



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PŘÍČINY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V DIVIZI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRHY VEDOUČÍ K JEJÍMU SNÍŽENÍ

CAUSES OF EMPLOYEE TURNOVER IN THE DIVISION OF THE SELECTED COMPANY AND PROPOSALS LEADING
TO ITS REDUCTION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tereza Kelnarová

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Tereza Kelnarová**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Příčiny fluktuace zaměstnanců v divizi vybrané společnosti a návrhy vedoucí k jejímu 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:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky fluktuace zaměstnanců. Analyzovat současný stav fluktuace zaměstnanců divize konkrétní společnosti. Shrnout výsledky analýzy, vyvodit klíčové závěry a navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. 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 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá fluktuací zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. Práce je rozdělena do několika částí, první, teoretická, definuje základní pojmy související s tématem – fluktuace, její příčiny i dopady a slouží jako podklad pro část analytickou. V analytické části jsou poznatky využity pro zhodnocení současné situace ve společnosti a poslední část, ve které jsou navržena opatření, která by fluktuaci snížila. Nedílnou součástí práce je dotazníkové šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, která má na fluktuaci vliv.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, příčiny fluktuace, nezaměstnanost, mzda

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with employee turnover in a selected company XY. The thesis is divided into several parts, the first, theoretical, defines the basic terms related to the topic - fluctuation, its causes and impacts and serves as a basis for the analytical part. In the analytical part, the findings are used to evaluate the current situation in the company and the last part, in which measures are proposed that would reduce fluctuation. An integral part of the work is a questionnaire survey of employee satisfaction, which has an impact on fluctuation.

KEYWORDS

fluctuation, causes of fluctuation, unemployment, wage

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KELNAROVÁ, Tereza. *Příčiny fluktuace zaměstnanců v divizi vybrané společnosti a návrhy vedoucí k jejímu snížení* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143154>. 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 neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23.5. 2022

.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat Ing. Markétě Kruntorádové, PhD. za její odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této práce. Také děkuji společnosti XY, která mi poskytla podklady pro mou bakalářskou práci, všem zaměstnancům společnosti, kteří mi byli nápomocní, ale i respondentům za vyplnění dotazníku. V neposlední řadě děkuji rodině a nejbližším přátelům za veškerou podporu během mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.2 LIDSKÉ ZDROJE, LIDSKÝ KAPITÁL.....	11
1.3 FLUKTUACE	12
1.3.1 Dělení fluktuace	12
1.3.2 Příčiny fluktuace	14
1.3.3 Dopady fluktuace	15
1.3.4 Metody měření a analýza	16
1.3.5 Náklady spojené s fluktuací	18
1.3.6 Eliminace fluktuace.....	18
1.4 PROCESY PRÁCE SE ZAMĚSTNANCI	19
1.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	20
1.4.2 Adaptace zaměstnanců	20
1.4.3 Procesy v zaměstnání	21
1.4.4 Odchod zaměstnance a proces odcizení	22
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	24
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	24
2.1.1 Organizační struktura divize	25
2.1.2 Struktura zaměstnanců divize společnosti.....	26
2.1.3 Ekonomická situace společnosti XY	28
2.2 ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	34
2.2.1 Míra odchodů	34
2.2.2 Index stability	36
2.2.3 Míra přežití.....	37
2.2.4 Nástupy a odchody zaměstnanců	38
2.2.5 Náklady spojené s odchody zaměstnanců.....	39
2.3 PROCESY SE ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI XY.....	43
2.4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V DIVIZI SPOLEČNOSTI XY	44
2.5 SHRUTÍ ANALÝZY PROBLÉMU INTERNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI XY.....	55
2.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	56
2.6.1 Analýza nezaměstnanosti	57
2.6.2 Analýza zaměstnanosti.....	59
2.6.3 Analýza ekonomicky aktivního/neaktivního obyvatelstva	61

2.6.4	Analýza věkové struktury obyvatelstva	62
2.6.5	Mzdové šetření u konkurenčních společností na trhu práce	62
2.6.6	Analýza tržních mezd.....	64
2.6.7	Analýza benefitů dle oblíbenosti v krajích.....	65
2.6.8	Shrnutí analýzy vnějších vlivů	65
2.7	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	67
3	VLASTNÍ NÁVRHY	68
3.1	NAVÝŠENÍ FINANČNÍHO OHODNOCENÍ.....	68
3.2	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A VZTAHŮ MANAGEMENTU SE ZAMĚSTNANCI	69
3.3	ZAVEDENÍ DVOUSMĚNNÉHO PROVOZU, ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY PRO RODIČE NA MATEŘSKÉ DOVOLENÉ.....	70
3.4	ZMĚNA BENEFITŮ.....	71
3.5	SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI/STIPENDIJNÍ PROGRAMY.....	72
3.6	HARMONOGRAM NAVRŽENÝCH ZMĚN	73
3.7	NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	75
3.7.1	Náklady navrhovaných opatření.....	75
3.7.2	Přínosy navrhovaných opatření.....	75
3.7.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	76
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC	84
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	85
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců, která souvisí s odchodem zaměstnanců ze svého stávajícího zaměstnání a dotýká se chodu všech organizací.

Tato práce se věnuje fluktuaci v divizi společnosti XY, která se s tímto problémem také potýká. Stejně jako jiné společnosti má problémy obsazovat volná pracovní místa anebo si zaměstnance na těchto pozicích poté udržet. Vysoká fluktuace negativně ovlivňuje pracovní kolektiv, projevuje se negativně na finančních nákladech společnosti a přidává na administrativních úkonech personálních zaměstnanců.

Jestliže se organizace potýkají s vysokou fluktuací, je potřeba učinit kroky, které povedou k její eliminaci a udržení si kvalitních, již zapracovaných a zkušených, zaměstnanců. V práci bude zmíněno, že existuje fluktuace, které se zabránit nedá, ale i fluktuace, proti které jdou učinit určité kroky, avšak společnosti jsou rozdílné a v každé jsou důvody odchodů zaměstnanců individuální.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit nejčastější příčiny fluktuace v divizi ve vybrané společnosti a navrhnout opatření, které povedou ke snížení počtu odchodů zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle pomohou následující dílčí cíle:

- Prvním dílčím cílem bude zmapování teoretických východisek, pomocí literární rešerše, která souvisí s daným tématem řešené problematiky a citace jednotlivých autorů, kteří se k ní vztahují.
- Jako druhý dílčí cíl následuje analýza současného stavu vybrané společnosti a jejího řešeného problému.

Tyto dva dílčí cíle povedou do poslední části práce, kde budou navržena řešení na základě zjištěných nedostatků z analytické části bakalářské práce.

