



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PŘÍČINY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH NA JEJÍ SNÍŽENÍ

CAUSES OF EMPLOYEE TURNOVER AND PROPOSALS OF SOLUTIONS TO REDUCTION IN SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michaela Skřivánková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Michaela Skřivánková
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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 bakalářskou práci s názvem:

Příčiny fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na její snížení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav řešené problematiky ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na příčiny fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část se zabývá teoretickými poznatky, které jsou spjaté s problematikou práce a slouží jako podklad pro analytickou část. Obsahuje řízení lidských zdrojů, pojmy spojené s fluktuací a procesy se zaměstnanci. V analytické části jsou tyto poznatky využity jako podklad k analyzování a vyhodnocení současné situace ve společnosti. Poslední část práce obsahuje návrhovou část, kde jsou navržena řešení, která by snížila fluktuaci ve společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, pracovní motivace, příčiny odchodů, náklady fluktuace, procesy práce se zaměstnanci, mzda

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the causes of employee turnover in selected company. The first part deals with theoretical findings, which is related to the issue of work and serves as a basis for the analytical part. It includes human resource management, concepts associated with employee turnover and processes with employees. In the analytical part, these findings are used as a basis for analyzing and evaluating the current situation in society. The last part of the work contains suggestions, where solutions are proposed that would reduce turnover in society.

KEYWORDS

turnover, work motivation, causes of departures, costs of turnover, processes of work with employees, wages

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SKŘIVÁNKOVÁ, Michaela. *Příčiny fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na její snížení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133741>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 16. 5. 2021

.....

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD., za její odborné a cenné rady, vstřícnost a čas strávený nad vypracováním mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat společnosti XY za možnost spolupráce, podklady pro vypracování mé bakalářské práce a také respondentům za vyplnění dotazníků. Poděkování patří také společnosti Alfa, s. r. o. za poskytnutí cenných rad.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Lidské potřeby z hlediska zaměstnání.....	16
1.3 Fluktuace	17
1.3.1 Kategorizace fluktuace	17
1.3.2 Příčiny fluktuace	18
1.3.3 Dopady fluktuace	20
1.3.4 Měření fluktuace	21
1.3.5 Náklady spojené s fluktuací.....	23
1.3.6 Eliminace fluktuace	24
1.4 Procesy práce se zaměstnanci	25
1.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců	26
1.4.2 Adaptace zaměstnanců.....	26
1.4.3 Procesy v zaměstnání.....	27
1.4.4 Proces odcizení a odchod zaměstnance	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	30
2.1 Představení společnosti	30
2.1.1 Organizační struktura.....	31
2.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti.....	31
2.1.3 Ekonomická situace společnosti XY	34
2.2 Analýza fluktuace zaměstnanců.....	41
2.2.1 Míra odchodů.....	41
2.2.2 Index stability	42

2.2.3	Míra přežití	43
2.2.4	Nástupy a odchody zaměstnanců	44
2.2.5	Náklady spojené s odchody zaměstnanců	45
2.3	Procesy se zaměstnanci ve společnosti XY	49
2.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY	50
2.5	Shrnutí analýzy problému interního prostředí společnosti XY	55
2.6	Analýza vnějšího prostředí	56
2.6.1	Analýza nezaměstnanosti	56
2.6.2	Analýza zaměstnanosti	57
2.6.3	Analýza ekonomicky aktivního/neaktivního obyvatelstvo	58
2.6.4	Analýza věkové struktury obyvatelstva	59
2.6.5	Analýza vzdělanostní struktury obyvatelstva	59
2.6.6	Mzdové šetření u konkurenčních společností na trhu práce	60
2.6.7	Analýza tržních mezd	61
2.6.8	Analýza benefitů v rámci oblíbenosti v kraji	62
2.6.9	Shrnutí analýzy vnějších vlivů	63
2.7	Shrnutí analytické části	64
3	VLASTNÍ NÁVRHY	66
3.1	Navýšení finančního ohodnocení	66
3.2	Komunikace se zaměstnanci	69
3.3	Obměna benefitů	71
3.4	Zavedení motivačního systému	73
3.5	Zavedení výstupních pohovorů	73
3.6	Náklady a přínosy navrhovaných opatření	73
3.6.1	Náklady navrhovaných opatření	74
3.6.2	Přínosy opatření	75

ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	82
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	83
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	84
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Bakalářská práce se týká příčin fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhů, které by mohly vést k jejímu snížení. Ačkoliv fluktuace bývá často chápána jako negativní faktor, má i své přínosy, které mohou společnosti prospět.

Práce se zabývá fluktuací ve společnosti XY, která se potýká s častými odchody zaměstnanců. Vysoká fluktuace má negativní dopad na celou společnost, a proto je třeba ji řešit.

Společnosti často mají problémy obsazovat volné pracovní pozice a zaměstnanci si na těchto místech v budoucnu udržet. Vysoká fluktuace zaměstnanců má negativní vliv na etiku zaměstnanců a jejich produktivitu. Odchody zaměstnanců ze společnosti jsou nákladné a z mnoha důvodů je lepší si kvalitní zaměstnance ve společnosti udržet.

V případě, že se společnost potýká s vysokou fluktuací, je třeba podstoupit kroky, které povedou k eliminaci odchodů zaměstnanců. Některým odchodům ze společnosti se však zabránit nedá, ale jsou tu případy, kdy zaměstnavatel má možnost odchody eliminovat. Tato fáze začíná hned od přijímacího pohovoru, kdy je třeba jasně stanovit podmínky, přiblížit situaci, aby pak nedocházelo k nesrovnalostem mezi požadavky zaměstnance a zaměstnavatele. Následuje adaptační proces, kdy by se měl pracovník aktivně přizpůsobit a začlenit do kolektivu. V případě špatně provedené adaptace zaměstnance může dojít hned z počátku k procesu odcizení. Důležitým faktorem, který může ovlivnit odchod zaměstnance, je motivace. Motivace pracovníků pozitivně ovlivňuje jejich výkon a efektivitu práce. Mezi časté důvody, proč zaměstnanci ze společnosti odcházejí, patří výše mzdy, špatná komunikace či vztahy na pracovišti. Každá společnost je jiná a důvody odchodů bývají individuální.

V období, kdy fluktuace ještě nebyla ovlivněna pandemickou situací COVID-19, k častým změnám zaměstnavatele docházelo zejména v oblasti zemědělství, lesnictví, obchodu a distribuce, ale také v hotelnictví a stravování, kam spadá analyzovaná společnost XY.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit nejčastější příčiny fluktuace ve vybrané společnosti a navrhnout opatření, které by mohly vést ke snížení počtu odchodů zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle nás vedou následující dílčí cíle:

- Prvním dílčím cílem bude zmapování teoretických východisek, která obsahují literární rešerši, která se vztahuje na dané téma řešené problematiky a citace jednotlivých autorů, které s ní souvisejí.
- Druhým dílčím cílem bude analýza současného stavu řešeného problému ve vybrané společnosti.

Hlavní cíl bakalářské práce:

- Hlavním cílem se bude zabývat poslední část práce, kde na základě zjištěných nedostatků v analytické části budou navržena řešení. Vyřešené problémy, by měly vést k naplnění hlavního cíle.

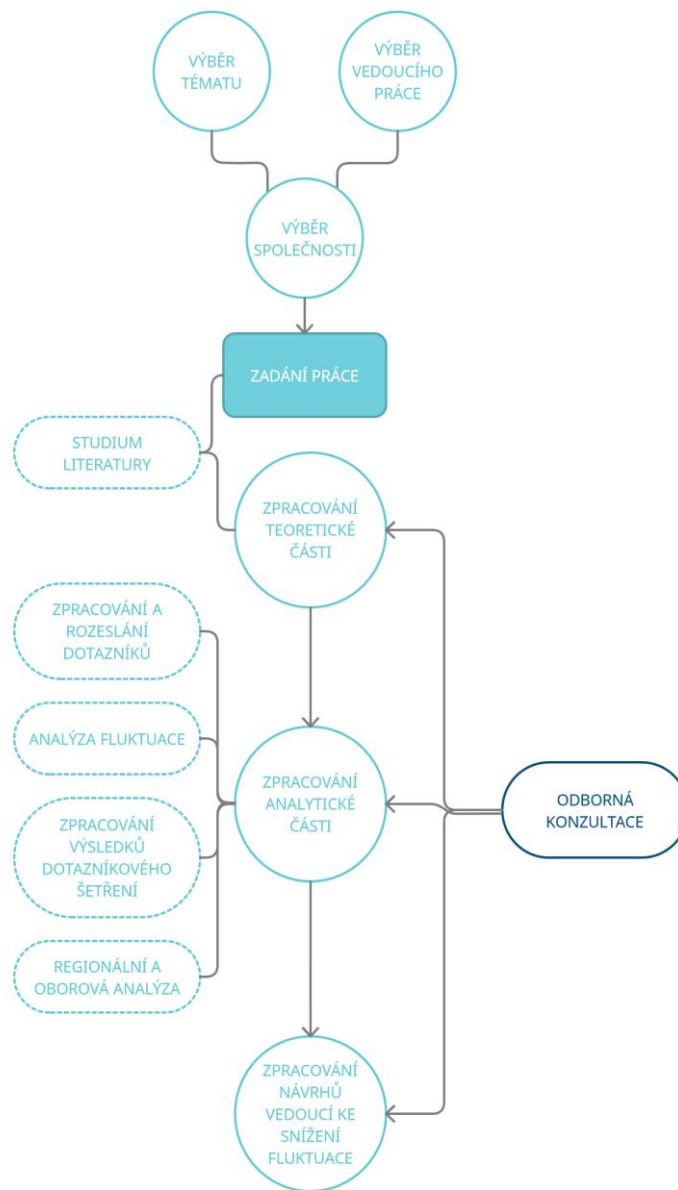
První část bakalářské práce se bude zabývat důležitými pojmy vztahující se k tématu, které budou sloužit jako podklad pro analytickou část. Teoretická část se bude dělit na čtyři hlavní podkapitoly. První z nich se bude zabývat řízením lidských zdrojů. V další podkapitole bude následovat téma fluktuace, její členění, příčiny, měření a náklady, které fluktuace společnosti způsobuje. Poslední podkapitola se bude zabývat procesy práce se zaměstnanci.

Analytická část se bude zabývat představením analyzované společnosti a její ekonomické situace. K výpočtům analýz budou sloužit podklady poskytnuté účetní jednotkou. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěna struktura zaměstnanců podle demografických faktorů, spokojenost ohledně stávající pozice respondentů a jejich spokojenost či důvody, které by je přiměly ve společnosti zůstat nebo naopak z jakého důvodu by společnost opustili.

Část vlastních návrhů řešení se bude odvíjet od analytické části. Na základě těchto údajů budou navržena řešení, která by mohla pomoci fluktuaci ve společnosti XY snížit.

POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Postup zpracování bakalářské práce je zachycený v níže vytvořeném diagramu.



Obrázek č. 1: Postupy zpracování práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Literární rešerše

Text, který se zabývá řešenou problematikou z hlediska současné literatury. Hlavním úkolem je si vytvořit přehled o konkrétním tématu. Jedná se o vyhledávání relevantních informací na základě rešersního dotazu (Zeman, 2013)

Srovnávání

Při srovnávání zjišťujeme shodné či rozdílné stránky různých předmětů. Srovnávací metoda je základní metodou hodnocení a využívá se při získávání poznatků či faktů i při jejich zpracování (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

Statistické metody

Při psaní závěrečné práce statistické metody umožňují přesné vyjádření jevů a vztahy mezi nimi. Statistika shromažďuje a třídí ekonomická data, kvantifikuje jevy či pracuje s pravděpodobnostmi (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

Analýza a syntéza

Syntézou se rozumí myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v jeden celek. Při syntéze sledujeme vzájemně podstatné souvislosti mezi jednotlivými jevy a tím je hlouběji poznáváme jako celek (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

Analýza je myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Cílem analýzy je poznat a odhalit zákonitosti fungování.

Oba postupy se navzájem prolínají a tvoří nedílnou jednotu. Pro výzkum jsou využity jednotlivé analytické metody, které je možno využít při zpracování poznatků (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

Regresní analýza je statistická metoda, při které se odhaduje hodnota náhodné veličiny na základě znalosti jiných veličin (Zeman, 2013).

Dotazníkové šetření je forma sběru dat a skládá se z otázek, které jsou předloženy respondentům nejčastěji v písemné podobě (Managementmania, 2016).

Řízený rozhovor je jednou z forem sběru dat. Tazatel se podle dotazníků ptá respondenta a ten odpovídá. Odpovědi zapisuje do dotazníku (Managementmania, 2015).

Index IN05 je bankrotní index, který slouží pro hodnocení ekonomického zdraví podniku.

Dedukce je způsob myšlení, při kterém se od obecných závěrů přechází k méně obecným. Dedukci využíváme převážně v návrhové části práce (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části, jsou obsažena témata a pojmy, které se vztahují k problematice bakalářské práce. Tyto poznatky jsou získány pomocí odborné literatury a odborných vědeckých článků. Hlavními tématy jsou řízení lidských zdrojů, lidské potřeby z hlediska zaměstnání, fluktuace, její členění a příčiny, možnosti měření fluktuace a náklady s ní spojené či její eliminace.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2015). Lidský zdroj se svými schopnostmi je jakýsi motor firmy a záleží na něm, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná (Koubek, 2007).

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů podle Koubka:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – činnosti, které se zaměřují na vytváření pracovních úkolů a pravomocí, které jsou s nimi spojené,
- **personální plánování** – je odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí,
- **získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – činnosti, které mají zajistit, aby volná místa obsadili pracovníci s nejlepšími předpoklady pro výkon práce,
- **hodnocení pracovníků** – posuzování výkonu zaměstnance v porovnání s jeho pracovní náplní, která se stává základem tvorby jeho pracovního ohodnocení,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – činnost spojená s umíst'ováním pracovníků na konkrétní pracovní pozice, jejich povyšování či převáděním na jiné pracovní místo,
- **odměňování** – řadí se mezi jeden z hmotných či nehmotných nástrojů, které ovlivňují pracovní výkon a motivaci pracovníků,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** – činnosti spojené s identifikací potřeb vzdělávání či hodnocením výsledků vzdělávání,
- **pracovní vztahy** – jedná se o činnosti, které jsou zaměřeny na zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky nebo jen mezi pracovníky navzájem,

- **péče o pracovníky** – činnosti, které se zaměřují na pracovní prostředí, bezpečnost a zdraví při práci a celkově vytvoření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance,
- **personální informační systém** – zpracovává analýzy informací, které se týkají pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí (Koubek, 2007).

1.2 Lidské potřeby z hlediska zaměstnání

Můžeme se setkat s celou řadou teorií, ale k nejpoblárnějším patří hierarchie potřeb A. H. Maslowa. Ten říká: „*Člověk je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které cítí právě nedostatek*“ (Duchon, Šafránková, 2008, s. 266). Motivace, je jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení, neboť právě efektivní působení vedoucího pracovníka má značný vliv na jednotlivé pracovníky s cílem získat maximální výsledky, zvýšit produktivitu a efektivitu práce (Duchon, Šafránková, 2008).

Maslow uvádí **hierarchii potřeb**, která identifikuje pět hlavních kategorií potřeb. Jedná se o základní fyziologické potřeby, dále potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. Obrázek č. 2. zobrazuje **aplikaci na potřeby pracovníka**, která je zaměřena na prostředí organizace. Mezi základní potřeby zaměstnance ve firmě patří mzda nebo plat, které člověk potřebuje k uspokojení fyziologických potřeb. Potřeba jistoty a bezpečí zase pomáhají uspokojit potřeby bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či jistotu pracovního místa. Další kategorie je zaměřena na sociální potřeby, konkrétně na dobré vztahy na pracovišti nebo vybudování pozice v pracovní skupině. Naplnění potřeb uznání pak přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu či různé formy nehmotného odměňování. Potřeba seberealizace je uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, možnostmi samostatně se rozhodovat, případně sem může být zařazeno uspokojení z dobře vykonané práce (Duchon, Šafránková, 2008).



Obrázek č. 2: Aplikace na potřeby pracovníka
 (Zdroj: Zpracování dle: Duchoň, Šafránková, 2008)

1.3 Fluktuace

Pojem fluktuace lze chápat jako „*odchod zaměstnance z firmy ze subjektivních příčin, kde na uvolněné místo nastoupí někdo jiný*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 390). Dále tuto definici autoři upravují a říkají, že „*fluktuace je odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno*“ (Vnoučková, 2013, s. 13).

Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění. Není ale pouze negativním jevem, má i své přínosy, bez kterých by se firma nemohla dál vyvíjet. Personální obměna přináší do firmy nové impulzy, inovace, zaměstnance a udržuje si tak ty, o které přijít nemůže. Vypočítaná míra fluktuace, je snadno použitelná pro srovnání mezi firmami v jednotlivých oborech činnosti i napříč. Naopak nadměrná míra fluktuace může poukázat na nevhodný přístup manažera nebo na další problémy vyskytující se v dané organizaci jako například nevhodně sestavený tým, nespravedlivé hodnocení a podobně. (Vnoučková, 2013).

1.3.1 Kategorizace fluktuace

Fluktuaci lze členit podle druhů, ale každý autor nahlíží na druhy fluktuace z jiného pohledu. Podle Reiße (2014) rozdělujeme tři druhy fluktuace:

- *přirozená fluktuace* – která zahrnuje odchod do důchodu či smrt zaměstnance,

- *fluktuační v rámci organizace* – prostřednictvím povýšení, změny pracovního umístění apod.,
- *fluktuační mimo organizaci* – zahrnuje všechny odchody ze společnosti, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který nastupuje do jiné firmy (Reiß, 2014).

Další pohled na kategorizaci fluktuační, uvedl ve své knize Branham (2009) nebo Armstrong (2007), kteří dělí fluktuační na dobrovolnou a nedobrovolnou:

- *Dobrovolná fluktuační* – součástí dobrovolné fluktuační je, že sám zaměstnanec se rozhodne z firmy odejít. Důvodem bývá změna zaměstnavatele, nebo například odchod do penze, začátek vlastního podnikání, vzdálenost apod.
- *Nedobrovolná fluktuační* – ve velké míře zaměstnanci z firmy odcházejí nedobrovolně. Tyto odchody jsou inicializované zaměstnavatelem, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám. Příkladem je reorganizace, nevykonnost a podobně (Branham 2009, Armstrong 2007).

Míra kontroly zaměstnance nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		Vysoká	Nízká
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	Vysoká	<p>A</p> <p>Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.</p>	<p>C</p> <p>Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.</p>
	Nízká	<p>B</p> <p>Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.</p>	<p>D</p> <p>Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.</p>

Obrázek č. 3: Dobrovolná a nedobrovolná fluktuační

(Zdroj: Zpracování dle: Branham, 2009)

1.3.2 Příčiny fluktuační

V případě, že chce zaměstnavatel zamezit častým odchodům zaměstnanců z firmy, je potřeba hledat příčiny, kvůli kterým zaměstnanci fluktuační. Tyto příčiny jsou v každé společnosti různé. Manažeři často přehlídí, že prvotními stimuly, kvůli kterým začínají zaměstnanci reálně přemýšlet o odchodu, jsou stimuly vnitřní (Branham, 2009).

Jestliže společnost chce znát příčiny, proč zaměstnanci odcházejí, je nezbytné zjistit, co je drží v práci. Existuje mnoho modelů motivace a potřeb. My se budeme držet motivačního trojúhelníku Bednáře (2018), který zobrazuje ve svých vrcholech jednotlivé příčiny:

- Peníze (a další benefity)
 - nespravedlivé peněžní ohodnocení,
 - nedostatek benefitů,
 - nevyhovující pracovní podmínky, prostředí,
 - nejistota práce.
- Lidé (kolegové, zákazníci)
 - nepřátelské prostředí (nefungující týmová spolupráce),
 - nedostatek respektu,
 - špatná komunikace,
 - nevhodné chování nadřízeného k podřízeným,
 - nedostatek slovního ohodnocení (pochvala, uznání).
- Prospěch, užitek, smysl
 - omezené možnosti kariérního růstu,
 - špatné zaškolení,
 - nevyužití kvalifikace zaměstnance,
 - nedostatek vzdělávacích kurzů (Bednář, 2018), (Branham, 2009).

Další pohled autora rozděluje fluktuaci na **vnitřní** a **vnější**. Do vnější fluktuace se řadí například ekonomická situace, tržní situace v odvětví, míra nezaměstnanosti a podobně. Hlavní příčinou fluktuace uvádí faktory vnitřní, protože fluktuaci ovlivňuje především prostředí uvnitř firmy (Reiß, 2014).

Podle Branhama (2009), existuje 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci pracovní místo opouštějí:

- *Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání* – denně nastupují do organizací nově přijatí zaměstnanci, kteří přichází s nějakým očekáváním stejně jako zaměstnavatel. Častokrát se stává, že tato očekávání nejsou naplněna, proto pracovníci rychle místo opouštějí.

