklad na MyDays	
Počet zamestnancov	*35*
Priemerný počet dní v mesiaci	*21 dní*
Priemerná mesačná mzda	*1.524,- €*
Navrhovaný počet MyDays	*3 dni*
Priemerný denný náklad na 1 zamestnanca	*1.524 € / 21 =* ***72,57 € / 1 deň***
Ročný náklad na 1 zamestnanca	*3 * 72,57 € =* ***217, 71 € / rok***
Celkový ročný náklad pri poskytovaní 3 MyDays	*217,71 € * 35 =* ***7.620,- €***

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zároveň navrhujem pre zamestnancov, ktorý sú v podniku zamestnaní aspoň 5 rokov pridať jeden MyDay naviac, ako prejav vďaky a úcty za dlhoročnú spoluprácu.

3.6 Zavedenie odmeny za odporučenie kandidáta – referral bonus

Ako doplnkový návrh, ktorý priamo nevyplýva z výsledkov analýzy, ale môže podporiť efektivitu náboru, navrhujem zavedenie tzv. referral bonusu – finančnej odmeny za odporučenie vhodného kandidáta na voľné pracovné miesto.

Výplata odmeny môže byť rozdelená na dve časti:

- 1. časť po úspešnom ukončení skúšobnej doby odporučeného zamestnanca,
- 2. časť po dovŕšení jedného roka jeho pôsobenia v spoločnosti.

Navrhovaná výška príspevku je 200 €. V prípade náročnejších alebo kľúčových pozícií možno zvážiť vyššiu sumu alebo inú formu uznania. Takýto bonus bude motivačným nástrojom na získanie šikovných a serióznych kandidátov.

ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bol návrh riešení, ktoré by pomohli znížiť fluktuáciu zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Touto spoločnosťou bola účtovnícka spoločnosť ABC s.r.o. so sídlom v Žiline. Práca bola rozdelená do troch častí – teoretickej, analytickej a návrhovej.

V teoretickej časti boli vymedzené základné pojmy týkajúce sa fluktuácie, jej príčin, dôsledkov, spôsobov merania a možností jej riadenia prostredníctvom vybraných nástrojov personálneho manažmentu. Pozornosť bola venovaná aj konceptu prevencie fluktuácie formou retencie zamestnancov, spokojnosti v práci, motivačným faktorom a významu adaptačných procesov.

Analytická časť výskumu bola realizovaná kombináciou kvantitatívnych a kvalitatívnych metód. Najskôr bola vypočítaná miera fluktuácie na základe interných údajov podniku za vybrané obdobie. Následne boli uskutočnené štruktúrované rozhovory s bývalými zamestnancami s cieľom identifikovať najčastejšie dôvody odchodu. V poslednej fáze bol realizovaný dotazníkový prieskum medzi aktuálnymi zamestnancami, ktorý hodnotil ich spokojnosť s jednotlivými HR procesmi – najmä s adaptáciou, motiváciou, benefitmi, komunikáciou a kariérnymi možnosťami.

Na základe výsledkov výskumu boli v návrhovej časti spracované konkrétne návrhy zamerané na zlepšenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov, ako sú adaptačný proces, zavedenie nových benefitov, podpora flexibility a systematické sledovanie spokojnosti zamestnancov. Vybrané odporúčania boli podnikom pozitívne prijaté a zvážené: pilotné spustenie možnosti home office je plánované na letné mesiace, v súčasnosti prebieha overovanie nákladov a podmienok pre zavedenie MultiSport karty a posúdenie možnosti zavedenia voľných dní navyše (tzv. MyDays) je presunuté až na ďalší kalendárny rok. Vypracovaniu adaptačného plánu sa chce spoločnosť venovať v priebehu tohto roka.

Záverečné odporúčania tejto diplomovej práce priamo reagujú na strategické zámery spoločnosti a poskytujú konkrétne návrhy, ktoré môžu byť súčasťou systematického prístupu riadenia ľudských zdrojov. Predstavujú súbor prakticky realizovateľných krokov, ktoré môžu firme pomôcť. Implementácia návrhov pomôže spoločnosti nielen v

znižovaní miery fluktuácie, ale aj v budovaní silnejšej zamestnaneckej kultúry, vyššej spokojnosti a lojality zamestnancov. Umožní spoločnosti lepšie napĺňať svoje dlhodobé ciele a zároveň posilniť svoju pozíciu na trhu.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

ABC s.r.o., 2025. *Osobná komunikácia. Konzultácia s oddelením ľudských zdrojov*. Žilina, marec 2025.

ALLEN, David G. a Phil BRYANT, 2012. *Managing Employee Turnover: Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-60649-341-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page Limited. ISBN 9780749474126. Dostupné z: https://archive.org/details/armstrongshandbo0000arms_o2y8/page/n5/mode/2up

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9882-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9994-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří a kolektiv, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

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

BRANHAM, Leigh, 2009. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: AMACOM. ISBN 978-0-8144-1758-4. Dostupné z: https://learning.oreilly.com/library/view/the-7-hidden/9780814417584/

CHAPMAN, Gary a Paul WHITE, 2024. *5 jazykov ocenenia v práci*. Bratislava: Porta libri. ISBN 978-80-8156-276-1.

CIPD, 2024. *Flexible working report* [online]. Dostupné z: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/megatrends-report-flexible-working-1_tcm18-52769.pdf [cit. 2025-01-09].

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

MACEY, William a Benjamin SCHNEIDER, 2008. *The Meaning of Employee Engagement*. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement

MAYLETT, Tracy a Matthew WRIGHT, 2017. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-29420-7.