Bakalářská práce se bude dělit do tří kapitol. První bude teoretická část, která je zpracována formou literární rešerše, která se zabývá důležitými pojmy pro lepší pochopení tématu fluktuace a později slouží jako podklad pro druhou kapitolu, a to analytickou část. V teorii je vysvětlen pojem fluktuace, její dělení, příčiny i dopady na společnost, ale také měření fluktuace a náklady, které sebou přináší.

Druhou kapitolou bude analytická část, která se zabývá představením společnosti a prvotní analýzou současné situace. Dotazníkové šetření pomáhá ke zjištění struktury zaměstnanců podle demografických faktorů a jejich spokojenost s jejich stávajícími pozicemi a se zjištěním případných důvodů, které by vedly k jejich odchodu ze společnosti.

Závěrečnou částí bude představení návrhů řešení, které budou vycházet z výsledků analytické části a mohly by vést k případnému snížení fluktuace v divizi společnosti XY.

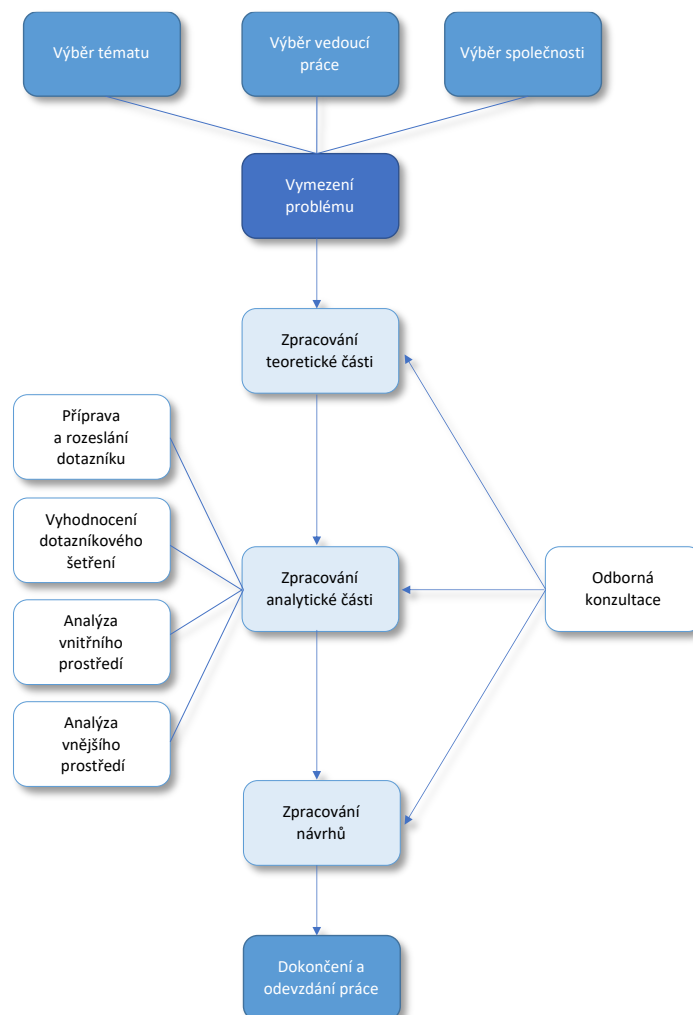
Metody zpracování

Při zpracování bakalářské práce a ke splnění jejich cílů budou použity následující metody:

- literární rešerše = hledání teoretických poznatků pro danou problematiku z dostupných knižních a internetových zdrojů,

- analýza = zkoumání, poznávání a odhalení fungování společnosti XY,
- syntéza = sledování souvislostí a sjednocení jednotlivých částí v celek,
- dotazníkové šetření = sběr dat z otázek, které jsou v elektronické podobě zaslány respondentům pro vyplnění,
- řízený rozhovor = sběr dat verbální formou, kdy respondent odpovídá na otázky mu kladené,
- index IN05 = zhodnocení ekonomického zdraví společnosti pomocí bankrotního indexu,
- dedukce = v návrhové části je využita metoda zkoumání, která vede k novému závěru na základě obecných faktů a tvrzení.

Postupy zpracování



Obrázek č. 1 - Postup zpracování práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část obsahuje pojmy společně s tématy vztahující se k problematice bakalářské práce. K získání těchto poznatků byly použity odborné vědecké články a odborná literatura. Mezi hlavní témata se řadí lidské zdroje a jejich řízení, dále je popsáno, jak lze fluktuaci členit a jaké jsou její příčiny. Jedna z kapitol teoretické části se věnuje možnostem měření fluktuace, nákladům s ní spojené ale i její eliminaci.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Nejnovější koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů, které vzniklo za účelem zlepšení podnikání a konkurenceschopnosti společností. Je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla získala nové postavení jakožto nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace (Koubek, 2015, s. 15).

Hlavním úkolem řízení každé společnosti je plnění svých cílů, výkonnost, úspěšnost a neustále rostoucí postavení na trhu. K tomuto právě napomáhá personální práce tím, že

- hledá nejvhodnější spojení člověka s jeho pracovními úkoly,
- usiluje o optimální využívání zaměstnanců, především pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců,
- formuje týmy a usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťuje neustálý personální, ale i sociální rozvoj zaměstnanců,
- dbá na dodržování zákonů spojených s oblastí práce, zaměstnání lidí a lidských práv (Koubek, 2007)

K zajištění personální práce je potřeba několika personálních činností, které představují její výkonnou část. Je možné se setkat s rozdílným počtem a pojetím personálních činností. Zde jsou hlavní činnosti řízení lidských zdrojů podle Koubka:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – činnosti, které vedou k definování pracovních úkolů, s nimi spojených pravomocí a odpovědností,
- **personální plánování** – odhadování a plánování potřeb pracovníků ve společnosti a jejího pokrytí,

- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – činnosti zajišťující, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících pracovníků a aby byl vybrán jedinec s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce,
- **hodnocení pracovníků** – činnosti spojené s posouzením výkonu zaměstnance, zjištění potenciálu rozvoje, ocenění jeho úsilí,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – umíst'ování pracovníků na příslušná pracovní místa, jejich povyšování nebo převádění na jinou práci,
- **odměňování** – motivace pracovníků pomocí hmotných i nehmotných nástrojů vedoucí k ovlivnění jejich pracovního výkonu,
- **vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb a plánování vzdělávání pracovníků,
- **pracovní vztahy** – řadíme sem činnosti, které se zaměřují na zlepšování vztahů mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (odbory),
- **péče o pracovníky** – zahrnuje činnosti v oblasti pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo také pracovní doby,
- **personální informační systém** – shromažďování informací týkajících se pracovníků, práce, mezd, sociálních záležitostí, ale i personálních činností ve společnosti (Koubek, 2015).