- *Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem* – dle průzkumu bylo zjištěno, že mnoho pracovníků má pocit, že v práci není dostatečně využít jejich potenciál.
- *Málo koučování a zpětné vazby* – nedostatek koučování a nedostatečná zpětná vazba zaměstnancům, je jeden z nejčastějších důvodů, kdy dochází k odcizení a fluktuaci zaměstnanců.
- *Nedostatek příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování* – společnost drží dlouhou dobu zaměstnance na stejné pozici. Potřeby zaměstnance tak nemusí být uspokojeny a může dojít k demotivaci.
- *Pocit nedocenění a neuznání* – nedostatečné ocenění a uznání zaměstnanců může vést k odchodu zaměstnance ze společnosti. Společnost by měla dát najevo, že si svých zaměstnanců váží.
- *Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem* – v mnoha firmách jsou zaměstnanci ve stresu, který je zapříčiněn přepracovaností, konflikty, nucenými přesčasy, necitlivostí ze strany manažerů či neflexibilní pracovní dobou.
- *Ztráta důvěry v nejvyšší vedení* – pokud jsou vazby důvěry ve společnosti slabé, nebude možné přilákat a dostatečně motivovat lidi, které společnost potřebuje k dosažení svých cílů.

1.3.3 Dopady fluktuace

Fluktuace bývá ve většině případů vnímaná negativním způsobem. Na druhou stranu však může mít i pozitivní přínos pro firmu. Jako negativní dopad fluktuace nejčastěji bývá ztráta schopného zaměstnance, důsledkem je pokles pracovní produktivity, zhoršení kvality či únik firemního know-how. V důsledku toho může docházet ke zhoršení vnímání společnosti z pohledu zákazníků a všech zainteresovaných stran. Mezi hlavní pozitivní dopady fluktuace lze zařadit obměnu kolektivu a přínos nových myšlenek. Jako výhodu pak autor vnímá možné odhalení skrytých problémů ve firmě, které vedou k fluktuaci zaměstnanců (Čermák, 2016).

Negativní dopady fluktuace:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- únik citlivých informací či firemního know-how,
- ztráta důvěryhodnosti u dodavatelů nebo zákazníků,

- přechodné zhoršení péče o zákazníky, (Vnoučková, 2013)
- náklady spojené s odchody,
- náklady na získávání náhradníků,
- náklady na čas personalistů a liniových manažerů při výběru náhradníků,
- náklady na vzdělávání náhradníků,
- ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než firma byla schopna nalézt náhradníka,
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují (Armstrong, 2007).

Pozitivní dopady fluktuace:

- rozvoj organizace,
- možnost získat nové schopné pracovníky,
- stabilizace výkonného personálu,
- inovace a nové impulzy,
- využitelnost dat získaných od zaměstnanců, kteří z firmy odchází pro srovnání mezi firmami, napříč obory či v rámci organizace (Vnoučková, 2013).

1.3.4 Měření fluktuace

Každá firma by měla zaznamenávat odchody svých zaměstnanců, aby byla schopna předvídat nastávající nepříznivé dopady, které jsou s odchody zaměstnanců spojeny.

Dle společnosti Chartered Institute of Personnel and Development, pod zkratkou CIPD (2020), je fluktuaci možné sledovat za určité období, kterým nejčastěji bývá měsíc, nebo rok. Výsledek se nejčastěji vyjadřuje v procentech (CIPD, 2020).

Míra odchodů

Mezi časté ukazatele měřící ztrátu pracovníků patří jednoduchý vzorec, který uvádí Armstrong (2007). Jedná se o míru odchodů nebo také intenzitu odchodů. Tato metoda se často používá, protože je lehce pochopitelná a jednoduchá na výpočet. Výsledek je daný podílem počtu pracovníků, kteří během určitého období (nejčastěji rok) odešli a průměrným počtem pracovníků v tomtéž období. Doporučuje se, aby se míra fluktuace pohybovala v rozmezí 5–10 % (Armstrong, 2007, Vnoučková, 2013).

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Rovnice č. 1: Míra odchodů

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Index stability

Tento ukazatel se často považuje jako vylepšený ukazatel míry odchodů. Jedinou nevýhodou je, že se týká pouze zaměstnanců, kteří pracují ve firmě déle než rok. Vyjadřuje sklon pracovníků, kteří jsou dlouhodobě zaměstnaní ve firmě i nadále setrvat (Armstrong, 2007).

$$\begin{aligned} & \text{Index stability} \\ & = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 \end{aligned}$$

Rovnice č. 2: Index stability

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Míra přežití

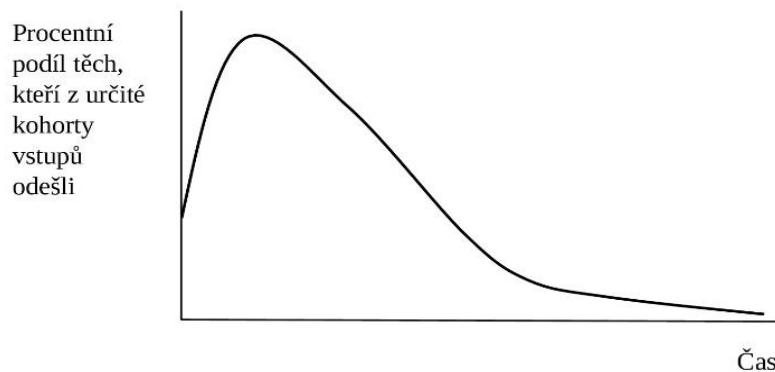
Další metodou analýzy odchodu zaměstnanců z firmy je míra přežití. Je to podíl zaměstnanců, kteří byli získáni za určité období a zaměstnanců, kteří ve firmě pracují ještě po určité době. Výsledné číslo zobrazuje procento zaměstnanců, kteří ve firmě „přežili“ (Armstrong, 2007).

$$\begin{aligned} & \text{Míra přežití} \\ & = \frac{\text{pracovníci, kteří pracují v org. po určitém počtu měsíců nebo let}}{\text{pracovníci, získaní v určitém období}} \times 100 \end{aligned}$$

Rovnice č. 3: Míra přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Pro snazší porozumění si představme, že jsme přijali na pozici kuchaře 20 pracovníků a po určitém období bylo zjištěno, že jich ve firmě pracuje už jen 10. Míra přežití nám vyjde 50 %. Výsledek lze vyjádřit v grafické podobě ve formě „křivky přežití“ (Amstrong, 2007).



Obrázek č. 4: Křivka přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

1.3.5 Náklady spojené s fluktuací

Náklady jsou důležitou a ostře sledovanou položkou ve všech organizacích. Je nutné mít pod kontrolou tok peněz z důvodu udržení konkurenceschopnosti. V současné době se lidský kapitál stává stále významnějším faktorem úspěšnosti organizací, zároveň však dochází k růstu nákladů spojených s řízením a administrací zaměstnanců (Vnoučková, 2013).

Fluktuace zaměstnanců přináší organizaci náklady, které mohou být přímé a nepřímé. S příchodem nového zaměstnance je třeba s těmito náklady počítat, a proto je firma považuje za investici. Do jaké míry je fluktuace nákladná je individuální a záleží tak na každé organizaci, co považuje za náklady. Aby bylo dosaženo podstatných částek, měla by se organizace soustředit na vyčíslení nákladů na nahrazení nepostradatelných, těžko nahraditelných pracovníků, protože ty si firma nemůže dovolit ztratit (Branham, 2004).

Je důležité, aby byla firma schopna vyčíslit vynaložené náklady. Existují položky, které není lehké kalkulovat, proto se organizace musí pokusit je alespoň odhadnout. Podle Branhama (2004) lze náklady na fluktuaci rozdělit následovně:

- *přímé náklady* – náborová reklama, poplatky za průzkum/agenturu, vnitropodnikový bonus za doporučení, výdaje na uchazeče, náklady na realokaci, výběrové řízení, lékařské vyšetření, drogový screening, ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče, výdaje na náborového pracovníka,
- *nepřímé náklady* – režijní náklady zaměstnavatele, plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů, čas členů managementu, čas pracovníka vykonávající přímý dohled, čas instruktáže pro nové zaměstnance, doba výcviku/zdroje, kalkulace

promařených příležitostí (odhad), pokles na křivce produktivity (odhad), narušení fungování zákaznického servisu/ přechody ke konkurenci/ ztráta obchodu, ztráta obchodních příležitostí (odhad) (Branham, 2004).

Sečtením přímých i nepřímých nákladů získáme celkové náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance (Branham, 2004).

Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí následující faktory:

- náklady spojené s odchody – mzdy, administrativní náklady,
- přímé náklady získávání náhradníků – pohovory či testování,
- nepřímé náklady stráveného času personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků,
- přímé náklady orientace náhradníků – vstupní kurzy, zapracování apod.,
- nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniovými manažery na orientaci nových pracovníků,
- přímé náklady na vzdělávání náhradníků,
- nepřímé náklady času vynaloženého liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků,
- ztráty způsobené tím, že pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují (Armstrong, 2007).

1.3.6 Eliminace fluktuace

Vysoká fluktuace je vnímána jako náklad pro společnost. Existuje celá řada opatření, kterými se firmy snaží eliminovat fluktuaci (Bednář, 2018).

Pokud si společnost stanoví jeden ze strategických cílů snížení fluktuace, měla by věnovat pozornost problematickým faktorům, které byly potvrzeny výzkumem (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Záleží na situaci každé společnosti, zda se bude věnovat změně celkové, nebo se zaměří na jeden nebo na některé z uvedených faktorů. V menších podnicích je doporučeno se zaměřit na snížení nespokojenosti v oblasti odměňování, uznání a jistoty. U velkých společností je dobré věnovat pozornost vztahům, organizační komunikaci a kultuře. Značné rezervy se projevují v přijímání zaměstnanců na vhodná místa. Je nutné klást větší důraz na výběr

vhodných uchazečů o zaměstnání a přesněji specifikovat pracovní místo, aby nedocházelo k rozdíům (Vnoučková, 2013).

Milkovich a Boudreau (1993) ve své knize uvádí, že pokud společnosti chtějí snížit počet odchodů ze subjektivních příčin, je možné použít různé prostředky. Častý způsob zjišťování těchto důvodů je formou rozhovoru před odchodem zaměstnance ze společnosti. Jeden z výzkumů zjistil, že 84 % společností provádělo výstupní pohovory s jednotlivými zaměstnanci, aby byly zjištěny důvody, kvůli kterým zaměstnanec firmu opouští. Většina těchto společností později provedla změny ve své personální práci, aby množství odchodů bylo sníženo. Mezi nejčastější změny patřilo:

- zvýšení mezd a změna platových zařazení,
- zvýšení pozornosti úvodní orientaci nového zaměstnance,
- zlepšení procesu výstupního pohovoru,
- úprava zaměstnaneckých výhod,
- výcvik vedoucích pracovníků,
- změny v metodách výběru pracovníků,
- výcvik ostatních pracovníků,
- zlepšení komunikace (Milkovich, Boudreau, 1993).

Nelze předpokládat, jak efektivní tyto snahy pro podnik budou, protože odchod z organizace ze subjektivních příčin může být ovlivněn dalšími z mnoha faktorů (Milkovich, Boudreau, 1993).

1.4 Procesy práce se zaměstnanci

Pro odstranění příčin odchodu zaměstnanců je třeba klást důraz na procesy práce se zaměstnanci od jejich nástupu až po skočení pracovního poměru. Pro snižování nežádoucí fluktuace je třeba věnovat pozornost enumeraci personálních činností ve smyslu vlivu na odchod zaměstnanců z pracovní pozice:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- procesy v zaměstnání,
- odchod zaměstnance z organizace (Vnoučková, 2013).

1.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Nalezení vhodných uchazečů pro obsazení volných pracovních míst zajišťuje proces získávání zaměstnanců. Je třeba klást důraz na to, aby očekávání ze strany organizace ohledně schopností a zkušeností uchazeče byly naplněny, stejně jako ze strany zájemce o práci ohledně nároků a poskytování příležitostí na daném místě (Vnoučková, 2013).

Jedním z hlavních faktorů ovlivňující fluktuaci, je najmutí vhodných uchazečů. Je třeba klást důraz na vhodnost kandidáta na pracovní místo z pohledu náplně práce, kolektivu a kultury, která na pracovišti převládá. Náklady, které jsou spojeny s výběrem zaměstnanců, nejsou zanedbatelné, proto je třeba věnovat pozornost systému najímání, aby nově najatí zaměstnanci měli reálné představy, které jsou v souladu s jejich hodnotami a zůstávali co nejdéle. Tito zaměstnanci se pak stávají pro firmu cenným aktivem s velkou škálou znalostí a podílejí se tak na sdílení mise, vize a strategie (Vnoučková, 2013).

1.4.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk se snaží přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptační proces probíhá ve dvou základních rovinách:

- **Pracovní adaptace** – kdy v průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň tento pojem zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.
- **Sociální adaptace** – je proces, při kterém se jedinec začleňuje do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, proto je nelze zcela oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Adaptační proces se většinou člení do 3 fází:

- *přednástupní fáze* – rozhodnutí se pro pracovní místo,
- *nástupní fáze* – nástup nového pracovníka, srovnání očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního prostředí,

- *integrační fáze* – překonání odborné a sociální integrace (Kociánová, 2010).

Člověk, který se adaptuje, se vyznačuje zdravým pohledem na svět, optimismem, realistickým přístupem k podmínkám, reálným sebepojetím, sociální a emocionální zralostí, sebekontrolou a sebedůvěrou (Vnoučková, 2013).

1.4.3 Procesy v zaměstnání

Pracovník již prošel adaptační fází a nyní je pro něj důležitou součástí hodnocení vynaloženého úsilí, způsob odměňování, uznání, možnost osobního rozvoje a vztahy na pracovišti (Vnoučková, 2013).

Důležitou součástí **hodnocení zaměstnanců** je ocenění vynaloženého úsilí, času a zároveň shrnutí předešlého období s navržením cílů a možností zlepšení. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o tom, jak se jim v práci daří, což napomáhá komunikaci a zvyšování budoucího výkonu. Velkou roli zde hraje pravidelnost hodnocení. Čím častěji zaměstnanci dostávají hodnocení, tím více se to pro ně stává součástí pracovního procesu. Pravidelné hodnocení tedy odbourává stres a strach z případných negativních připomínek (Vnoučková, 2013).

Odměňování je způsob ohodnocení pracovníka ve formě mzdy, platu či jiné peněžní i nepeněžní odměny. Některé typy odměňování nemají hmotnou formu, například formální uznání či povýšení pracovníka, ale přispívají k jeho spokojenosti. Důležitou součástí v systému odměňování je volba vhodné mzdové formy, popřípadě volba mzdových forem. Prvním krokem, který je třeba učinit, je rozhodnutí, zda budeme platit pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy. V praxi dělíme základní peněžní odměny:

- *časová mzda* – jde o mzdovou formu, která se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky,
- *úkolová mzda* – je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce,
- *podílová (provizní) mzda* – tato forma se uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách, kdy odměna pracovníka je závislá na prodaném množství či poskytnutých službách (Koubek, 2007).

Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním

výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity) (Kociánová, 2010).

Zaměstnanecké benefity jsou peněžní či nepeněžní složky odměny poskytované nad rámec sjednané mzdy. Výhody rozdělujeme na peněžní, kam řadíme příspěvky na sport, kulturu, rekreaci či příspěvek na dopravu a nepeněžní např. stravenky, možná úprava pracovní doby, nebo poskytnutí firemního vozidla. Zaměstnanecké benefity přispívají k motivaci a spokojenosti zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Základním cílem **rozvoje zaměstnanců** je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, kterou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti svého výkonu. (Vnoučková, 2013). Peněžní prostředky vynaložené na vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou chápány jako návratné investice, které zajišťují organizaci potřebné schopnosti svých zaměstnanců a jsou považovány za výhodu, kterou svým zaměstnancům poskytují. Organizace čelí mnoha vnějším vlivům a lidé tak musejí přizpůsobovat své schopnosti a znalosti měnícím se podmínkám. Nové schopnosti, které získají, posilují postavení na trhu práce (Kociánová, 2010).

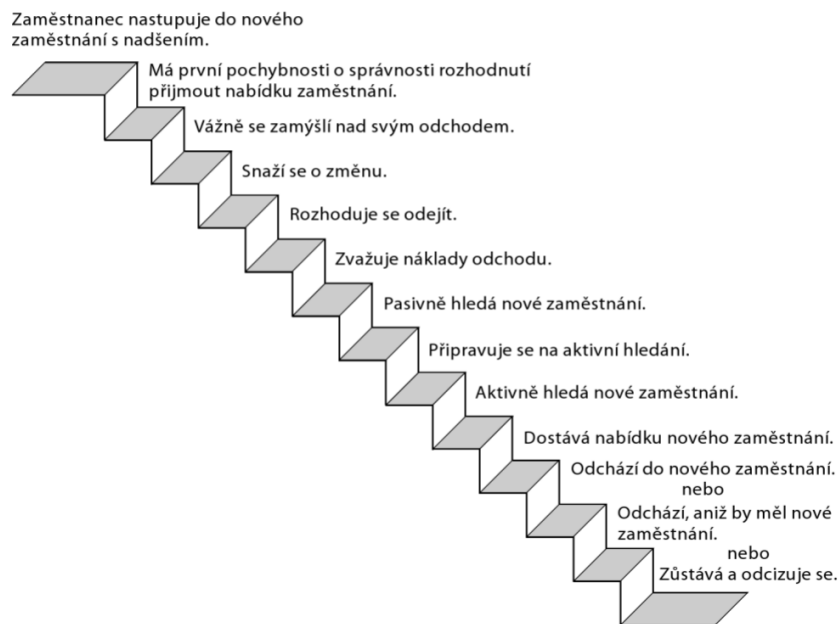
V současné době je trendem podporovat udržení a **rozvoj vztahů na pracovišti** mezi členy týmu. Vybudování vztahů mezi členy oddělení nebo pracovní skupiny je významným faktorem pro setrvání ve společnosti. K navázání osobního vztahu nebo spolupráce se využívá teambuilding, jehož cílem je stmelit pracovníky dohromady tak, aby ve firmě dokázali fungovat jako tým. Význam spolupráce ve skupinách spočívá v tom, že sdružením jednotlivců může být dosaženo vyšší produktivity (Vnoučková, 2013).

1.4.4 Proces odcizení a odchod zaměstnance

Odchod zaměstnance z organizace není jednorázové rozhodnutí, ale jedná se o postupný vývoj v čase. Zaměstnanci se často pohybují mezi tendencemi setrvání nebo ukončení působení v organizaci. V této fázi hraje klíčovou roli podpora poskytovaná současnou organizací formou stanovených podmínek práce, závazků, prostředí a podpory apod. Často dochází k tomu, že se zaměstnanec s organizací odcizí a je rozhodnutý o svém odchodu, ale setrvává nadále kvůli obavě z nenalezení nového pracovního místa, nedostatečné sebedůvěry či kvůli strachu ze změny (Vnoučková, 2013).

Proces odcizení zaměstnance

Ačkoliv si manažeři myslí, že hlavní příčinou odchodu zaměstnanců z firmy je lákavější finanční ohodnocení, neuvědomují si už, že prvotní stimul je zapříčiněn šokující událostí, která ve firmě nastala. Manažeři bývají natolik zaneprázdněni, že jim trvá příliš dlouho, než si všimnou zřejmých náznaků odcizení zaměstnance, to už však bývá většinou pozdě (Branham, 2009).



Obrázek č. 5: 13 kroků procesu odcizení

(Zdroj: Zpracování dle: Branham, 2009)

Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost. Je to proces odcizení, který může trvat dny, týdny, někdy i roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne z firmy konečně odejít. V procesu uvažování o odchodu existují dvě odlišné fáze. První z nich je období, kdy se u zaměstnance objevují první úvahy o odchodu a následné rozhodnutí z firmy odejít. Druhé období v procesu úvah, je doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem (Branham, 2009).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se z počátku věnuje společnosti XY, jejíž data slouží jako podklad pro závěrečnou práci. První část obsahuje představení společnosti, její charakteristiku, organizační strukturu a ekonomickou situaci. Další část se zabývá analýzou fluktuace, kde se počítá míra odchodů, index stability a míra přežití. Tato kapitola dále zahrnuje náklady spojené s fluktuací a procesy se zaměstnanci, které mohou ovlivnit jejich odchod. Následující část je věnována analýze spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocení dotazníkového šetření. Poslední kapitola se zabývá analýzou vnějšího prostředí, ve které jsou srovnány mzdy společnosti XY, konkurence a tržní mzdy.

2.1 Představení společnosti

Společnost XY byla založena v druhé polovině roku 2007, jako společnost nástupnická v důsledku fúze sloučení zanikající společnosti AB. Jako právní formu si zaměstnavatel zvolil společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem je jednatel, který zastupuje a jedná v čele této společnosti (Justice.cz, 2021).

Předmět podnikání si společnost volí podle toho, jakou práci chce pro své zákazníky vykonávat. K tomu, aby mohla legálně provozovat činnost, potřebuje živnostenské oprávnění. Předmět podnikání společnosti XY spadá do následujících kategorií:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Justice.cz, 2021).