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

NATIONAL PIPELINE ADVISORY GROUP, 2024. *Accounting staff turnover is highest after 3–5 years, shows NPAG poll* [online]. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://www.accountingpipeline.org/accounting-staff-turnover-is-highest-after-3-5-years-shows-npag-poll/

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšírené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

RUSI, Xheni a Bastien VIOLLET, 2024. *Factors Affecting Employee Turnover: A Systematic Literature Review. Scientific Journal of Faculty of Economy, University of Tirana* [online]. [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/383741842_Factors_Affecting_Employee_Turnover_A_Systematic_Literature_Review

SAARI, Lise M. a Mohammed JUDEH, 2003. *Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management* [online]. 43(4), s. 395–407. [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/316123516_Employee_Attitudes_and_Job_Satisfaction. ISSN 0090-4848.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Statistika pro pedagogy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3671-6.

SEDLÁK, Marek a kol., 2011. *Personální management v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4009-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydanie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9598-5.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Řízení lidských zdrojů v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-87829-06-6.

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1: Proces zabezpečovania pracovníkov 15
Obrázok 2: Klasifikácia fluktuácie 22
Obrázok 3: Členenie príčin odchodu zamestnancov 24
Obrázok 4: Faktory Herzebergovej dvojfaktorovej teórie motivácie 35
Obrázok 5: Model celkovej odmeny 37
Obrázok 6: Individuálna zásluhová odmena 38
Obrázok 7: Kombinácia angažovanosti a oddanosti 39
Obrázok 8: Organizačná štruktúra spoločnosti ABC 42
Obrázok 9: Vzor pracovnej ponuky -1 44
Obrázok 10: Vzor pracovnej ponuky - 2 45

ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV

Vzorec 1: Miera odchodu zamestnancov v % 27
Vzorec 2: Priemerný počet zamestnancov v % 27
Vzorec 3: Index stability v % 28
Vzorec 4: Priemerná dĺžka zotrvania zamestnancov 29
Vzorec 5: Vážená priemer na výpočet indexu spokojnosti..... 29
Vzorec 6 : Vážený aritmetický priemer 29
Vzorec 7 : Priemerné hodnotenie..... 30

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka 1: Výskyt personálnych činností počas životného cyklu zamestnancov 13
Tabuľka 2: Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z jednotlivých zdrojov 16
Tabuľka 3: 5 krokov pri tvorbe retenčnej stratégie 32
Tabuľka 4: Vývoj zamestnancov v rokoch 48
Tabuľka 5.: Fluktuácia a pohyby zamestnancov (2019 - 2024) 49
Tabuľka 6: Miera indexu stability 52
Tabuľka 7: Hodnotenie benefitov podľa úrovne dôležitosti na škále 1 (najmenej) až 6 (najviac) 80
Tabuľka 8: Priemerná miera spokojnosti v jednotlivých oblastiach 84
Tabuľka 9: Výpočet indexu spokojnosti 85
Tabuľka 10: Návrh štruktúry výstupného pohovoru 90
Tabuľka 11: Návrh štruktúry dotazníku spokojnosti 91
Tabuľka 12: Návrh rámca pre tvorbu adaptačného plánu 92
Tabuľka 13: Návrh knowledge matrixu 93
Tabuľka 14: Potenciálne výhody a nevýhody zavedenia home office 95
Tabuľka 15: Odhadovaný ročný náklad na 3 MyDays 97

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf 1: Miera odchodov/nástupov zamestnancov 50
Graf 2: Miera fluktuácie zamestnancov v rokoch 51
Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky trvania pracovného pomeru 51
Graf 4: Otázka č. 1: Dĺžka trvania zamestnania v rokoch 53
Graf 5: Otázka č. 2: Na akej pracovnej pozícii ste pracovali? 54
Graf 6: Najčastejšie oblasti nespokojnosti so systémom benefitov 57
Graf 7: Najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov 67
Graf 8: Odporučili by ste spoločnosť ABC s.r.o. ako zamestnávateľa 69
Graf 9: Frekvencia výskytu faktorov vplývajúcich na nespokojnosť a rozhodnutie odísť 69
Graf 10 : Pohlavie respondentov 73
Graf 11: Veková kategória respondentov 73
Graf 12: Dĺžka pracovného pomeru respondentov 73
Graf 13: Pracovné zaradenie respondentov 74
Graf 14: Pridelenie buddyho novým zamestnancom 74
Graf 15: Hodnotenie nápomocnosti buddyho 75
Graf 16: Hodnotenie adaptačného procesu 75
Graf 17: Spokojnosť s pracovným režimom 76
Graf 18: Frekvencia pocitov stresu a únavy 76
Graf 19: Pocit motivácie u respondentov 76
Graf 20: Hlavné motivátory spomedzi benefitov 77
Graf 21: Frekvencia obdržania spätnej väzby respondentmi 77
Graf 22: Vnímanie efektívnosti komunikácie respondentmi 78
Graf 23: Vnímanie respondentov možnosti vyjadriť názor a hodnotenie 78
Graf 24: Spokojnosť respondentov s aktuálnou mzdou 79
Graf 25: Spokojnosť respondentov so súčasnou ponukou benefitov 79
Graf 26: Obľúbenosť benefitov medzi respondentmi 80
Graf 27: Priemerné hodnotenie benefitov respondentmi 80
Graf 28: Chýbajúce benefity podľa respondentov 81
Graf 29: Vnímanie možnosti kariérneho rastu 82

Graf 30:Úvaha respondentov nad odchodom zo spoločnosti počas ich zamestnania..... 82
Graf 31: Aktuálne zvažovanie zmeny zamestnania medzi respondentmi 82
Graf 32: Dôvody aktuálneho zvažovania zmeny zamestnania 83
Graf 33: Aktívny záujem respondentov o iné pracovné ponuky 83