1.2 Lidské zdroje, lidský kapitál

Každá organizace potřebuje pro její fungování několik zdrojů. Kromě zdrojů materiálních, finančních nebo informačních je jedním z nejdůležitějších právě zdroj lidský. Tento pojem má hodně významů a lze jej chápat odlišně. Lze jím chápat lidi, kteří v organizaci pracují, rovněž označuje personální práci nebo také personalisty zabezpečující řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016).

Lidským kapitálem můžeme také chápat všechny lidi pracující v organizaci (Armstrong, 2007, s. 31), kteří představují znalosti, dovednosti a schopnosti lidí (Koubek, 2015, s. 27), které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. Tyto schopnosti, dovednosti i znalosti lidé rozvíjejí v organizace pomocí interakcí mezi lidmi a také mimo ni, což představuje společenský kapitál (Šikýř, 2016).

Právě schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence a určují jejich výkon, proto je význam lidských zdrojů pro úspěch organizace nezpochybnitelný (Šikýř, 2016).

1.3 Fluktuace

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

Může být však vnímána ve více smyslech. Koubek uvádí, že jí může být rozuměno jako obratu pohybu zaměstnanců, těch, kteří do organizace přišli a taktéž z ní odešli (Koubek, 2007).

Nejčastěji bývá fluktuace chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích (Branham, 2009). Můžeme na ni však nahlížet i jako na příležitost. Noví zaměstnanci nám mohou přinést nové nápady, inovace a impulzy.

1.3.1 Dělení fluktuace

Fluktuaci lze kategorizovat dle druhů, avšak autoři nahlíží na jednotlivé druhy fluktuace z různých pohledů.

Jedním z pohledů, jak uvádějí například Armstrong (2007) či Branham (2009) je dělení fluktuace na dobrovolnou a nedobrovolnou:

- *dobrovolná fluktuace* – nastává v situaci, chce-li zaměstnanec sám odejít z různých důvodů, jako jsou změna zaměstnavatele, odchod do penze anebo začátek vlastního podnikání,
- *nedobrovolná fluktuace* – nastává v okamžiku, kdy je odchod zaměstnanců iniciován zaměstnavatelem a zaměstnanci neodcházejí dobrovolně. Ve většině tyto situace nejdou ovlivnit zaměstnancem ani zaměstnavatelem. Může se jednat

o nevýkonnost či reorganizaci (Branham 2009, Armstrong 2007).

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

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

Obrázek č. 2 - Míra kontroly zaměstnavatele

(Zdroj: Zpracování dle: Branham, 2009)

Jiný pohled na fluktuaci má Reiß (2014), který fluktuaci rozděluje na tři druhy:

- *vnitřní fluktuace* – která je chápána jako změna pracovního umístění v rámci organizace,
- *vnější* – také jinak nazývanou přirozenou vnímá jako odchod zaměstnanců do důchodu, jejich úmrtí či jejich migrace fluktuaci,
- *fluktuace mimo organizaci* – zde zahrnuje odchody zaměstnanců do jiných organizací z vlastní iniciativy podáním výpovědi (Reiß 2014).

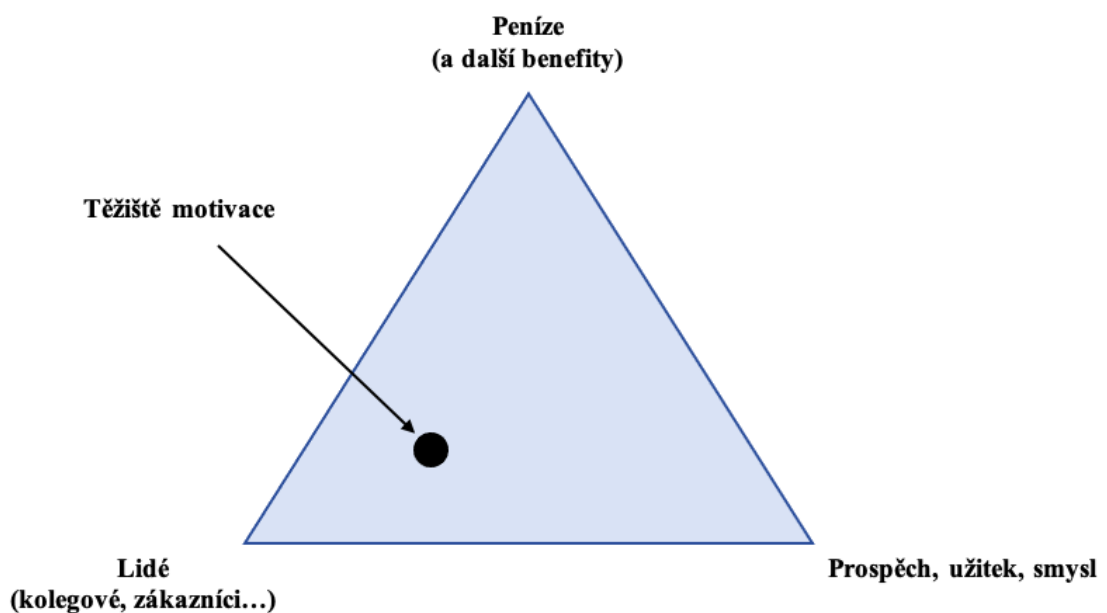
Jiný pohled na členění fluktuace má Bandhanpreet, Mohindru a Pankaj (2013), kteří dělí fluktuaci na:

- *žádoucí* – fluktuace s pozitivním dopadem pro společnost, která mohla být způsobena porušením kázně nebo špatným pracovním výkonem,
- *nežádoucí* – naopak se jedná o fluktuaci s negativním dopadem, kdy je potřeba, co nejvíce tyto dopady eliminovat (Bandhanpreet, Mohindru, Pankaj 2013).

1.3.2 Příčiny fluktuace

Příčin, které vedou zaměstnance k definitivnímu rozhodnutí pro odchod ze společnosti může být hned několik.

Chceme-li těmto situacím předejít a vědět proč lidé odcházejí, musíme se nejprve věnovat věcem, které zaměstnance ve společnosti drží. Existuje několik modelů skupinového chování, motivace a potřeb. Jeden z nich je vykreslen v motivačním trojúhelníku Bednáře (2018), který zobrazuje ve svých vrcholech jednotlivé důvody, proč lidé do práce chodí a zároveň příčiny jejich odchodu nejsou-li tyto potřeby naplněny:



Obrázek č. 3 - Motivační trojúhelník

(Zdroj: Zpracování dle: Bednář, 2018)

- Peníze (a další benefity)
 - nedostatečné finanční ohodnocení,
 - neuspokojivé pracovní podmínky,
 - neexistence dalších benefitů,
 - nezaručenost práce.
- Lidé (kolegové, zákazníci, ...)
 - nesprávná komunikace,
 - nevhodné chování nadřízených,
 - nedostatek respektu a zpětné vazby.