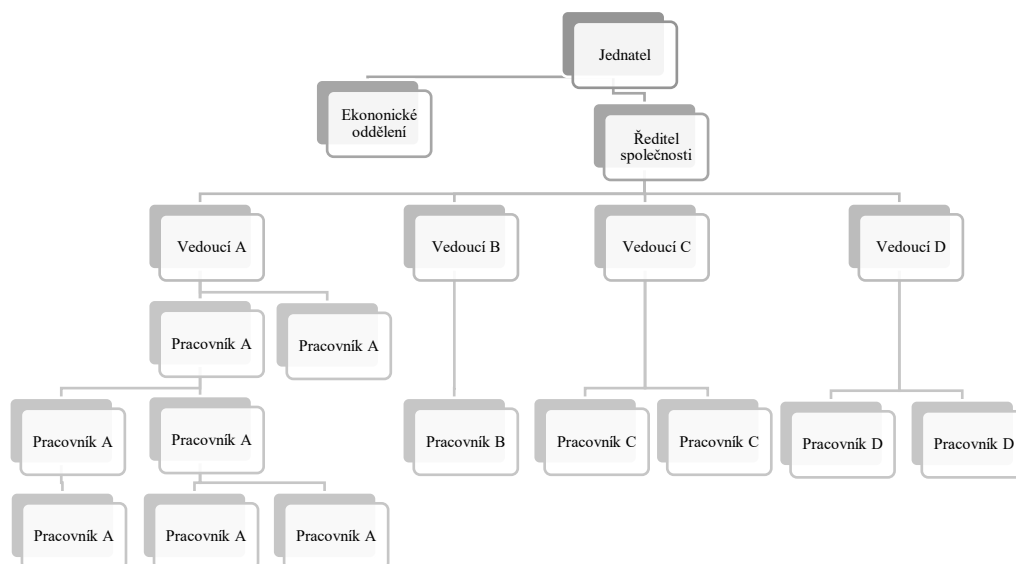
Společnost XY je hotel, který poskytuje v rámci svého oboru ubytovací služby spolu s wellness zařízením. Provozují služby, které spočívají v přípravě a prodeji nabízených pokrmů a nápojů (Společnost XY, 2021).

Hotel se nachází v lázeňském prostředí, které je obklopeno bohatou přírodou. Je možné se zde ubytovat v moderně zařízených pokojích či apartmánech vybavených bezbariérovým přístupem. Celková kapacita hotelu je 27 pokojů. Na své si zde přijdou i náročnější zákazníci, pro které jsou v hotelu připraveny moderně vybavené apartmány o rozloze 100 m². Hotel nabízí restauraci s venkovní terasou pro společenská setkání, rozsáhlou hotelovou zahradu, kde je možno vykonávat mnoho aktivit, wellness centrum s širokou nabídkou masáží či půjčovnu kol. Pro ty, kteří chtějí vyrazit za prací, je zde nově

vybudované kongresové patro zahrnující 3 různě velké sály vhodné pro konání firemního setkání, kongresu či teambuildingové akce (Společnost XY, 2021).

2.1.1 Organizační struktura

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 28 zaměstnanců. K bezproblémovému chodu hotelu, je třeba organizační struktura, která je v analyzovaném subjektu hierarchická. V čele společnosti XY je jednatel, který zodpovídá za řízení ekonomických a obchodních aktivit. Jeho podřízeným je vedoucí hotelu, který řídí a koordinuje své zaměstnance a vedoucí ekonomického úseku, do kterého spadají účetní a pracovníci, kteří mají na starost „public relations“, neboli vztahy s veřejností. Společnost XY je rozdělená na jednotlivé úseky: restaurace, recepce, wellness a údržba. V čele každého úseku stojí vedoucí, zodpovídající za jemu podřízené zaměstnance, na které deleguje své činnosti.



Obrázek č. 6: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

2.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti

V této části je možné nalézt analýzu současného počtu zaměstnanců.

Analýza počtu zaměstnanců

Společnost XY eviduje k poslednímu březnu 2021 celkem 28 zaměstnanců. V následujícím grafu je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za sledované období 2016-2020.

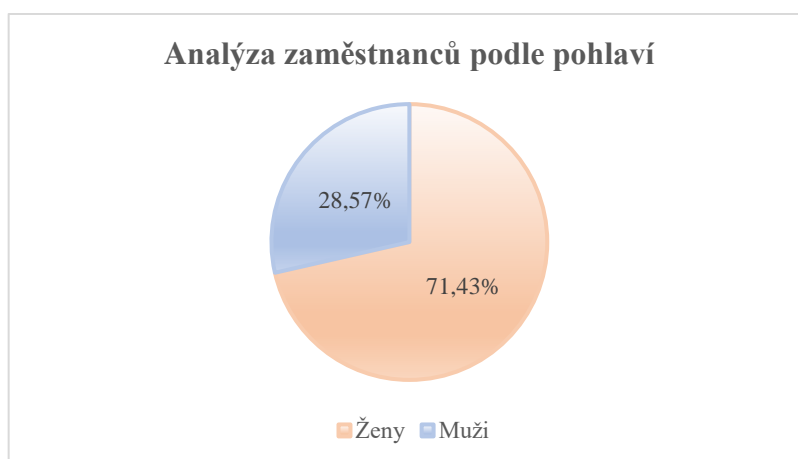


Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2016-2020

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Nejvíce pracovníků bylo ve společnosti XY zaměstnáno v roce 2020, kdy celkový počet dosahoval 63. Naopak nejméně zaměstnaných pracovníků společnost eviduje v roce 2016. Nárůst v roce 2020 činí, oproti roku 2016, 57,14 % což je více než polovina. Je zřejmé, že společnost opustilo ke konci roku 2020 celkem 35 zaměstnanců. Vliv na tento počet odchodů může mít pandemická situace COVID-19. Z tohoto důvodu je činnost společnosti prozatím pozastavena a zaměstnanci nedochází do práce. Proto společnost k 1. 1. 2021 neeviduje žádné nové nástupy zaměstnanců, jak je obvykle zvykem.

Analýza zaměstnanců podle pohlaví

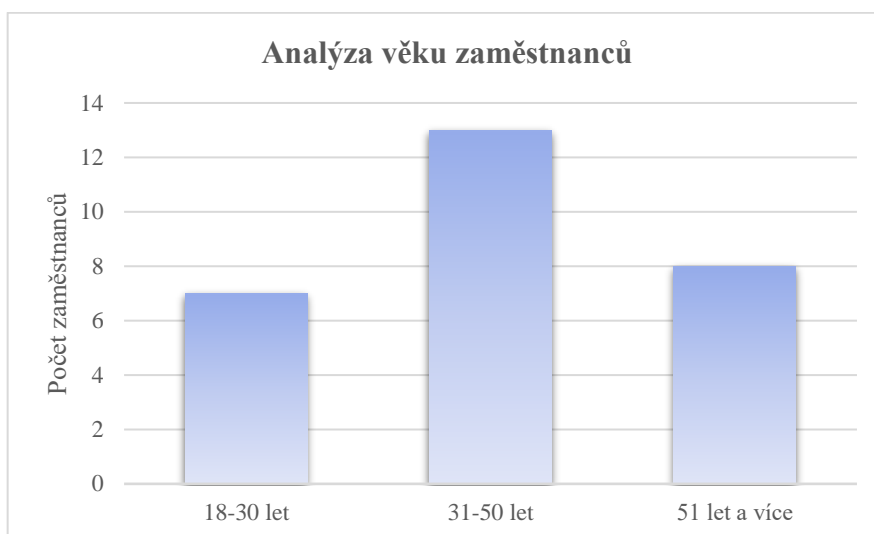


Graf č. 2: Struktura současných zaměstnanců podle pohlaví

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Ve společnosti převažují ženy. Počet žen tvoří 71,43 % z celkového počtu zaměstnanců. Zbytek tvoří muži v zastoupení 28,57 %.

Analýza zaměstnanců podle věku

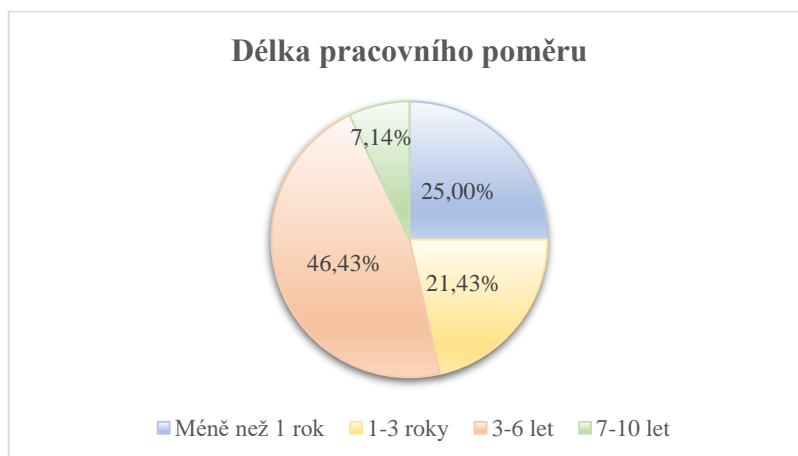


Graf č. 3: Struktura současných zaměstnanců podle věku

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Nejvíce zaměstnanců ve společnosti je ve věku 31-50 let. Z celkového počtu 28 zaměstnanců je 25 % ve věku 18-30 let. Ve věku 51 let a více společnost zaměstnává celkem 8 zaměstnanců, což činí 28,57 %.

Analýza zaměstnanců podle délky pracovního poměru

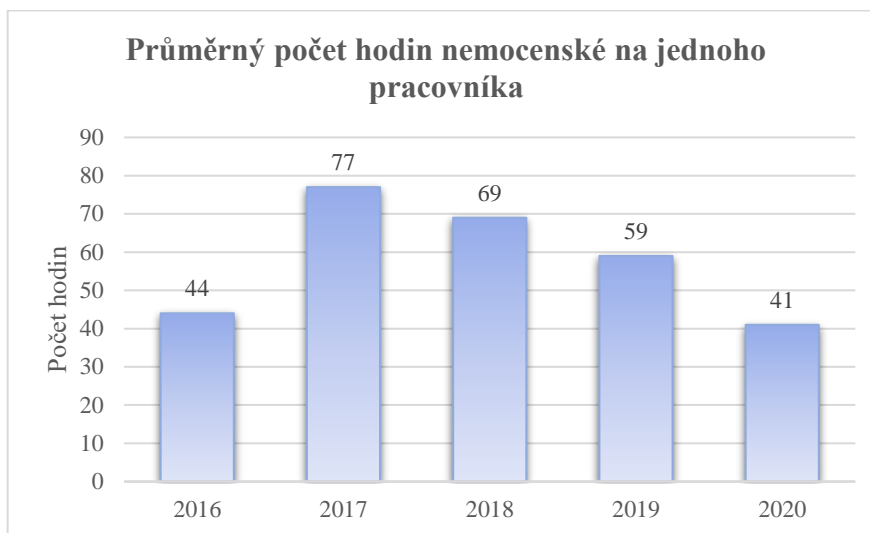


Graf č. 4: Struktura stávajících zaměstnanců podle délky pracovního poměru

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní po dobu 3-6 let tvoří skupinu současných zaměstnanců 46,43 %, což je téměř polovina. Nejméně zaměstnanců je ve společnosti po dobu 7-10 let. Delší dobu pracovního poměru společnost neeviduje. Podobně jsou na tom pracovníci zaměstnaní ve společnosti méně než 1 rok a 1-3 roky, kdy obě skupiny přesahují 20 % z celkového počtu zaměstnanců.

Nemocnost zaměstnanců



Graf č. 5: Průměrný počet hodin nemocenské

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Nejvyšší počet hodin nemocnosti, v celkovém počtu 3632 hodin, byl v roce 2017, přičemž na jednoho pracovníka společnosti XY připadá v průměru 77 hodin. Naopak nejméně hodin na nemocenské společnost eviduje v roce 2020 - v průměru 41 hodin na jednoho pracovníka.

2.1.3 Ekonomická situace společnosti XY

Tato podkapitola práce se bude zabývat zhodnocením ekonomických ukazatelů, kterými jsou tržby a náklady v poměru s náklady mzdovými.

Analýza těchto ukazatelů bude provedena na základě poskytnutých výkazů a rozvahy od společnosti XY. Zaměstnavatel využívá služby daňového poradce a dosud nemá hotovou účetní uzávěrku, proto společnost nebyla schopna poskytnout výroční zprávu za rok 2020. Z toho důvodu bude ekonomická situace zhodnocena za období 2015-2019.

Finanční zdraví společnosti

Za nejvhodnější model, pro posouzení českých podniků, je považován **index IN05**, dle kterého vyhodnotíme finanční zdraví společnosti. Zahrnuje ukazatele testující jednotlivé oblasti finanční situace, kde se kromě toho zaměřuje na to, zda firma vytváří pro vlastníky určitou kladnou hodnotu či nikoliv. Podoba vzorce je následující:

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

Rovnice č. 4: Index IN05

(Zdroj: Zpracování dle: Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

kde: X_1 =Aktiva celkem/Cizí zdroje,

X_2 =EBIT/Nákladové úroky,

X_3 =EBIT/Aktiva celkem,

X_4 =Celkové výnosy/Aktiva celkem,

X_5 =Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Tabulka č. 1: Výpočet indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

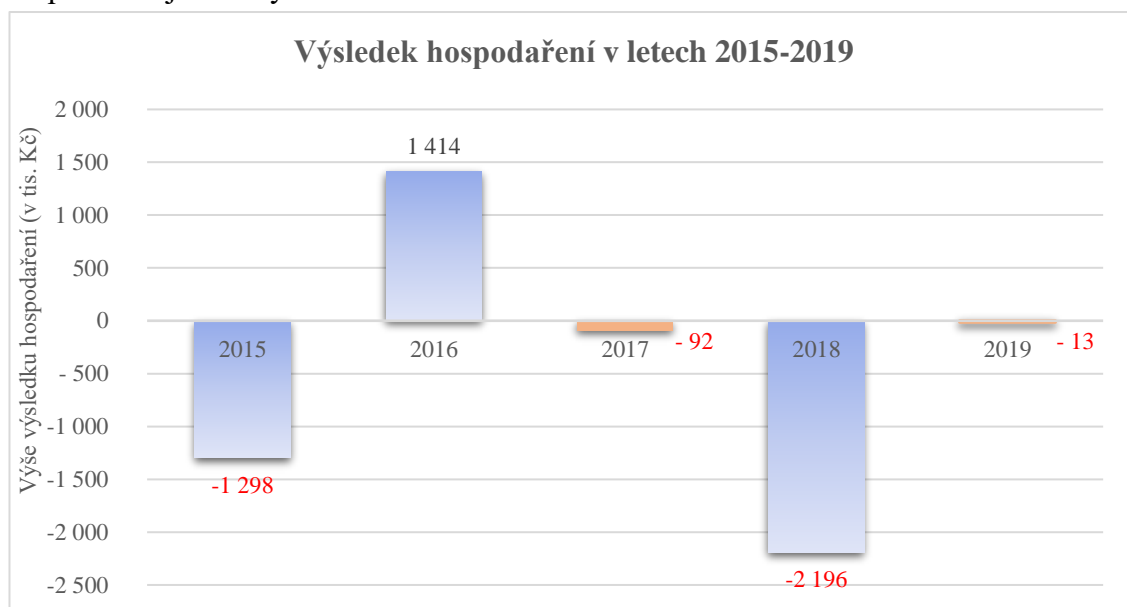
Výpočet indexu IN05						
	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	0,13	0,21	0,20	0,20	0,18	0,17
X_2	0,04	-0,61	0,36	0,36	0,36	0,36
X_3	3,97	-0,06	0,07	0,00	-0,07	0,00
X_4	0,21	0,03	0,04	0,03	0,02	0,04
X_5	0,09	0,15	0,07	0,07	0,12	0,10
IN05		-0,28	0,74	0,66	0,60	0,67

V případě, že $IN05 > 1,60$ je zřejmé, že podnik dobře hospodaří. Jestliže se $IN05$ pohybuje v intervalu 0,9-1,6 je 50% pravděpodobnost, že podnik zkrachuje. Společnosti s výslednou hodnotou $IN05 < 0,9$ s 97% pravděpodobností spějí k tomu, že se dostanou do insolvence.

Za sledované období 2015-2019 se společnost nachází v situaci, kdy lze předpokládat, že se společnost dostane s velkou pravděpodobností do insolvence, protože ve všech letech je $IN05 < 0,9$. Z tabulky můžeme vyčíst, že firma XY si nejhůře počínala v roce 2015, kdy hodnota klesla až na -0,28. V následujícím roce hodnota stoupla na nejvyšší hodnotu za sledované období. Důvodem je, že společnost v roce 2016 dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření.

Vývoj výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření v rozvaze představuje významný údaj, který charakterizuje úspěšnost či neúspěšnost společnosti v předcházejícím roce. Tato položka v rozvaze udává rozdíl mezi výnosy a náklady a může nabývat kladných či záporných hodnot. V případě, že je výsledek hospodaření záporný, znamená to, že náklady převyšovaly nad výnosy. V opačném případě, když jsou výnosy vyšší než náklady, výsledek hospodaření je kladný.



Graf č. 6: Výsledek hospodaření v letech 2015-2019

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019)

Společnost XY v analyzovaném období převážně generuje záporný výsledek hospodaření. Kladné hodnoty ve výši 1 414 000 Kč společnost dosahovala pouze v roce 2016. V roce 2015, 2017, 2018, 2019 společnost byla ve ztrátě. Nejhuře si však počínala v roce 2018, kdy výsledek hospodaření činil -2 196 000 Kč.

Ztráta je jistý peněžní dluh, který musí společnost vyrovnat, jinak by účetní jednotka čelila exekučnímu nebo insolvenčnímu řízení, což by mohlo zhoršit její postavení na trhu a její reputaci z pohledu zákazníků (Děrgel, 2019).

Ve společnosti probíhaly dvě rekonstrukce. Původně byla společnost zakoupena a provozována jako penzion XY. V roce 2010 proběhla rozsáhlá rekonstrukce a po znovu otevření se společnost začala provozovat jako hotel XY. V letech 2017-2018 proběhla další rekonstrukce - do nynější podoby. Společnost se díky nízké poptávce rozhodla

investovat do rekonstrukce, aby zlepšila postavení na trhu a přilákala tak dostatečný počet zákazníků. Pokud se společnost nachází ve ztrátě kvůli této investici, znamená to, že náklady převyšují nad výnosy, zejména nárůstem odpisů a úroků z úvěru.

Společnost sice momentálně generuje záporný výsledek hospodaření, ale je možné, že v budoucnu vystoupí z krizového období s příznivou perspektivou.

Jelikož firma disponuje záporným výsledkem hospodaření, lze polemizovat nad tím, zda má dostatek volných finančních prostředků, kterými by mohla uspokojovat své zaměstnance. Pracovníci jsou nespokojeni se svou mzdou a společnost nemá peněžní prostředky na to, aby jejich mzdy navýšila. Tohle může být jeden z důvodů, proč zaměstnanci společnost opouštějí.

Vývoj tržeb

Tržby jsou část výnosů, kterou podnik získal prodejem zboží, výrobků a služeb získaných z běžné činnosti (Bulla, 2005).



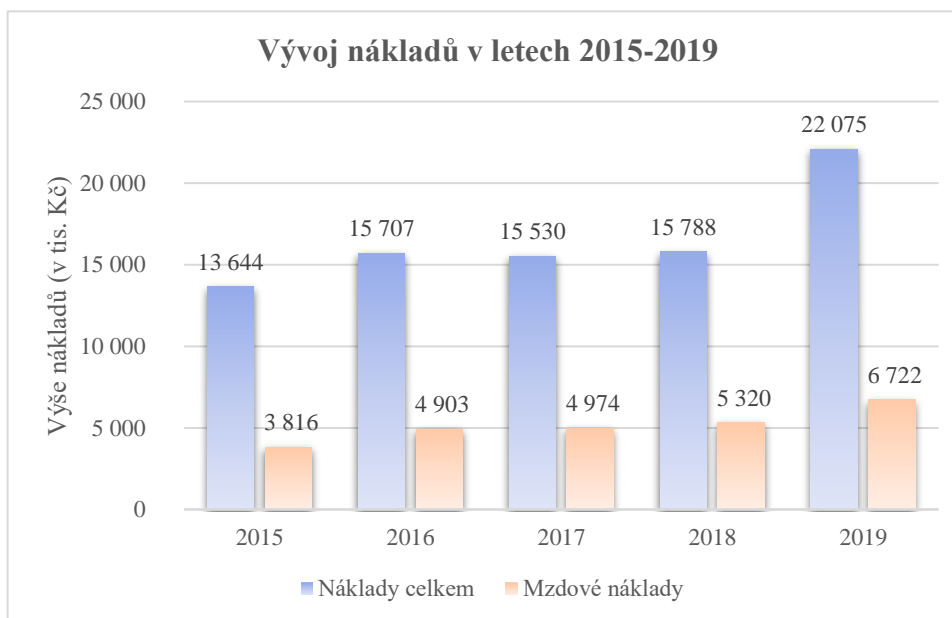
Graf č. 7: Vývoj tržeb v letech 2015-2019

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019)

V roce 2015 tržby činily 12 346 000 Kč. Následující rok se zvýšily o 27,89 % v důsledku celkového zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb. V letech 2017 a 2018 tržby klesly průměrně o 10,89 %, ale nedostaly se však pod úroveň tržeb z roku 2015. V roce 2019 se podařilo společnosti tržby navýšit na částku 22 062 000 Kč, což činí nárůst o 38,39 % oproti roku předchozímu.