- Prospěch, užitek, smysl
 - nemožnost kariérního růstu,
 - nevyužití kvalifikací a znalostí zaměstnance,
 - nedostatečné zaškolení,
 - omezené možnosti dalšího vzdělávání (Bednář, 2018).

Jiný je pohled autora Branhama (2009), který ve své publikaci uvádí až 67 příčin získaných z výstupních rozhovorů, které vedou k odchodu z pracovního místa:

- omezený kariérní růst a další povýšení,
- nedostatek uznání a podpory ze strany zaměstnavatele,
- nedostatek odměňování,
- pocit zaměstnance, že není naplno využit jeho potenciál a pracovní úkoly pro něj přestaly být výzvou,
- velká míra stresu zapříčiněná konflikty na pracovišti nebo málo flexibilní pracovní dobou vedoucí k nerovnováze mezi soukromým a pracovním životem,
- nesplněná očekávání, se kterými zaměstnanec na pracovní místo nastoupil,
- snížení důvěry ve vyšší vedení potřebné k dosažení cílů společnosti (Branham, 2009).

1.3.3 Dopady fluktuace

Fluktuace pracovníků není záležitostí pouze dané organizace, má dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet a celé podnikatelské prostředí. Největší dopady však pociťují právě organizace. Autoři všeobecně rozdělují dopady fluktuace na pozitivní a negativní.

Pozitivní dopady fluktuace

Z pohledu zkvalitňování kolektivu na pracovišti může mít žádoucí fluktuace dobrý dopad. S odchodem zaměstnanců dojde ke stabilizaci výkonného personálu. S úbytkem zaměstnanců však souvisí i příchod nových zaměstnanců s novými nápady a často i vyšším výkonem, který může tedy vést k dalšímu rozvoji organizace a odkrytí problémů vedoucích k odchodu zaměstnanců (Vnoučková, 2013).

Negativní dopady fluktuace

Jako jeden z hlavních důvodů fluktuace je vnímána vysoká nákladnost fluktuace, jedná se především o náklady spojeny s náborem, výběrem, adaptací a zaškolením zaměstnance na pracovišti. (Armstrong, 2007). Ovšem mezi negativní dopady nepatří jen finanční hledisko, mnohdy se projeví i ztráta důvěryhodnosti u dodavatelů či zákazníků, ztráta zaškolených zkušených zaměstnanců nebo únik citlivých údajů a know-how společnosti (Vnoučková, 2013).

1.3.4 Metody měření a analýza

V této podkapitole jsou popsány způsoby měření fluktuace, které jsou používány nejčastěji. Patří mezi ně míra přežití, index stability a míra odchodů. Všechny tyto tři vzorce uvádí Armstrong jako doporučení pro firmy, aby tyto údaje uchovávaly a byly schopny předvídat dopady, které jsou s fluktuací zaměstnanců spojeny (Armstrong, 2007).

Míra přežití

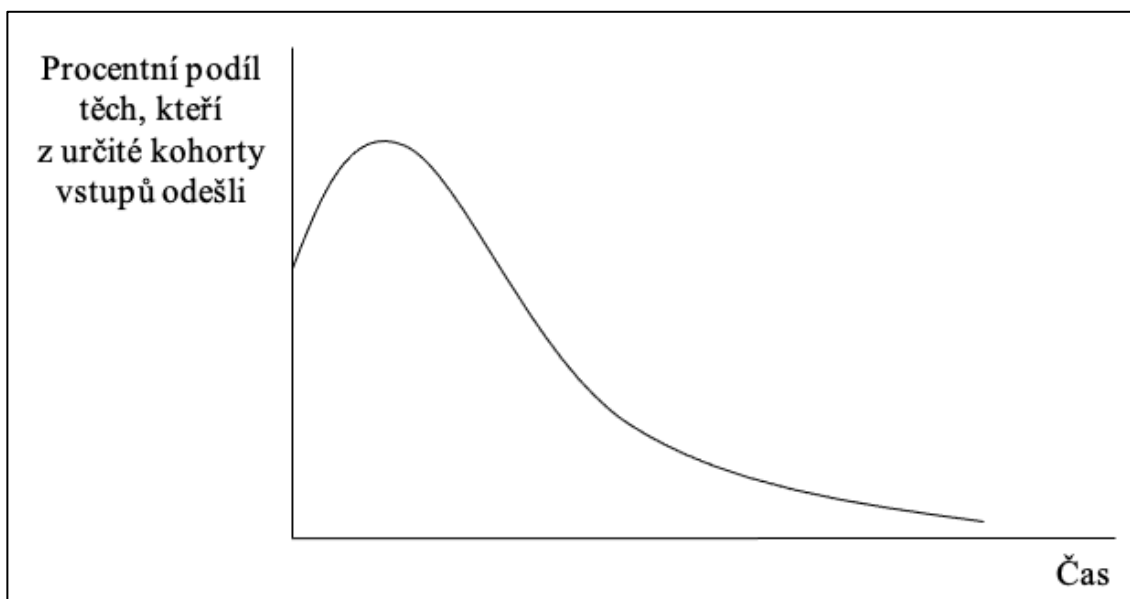
Významnou metodou je míra přežití, která vyjadřuje podíl počtu zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni po určitém počtu let a těch, kteří byli zaměstnáni v určitém období. Příkladem může být analýza skupiny 50 nových zaměstnanců, kdy se ukáže, že po 1 roce ve firmě setrvalo pouze 25 z analyzované skupiny a míra přežití se tedy rovná 50 % (Armstrong, 2007).

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří pracují v organizaci po určitém počtu měsíců
nebo let}}{\text{počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období}} \times 100$$

Rovnice č. 1 - Míra přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Pro každou skupinu je možný znázornit rozklad ztrát pomocí křivky přežití. Její tvar je ve spoustě případech stejný, avšak vrchol křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být i nižší, například u kvalifikovanějších skupin (Armstrong, 2007).



Obrázek č. 4 - Křivka přežití

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Index stability

Index stability může být z části zavádějící, protože přihlíží pouze na zaměstnance, kteří ve firmě jsou již déle než 1 rok. Vyjadřuje tedy míru kontinuity pracovníků (Armstrong, 2007).