Vývoj nákladů

Náklady vznikají účelným vynaložení peněžních prostředků všech spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Je to suma hodnot, které společnost účelně vynaložila na získání výnosů (Managementmania, 2019).



Graf č. 8: Vývoj nákladů v letech 2015-2019

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019)

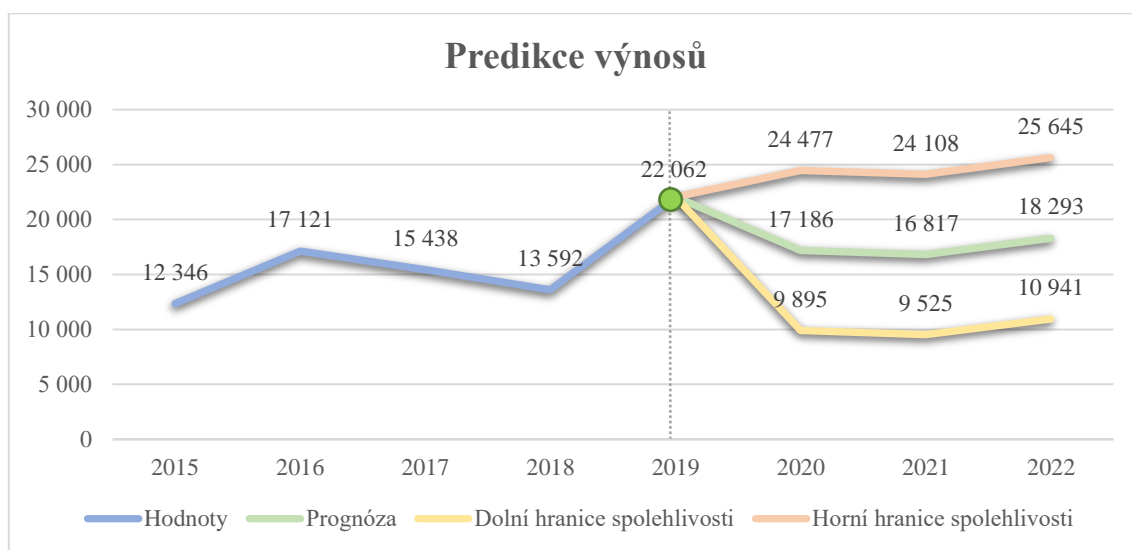
Na výše uvedeném grafu jsou zobrazeny celkové náklady v porovnání se mzdovými náklady v letech 2015-2019. Z grafu je patrné, že náklady společnosti XY spíše rostly, než klesaly. V roce 2015 je evidována nejnižší hodnota nákladů, následně se pak v období 2016-2018 pohybovaly mírně nad 15 500 000 Kč. Lze konstatovat, že nejvyšší nárůst nákladů byl v roce 2019 oproti roku 2018, který činil 28,48 %. Pro kladný výsledek hospodaření je žádoucí, aby se snižovala hodnota nákladů, než zvyšovala.

Mzdové náklady každým rokem stoupají. Důvodem může být rostoucí počet zaměstnanců, či zvýšení mezd. Náklady na mzdy se průměrně meziročně zvyšovaly o 12,74 %.

Predikce nákladů, výnosů, výsledku hospodaření

V této části bude provedena predikce, neboli odhad budoucích hodnot, na základě skutečného průběhu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Odhad bude proveden na období 2020-2022 a je třeba mít na paměti, že predikce budoucnosti je pouze orientační a nelze ji považovat za reálný odhad skutečnosti.

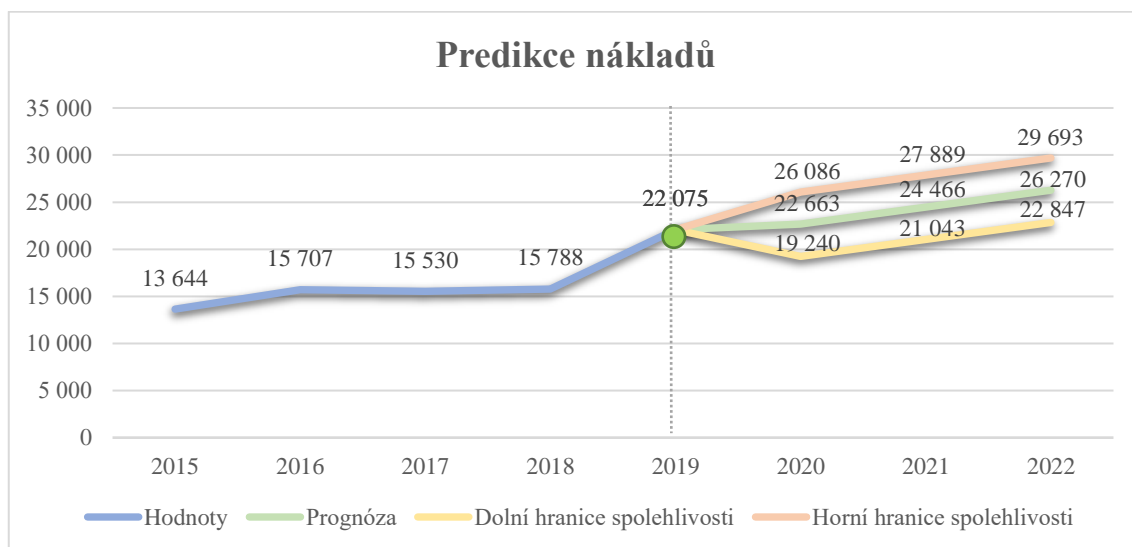
Odhad budoucích hodnot nákladů a výnosů



Graf č. 9: Predikce výnosů

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019)

Ve výše uvedeném grafu jsou zobrazeny hodnoty výnosů za analyzované období a horní a dolní hranice hodnot, mezi kterými by se výše výnosů mohla v budoucnu pohybovat. Přičemž zelená křivka značí prognózu, která je nejvíce pravděpodobná.



Graf č. 10: Predikce nákladů

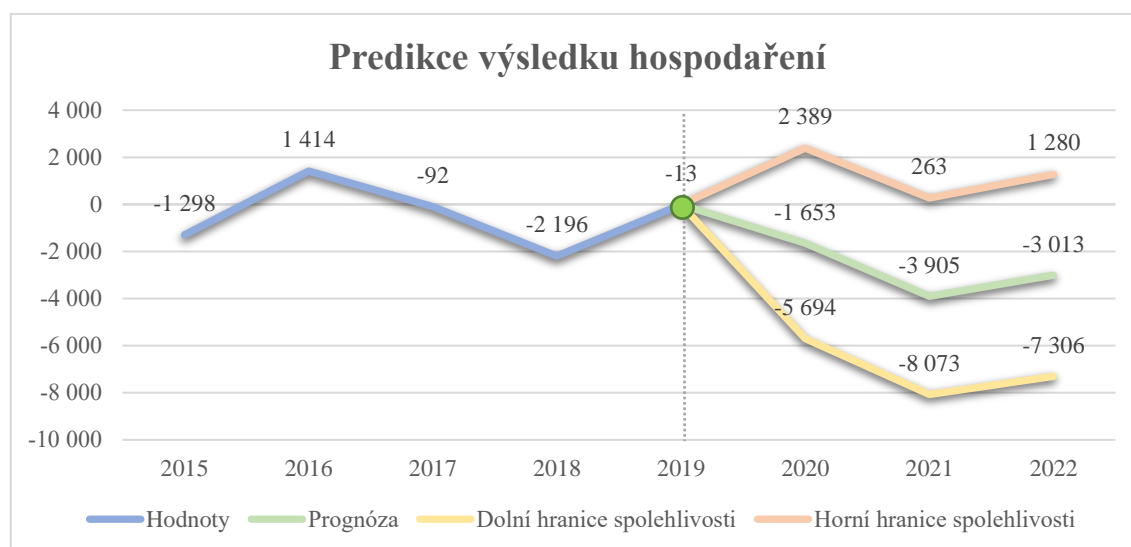
(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019)

Graf č. 10 zobrazuje náklady za analyzované období a predikci do budoucna, v jakém rozmezí by se výše nákladů mohla pohybovat.

Jak již bylo výše zmíněno, výnosy nad náklady převyšovaly pouze v roce 2016. Graf jasně znázorňuje, jak by se mohly sledované ukazatele v budoucnu vyvíjet. Na základě predikce lze konstatovat, že v budoucnu budou nadále převyšovat náklady nad výnosy, což pro firmu bude znamenat záporný výsledek hospodaření.

Lze konstatovat, že náklady jsou vyšší z důvodu investice, proto by se do budoucna mohly náklady na odpisy a úroky z úvěru snížit. Společnost by tak mohla začít generovat kladný výsledek hospodaření.

Odhad budoucí hodnoty výsledku hospodaření



Na základě sledovaného období lze říct, že hodnoty výsledku hospodaření jsou nevyrovnané a kolísají z mínusu do plusu, přičemž převažují spíše záporné hodnoty. Podle predikce budoucích hodnot se pravděpodobně bude výsledek hospodaření v letech 2020-2022 pohybovat stále v záporných číslech. V případě optimismu, když se společnosti bude dobře dařit, lze se dostat i do kladných hodnot, jak ukazuje horní hranice spolehlivosti. Jak je výše zmíněno, jedná se pouze o odhad nikoliv o skutečnost. V důsledku COVID-19, můžeme polemizovat o tom, zda společnost XY kvůli této nepříznivé situaci pro českou ekonomiku doopravdy ve ztrátě bude. Tato skutečnost však v odhadu budoucích hodnot není zahrnuta, ale lze o tom takto uvažovat. Na druhou stranu, pokud bude převažovat optimismus, tak by se společnost po skončení pandemické situace mohla dostat do kladných hodnot. Tato situace bude moci nastat pouze v tom případě, že společnost situaci zvládne. Lidé nebudou nasyceni rekreacemi a bude vysoká poptávka po ubytovacích a restauračních službách.

2.2 Analýza fluktuace zaměstnanců

V této podkapitole bude vypočítána fluktuace za analyzované období 2016-2020. Budou zde využity vzorce z výše uvedených teoretických poznatků, konkrétně z podkapitoly 1.3.

2.2.1 Míra odchodů

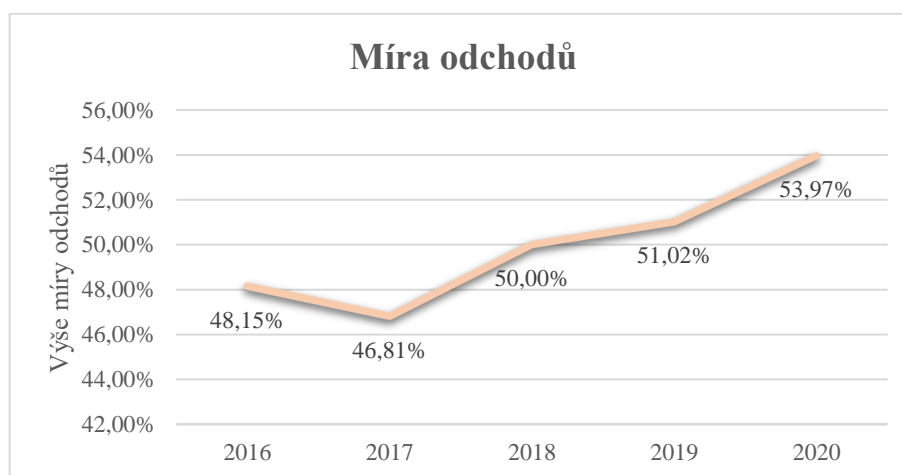
Pro výpočet míry odchodů zaměstnanců ze společnosti jsem použila vzorec, který se skládá z počtu pracovníků, kteří během jednoho roku ze společnosti odešli a podílu průměrného počtu zaměstnanců v tomto období.

Tabulka č. 2: Výpočet míry odchodů

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Míra odchodů					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný počet zaměstnanců	27	47	42	49	63
Počet odchodů	13	22	21	25	34
Míra odchodů	48,15 %	46,81 %	50,00 %	51,02 %	53,97 %

Průměrná fluktuace v ČR za období 2016-2020 se pohybuje okolo 11,60 %. Za zdravou fluktuaci se však ve společnosti považuje 5-10 %, jak již bylo výše zmíněno. Celková míra odchodů za sledované období je vysoká. Ve společnosti XY nejméně zaměstnanců odcházelo v roce 2017, kdy fluktuace byla 46,81 %, což je o 35,21 % více než průměrná fluktuace v ČR. V ostatních letech míra odchodů pohybovala okolo 50 %. Čím vyšší procento fluktuace společnost vykazuje, tím pro ni vznikají vyšší náklady spojené s odchodem zaměstnance.



Graf č. 11: Míra odchodů

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Na výše uvedeném grafu lze vidět, že míra odchodů v roce 2016 činila 48,15 %. V roce 2017 se snížila oproti roku předchozímu o 1,34 % a v dalších letech se konstantně zvyšovala.

2.2.2 Index stability

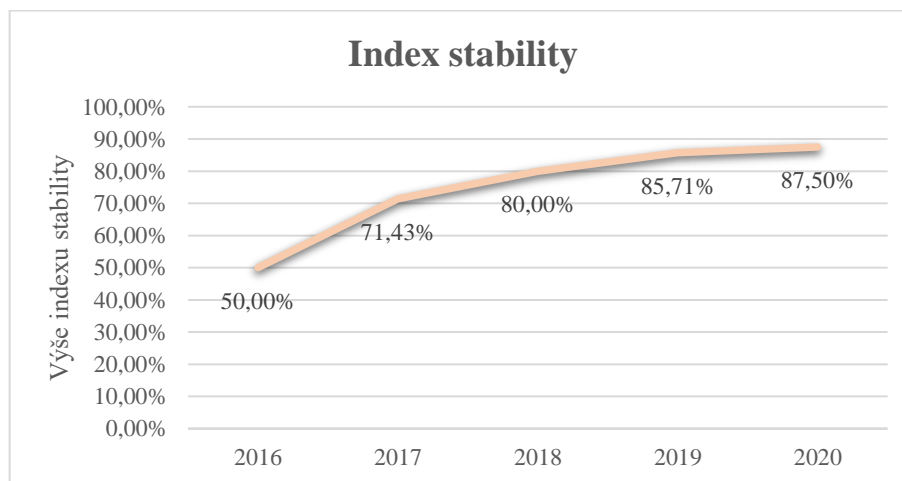
Výpočet indexu stability je zjištěno, jak dlouho zaměstnanci setrvávají ve společnosti. Pro výpočet je použitý vzorec z teoretické části, který zahrnuje počet pracovníků zaměstnaných jeden rok a více v podniku ku počtu pracovníků zjištěných před rokem.

Tabulka č. 3: Výpočet indexu stability

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Index stability					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zam. 1 rok a více	7	10	20	18	21
Počet prac. před rokem	14	14	25	21	24
Index stability	50,00 %	71,43 %	80,00 %	85,71 %	87,50 %

Z tabulky lze vyčíst, že výsledné hodnoty indexu stability nejsou zlé, jak by se předpokládalo. Nejméně stabilní zaměstnanci byli v roce 2016, kdy index dosahoval 50 %. Naopak nejvyšší hodnota indexu stability byla v roce 2020, kdy dosáhla 87,50 %. Lze říci, že čím vyšších hodnot ukazatel dosahuje, tím lépe si společnost počíná.



Graf č. 12: Index stability

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Graf jasně znázorňuje, že index stability za sledované období 2016-2020 se konstantně zvyšoval. Tedy že stabilita zaměstnanců se meziročně zvyšovala o 12,36 %. Největší nárůst byl mezi lety 2016 a 2017, kdy se index stability zvýšil o 30 %.

2.2.3 Míra přežití

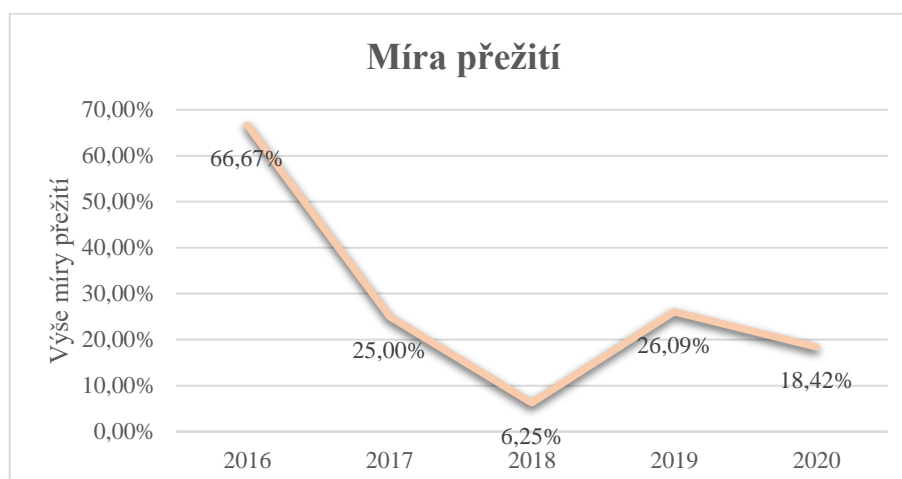
Jedná se o ukazatel, který sleduje příchod nových zaměstnanců a jejich setrvání ve společnosti. Vzorec pro výpočet míry přežití se skládá z počtu pracovníků, kteří zůstali po určitém počtu let a počtu pracovníků, kteří byli během určitého období přijati.

Tabulka č. 4: Výpočet míry přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Míra přežití					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet přijatých zaměstnanců	21	20	16	23	38
Počet zam., kteří zůstali	14	5	1	6	7
Míra přežití	66,67 %	25,00 %	6,25 %	26,09 %	18,42 %

Míra přežití zaměstnanců ve společnosti XY, pouze jednou přesáhla 50 % a to v roce 2016. Nejhůře na tom byla v roce 2018, kdy za daný rok přijala 16 pracovníků a na konci roku z nich ve firmě pokračovalo pouze 6,25 %, což je 1 zaměstnanec.



Graf č. 13: Míra přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Z grafu lze vyčíst, že v roce 2016 byla hodnota míry přežití nejvyšší. V následujících letech průměrně meziročně klesala o 68,75 %. V roce 2018 míra přežití dosáhla nejnižší hodnoty a v letech 2019-2020 se pohybovala v rozmezí 18-26 %.

2.2.4 Nástupy a odchody zaměstnanců

V této části je třeba zjistit, kolik zaměstnanců celkem za sledované období společnost opustilo. Následně pak budeme zjišťovat, ze kterých pracovních pozic zaměstnanci nejčastěji odcházejí.

Tabulka č. 5: Nástupy a odchody zaměstnanců

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Nástupy a odchody zaměstnanců celkem					
Roky	2016	2017	2018	2019	2020
Počet přijatých	21	20	16	23	38
Počet aktivních	14	5	1	6	7
Počet odchodů	7	15	15	17	31

Tabulka zobrazuje počet přijatých pracovníků, kolik zaměstnanců z celkového počtu zůstalo ve společnosti aktivních, či kolik jich společnost za sledované období opustilo.

Tabulka č. 6: Nástupy a odchody jednotlivých pracovních pozic

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Nástupy a odchody z pohledu jednotlivých pracovních pozic					
Roky	2016	2017	2018	2019	2020
Kuchař/kuchařka					
Počet přijatých	1	0	0	1	1
Počet aktivních	1	0	0	1	1
Počet odchodů	0	0	0	0	0
Pomocná síla					
Počet přijatých	3	11	11	15	29
Počet aktivních	3	1	0	2	2
Počet odchodů	0	10	11	13	27
Servírka/číšník					
Počet přijatých	2	4	3	1	2
Počet aktivních	1	1	0	0	1
Počet odchodů	1	3	3	1	1
Recepční					
Počet přijatých	7	3	1	3	1
Počet aktivních	4	1	0	1	0
Počet odchodů	3	2	1	2	1
Pokojská					
Počet přijatých	2	1	0	0	3
Počet aktivních	1	1	0	0	2
Počet odchodů	1	0	0	0	1
Ostatní					
Počet přijatých	6	1	1	3	2
Počet aktivních	4	1	1	2	1
Počet odchodů	2	0	0	1	1

Dle výše uvedených údajů lze konstatovat, že se zaměstnanci nejvíce střídají na pozicích pomocných pracovníků, zejména pomocní kuchaři nebo pomocníci na údržbu hotelu. Dá se předpokládat, že z těchto pozic pracovníci nejvíce odcházejí kvůli mzdě, protože se jedná o pozici s nejnižším peněžním ohodnocením ve společnosti. Naopak nejméně se zaměstnanci střídají na pozicích kuchaře/kuchařky. Ti, kteří do společnosti nastoupili, zůstali zde nadále zaměstnání nejméně po dobu jednoho roku. Do skupiny „ostatní“ spadají méně rozsáhlé pracovní pozice, tzn. že tyto pozice zastávají 1 až 2 zaměstnanci. Jedná se například o vedoucí pracovní pozice, kde každé oddělení má svého nadřízeného. Většina těchto zaměstnanců je ve firmě od počátku až do této doby. Důvodem může být uspokojující, konstantně rostoucí mzda.

Zaměstnanci, kteří nejčastěji ze společnosti XY odcházejí, jsou hlavně *pomocní pracovníci, servírky/číšníci* a pracovníci na pozici *recepční*, proto se dále budeme zabývat především těmito pozicemi.