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnání v organizaci jeden nebo více let}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Rovnice č. 2 - Index stability

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

Míra odchodů

Míra odchodů, jinak také nazývána jako míra inflace je nejčastěji používaným vzorcem, díky její jednoduchosti a snadno proveditelnosti je totiž zlehka k pochopení. Tento vzoreček nám napomáhá nejen ke sledování fluktuace celopodnikové, ale i fluktuace na jednotlivých pracovních pozicích. Výsledný procentní výsledek je určen podílem celkového počtu zaměstnanců, kteří firmu opustili a průměrným počtem zaměstnanců ve stejném časovém období. Doporučená hodnota by se měla vejít do intervalu 5–10 % (Armstrong, 2007).

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období organizaci opustili}}{\text{průměrný počet pracovníků v organizace ve stejném období}} \times 100$$

(míra fluktuace)

Rovnice č. 3 - Míra odchodů (míra fluktuace)

(Zdroj: Zpracování dle: Armstrong, 2007)

1.3.5 Náklady spojené s fluktuací

Proces přijímání zaměstnance je velmi nákladný, z důvodu existence několika oblastí, které s ním souvisí a je potřeba je financovat. Náklady jsou různorodé z hlediska pozice, kterou obsazujeme, nákladnější bude zaučit manažera než dělníka do výroby. Aby byla společnost konkurenceschopná a stabilní, musí si udržet náklady co nejnižší. Finanční prostředky vynakládané na přijetí pracovníka od samého začátku jsou odhadovány v rozmezí 25–200 % ročního zaměstnaneckého platu (Branham, 2004). Branham tyto náklady rozděluje na přímé a nepřímé, které jsou zpracovány v následující tabulce:

Tabulka č. 1 - Rozdělení přímých a nepřímých nákladů na fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Branham, 2016)

Přímé náklady	Nepřímé náklady
náborová reklama	režijní náklady na zaměstnavatele
poplatky za průzkum	plat a výhody zaměstnanců
vnitropodnikový bonus za doporučení zaměstnance	čas členů managementu
výdaje na uchazeče	čas pracovníka vykonávající dohled
náklady na relokaci	čas instruktáže pro nové zaměstnance
výběrové řízení	doba výcviku
lékařské ošetření	kalkulace promarněných příležitostí
drogový screening	pokles na křivce produktivity
ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče	
výdaje na náborového pracovníka	

1.3.6 Eliminace fluktuace

Jak již bylo řečeno fluktuace sebou přináší pro organizaci náklady, které nejsou zanedbatelné. Abychom těmto nákladům zamezili, musíme se zabývat důvody fluktuace od samého začátku.

Častým nástrojem pro zjišťování důvodů je forma výstupního pohovoru před odchodem zaměstnance ze společnosti. Podle výzkumu, který uvádí Milkovich a Boudreau (1993) bylo zjištěno, že 84 % společností provádělo tyto pohovory za účelem zjištění důvodů odchodů a možností s nimi pracovat a dalším odchodům zamezit. Převážná část společností provedla změny ve své personální práci, aby bylo se tento počet snížil. Mezi nejčastější příčiny se řadilo:

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

Opatření napomáhajících k eliminaci fluktuace je celá řada. Pokud si organizace nastaví za cíl snížení fluktuace, je potřeba se věnovat jednotlivých problematickým faktorům, které byly nalezeny a potvrzeny výzkumem. Může se jednat o vztahy na pracovišti, pocit uznání, nedostatečné komunikace, systém odměňování nebo nevyhovující firemní kulturu. Konkrétní společnost si sama musí určit, zda se bude věnovat změně celkové nebo pouze pár faktorům. V případě menších podniků je doporučeno směřovat pozornost na zvýšení spokojenosti v rámci odměňování, uznání a jistoty. Naopak ve větších společnostech přenést pozornost na vztahy, komunikaci a firemní kulturu. V rámci všech společností je nutno klást důraz na výběr nejvhodnějších kandidátů na pracovní pozice a přesnější specifikace pracovního místa, aby nedošlo k rozdílu (Vnoučková, 2013).

1.4 Procesy práce se zaměstnanci

Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro společnost klíčoví. Musíme o ně tedy pečovat od jejich nástupu až do konce jejich působení ve společnosti. Musíme držet se současnými trendy v personálním managementu a být schopni nabídnout každému jedinci individuální personální programy (Vnoučková, 2013).

Pro snižování nežádoucí fluktuace je potřeba se věnovat jednotlivým procesům:

- výběr a získávání zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- průběh zaměstnání,
- odchody zaměstnanců (Vnoučková, 2013).

1.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem tohoto procesu je nalezení shody mezi očekáváním společnosti a očekáváním pracovníka, při hledání vhodných uchazečů na volnou pracovní pozici. Proces získávání a výběr zaměstnanců je velmi důležitý, protože je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících následnou fluktuaci. Je nutno klást důraz na vhodnost kandidáta na pracovní pozici tak, aby nevznikly mylné představy o pracovní náplni a aby zapadnul do kolektivu a firemní kultury. Je nezbytné pracovní místo dostatečně popsat a neopomenout zmínit formu motivace a odměn tak, aby upoutala. Náklady spojené s tímto procesem nejsou zanedbatelnými, proto je potřeba systému najímání věnovat pozornost (Vnoučková, 2013).

1.4.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. S nástupem do nového zaměstnání probíhá adaptační proces ve dvou základních rovinách:

- **Pracovní adaptace** – postupně dochází k vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
- **Sociální adaptace** – začleňování jedince do sociálních vztahů v pracovním prostředí, v rámci skupiny a celého systému společnosti. Nastává i při změně pozice, například při povýšení (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Obě základní roviny jsou úzce spojeny a za úspěšně dokončený proces adaptace se považuje zvládnutí obou (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Z pohledu zaměstnance se adaptační proces člení na 3 fáze, a to:

1. **přednástupní fáze** – vnitřní hodnoty a postoje jedince, rozhodnutí se pro nové pracovní místo,

2. **nástupní fáze** – nástup nového pracovníka a porovnání jeho očekávání a očekávání organizace,
3. **integrační fáze** – překonání odborné a sociální integrace (Kociánová, 2010).

Změna zaměstnání a nástup na novou pracovní pozici, může být jedna z nejvíce stresujících situací v životě jedince a řízená adaptace může napomoci toto období ulehčit. Kritickým obdobím jsou první 4 týdny až prvních 6 měsíců, kdy je vysoké riziko odchodu zaměstnance (Kociánová, 2010).

1.4.3 Procesy v zaměstnání

Poté, co si zaměstnanec již prošel fází adaptace, hraje pro něj důležitou roli hodnocení vynaloženého úsilí, způsoby odměňování, uznání ze strany nadřízeného, vztahy na pracovišti nebo také možnosti osobního rozvoje (Vnoučková, 2013).

Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu, který umožňuje nadřízenému kontrolovat a usměrňovat zaměstnance v průběhu dosahování požadovaného pracovního výkonu. Významnou roli hraje získávání a poskytování zpětné vazby, pomocí které manažeři mají přehled o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců a mohou na jejím základě rozhodnout o změně stávající úrovně schopností, motivace, podmínek a výsledků, tak aby bylo dosaženo požadované úrovně výkonu (Šikýř, 2016).

Dostávají-li zaměstnanci hodnocení častěji a pravidelně, napomáhá jim to odbourat stres a strach z případné negativní zpětné vazby a stává se to pro ně běžnou součástí pracovního procesu (Vnoučková, 2013).

Odměňování zaměstnanců slouží k ohodnocení zaměstnance za jeho skutečný výkon buď ve formě peněžní (mzda, plat, odměna z dohody) nebo v jiné nepeněžité formě (formální i neformální pochvala, povýšení, flexibilní pracovní režim, přátelské pracovní vztahy nebo užitečné zaměstnanecké výhody) (Šikýř, 2016).

Prvním krokem v systému odměňování je určení mzdové formy, případně forem. V podnikové praxi rozdělujeme základní peněžní odměny:

- časová mzda – základní a univerzální mzdová forma, která se uplatňuje zpravidla v podobě hodinové nebo měsíční mzdy,

- úkolová mzda – mzdová forma, která je závislá na výkonu zaměstnance, vhodná pro odměňování dělnické práce, závisající na splnění normy práce nebo normy množství,
- podílová (provizní) mzda – jedná se o doplňkovou mzdovou formu, která se využívá u zaměstnanců v obchodě a ve službách, kdy může být provize určena procentem z obrátu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje,
- prémie – další z doplňkových mzdových forem, které se vyplácí jednorázově nebo pravidelně za příkladné plnění svých povinností či na ocenění nadstandardního výkonu (Šikýř, 2016).

Benefity pro zaměstnance mohou být peněžní i nepeněžní složky odměny, které jsou poskytované nad rámec sjednané smlouvy. Peněžní představují příspěvky na kulturu, rekreaci, sport či dopravu, naopak nepeněžními jsou stravenky, flexibilita pracovní doby či firemní vůz. Tyto benefity napomáhají ke spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci k lepším výkonům (Kociánová, 2010).

Aby si společnost neustále posilovala své postavení na trhu a udržela si kvalitu lidí, která je potřeba pro dosahování stanovených cílů, je potřeba neustálého **rozvoje a vzdělávání zaměstnanců**. Nástrojem neustálého prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnanců je **vzdělávací systém**, který připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst. Náklady vynaložené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou brány jako návratná investice a jsou považovány za výhodu, které svým zaměstnancům poskytují (Šikýř, 2016).

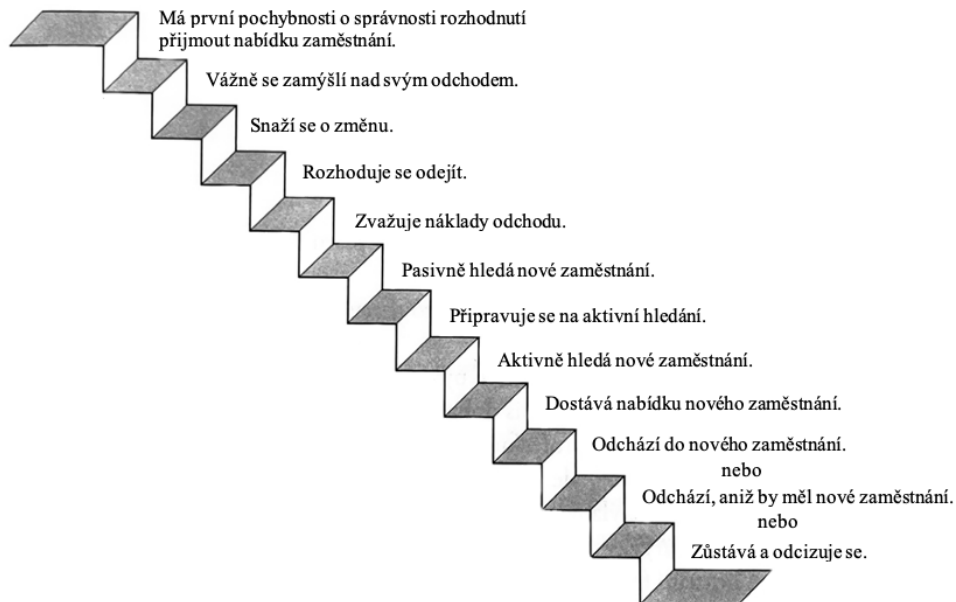
1.4.4 Odchod zaměstnance a proces odcizení

Odchod pracovníka z organizace není rychlé a jednorázové rozhodnutí. Jedná se o dlouhý proces a vývoj v čase, kdy si zaměstnanec nejdříve prochází procesem odcizení, poté procesem rozhodování o odchodu, hledáním nového zaměstnání, a nakonec ukončením pracovního poměru se stávajícím zaměstnavatelem a odchodem (Vnoučková, 2013).

Existuje 13 kroků, které jsou předvídatelné a které na sebe na cestě zaměstnance od odcizení po samotný odchod navazují. Samotný proces odcizení může trvat dny, týdny, měsíce a někdy i roky, než se pracovník nadobro rozhodne organizaci opustit. V častých případech jsou manažeři zaneprázdněni jinými činnostmi a nevěnují si,

že zaměstnanec na nějakém schůdku stojí. Rozpoznají-li problém včas, je možnost zaměstnance znovu motivovat a získat zpět, avšak většinou je již pozdě a s procesem odcizení již nelze nic dělat (Branham, 2009).

Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením.



Obrázek č. 5 - 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance

(Zdroj: Zpracování dle: Branham, 2009)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Druhá kapitola poskytuje data společnosti XY, sloužící jako podklad pro závěrečnou práci. V první části popisuje představení společnosti, organizační strukturu a současnou ekonomickou situaci. Druhá část se zabývá analýzou fluktuace, ve které se počítá míra odchodů, index stability a míra přežití. V této kapitole jsou zahrnuty i náklady spojené s fluktuací a procesy se zaměstnanci, které mohou ovlivnit jejich odchod nebo setrvání. Další část zahrnuje analýzu spokojenosti zaměstnanců pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření. Poslední část se věnuje analýze vnějšího prostředí, srovnání mezd společnosti XY s konkurencí a s tržní mzdou.