2.2.5 Náklady spojené s odchody zaměstnanců

Vnoučková (2013), dělí náklady spojené s odchodem zaměstnance do 4 skupin:

- náklady na podpůrné procesy (náklady práce manažerů a personalistů),
- přímé náklady,
- nepřímé náklady,
- režijní náklady/administrativní náklady (Vnoučková, 2013).

Náklady na podpůrné procesy

Do těchto nákladů jsou zahrnuty i náklady na čas pracovníků strávených nad těmito činnostmi. Pro kalkulaci je třeba znát alespoň přibližné hodinové mzdy pověřených pracovníků. Ty byly stanoveny přibližně takto:

- průměrná mzda ředitele 300 Kč/hodina,
- průměrná hrubá mzda vedoucích pracovníků 150 Kč/hodina,
- průměrná hrubá mzda zaměstnance zabývající se administrativou 150 Kč/hodina (Pohoda, © 2021).

Do nákladů na podpůrné procesy spadají následující položky:

- *Vstupní lékařská prohlídka* – náklady spojené se vstupní prohlídkou hradí zaměstnavatel. Cena za lékařskou prohlídku, zda je zaměstnanec způsobilý

k výkonu daného zaměstnání, se pohybuje mezi 300-600 Kč. Tato cena je však individuální a záleží na náročnosti profese.

- Cena za vstupní lékařskou prohlídku v průměru tvoří náklad **450 Kč** (Účetní společnosti, 2021).
- *Vypisování inzerátu* – záleží na každé firmě, jak si zvolí umístění inzerátu na přilákání zaměstnanců. Na placených webových stránkách, kde jsou inzeráty umístěny, je větší pravděpodobnost, že si jich lidé všimnou než pouze na stránkách společnosti XY. Analyzovaná firma má inzeráty umístěny jak na placených stránkách, tak i na neplacených.
 - Průměrná cena za inzerci a čas pověřené osoby (nejčastěji personalisty), který stráví nad zadáváním inzerátu, činí $6\,900 + 400 = \mathbf{7\,300\,Kč}$ (Účetní společnosti, 2021).
- *Příprava na pohovor* – jde o čas pověřených pracovníků stráveného nad přípravou na pohovor. Ve společnosti XY se jedná konkrétně o ředitele hotelu a vedoucího pracovníka pozice, o kterou se daná osoba uchází. Tahle činnost spočívá převážně v protřídění životopisů uchazečů o práci.
 - Průměrná cena za materiály a věci potřebné k pohovoru, odhadovaný čas ředitele a vedoucího pracovníka jsou 2 hodiny, činí nákladovou položku v hodnotě $(2 \cdot 281) + (2 \cdot 150) + 100 = \mathbf{962\,Kč}$ (Účetní společnosti, 2021).
- *Pohovor včetně testování uchazeče* – v této částce je zahrnutý čas pracovníka, který stráví nad pohovorem a náklady na testování uchazeče. Test se odvíjí od dané profese, např. v případě kuchaře se bude jednat o přípravu pokrmu, tzn. náklady na potraviny.
 - Tyto náklady tvoří 2 hodiny času vynaloženého na pohovor a průměrná cena za potraviny potřebné k testování $(2 \cdot 281) + (2 \cdot 150) + 200 = \mathbf{1\,062\,Kč}$ (Účetní společnosti, 2021).
- *Zaškolení zaměstnance a uvedení na pracovní pozici* – na tyto úkony je pověřenou osobou pravděpodobně vedoucí pracovník pozice, o kterou se pracovník uchází. Jeho čas je odhadován na 20 hodin.
 - Průměrné náklady na zaškolení zaměstnance činí $20 \cdot 150 = \mathbf{3\,000\,Kč}$ (Účetní společnosti, 2021).

Přímé náklady

V této části jsou uvedeny ztráty způsobené předčasným odchodem pracovníka:

- *Mzdové náklady* – tuto položku nákladů činí vynaložené mzdy po dobu zkušební lhůty. Ve společnosti XY činila průměrná hrubá mzda za rok 2020 celkem 22 114 Kč.
 - Průměrná výše vynaložených mezd po dobu zkušební lhůty činí $(3 \cdot 22\,114) = \mathbf{66\,342\,Kč}$ (Účetní společnosti, 2021).
- *Kurzy a rekvalifikace* – jsou u každé pracovní pozice individuální. Počítáme tedy průměrnou částku kurzů, které jsou nabízeny na trhu pro dané profese.
 - Průměrné náklady na kurzy a rekvalifikace jsou **4 000 Kč** (Účetní společnosti, 2021).
- *Materiál* – v této částce nákladů jsou zahrnuty například uniformy pro kuchaře nebo číšníky (1 400 Kč), čipové karty, které slouží k evidenci příchodů a odchodů (50 Kč) a ostatní materiály potřebné k výkonu práce (400 Kč).
 - Náklady na materiál činí v průměru **1 850 Kč** (Účetní společnosti, 2021).
- *Ztráty způsobené předčasným odchodem* – jsou individuální a těžko se dají vyčíslit. Odvíjí se od množství práce a délky doby, než společnost najde náhradu.
 - Odhadem tyto náklady činí **4 000 Kč** (Účetní společnosti, 2021).

Nepřímé náklady

- *Snížený výkon zaměstnance* – lze předpokládat, že než se zaměstnanec zaučí, bude nižší výkon jeho práce, který je stanoven na 80 %.
 - Jedná se v průměru o částku **13 000 Kč** (Účetní společnosti, 2021).
- *Školení, teambuilding a jiné akce, kterých se odcházející zaměstnanec účastnil* – jednotlivé úseky pracovních pozic minimálně jednou v roce pořádají teambuildingové akce a večírky, které hradí zaměstnavatel.
 - V průměru na jednoho zaměstnance činí náklady **2 000 Kč** (Účetní společnosti, 2021).

Administrativní/režijní náklady

Do této skupiny patří všechny administrativní záležitosti. Jedná se například o evidenci zaměstnance, zápočtové listy. Úpravy mzdových agend jsou vykalkulovány v celkové výši **1 600 Kč** (Účetní společnosti, 2021).

Sumarizace nákladových položek na fluktuaci

V následující tabulce jsou vykalkulovány náklady na jednoho zaměstnance a celkové náklady na fluktuaci za rok 2020.

Tabulka č. 7: Sumarizace nákladů na zaměstnance

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021, Účetní společnosti, 2021, Vnoučková, 2013)

Náklady na jednoho zaměstnance	Náklady v Kč
Náklady na podpůrné procesy	
Vstupní lékařská prohlídka	450
Vypisování inzerátů, inzerát na placené stránce	7 300
Příprava na pohovory	962
Pohovory, testování	1 062
Zaškolení zaměstnance, uvedení	3 000
Přímé náklady	
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance	66 342
Kurzy, rekvalifikace	4 000
Materiál-uniforma, brožury	1 850
Ztráty způsobené předčasným odchodem	4 000
Nepřímé náklady	
Snížený výkon zaměstnance	13 000
Školení a akce, které absolvoval odcházející zaměstnanec	2 000
Administrativní/režijní náklady	
Evidence zaměstnance, zápočtový list	1 600
Náklady celkem	105 566

V tabulce jsou uvedeny průměrné náklady, které musí společnost vynaložit na jednoho zaměstnance, když odchází ze svého zaměstnání.

Náklady na fluktuaci

Tabulka č. 8: Náklady na fluktuaci za sledované období celkem

(Zdroj: Zpracování dle: Pohoda, © 2021)

Náklady na fluktuaci za období 2016-2020					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet odchodů	13	22	21	25	34
Náklady fluktuace v Kč	1 372 358	2 322 452	2 216 886	2 639 150	3 589 244

Podle kalkulace nákladů na jednoho zaměstnance byly dopočítané částky, které byly vynaloženy na fluktuaci v jednotlivých letech analyzovaného období. Kromě roku 2018, kdy hodnota oproti roku 2017 klesla, se náklady meziročně zvyšovaly průměrně o 27,79 %.

2.3 Procesy se zaměstnanci ve společnosti XY

Zaměstnanci ve společnosti prochází procesy, které mohou mít vliv na jejich odchod či setrvání ve společnosti.

Získávání a výběr pracovníků

Tento proces je velice důležitý a ovlivňuje, jaké pracovníky bude firma zaměstnávat. Společnost XY v minulosti získávala pracovníky formou placených i neplacených inzerátů s nabídkou pracovní pozice, na kterou zaměstnanec poptává. Inzeráty jsou ve většině případů umístěny na webových stránkách společnosti, či na placeném pracovním portálu Jobs.cz. Nabídka práce obsahuje *požadavky zaměstnavatele*, jako například dosažené vzdělání, praxe a znalosti, *náplň práce*, aby pracovník věděl, co bude práce obnášet, *co zaměstnavatel nabízí*, například jaké benefity společnost nabízí ke mzdě a samozřejmě *výši mzdy* (Účetní společnosti, 2021).

Výběr pracovníků pak probíhá tak, že v prvním kroku personalista společnosti probere životopisy uchazečů, kteří mají o práci zájem. Ti, kteří budou splňovat podmínky uvedené v životopisu, se potom dostaví na samotný pohovor, kde si vedoucí zodpovědný za pracovní pozici prověří znalosti a zkušenosti uchazeče (Účetní společnosti, 2021).

Proces adaptace

V případě, že si zaměstnavatel vybere jednoho z uchazečů, následuje fáze adaptace. V první fázi zaměstnanec absolvuje vstupní lékařskou prohlídku, ve které by mělo být prověřeno, zda může danou profesi vykonávat. V případě, že je zaměstnanec schopný práci vykonávat, následuje školení pracovníka ohledně bezpečnosti na pracovišti a seznámení s pracovním řádem. V další fázi zaměstnavatel seznámí zaměstnance s pracovní smlouvou, kde na základě podpisu obou stran vzniká pracovní poměr. Na základě pracovní smlouvy musí zaměstnanec dodržovat dohodnuté podmínky. V den nástupu do práce zodpovědný pracovník (vedoucí dané pozice) zaměstnance seznámí s pracovním prostředím a s kolegy. Nový pracovník je po dobu dvou týdnů v procesu zaučení. Následně po uplynutí zkušební doby tří měsíců, je zaměstnanci řečeno, zda prospěl či nikoliv a zda si ho společnost ponechá (Účetní společnosti, 2021).

Dobře zvládnutý proces adaptace zaměstnance má zajistit, že společnost získá zaměstnance, který bude za krátkou dobu dosahovat výsledků,

kteřé jsou od něj očekávány. Měl by zabřánit tomu, že zaměstnanec, který bude přijat, práci nezvládne či ji v brzké době opustí (Dudek, 2017).

Odměňování

Zaměstnanci jsou finančně odměňováni ve formě časové mzdy. Tedy zaměstnavatel jim za uplynulý měsíc zpětně posílá na účet čistou mzdu, která se odvíjí od počtu odpracovaných hodin za daný měsíc. Pracovníci vyjadřují nespokojenost s peněžním ohodnocením ve srovnání s konkurencí (Účetní společnosti, 2021).

Zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí navíc ke složce mzdy firemní benefity. Tyto zaměstnanecké výhody jsou nad rámec sjednané mzdy. Společnost XY nabízí svým pracovníkům stravu, firemní oděvy či omezený budget na wellness. Dále společnost zaopatřuje zaměstnancům kurzy pro osobní rozvoj, každoročně pořádá firemní večírek nebo teambuilding (Účetní společnosti, 2021).

Odchod zaměstnance

Pracovní poměr může být rozvázán výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. V případě výpovědi, ať už se strany zaměstnavatele nebo zaměstnance, začíná běžet dvouměsíční výpovědní lhůta až od prvního dne následujícího měsíce po doručení výpovědi. Ve výjimečných případech může dojít k okamžitému rozvázání pracovního poměru. Zrušení pracovního poměru ve zkušební lhůtě může nastat jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. Rozdílem je, že zaměstnanec nemusí udávat důvod odchodu, na rozdíl od zaměstnavatele (Účetní společnosti, 2021).

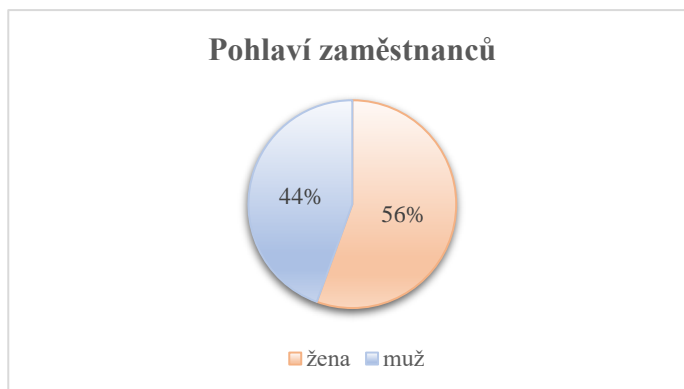
2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY

Tato podkapitola se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Společnost XY aktuálně zaměstnává 28 pracovníků, kterým byly dotazníky zaslané. Dotazník je sestaven z uzavřených, ale i otevřených otázek, kde mají respondenti prostor pro své vyjádření. První polovina se zabývá demografickými faktory, jako je pohlaví, věk či dosažené vzdělání. Druhá část je zaměřena na stávající pozici respondentů, jejich spokojenost či důvody, které by je přiměly ve firmě zůstat, nebo naopak, z jakého důvodu by společnost opustili (Účetní společnosti, 2021).

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo výše zmíněno, dotazníky byly rozdány mezi 28 respondentů, které společnost v této době zaměstnává. Návratnost dotazníků činí 32 %. Důvodem tak nízké návratnosti je dočasné uzavření hotelu z důvodu vládního nařízení.

Analýza zaměstnanců podle pohlaví

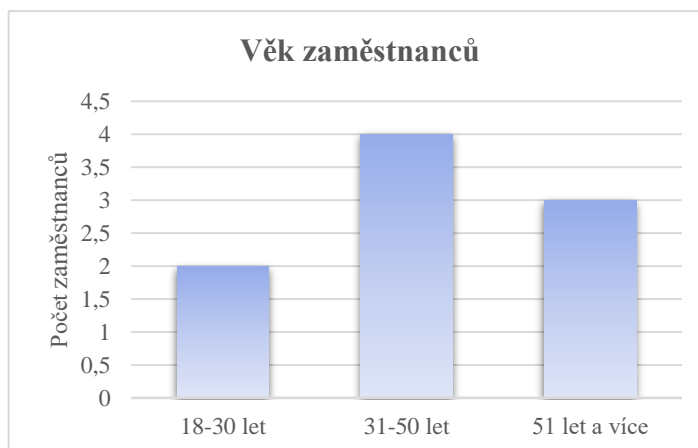


Graf č. 14: Pohlaví zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu dotázaných, tvoří 56 % muži a 44 % ženy. Dle čísel je to celkem vyrovnané, ale převažují muži zhruba o 12 %. Z hlediska náročnosti a povahy práce je zřejmé, že čísla budou obdobná. Většinu pracovních pozic ve společnosti XY mohou vykonávat muži i ženy.

Analýza zaměstnanců podle věku



Graf č. 15: Věk zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věkové rozložení respondentů se pohybuje od 18 let až po nejstarší respondenty, kterým je 51 let a více. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří se věkově pohybují v rozmezí 31-50 let. Zaměstnanců ve věku 18-30 let je ve společnosti nejméně.

Analýza zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

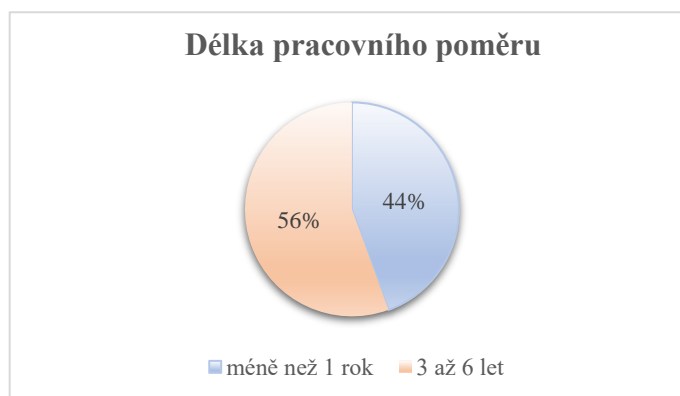


Graf č.16: Vzdělání zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdělanostní profil dotazovaných respondentů tvoří větší skupina jedinců, kteří mají zakončené středoškolské vzdělání maturitou. Ti tvoří 67 % a zbylých 33 % tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity s výučním listem. Z možností odpovědí na otázku číslo 3. je ve výběru mimo výše uvedené: vyšší odborné vzdělání, základní a vysokoškolské vzdělání. Tyto stupně dosaženého vzdělání jsou v nulovém zastoupení mezi tázanými respondenty.

Analýza struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



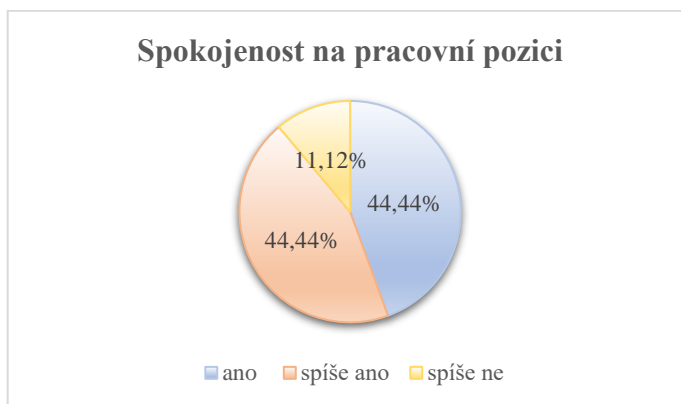
Graf č. 17: Délka pracovního poměru zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další dotazovanou položkou v dotazníku byla doba trvání pracovního poměru. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti 3 až 6 let. Menší část,

v zastoupení 44 %, pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Ačkoliv se 44 % z tázaných pracovníků může zdát jako mnoho, ve výsledku se jedná pouze o 4 pracovníky.

Analýza spokojenosti na pracovní pozici

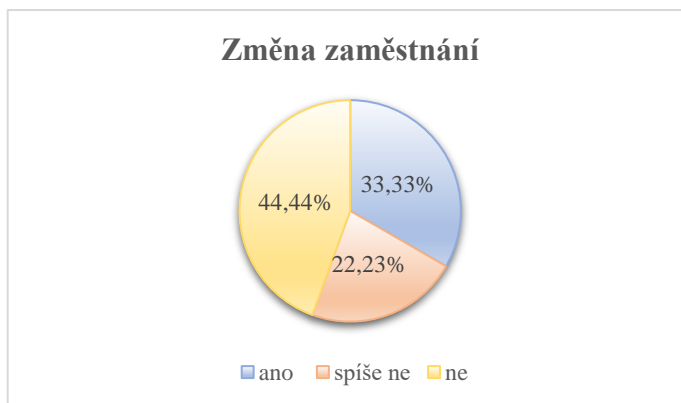


Graf č. 18: Spokojenost na pracovní pozici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci na své pracovní pozici spokojeni či nikoliv. Byl možný výběr ze čtyř možných odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Odpověď „ano“ a „spíše ano“, zvolilo přesně 88,88 % respondentů. Zbýlých 11,12 % tázaných zvolilo odpověď „spíše ne“. Odpověď „ne“ nezvolil žádný z respondentů (0 %).

Analýza struktury zaměstnanců, kteří přemýšleli o změně svého zaměstnání



Graf č. 19: Změna zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku číslo 7 bylo možné odpovědět jako u předchozí otázky. Celkem 44,44 % respondentů, nepřemýšlelo o změně svého zaměstnání a dalších 22,23 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Naopak 33,33 % zaměstnanců o změně svého zaměstnání někdy přemýšlelo.

Analýza důvodů, kvůli kterým by zaměstnanci společnost opustili

V dotazníku jsou uvedeny faktory, zpracované v tabulce, které by přiměly zaměstnance odejít ze společnosti. Respondenti by se rozhodovali následovně.

Tabulka č. 9: Analýza důvodů, kvůli kterým by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

FAKTORY	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Finanční ohodnocení	66,67 %	22,22 %	11,11 %	0,00 %
Neshody s nadřízeným	33,33 %	22,22 %	33,33 %	11,12 %
Vztahy v pracovní skupině	44,44 %	22,22 %	22,22 %	11,12 %
Nevyhovující pracovní podmínky	22,22 %	55,56 %	22,22 %	0,00 %
Omezené možnosti kariérního růstu	11,11 %	11,11 %	44,44 %	33,34 %
Nedostatečné benefity	0,00 %	33,33 %	44,44 %	22,23 %

Zaměstnanci měli možnost uvedení vlastního důvodu, kvůli kterému by uvažovali o změně pracovního místa, avšak žádný z respondentů vlastní důvod neuvedl. Nejvíce zaměstnanců by zaměstnání měnilo z důvodu finančního ohodnocení nebo kvůli nevyhovujícím pracovním podmínkám.