2.1 Představení společnosti

Společnost XY je akciová společnost působící na českém kapitálovém trhu. Dle počtu klientů a výše aktiv je mezi konkurenty společnost XY třetí největší v České republice, avšak patří k nejvýznamnějším i v regionu střední a východní Evropy. Vznikla na území České republiky v roce 1990 vyčleněním obchodní činnosti z jiné bývalé státní společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnosti společnosti XY na základě smluv o podmínkách výkonu funkce, které dozorčí rada uzavřela spolu se členy představenstva (Společnost XY, 2021).

Společnost XY sídlí v Praze a drží nadpoloviční podíl u jedenácti dceřiných společností. Společnost XY i její dceřiné společnosti obdržely již mnoho prestižních ocenění (Společnost XY, 2021).

Svémi ekonomickými činnostmi spadá společnost XY hned do několika forem CZ-NACE, a to

- Ostatní peněžní zprostředkování.
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.
- Informační činnosti.
- Ostatní finanční zprostředkování.
- Ostatní pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním.
- Správa nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody.
- Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

- Poradentství v oblasti řízení
- Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti (Peníze.cz, 2021).

Společnost XY se v rámci České republiky dělí na čtyři části, takzvané divize. Tato práce se však zabývá pouze jednou z uvedených divizí. Tato divize pokrývá část poboček společnosti XY ze čtyř krajů, a to Jihomoravského, Zlínského, Olomouckého a Moravskoslezského.

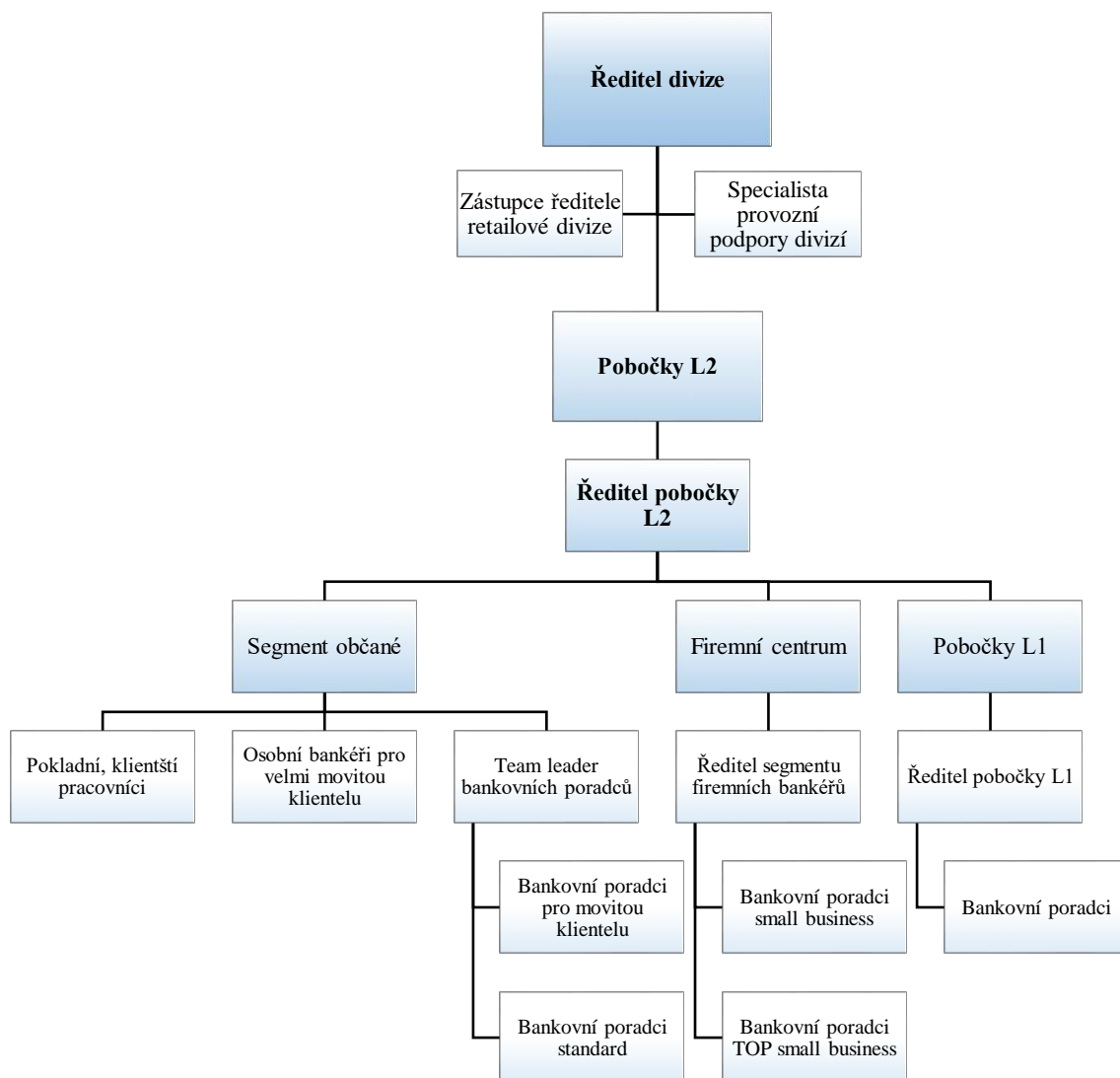
V hierarchické organizační struktuře, kterou lze nalézt v příloze, je jasně vyobrazeno, že v čele celé společnosti XY stojí generální ředitel, který je zároveň i předsedou představenstva. Pod generálního ředitele dále spadají členové představenstva, na které deleguje pravomoci v jednotlivých jim svěřených oblastech činností (Výroční zpráva, 2021).

2.1.1 Organizační struktura divize

V současnosti pracuje ve vybrané společnosti XY 6 736 zaměstnanců (průměrný přepočtený počet zaměstnanců 2021), z toho 717 ve sledované divizi.

V uvedené struktuře je vidno hierarchie v probírané divizi v čele s ředitelem divize, pod kterého se přímo řadí zástupce ředitele retailové divize a specialista provozní podpory divizí. Do sledované divize spadá 11 poboček level 2 (dále jen L2), které mají každá svého ředitele. Pod záštitu poboček L2 patří další množství poboček level 1 (dále jen L1), které mají každá svého pobočkového ředitele. Zároveň má každá pobočka L2 pod sebou v dané hierarchii firemní centrum, které má také svého ředitele.

Na každé pobočce L2 i L1 je hlavním nadřízeným ředitel dané pobočky. Dále se jednotlivé pobočky dělí na segment občané a firemní segment, každý segment má svého team leadera.