Analýza důvodů, které by zaměstnance přiměly ve společnosti zůstat

V níže uvedené tabulce je výčet důvodů, kvůli kterým by naopak zaměstnanci ve společnosti nadále setrvali:

Tabulka č. 10: Analýza důvodů, které by přiměly zaměstnance zůstat

(Zdroj: Vlastní zpracování)

FAKTORY	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Zvýšení mzdy	77,78 %	22,22 %	0,00 %	0,00 %
Změna pracovní pozice	11,11 %	11,11 %	33,34 %	44,44 %
Změna přístupu vedení	0,00 %	44,44 %	33,33 %	22,23 %
Zlepšení vztahů mezi kolegy	0,00 %	55,56 %	33,33 %	11,11 %
Změna benefitů	44,44 %	33,34 %	11,11 %	11,11 %
Možnost kariérního růstu	22,22 %	11,12 %	22,22 %	44,44 %

Klíčovým faktorem pro setrvání zaměstnanců ve stávající společnosti bylo navýšení mzdy. Dalším uváděným důvodem, který by přiměl zaměstnance setrvat, a přesáhl 50 %, by bylo zlepšení vztahů mezi kolegy.

2.5 Shrnutí analýzy problému interního prostředí společnosti XY

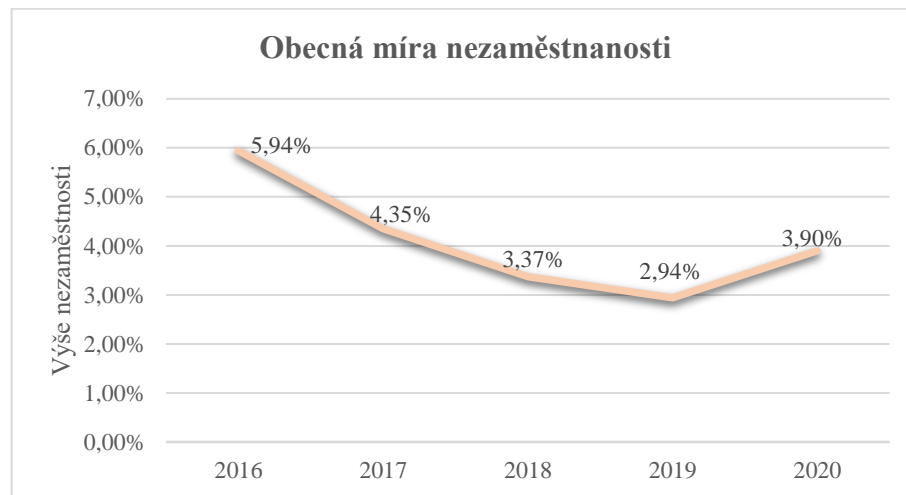
V této části budou shrnuty všechny výstupy a poznatky získané na základě provedených interních analýz společnosti.

- **Společnost XY** spadá do oboru ubytovacích a stravovacích služeb. Zaměstnavatel aktuálně eviduje 28 zaměstnanců, což je o více jak polovinu méně než v předchozím roce. Z ekonomického hlediska společnost delší dobu generuje záporný výsledek hospodaření, avšak důvodem může být rozsáhlá rekonstrukce.
- Při **analýze fluktuace** ve společnosti byly zjištěny následující hodnoty:
 - Při výpočtu míry odchodů bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců odcházelo v roce 2020, kdy fluktuace činila 53,97 %.
 - Hodnota indexu stability byla nejnižší v roce 2016, tzn. že v tomto roce byli zaměstnanci nejméně stabilní.
 - Míra přežití byla nejnižší v roce 2018, kdy společnost za dané období přijala 16 pracovníků a na konci roku z nich ve firmě pokračovalo pouze 6,25 %.
- Společnost eviduje nejvíce odchodů z pozic pomocných pracovníků, servírka/číšník a recepční.
- Průměrné náklady spojené s odchodem jednoho zaměstnance činí zhruba 105 566 Kč.
 - Náklady společnosti na fluktuaci v roce 2020 činily 3 589 244 Kč.
- Zjištěné faktory z **dotazníkové šetření**, které pravděpodobně ovlivňují odchod zaměstnanců:
 - nízká mzda,
 - vztahy mezi kolegy,
 - pracovní prostředí,
 - benefity.

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola se bude zabývat situací na trhu práce v Olomouckém kraji a porovnáním situace ve společnosti XY oproti konkurenci. Na míru fluktuace ve společnosti má trh práce značný vliv. V případě, že na trhu bude nedostatek pracovních sil, nebude mít společnost jednoduché získat novou pracovní sílu.

2.6.1 Analýza nezaměstnanosti



Graf č. 20: Míra nezaměstnanosti v České republice a Olomouckém kraji

(Zdroj: Zpracování dle: ČSÚ, 2021)

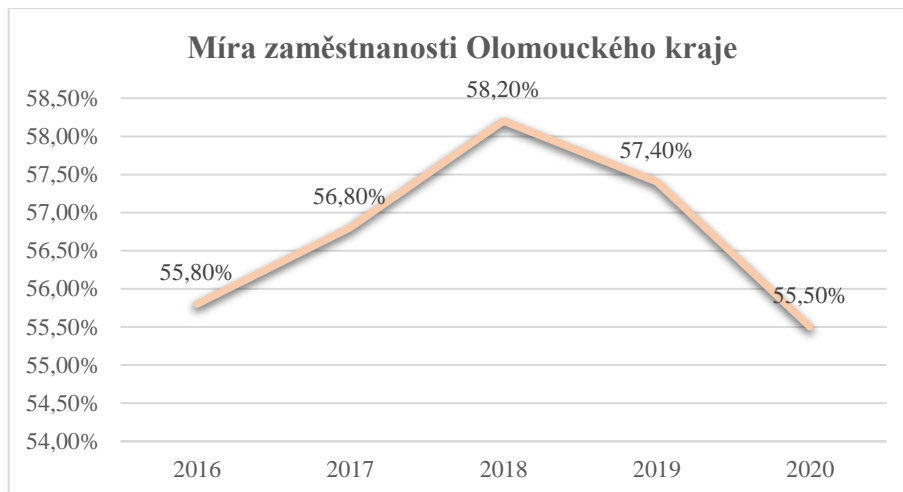
Výše uvedený graf znázorňuje, jak se vyvíjela nezaměstnanost v Olomouckém kraji, kde sídlí společnost XY. Obecná míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji se meziročně snižovala průměrně o 18,70 %, až se v roce 2019 dostala na nejnižší hodnotu 2,94 %. V roce 2020 se nezaměstnanost zvýšila o necelé jedno procento. Důvodem je pravděpodobně COVID-19. V důsledku uzavření české ekonomiky mnoho lidí zůstalo bez práce a zvýšila se tak nezaměstnanost.

V době analyzovaného období převyšuje počet volných míst nad počtem dostupných pracovních sil. Tato skutečnost zpomaluje jak růst české ekonomiky, tak i samostatných subjektů (Šimáčková, 2019).

Lze předpokládat, že pro společnost je tato situace nevýhodná. Kvůli nedostatku pracovních sil bude obtížné obsadit volná pracovní místa. Naopak pro zaměstnance je tato situace výhodná. Společnosti budou poptávat pracovní síly a zaměstnanci si budou moci vybírat. V této situaci bude klíčové, kdo dá lepší nabídku.

V budoucích letech můžeme předpokládat, že situace bude opačná. V důsledku COVID-19 se mnoho společností dostalo do insolvence, tzn. že spousta lidí přišly o práci. V tomto případě bude vysoká poptávka po volných pracovních místech.

2.6.2 Analýza zaměstnanosti

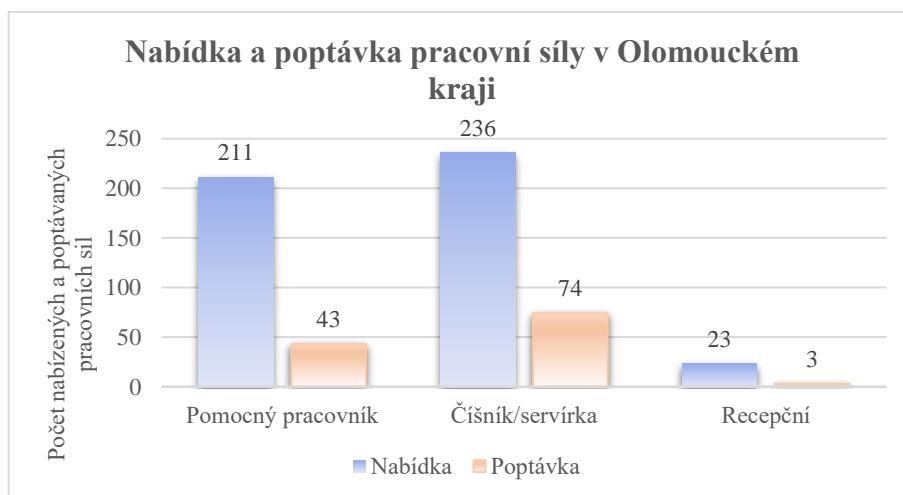


Graf č. 21: Míra zaměstnanosti obyvatel Olomouckého kraje

(Zdroj: Zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Zaměstnanost v Olomouckém kraji se v letech 2016, 2017, 2018 průměrně meziročně zvyšovala o 2,08 %. V roce 2018 dosahovala zaměstnanost nejvyšší hodnoty 58,20 %. V následujících letech pak míra zaměstnanosti klesala, až se dostala v roce 2020 na nejnižší hodnotu 55,50 %.

Nabídka a poptávka po volných pracovních pozicích

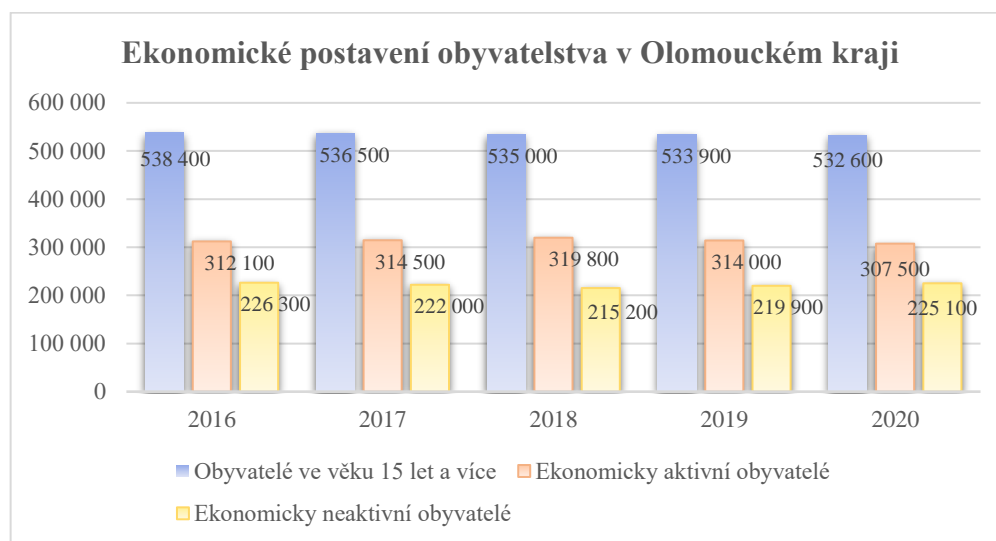


Graf č. 22: Nabídka a poptávka pracovní síly v Olomouckém kraji k 30. 4. 2021

(Zdroj: Zpracování dle: MPSV, 2021)

U všech analyzovaných pozic převyšuje na trhu práce nabídka volných pracovních sil nad poptávkou. Nejvíce nabízených pracovních sil je povoláním číšník/servírka. Jejich počet činí 236 a je možné obsadit pouze 74 pracovních pozic, což činí 31,36 %. To znamená, že pro zbylých 68,64 % volných pracovních sil nejsou volná pracovní místa v jejich kvalifikaci. Pro zaměstnavatele to znamená, že na trhu se nachází mnoho volných pracovních sil a může si tak vybírat.

2.6.3 Analýza ekonomicky aktivního/neaktivního obyvatelstvo



Graf č. 23: Ekonomické postavení obyvatelstva

(Zdroj: Zpracování dle: ČSÚ,2021)

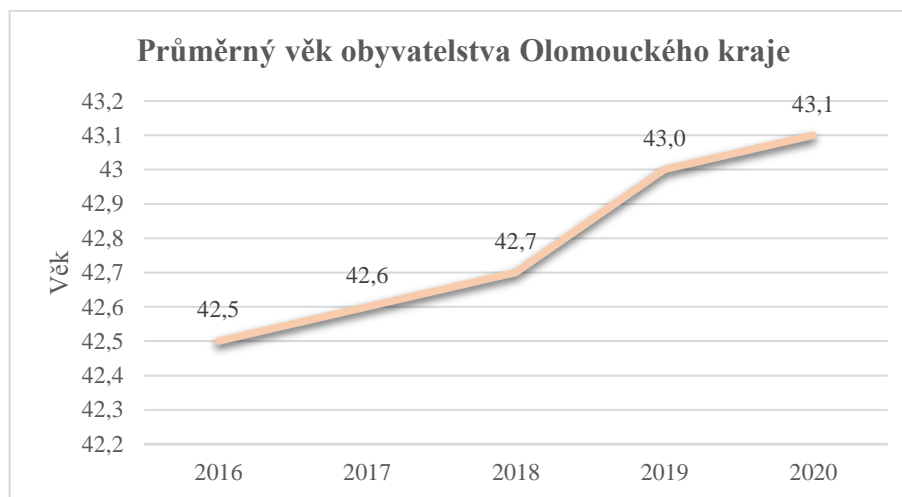
Za ekonomicky aktivní obyvatele se považují ti, co jsou nezaměstnaní, aktivně hledají práci a jsou připraveni k nástupu do práce nejpozději do 14 dnů. Ti, kteří tyto tři podmínky nesplňují, jsou považováni za ekonomicky neaktivní obyvatele.

V tabulce jsou znázorněny počty obyvatel ve věku 15 let a více, tzn. ti, které už lze zahrnovat do ekonomicky aktivních či neaktivních obyvatel kraje. V Olomouckém kraji se za sledované období počet obyvatel pohyboval okolo 633 000, přičemž se populace meziročně snižovala o 0,11 %. Od celkového počtu obyvatel se odvíjí i ekonomicky aktivní/neaktivní obyvatelé. Obdobně jako u celkové populace v kraji se počet obyvatel starších patnácti let rok od roku snižoval.

Počty ekonomicky aktivních obyvatel se až do roku 2018 zvyšovaly průměrně o 1,27 %, kdy došlo k nejvyššímu počtu aktivních obyvatel 319 800. V následujících letech se počet aktivních obyvatel snižoval průměrně o 1,91 %.

Ekonomicky neaktivní obyvatelé tvoří zhruba 42 % obyvatel. Tato čísla se v období 2016-2018 snižovala a od roku 2019 se v důsledku pandemické situace začala zvyšovat.

2.6.4 Analýza věkové struktury obyvatelstva



Graf č. 24: Věková struktura obyvatelstva Olomouckého kraje

(Zdroj: Zpracování dle ČSÚ, 2021)

Věková struktura obyvatel v Olomouckém kraji každoročně roste zhruba o 0,35 %. Roste průměrný věk a ekonomicky aktivních obyvatel ubývá.

Společnost XY zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku 31-50 let. To odpovídá i v porovnání celkově s Olomouckým krajem. Průměrný věk obyvatelstva je 42 let a více.

2.6.5 Analýza vzdělanostní struktury obyvatelstva

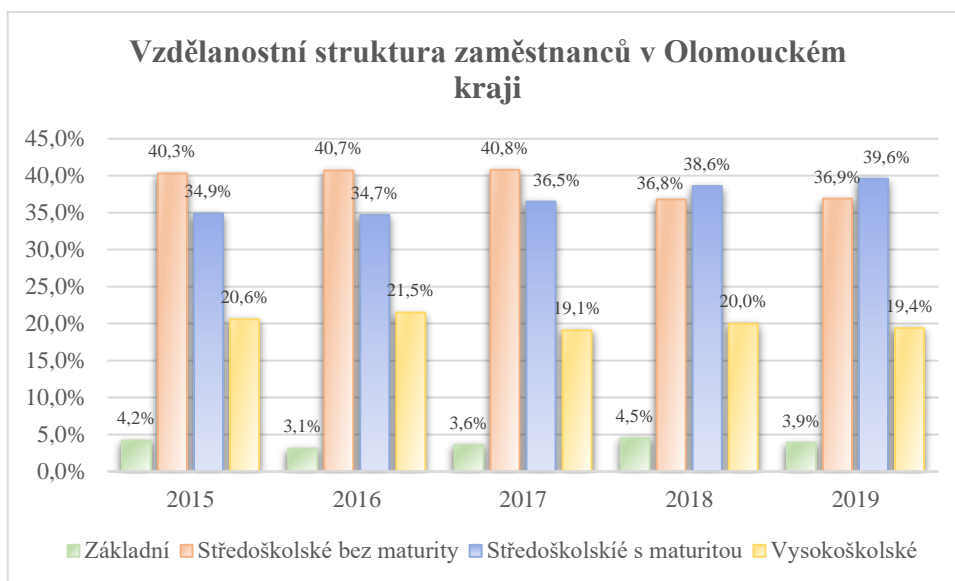
Níže uvedená tabulka udává hodnoty v procentech. Věková struktura je uvedena za období 2015-2019, protože závěrečné ročníky 2020/2021 ještě neukončily studium a informace za rok 2020 nejsou ještě k dohledání.

Tabulka č. 11: Dosažené vzdělání

(Zdroj: Zpracování dle: NÚV, 2020)

Dosažené vzdělání	Základní	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
2015	4,2	40,3	34,9	20,6
2016	3,1	40,7	34,7	21,5
2017	3,6	40,8	36,5	19,1
2018	4,5	36,8	38,6	20,0
2019	3,9	36,9	39,6	19,4

V tabulce jsou uvedena procenta zastoupení nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva Olomouckého kraje. Jedná se konkrétně o základním vzdělání, středoškolské bez maturity (výuční obor), středoškolské s maturitou a vysokoškolské.



Graf č. 25: Vzdělanostní struktura

(Zdroj: Zpracování dle: NÚV, 2020)

Z grafu lze vyčíst, že do roku 2017 převyšoval počet absolventů výučních oborů počty absolventů se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Od roku 2018 je to naopak - převyšuje počet absolventů se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Lze konstatovat, že klesá zájem o učební obory a sektor se tak stává nestabilní. Pro společnost XY to do budoucna není dobré, jelikož ve společnosti je většina pracovních pozic právě z učebních oborů. Lidé budou utíkat za lepšími podmínkami.

2.6.6 Mzdové šetření u konkurenčních společností na trhu práce

Tabulka č. 12: Srovnání nabídek volných pracovních míst

(Zdroj: Zpracování dle: Úřad práce ČR, Jooble, Kurzycz)

Nabídky pracovních míst v porovnání s konkurencí			
Název společnosti	Pomocný pracovník	Recepční	Číšník/servírka
Společnost XY	14 400-15 000	18 000-18 500	18 000-18 500
Společnost A	17 000-20 000	15 000-23 000	19 000-22 000
Společnost B	18 000-20 000	od 20 000	od 20 000
Společnost C	18 000-22 000	18 000-23 000	19 000-22 000
Společnost D	18 000-20 000	od 28 000	21 400-29 000

Konkurence v cestovním ruchu je rozsáhlá. Na trhu je velké množství společností, které poptávají pracovní sílu. Pro výše uvedené srovnání byly vybrány 4 konkurenční společnosti, které se nacházejí převážně v obci nebo v blízkém okolí společnosti XY.

Nejlepší finanční ohodnocení nabízí společnost C. V porovnání s ostatními společnostmi se to liší minimálně, až na společnost XY, kde je nabídka peněžního ohodnocení viditelně nižší než u ostatních konkurenčních nabídek.

Společnost XY požaduje na pozici recepční minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou a znalost anglického jazyka. Na ostatních pozicích, jako jsou pomocní pracovníci, číšník/servírka apod., zaměstnavatel požaduje výuční list v oboru. Zaměstnavatel nabízí navíc ke mzdě benefity ve formě příspěvku na stravování a omezený budget na využití wellness.

Společnost A v inzerátu pro číšníky/servírky a pomocné pracovníky zaměstnavatel požaduje vyučení v oboru a studium zakončené maturitou. Práce na pozici recepční vyžaduje středoškolské vzdělání s maturitou a dovednost práce na počítači. V nabídce práce nejsou uvedeny výhody ke mzdě.

Společnost B požaduje, aby pracovníci na pozicích pomocných pracovníků, číšník/servírka byli vyučení v oboru. Na pozici recepční je třeba středoškolské vzdělání zakončené maturitou. V inzerátu nejsou uvedeny žádné benefity navíc ke mzdě.

Společnost C vyžaduje, aby uchazeči o práci na pozici recepční měli minimálně středoškolské vzdělání a znalost angličtiny a němčiny. Na pozicích číšník/servírka požaduje minimálně výuční list a praxi v oboru, znalost jazyků výhodou. Zaměstnavatel v inzerátu neuvádí žádné jiné výhody navíc ke mzdě.

Společnost D v inzerátu nabízí práci na pozici pomocný pracovník, číšník/servírka požaduje vyučení v oboru. Na pozici recepční je požadavkem minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Společnost nabízí výhody ke mzdě formou využití hotelových služeb.

2.6.7 Analýza tržních mezd

Pro zjištění tržního postavení společnosti XY budou srovnány průměrné mzdy společnosti za rok 2020 spolu s Olomouckým krajem, navíc s oborem CZ-NACE. Dále budou porovnány tržní mzdy spolu se mzdami společnosti XY u pozic, ze kterých

zaměstnanci často odcházejí. Analyzovaná firma spadá do oboru *I – Ubytování, stravování a pohostinství*.

Tabulka č. 13: Analýza mezd na trhu v porovnání se společností XY

(Zdroj: Zpracování dle: ČSÚ, 2021, CZ-ISCO, MPSV)

Analýza mezd za rok 2020 v Kč			
Trh		Společnost XY	
Olomoucký kraj	33 243	Průměrná mzda	22 114
CZ-NACE	19 841		
Ø mzda pom. pracovník	19 150	Ø mzda pom. pracovník	15 913
Ø mzda číšník/servírka	18 819	Ø mzda číšník/servírka	17 899
Ø mzda recepční	25 286	Ø mzda recepční	19 027

Průměrná mzda společnosti XY činí 22 114 Kč a je tak o 28,62 % nižší než průměrná mzda v Olomouckém kraji. Podle CZ-NACE v oboru ubytování, stravování a pohostinství činí průměrná mzda 19 841 Kč, což je naopak oproti společnosti XY o 10,28 % méně.

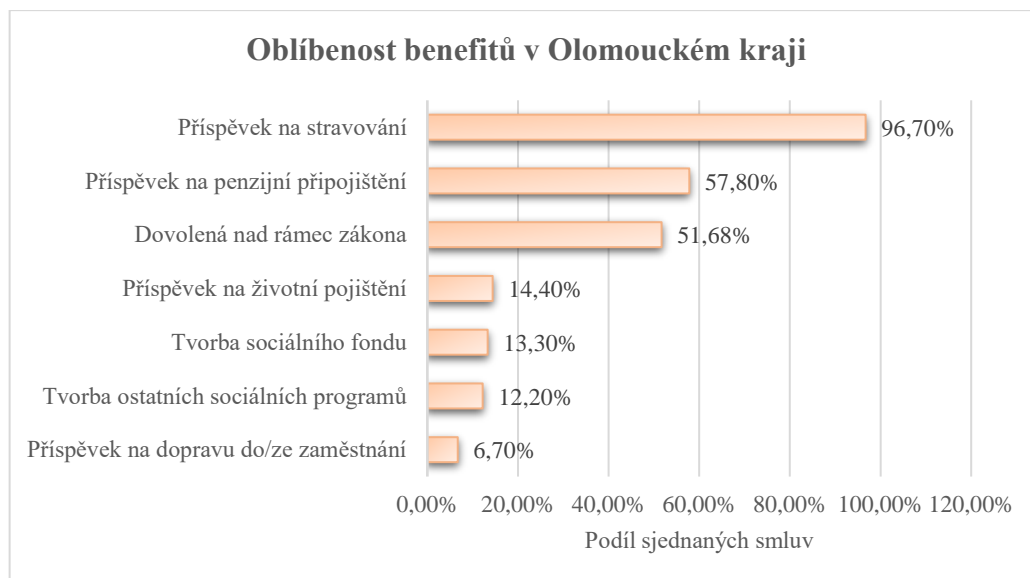
Mzda pracovníků na pozici pomocných pracovníků je pod hodnotou tržní průměrné mzdy celkem o 3 237 Kč, což činí 16,9 %. Zaměstnanci na těchto pozicích opouštějí firmu nejčastěji a je pravděpodobné, že častým důvodem bude mzda. V porovnání s minimální mzdou, která v roce 2020 činila 14 600 Kč, není moc velký rozdíl oproti hodnotě společnosti XY.

Profese číšník/servírka je sice také pod průměrnou tržní hodnotou, ale nečiní takový rozdíl jako na předchozí pracovní pozici. Tržní mzda ji převyšuje o částku 920 Kč, tedy o 4,89 %.

Průměrné mzdy recepčních ve společnosti XY jsou nižší než tržní mzdy. Hodnota mzdy této profese na trhu činí v průměru 25 286 Kč, což je o 24,75 % vyšší než průměrná mzda na pozici recepční analyzované společnosti.

2.6.8 Analýza benefitů v rámci oblíbenosti v kraji

V grafu číslo 26 jsou uvedeny benefity dle oblíbenosti v Olomouckém kraji. Tato analýza je provedena za rok 2020 a je vyjádřena v procentuálním zastoupení podepsaných podnikových kolektivních smluv.



Graf č. 26: Oblíbenost benefitů v Olomouckém kraji za rok 2020

(Zdroj: Zpracování dle: MPSV, 2020)

Z grafu lze říct, že nejvíce podepsaných kolektivních smluv bylo v oblasti příspěvku na stravování. Tuto zaměstnaneckou výhodu nabízí i společnost XY. Dále se velkým počtem zastoupení vyskytuje příspěvek na penzijní připojištění a dovolená nad rámec zákona.

2.6.9 Shrnutí analýzy vnějších vlivů

Tato podkapitola se zabývá situací na trhu v Olomouckém kraji a porovnáním situací ve společnosti XY a konkurence.

- Obecná míra nezaměstnanosti v kraji se za sledované období se každým rokem snižovala až v roce dosáhla v roce 2019 nejnižší hodnoty 2,94 %. V následujícím roce kvůli situaci v České republice vzrostla na 3,90 %.
- Průměrný věk obyvatelstva Olomouckého kraje se pohybuje kolem 42 let.
- V kraji do roku 2018 převyšoval počet absolventů z výučních oborů bez maturity nad počtem absolventů, kteří zakončili střední školu maturitní zkouškou. V dalších letech začal převyšovat počet absolventů s maturitní zkouškou nad studenty z výučních oborů. Z toho lze konstatovat, že klesá zájem o učební obory a sektor se tak stává nestabilní.
- Konkurenční společnosti nabízí v inzerátech na volné pracovní pozice pro všechny pracovní pozice vyšší finanční ohodnocení než společnost XY. Naopak

společnost XY ve svých inzerátech uvádí benefity, které svým zaměstnancům nabízí a většina konkurence nikoliv.

- Průměrná mzda zaměstnavatele XY činí 22 114 Kč a je o 28,62 % nižší než průměrná mzda v Olomouckém kraji. Mzdy analyzovaných profesí společnosti XY se liší zhruba o 15,52 % oproti mzdám tržním.
- Nejrozšířenějšími benefity, které byly v roce 2020 poskytovány zaměstnanců Olomouckého kraje v podnikových kolektivních smlouvách jsou: příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a dovolená nad rámec zákona.

2.7 Shrnutí analytické části

Hlavní činnost společnosti XY je zaměřena na prodej pokrmů, nápojů a ubytovací služby. Společnost aktuálně zaměstnává 28 pracovníků, z toho 56 % mužů a 44 % žen. Nejvíce pracovníků se věkově pohybuje v rozmezí 31-50 let. Lze konstatovat, že společnosti chybí mladá pracovní síla, jelikož skupina pracovníků 18-30 let tvoří pouze 22,23 %. Důvodem může být zvýšený zájem o vysokoškolské vzdělání.

Společnost se za sledované období ocitla několikrát ve ztrátě, avšak důvodem mohou být rekonstrukce, kterými hotel za posledních 10 let prošel. Hotel byl původně zakoupen a provozován jako penzion. V roce 2010 byla provedena rozsáhlá rekonstrukce, díky které společnost rozšířila ubytovací kapacity a po rekonstrukci začala provozovat hotel. Další rekonstrukce, do nynější podoby, proběhla v roce 2017-2018. Lze tedy předpokládat, že společnost se několikrát dostala do ztráty kvůli těmto skutečnostem.

Míra fluktuace ve společnosti se ukázala jako nepříznivá. Výše fluktuace v České republice se za sledované období pohybuje v průměru kolem 11,60 %, avšak za zdravou fluktuaci se považuje rozmezí 5-10 %. Fluktuace společnosti se zdaleka nepřibližuje těmto hodnotám. Nejméně zaměstnanců odcházelo v roce 2017, kdy míra odchodů činila 46,81 % a naopak nejvíce zaměstnanců odcházelo v roce 2020, kdy fluktuace činila 53,97 %. Čím vyšší fluktuace ve společnosti je, tím jsou vyšší náklady pro společnost, proto by se společnost měla snažit fluktuaci co nejvíce eliminovat.

Nejvíce pracovníků odchází z pozic pomocných pracovníků, číšník/servírka a recepční. U zaměstnanců v profesi pomocný pracovník je zřejmé, že odcházejí kvůli mzdě, která je pod hranicí tržní hodnoty. Finanční ohodnocení na pracovní pozici číšník/servírka je téměř totožné s tržní hodnotou, liší se o 920 Kč, a tak dle tázaných

zaměstnanců pravděpodobně z těchto pozic často odcházejí kvůli pracovnímu prostředí a kolektivu. U pracovníků zaměstnaných na recepci je to obdobné jako u pomocných pracovníků.

Klíčová zjištění:

- Zaměstnanci projevili nespokojenost s **finančním ohodnocením** a dle analýzy se nachází mzdy analyzovaných pracovních pozic pod úroveň tržní mzdy.
- Společnost XY nabízí benefity v oblasti stravování na pracovišti a využívání relaxačních služeb hotelu. Z dotazníkového šetření vychází, že by zaměstnanci měli zájem o **změnu či zavedení nových benefitů**.
- Zaměstnanci projevili nespokojenost ohledně **vztahů na pracovišti mezi kolegy**, neboť by tohle byl jeden z klíčových faktorů, který by je přiměl ve vybrané společnosti setrvat.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Tato část se bude zabývat hlavním cílem práce, kde budou navržena řešení, které by měly vést ke snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY. Tyto návrhy se budou vztahovat převážně na pozice, u kterých bylo v analytické části zjištěno, že se jedná o nejvíce fluktuující pozice. Jde zejména o pracovní pozice: **pomocný pracovník, číšník/servírka a recepční.**

V dotazníku spokojenosti zaměstnanců na pracovišti respondenti nejčastěji uváděli důvod, kvůli kterému by ze společnosti odešli – nevyhovující mzdu. Dále se zaměstnanci v hojném počtu shodovali, že by ve společnosti nadále setrvali, kdyby se zlepšily vztahy mezi kolegy, pracovní podmínky či kdyby nastala změna benefitů.

3.1 Navýšení finančního ohodnocení

V současné době jsou zaměstnanci odměňováni formou hodinové mzdové sazby, kterou jim zaměstnavatel vyplácí vždy v dalším měsíci. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že většina zaměstnanců není spokojena se svou mzdou. V analytické části bylo zjištěno, že nejhůře na tom jsou zaměstnanci na pracovní pozici pomocných pracovníků, kteří dostávají v průměru o něco málo více, než je minimální mzda, a proto společnost nejčastěji opouštějí.

Specifikace problému: Dvě z problémových pozic v dotazníku uvedly, že by společnost opustili kvůli nevyhovující mzdě. Z průzkumu vyšlo, že pracovníci na pozici recepční a pomocný pracovník se nacházejí zhruba 16,82 % pod průměrnou hodnotou tržní mzdy. Zaměstnanci na pozici recepční se sice také nacházejí pod průměrnou tržní hodnotou pozice, ale pouze o 4,89 %.

Návrh řešení: Vyrovnání mezd analyzovaných pracovních pozic, alespoň na hodnotu tržních mezd. Navýšení mezd pohybující se mezi hodnotou finančního ohodnocení konkurenčních společností a tržní mzdou.

1. návrh řešení: Zvýšení mezd zaměstnanců na problémových pozicích o takové procento, aby dorovnálo alespoň průměrné tržní mzdy na dané pozici. Hodnoty mezd v tabulce jsou uvedeny v Kč.

Tabulka č. 14: Návrh na zvýšení mezd (řešení 1)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Ø tržní mzda	Ø mzda společnosti XY	Mzda zaměstnanců po navýšení	Změna v procentech	Navýšení v Kč
Pomocný pracovník	19 150	15 913	19 150	16,90	3 237
Číšník/servírka	18 819	17 899	18 819	4,89	920
Recepční	25 286	19 027	25 286	24,75	6 259
Celkem	-	52 839	63 255	-	10 416

Ve výše uvedené tabulce lze vidět průměrné tržní mzdy analyzovaných pozic v porovnání se mzdami ve společnosti XY. Ve sloupci číslo 4, jsou uvedeny mzdy zaměstnanců po navýšení, tedy hodnoty tržních mezd, které by společnost mohla využít jako nějakou hranici pro navýšení. V dalších sloupcích jsou uvedeny změny v procentech a celkové navýšení jednotlivých pozic v Kč.

Tabulka č. 15: Vyčíslení nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet pracovníků v roce 2020	Navýšení v Kč	Celkem za rok	Celkem za rok včetně SP, ZP
Pomocný pracovník	33	3 237	1 281 852	1 715 118
Číšník/servírka	2	920	22 080	29 543
Recepční	5	6 259	375 540	502 473
Celkem	-	-	-	2 247 134

V tabulce č. 15 je uvedený počet všech pracovníků na konkrétních pozicích, který byl evidován společností za rok 2020. Ve čtvrtém sloupci jsou celkové náklady za rok 2020 a v dalším sloupci jsou vyčísleny náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění. Jak již bylo výše zmíněno, největší skupinu zaměstnanců, kteří ze společnosti odcházejí, tvoří pomocní pracovníci. Z tohoto důvodu je zřejmé, že náklady na tyto zaměstnance budou nejvyšší.

Od 1. 7. 2019 se snížila sazba sociálního pojištění, které hradí zaměstnavatel na 24,8 %. Tato změna je ve výčtu nákladů celkem včetně SP a ZP zohledněna.

2. návrh řešení: Navýšení mezd zaměstnanců na takovou částku, která bude ve většině případů vyšší než tržní mzda a bude se pohybovat blízko nabízeným mzdám konkurence.

Tabulka č. 16: Návrh na zvýšení mezd (řešení 2)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Øtržní mzda	Ø mzda u konkurence	Ø mzda společnosti XY	Mzda pracovníků po navýšení	Změna v procentech	Navýšení v Kč
Pomocný pracovník	19 150	19 375	15 913	19 263	17,39	3 350
Číšník/servírka	18 819	20 822	17 899	19 821	9,69	1 922
Recepční	25 286	21 643	19 027	23 465	18,91	4 438
Celkem	-	-	52 893	62 548	-	9 709

V řešení č. 2 jsou změny v tom, že do navrhované mzdy jsou brány v potaz ještě navíc mzdy konkurence, které jsou celkově vyšší, až na mzdy recepčních. U pracovních pozic číšník/servírka a pomocný pracovník jsou to pro zaměstnavatele sice vyšší náklady, ale zase u pozice recepční jsou náklady výrazně nižší. Když si zaměstnavatel zvolí tento návrh řešení, přiblíží se alespoň trochu konkurenci. Při výběru nabídky zaměstnání může být zrovna tohle rozhodujícím faktorem a zároveň se sníží počet zaměstnanců odcházejících kvůli velkému rozdílu nabídky mzdy u konkurence.

Tabulka č. 17: Vyčíslení nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet pracovníků v roce 2020	Navýšení v Kč	Celkem za rok	Celkem za rok včetně SP, ZP
Pomocný pracovník	33	3 350	1 326 600	1 774 991
Číšník/servírka	2	1 922	46 128	61 719
Recepční	5	4 438	266 280	356 283
Celkem	-	-	-	2 192 993

Ve výše uvedené tabulce jsou vyčísleny náklady obdobným způsobem jako v řešení č. 1, ale rozdílné jsou hodnoty navýšení. U prvních dvou výše zmíněných pracovních pozic jsou náklady vyšší než v řešení č. 1, naopak u pracovních pozic recepční jsou náklady velkým rozdílem nižší. Důvodem je, že v řešení 1 je částka, o kterou se mzdy zvýší, vyšší o 32,03 %, což činí rozdíl 1 821 Kč. Je to způsobeno tím, že průměrná nabídka mezd u konkurence je nižší než hodnota tržních mezd, proto bych v tomto případě doporučila navýšení mezd alespoň na průměrnou tržní mzdu tedy 25 286 Kč. Nabídka mzdy společnosti bude vyšší než u konkurence a bude vyrovnána s průměrnou tržní mzdou této

pracovní pozice a uchazeči o práci půjdou pravděpodobně raději za vyšším finančním ohodnocením.

Shrnutí navýšení finančního ohodnocení

Tabulka č. 18: Shrnutí nákladů pro společnost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Odchody v roce 2020	Náklady na odchod 1. zaměstnance	Náklady fluktuace	Náklady řešení 1.	Náklady řešení 2.
Pomocný pracovník	27	105 556	2 850 012	1 715 118	1 776 317
Číšník/servírka	1		105 556	29 543	61 765
Recepční	1		105 556	502 473	356 549
Celkem	-	-	3 061 124	2 247 134	2 192 993

V případě, že by se společnost rozhodla pro řešení 1 nebo 2, stálo by je to méně peněz, než co je stály odchody zaměstnanců v roce 2020. V tomto řešení nelze předpokládat, a není to ani pravděpodobné, že by se počty odchodů snížily na 0. Mohly by se však tímto řešením snížit na nějakou přijatelnou sumu. Firma by tím mohla získat loajální zaměstnance a zamezit tak odchodu kvalitních zaměstnanců či úniku firemního know-how.

3.2 Komunikace se zaměstnanci

Aby se zamezilo odchodům, je třeba mezi sebou komunikovat, zejména je třeba komunikace mezi vedením a zaměstnanci. V dotazníku byla projevována nespokojenost se vztahy na pracovišti. Důvodem může být nedostatečná komunikace.

Specifikace problému: Zaměstnanci projevili nespokojenost se vztahy na pracovišti a vylepšení vztahů mezi kolegy by byl jeden z dalších důvodů, kvůli kterému by se rozhodli ve společnosti zůstat.

Návrhy řešení:

1. návrh řešení: Tento návrh spočívá v zavedení schránky důvěry na viditelném místě. Zaměstnanci často mohou mít strach z projevení svého názoru. Může to být jeden ze způsobů komunikace, který by mohl pomoci projevit názor, pocit nespokojenosti či cokoliv jiného formou sepsání anonymního listu a vhození do schránky důvěry.

- Náklady se budou pohybovat okolo **700 Kč**.

2. návrh řešení: Často z malé informovanosti zaměstnanců vznikají ve společnosti fámy, které se pak jednoduše a rychle rozšiřují. Díky těmto nepodloženým informacím vznikají často mezi pracovníky spory. Proto je třeba své zaměstnance a spolupracovníky intenzivně zásobovat relevantními informacemi a eliminovat tak fámy. Pro vylepšení této formy komunikace navrhuji zavést informační kanál, prostřednictvím kterého budou zaměstnancům předávány důležité, ale i zajímavé informace. Je možné zvolit jeden z těchto informačních kanálů: *časopis společnosti, informační obrazovky, vývěsky/nástěnky s pravidelně aktualizovanými informacemi, informační intranet, informační letáky či pravidelné informační porady.*

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady, které by společnost musela vynaložit, kdyby si vybrala jeden či více z těchto informačních kanálů.

Tabulka č. 19: Vyčíslení nákladů za informační kanály

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Forma informačního kanálu	Počet kusů	Cena za kus	Cena celkem	Náklad v Kč za rok	Komentář
Zavedení časopisu	50	15 Kč	750 Kč	3 000	-
Pronájem informační obrazovky	1	300 Kč/měsíc		3 600	V tomto případě společnost vynaloží každoročně 3 600 Kč v rámci pronájmu.
Nástěnka	1	1 385 Kč		-	Jedná se o jednorázový nákup nástěnky, v budoucnu bude náklad jen spotřebovaný materiál.
Materiál	1	500 Kč		1 885	
Zavedení intranetu	1	1 000 Kč/ měsíc		12 000	Tato forma komunikace je sice nejvíce nákladná, ale za to efektivní. Firma se zbaví emailů a podpoří tak vztahy mezi kolegy.
Letáky	50	10 Kč	500 Kč	2 000	-

3. návrh řešení: Zavedení meetingu například „pondělní společné kávy“. Každý úsek by si pořádal v rámci pauzy společné sezení, kdy by se mohli pobavit o předchozím či nadcházejícím týdnu. V oboru hotelnictví by zrovna tohle bylo obtížné zorganizovat z hlediska toho, že pokud se to neuskuteční před pracovní dobou, bude obtížné to udělat tak, aby se mohly například všechny servírky přesunout na společné sezení. Proto navrhuji, aby se tohle konalo buď v menších skupinkách či v rámci potřeb zaměstnanců individuálně. Zaměstnavatel se tak dozví pocity, nespokojenost, či spokojenost z řad svých zaměstnanců a bude na tom moci do budoucna lépe stavět. U zaměstnanců

to bude budit dojem, že se o jejich pocity a názory vedení zajímá a budou se tak budovat dobré vztahy či důvěra a zaměstnanci budou mít menší tendence odcházet.

- Tento návrh řešení bude stát zaměstnavatele „pouze“ čas pověřených pracovníků a čas zaměstnanců za „neproduktivní práci“.

4. návrh řešení: Zavedení dotazníkového šetření ohledně spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců. Jednalo by se spíše o jednorázovou činnost, která by se mohla opakovat například jedenkrát za rok. Zaměstnavatel by tak zjistil, s čím jsou zaměstnanci nespokojení, co by se mohlo zlepšit a zabránit tak odchodu pracovníka ze společnosti.

- Náklady na tuhle činnost budou stát zhruba **10 Kč** ročně + navíc čas pracovníka, který stráví nad zpracováváním těchto dotazníků.

3.3 Obměna benefitů

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření projeví zájem o změnu či zavedení nových benefitů. Aktuálně jim společnost nabízí benefity ve formě zajištění stravy, využívání wellness služeb hotelu v omezené výši.

Specifikace problému: Zhruba 44 % zaměstnanců projeví zájem o změnu benefitů, neboť by to byl jeden z faktorů, který by ovlivnil jejich setrvání ve společnosti.

Návrhy řešení:

1. návrh řešení: Společnost potřebuje získat loajální zaměstnance, proto by bylo dobré zavedení benefitu formou odměny za setrvání určité doby ve společnosti. Zaměstnanci tak budou motivováni ve společnosti zůstat po určitou dobu, aby dostali nějakou z odměn.

Tabulka č. 20: Odměna za loajalitu zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odměna za loajalitu		Počet zaměstnanců	Náklady v Kč
2 roky	Dárek v hodnotě 1000 Kč	6	6 000
5 let	Dárek v hodnotě 4000 Kč	9	36 000
10 let a více	Dárek v hodnotě 7000 Kč	0	0
Celkem	-	-	42 000

V průběhu roku 2020 ve společnosti výše uvedené počty zaměstnanců dovršili počtu let setrvání ve společnosti, za které by mohli být odměněni. Tedy zavedení tohoto benefitu by společnost v roce 2020 stálo 42 000 Kč.

2. návrh řešení: Provést ve společnosti dotazníkové šetření ohledně zavedení nových benefitů. Zaměstnanci by obdrželi od svého zaměstnavatele či nadřízeného anonymní

dotazníky, které by se týkaly ohledně zavedení nových nebo obměny stávajících benefitů. Návrh dotazníku je uveden níže.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
ZAVEDENÍ NOVÝCH BENEFITŮ

Vážení zaměstnanci,

z důvodu Vašeho zájmu o změnu či zavedení nových benefitů, se společnost XY rozhodla vyhovět. Není jednoduché se všem zavděčit, tak rozhodnutí o zavedení nového benefitu necháme na Vás. Z níže uvedeného výčtu benefitů vyberte ty, o které byste měli největší zájem. Zakřížkujte Vaše odpovědi a dotazník vhodte do nově zavedené schránky.

Děkujeme za Váš názor.

Místo některého ze stávajících benefitů chci:

- místo stravy na pracovišti chci raději **zavedení stravenkového paušálu**
- místo některého z benefitů chci raději příspěvek formou **poukazu v oblasti kultury a sportu**
- místo některého z benefitů chci raději **příspěvek na rekreaci** formou částečné (předem domluvené částky) úhrady faktury za zakoupený pobyt
- místo některého z benefitů chci raději **příspěvek v oblasti vzdělávání** formou proplacení kurzu
- místo některého z benefitů chci raději **příspěvek na dojíždění** do práce formou proplacení účtenky za pohonné hmoty/jízdenky
- místo některého z benefitů chci raději každý měsíc obdržet **příspěvek v oblasti zdraví** v podobě obdržení vitamínů/ovoce/poukazu do lékárny
- místo některého z benefitů chci raději **navýšení počtu dnů dovolené**
- místo některého z benefitů chci raději jinou formu benefitu (v případě jiného benefitu, uveďte prosím níže)

.....

Nechci přijít o benefit v podobě:

- stravy na pracovišti
- možnost využití relaxačního centra společnosti

Mám zájem o zavedení nového benefitu formou (v případě zájmu nového benefitu uveďte prosím níže):

.....

Obrázek č. 7: Návrh dotazníku v oblasti benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každý ze zaměstnanců má jiné zájmy a odlišné preference, proto necháme na každém, ať si vybere podle sebe. Po vyhodnocení dotazníků, budou vybrány ty nejčastěji zvolené možnosti a bude pak na každém, který z benefitů si z nich vybere.

3.4 Zavedení motivačního systému

Specifikace problému: Aby zaměstnanci kvalitně odváděli svoji práci, je třeba je něčím motivovat.

Návrh řešení: Zakoupení systému na motivování zaměstnanců. Tento program/software by sloužil ke zvýšení produktivity, efektivity a k předání výsledků práce. Zaměstnanci si stáhnou aplikaci do mobilního telefonu či jiného zařízení, kde uvidí, kolik hodin dosud odpracovali, aktuální mzdu, odměny či evidenci pracovní doby.

Tabulka č. 21: Vyčíslení nákladů za motivační software

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Průměrná cena za měsíc	Počet zaměstnanců v roce 2020	Náklady za rok 2020 v Kč
Motivační software	150 Kč/1 zam.	28	50 400

3.5 Zavedení výstupních pohovorů

Specifikace problému: Zaměstnavatel nevede žádnou evidenci důvodů, kvůli kterým zaměstnanci opustili společnost. Problém by však mohl být v tom, že zaměstnanci ve většině případů nemají povinnost udávat důvod o odchodu.

Návrh řešení: Zavedení výstupního pohovoru formou přirozeného rozhovoru, nikoliv pomocí dotazníků. Je třeba, aby zaměstnavatel vysvětlil, jaký význam bude mít výstupní pohovor a že je čistě na tázaném, jak s tím naloží a jak moc bude v odpovědích otevřený. Zaměstnavatel se na konci rozhovoru zeptá, zda může s těmito informacemi dále pracovat, nebo jestli má něco zůstat mezi nimi. Po skončení rozhovoru, si zaměstnavatel zapíše odpovědi do počítače, či do založené evidence.

- Náklady za zavedení výstupních pohovorů budou stát zaměstnavatele čas potřebný na přípravu, průběh a zpracování výstupů z rozhovoru pověřeného zaměstnance.

3.6 Náklady a přínosy navrhovaných opatření

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením nákladů, které plynou z navržených řešení a možnými výsledky, kterých by společnost mohla dosáhnout po zavedení opatření.

3.6.1 Náklady navrhovaných opatření

Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení řešení 1.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis nákladů	Náklady v Kč
Navýšení mezd vybraných profesí včetně SP, ZP (řešení 1.)	2 247 134
Zavedení schránky důvěry	700
Zavedení intranetu	12 000
Náklady na dotazníky	10
Zavedení motivačního softwaru	50 400
Odměna za loajalitu	42 000
Změna benefítů	nelze vyčíslit
Roční náklady celkem	2 352 244

V případě, že se společnost rozhodne pro celkové řešení 1. vynaloží na zavedení opatření, které by měly vést k eliminaci nákladů na fluktuaci 2 352 244 Kč. Je na společnosti, na která řešení by přistoupila. Ve výše uvedeném jsou brány ty více nákladné položky. Náklady na eliminaci fluktuace jsou o 23,16 % nižší, oproti nákladům na fluktuaci, které společnost XY vynaložila v roce 2020.

Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení řešení 2.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis nákladů	Náklady v Kč
Navýšení mezd vybraných profesí včetně SP, ZP (řešení 2.)	2 192 993
Zavedení schránky důvěry	700
Zavedení časopisu, informační obrazovky, nástěnky	8 485
Náklady na dotazníky	10
Zavedení motivačního softwaru	50 400
Odměna za loajalitu	42 000
Změna benefítů	nelze vyčíslit
Roční náklady celkem	2 294 588

V případě, že by společnost chtěla vynaložit méně peněžních prostředků, mohla by zvolit variantu č. 2. Řešení č. 1 je nákladově vyšší o 57 656 Kč. Náklady při řešení č. 2 jsou o 25,04 % nižší, oproti nákladům fluktuace v roce 2020.

Tabulka č. 24: Úspora nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Relativní úspora	Absolutní úspora
Nulová fluktuace	1. řešení	23,16	708880,00
	2. řešení	25,04	766536,00
Přirozená fluktuace	1. řešení	12,37	91370,34
	2. řešení	14,61	107953,86

Při nulové by vznikla relativní úspora nákladů v případě řešení 1. 23,16 % nákladů.
V případě řešení 2. by úspora byla o 1,88 % vyšší.

Přirozená fluktuace v ČR činí zhruba 5-10 %, jak již bylo výše zmíněno a budeme brát v úvahu tu nejhorší možnou variantu, která by mohla nastat - 10 %, což činí zhruba 7 lidí.
V případě řešení 2. vznikne větší úspora o 2,24 % než u řešení 1.

3.6.2 Přínosy opatření

Efektivnost zavedených opatření bude možné hodnotit až po jejich zavedení.
Předpokládané přínosy jsou:

- snížení fluktuace zaměstnanců analyzovaných profesí,
- udržení kvalitních pracovních sil a firemního know-how,
- zvýšení počtu zájemců o volné pracovní pozice,
- zvýšení stability a loajálnosti zaměstnanců,
- snížení nákladů na fluktuaci,
- zlepšení vztahů na pracovišti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit příčiny odchodů zaměstnanců a navrhnout opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace. Podklad pro analýzu poskytla společnost XY, která spadá do oboru ubytovacích, stravovacích a pohostinských služeb.

V první části byla zpracována teoretická východiska práce, na základě kterých se pak odvíjela analytická část práce. Obsah této části vymezuje základní pojmy, které se vztahují k tématu fluktuace. V úvodu práce bylo popsáno řízení lidských zdrojů, následně pak obecný pojem fluktuace, její druhy, příčiny a dopady. Další část se zabývala měřením fluktuace, kde byly popsány vzorce pro výpočet odchodů, indexu stability či míry přežití. V následujících kapitolách byly probrány náklady spojené s fluktuací a jak eliminovat odchody zaměstnanců ze společnosti. Poslední část se zabývala procesy práce zaměstnanců, kde byl přiblížen proces získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců jako nedílná součást procesu v zaměstnání, hodnocení zaměstnanců, jejich rozvoj a samotný odchod zaměstnance ze společnosti.

V úvodu analytické části byla představena společnost XY, její charakteristika, předmět podnikání, organizační struktura či ekonomická situace, ve které se společnost nachází. Další část se zabývala výpočty fluktuace zaměstnanců na základě dat získaných z účetnictví společnosti. V následující kapitole byly vyčísleny náklady společnosti vynaložené na odchod jednoho zaměstnance a náklady na fluktuaci celkem. Dále se práce zabývala analýzou vnějšího prostředí, ve které jsou srovnány mzdy společnosti s konkurencí a s průměrnými mzdami na trhu. V poslední části byly uvedeny výsledky z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Tam respondenti často uváděli jako důvody, které by je přiměly k odchodu, nevyhovující mzdu, vztahy na pracovišti nebo přístupu ze strany vedení.

Aby se odchody zaměstnanců společnosti snížily, byly ve třetí části vytvořeny návrhy řešení, které by pomohly k eliminaci fluktuace zaměstnanců společnosti XY. V první části jsou návrhy na zvýšení mezd zaměstnanců, u kterých byly zaznamenány časté odchody. Bylo zjištěno, že u těchto tří pracovních pozic se mzdy pohybují pod průměrnou tržní hranicí mzdy. Dalším návrhem bylo zavedení či změna benefitů, o které zaměstnanci projevíli v dotazníkovém šetření zájem. Tato podkapitola zahrnuje návrh na dotazník, prostřednictvím kterého společnost zjistí, o jaké benefity mají zaměstnanci zájem.

Následující podkapitoly byly zaměřeny na komunikaci se zaměstnanci, zavedení motivačního programu a zavedení výstupních pohovorů.

V této bakalářské práci byly zjištěny nedostatky, které často nutí zaměstnance k odchodu ze společnosti. Na základě výsledků analýz, včetně dotazníkového šetření, byla ve třetí části práce navržena opatření, která by společnost mohla využít k eliminaci odchodů pracovníků ze společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

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

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

BULLA, Miroslav, 2005. *Jak porozumět účetním informacím – základní pojmy* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z:

<https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=74507&well=danarionline>

CZ-ISCO. *Klasifikace zaměstnání ISCO* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: http://www.cz-isco.cz/?archive_template=search.php&s=hotel&post_type=czisco-post

CZ-ISCO. *Klasifikace zaměstnání ISCO* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: http://www.cz-isco.cz/?archive_template=search.php&s=pohosti&post_type=czisco-post

CZ-ISCO. *Klasifikace zaměstnání ISCO* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: http://www.cz-isco.cz/?archive_template=search.php&s=ubyt&post_type=czisco-post

ČERMÁK, Miroslav, 2016. *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

ČSÚ, 2021. *Česká republika od 1989 v číslech* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-11122020#05>

ČSÚ, 2021. *Struktura zaměstnanců – 2019* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2019>

- ČSÚ, 2021. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-C&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&str=v467&u=v413_VUZEMI_100_3123
- ČSÚ, 2021. *Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (fyzické osoby)* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3450&katalog=30852&pvo=MZDD920&pvo=MZDD920&evo=v255 ! MZDD-KRAJE-F 1&c=v3~8 RP2020>
- ČSÚ, 2021. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- ČSÚ, 2021. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null &katalog=30853&pvo=ZAM01-A&pvo=ZAM01-B&str=v178&c=v3~6 RP2020QP4
- DUDEK, Martin, 2017. *Adaptace zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/
- DĚRGEL, Martin, 2019. *Jak naložit s účetní ztrátou* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/jak-nalozit-s-ucetni-ztratou/>
- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL, 2020. *Employee turnover and retention* [online]. [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet>
- JOOBLE, 2020. *Pracovní nabídky v celé České republice* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/>
- JUSTICE.CZ, 2021. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=SpolečnostXY&typ=PLATNY>

- KMOŠEK, Petr, 2020. *Průměrná fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/prumerna-fluktuace-zamestnancu/>
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KURZYCZ, 2020. *Práce, nabídky práce – novinky* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/>
- MANAGEMENTMANIA, 2016. *Dotazník* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>
- MANAGEMENTMANIA, 2019. *Náklady* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/naklady>
- MANAGEMENTMANIA, 2015. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- MPSV, 2021. *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13>
- MPSV, 2021. *Regionální statistika ceny práce – Olomoucký kraj* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/olomoucky-kraj>
- MPSV, 2020. *Pracovní podmínky zaměstnanců, benefity* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/publikace-ipp-ke-stazeni>
- NUV, 2020. *Olomoucký kraj – struktura zaměstnanosti v kraji* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/olomoucky-kraj>
- POHODA, © 2021. *Ekonomický a informační systém* [software]. [přístup 2021-03-28]
- REIß, Christian, 2014. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de>

- SPOLEČNOST XY, 2021. *O hotelu* [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/cs/o-hotelu-xy>
- SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIMÁČKOVÁ, Karolína, 2019. *Kritický nedostatek pracovníků pokračuje* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz/zonkytimes/kriticky-nedostatek-pracovniku-pokracuje/>
- ÚČETNÍ SPOLEČNOSTI, 2021. Účetní společnosti [ústní sdělení]. Brno, 28. 3. 2021.
- ÚŘAD PRÁCE ČR, 2020. *Hledání volných míst* [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr>
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.
- Výroční zpráva 2015, 2016*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=spolecnostxy>
- Výroční zpráva 2016, 2017*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=spolecnostxy>
- Výroční zpráva 2017, 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=spolecnostxy>
- Výroční zpráva 2018, 2019*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=spolecnostxy>
- Výroční zpráva 2019, 2020*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=spolecnostxy>
- ZEMAN, Karel; 2013. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze*. Vysoká škola ekonomická v Praze.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Postupy zpracování práce	13
Obrázek č. 2: Aplikace na potřeby pracovníka	17
Obrázek č. 3: Dobrovolná a nedobrovolná fluktuace.....	18
Obrázek č. 4: Křivka přežití	23
Obrázek č. 5: 13 kroků procesu odcizení.....	29
Obrázek č. 6: Organizační struktura společnosti	31
Obrázek č. 7: Návrh dotazníku v oblasti benefitů	72

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Výpočet indexu IN05	35
Tabulka č. 2: Výpočet míry odchodů	41
Tabulka č. 3: Výpočet indexu stability.....	42
Tabulka č. 4: Výpočet míry přežití.....	43
Tabulka č. 5: Nástupy a odchody zaměstnanců	44
Tabulka č. 6: Nástupy a odchody jednotlivých pracovních pozic	44
Tabulka č. 7: Sumarizace nákladů na zaměstnance	48
Tabulka č. 8: Náklady na fluktuaci za sledované období celkem.....	48
Tabulka č. 9: Analýza důvodů, kvůli kterým by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnavatele	54
Tabulka č. 10: Analýza důvodů, které by přiměly zaměstnance zůstat.....	54
Tabulka č. 11: Dosažené vzdělání.....	59
Tabulka č. 12: Srovnání nabídek volných pracovních míst.....	60
Tabulka č. 13: Analýza mezd na trhu v porovnání se společnostmi XY.....	62
Tabulka č. 14: Návrh na zvýšení mezd (řešení 1)	67
Tabulka č. 15: Vyčíslení nákladů	67
Tabulka č. 16: Návrh na zvýšení mezd (řešení 2)	68
Tabulka č. 17: Vyčíslení nákladů	68
Tabulka č. 18: Shrnutí nákladů pro společnost	69
Tabulka č. 19: Vyčíslení nákladů za informační kanály	70
Tabulka č. 20: Odměna za loajalitu zaměstnance	71
Tabulka č. 21: Vyčíslení nákladů za motivační software	73
Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení řešení 1.	74
Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení řešení 2.	74
Tabulka č. 24: Úspora nákladů	74

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2016-2020	32
Graf č. 2: Struktura současných zaměstnanců podle pohlaví	32
Graf č. 3: Struktura současných zaměstnanců podle věku	33
Graf č. 4: Struktura stávajících zaměstnanců podle délky pracovního poměru	33
Graf č. 5: Průměrný počet hodin nemocenské	34
Graf č. 6: Výsledek hospodaření v letech 2015-2019	36
Graf č. 7: Vývoj tržeb v letech 2015-2019	37
Graf č. 8: Vývoj nákladů v letech 2015-2019	38
Graf č. 9: Predikce výnosů	39
Graf č. 10: Predikce nákladů	39
Graf č. 11: Míra odchodů	41
Graf č. 12: Index stability	42
Graf č. 13: Míra přežití	43
Graf č. 14: Pohlaví zaměstnanců	51
Graf č. 15: Věk zaměstnanců	51
Graf č. 16: Vzdelání zaměstnanců	52
Graf č. 17: Délka pracovního poměru zaměstnanců	52
Graf č. 18: Spokojenost na pracovní pozici	53
Graf č. 19: Změna zaměstnání	53
Graf č. 20: Míra nezaměstnanosti v České republice a Olomouckém kraji	56
Graf č. 21: Míra zaměstnanosti obyvatel Olomouckého kraje	57
Graf č. 22: Nabídka a poptávka pracovní síly v Olomouckém kraji k 30. 4. 2021 ..	57
Graf č. 23: Ekonomické postavení obyvatelstva	58
Graf č. 24: Věková struktura obyvatelstva Olomouckého kraje	59
Graf č. 25: Vzdelanostní struktura	60
Graf č. 26: Oblíbenost benefitů v Olomouckém kraji za rok 2020	63

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Rovnice č. 1: Míra odchodů	22
Rovnice č. 2: Index stability	22
Rovnice č. 3: Míra přežití.....	22
Rovnice č. 4: Index IN05	35

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců..... I-III

PŘÍLOHA č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Michaela Skřivánková a studuji poslední ročník bakalářského studia na podnikatelské fakultě VUT v Brně. Nyní zpracovávám závěrečnou práci na téma: *Příčiny fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na její snížení.*

Tímto Vás prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který **je zcela anonymní** a výsledky budou sloužit výhradně jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Cílem práce bude zjistit nejčastější příčiny fluktuace a navrhnout opatření, které povedou ke snížení počtu odchodů zaměstnanců.

Předem Vám děkuji za ochotu a pravdivost odpovědí.

S pozdravem

Michaela Skřivánková

Odpovědi zakřížkujte:

1. Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věk:

18-30

31-50

51 a více

3. Dosažené vzdělání:

základní vzdělání

středoškolské s maturitou

středoškolské bez maturity, výuční list

vysokoškolské

vyšší odborné

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

5. Délka pracovního poměru:

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-6 let
- 7-10 let
- 10 let a více

6. Jste spokojen(a) na své pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Přemýšlel(a) jste o změně svého zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jaký by byl důvod, který by vedl ke změně Vašeho zaměstnání?

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Finanční ohodnocení				
Neshody s nadřízeným				
Vztahy v pracovní skupině				
Nevyhovující pracovní podmínky				
Omezené možnosti kariérního růstu				
Nedostatečné benefity				

V případě jiného důvodu uveďte prosím zde:

.....

9. Co by Vás naopak přimělo ve firmě zůstat?

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení mzdy				
Změna pracovní pozice				
Změna přístupu vedení				
Zlepšení vztahů mezi kolegy				
Změna benefity				
Možnost kariérního růstu				

V případě jiného důvodu uveďte prosím zde:

.....

10. Znáte důvod, proč Vaši kolegové v minulosti opustili zaměstnání?

Ano

Ne

V případě možnosti ANO, uveďte prosím důvod zde:

.....