Obrázek č. 6 - Organizační struktura divize

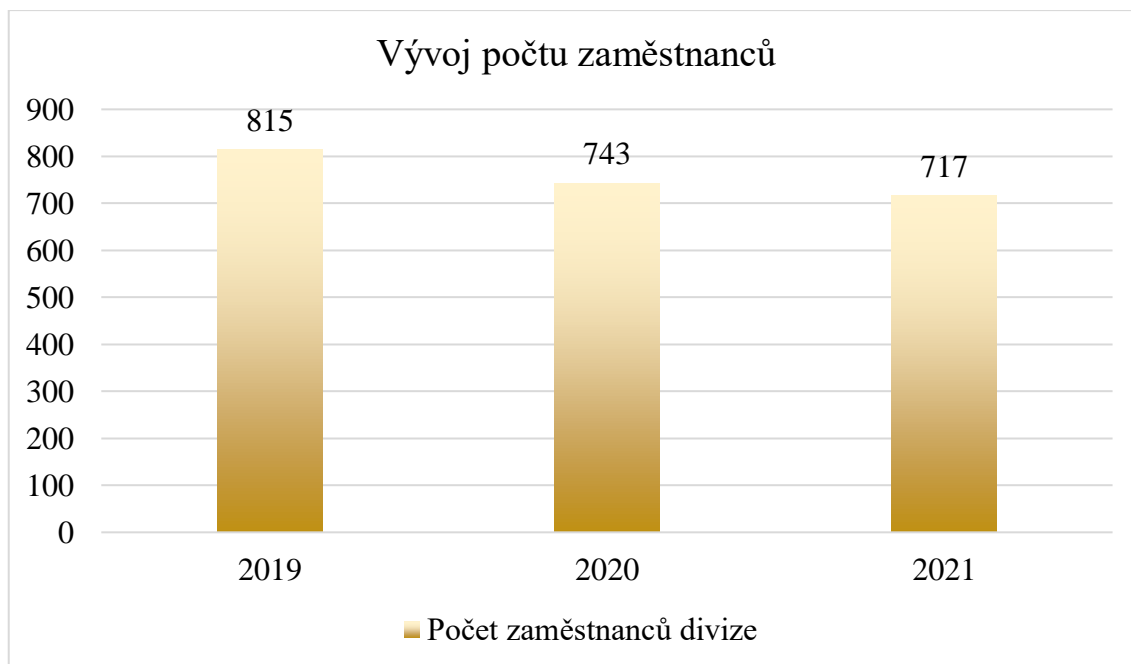
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.2 Struktura zaměstnanců divize společnosti

V této podkapitole je vyobrazena analýza současného počtu zaměstnanců.

Analýza počtu zaměstnanců

Společnost XY eviduje k 31.12.2021 celkem 717 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců za sledované období od roku 2019 do konce roku 2021 je vyobrazen v následujícím grafu.

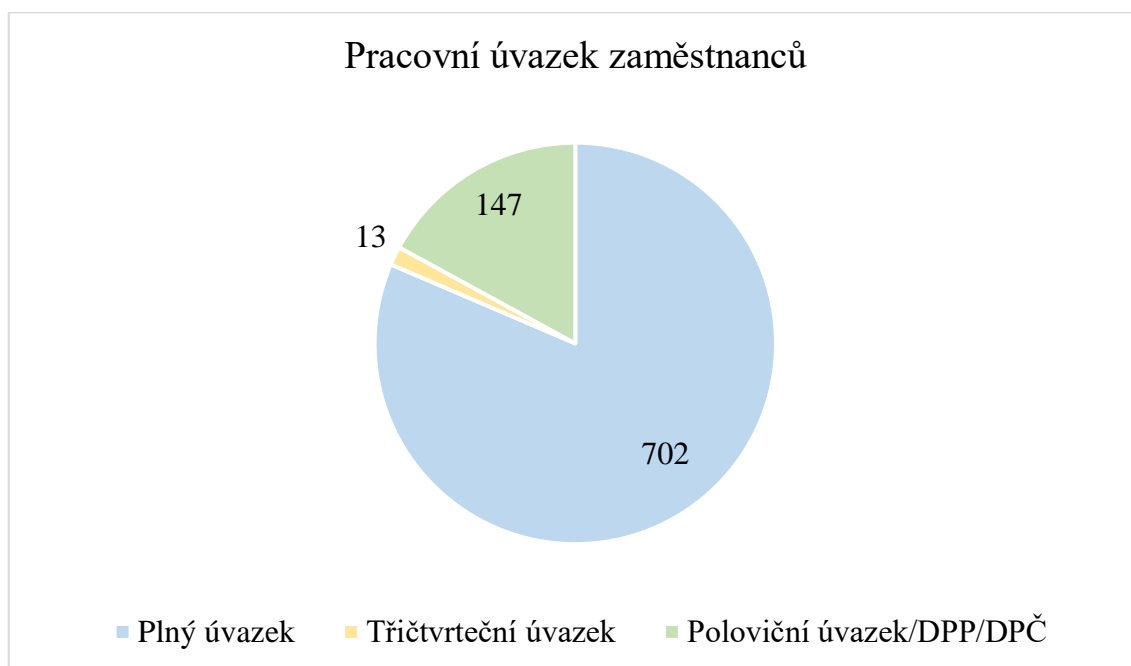


Graf č. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost XY zaměstnávala největší počet zaměstnanců v roce 2019, kdy celkový počet k 31.12.2019 dosahoval 815. Naopak na konci roku 2021 zaměstnávala nejmenší počet pracovníků, a to 717. Z grafu je zřejmé, že počty zaměstnanců každým rokem klesají. Tento jev je ovlivněn vizí společnosti XY, která chce v roce 2025 s pomocí robotizace a automatizace zaměstnávat celorepublikově pouze okolo 5 500 zaměstnanců ze současných 6 736 zaměstnanců.

Analýza zaměstnanců dle pracovního úvazku



Graf č. 2 - Pracovní úvazek zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V divizi společnosti XY převažují zaměstnanci s plným pracovním úvazkem, kteří tvoří 81 % zaměstnanců sledované divize. Druhé největší zastoupení mají zaměstnanci s polovičním úvazkem, kteří v počtu 147 zaměstnanců tvoří 17 % z celkového počtu. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s pracovním úvazkem 0,75, kteří tvoří pouze 2 %.

2.1.3 Ekonomická situace společnosti XY

Tato část se zabývá analýzou ekonomických ukazatelů pro zhodnocení celkové ekonomické situace společnosti XY. Zhodnocení vychází z veřejně dostupných údajů, kterými jsou výroční zprávy za sledované období, na základě, kterých byla zhodnocena ekonomická situace dle výsledku hospodaření, provozních výnosů a provozních nákladů.

Vývoj výsledku hospodaření

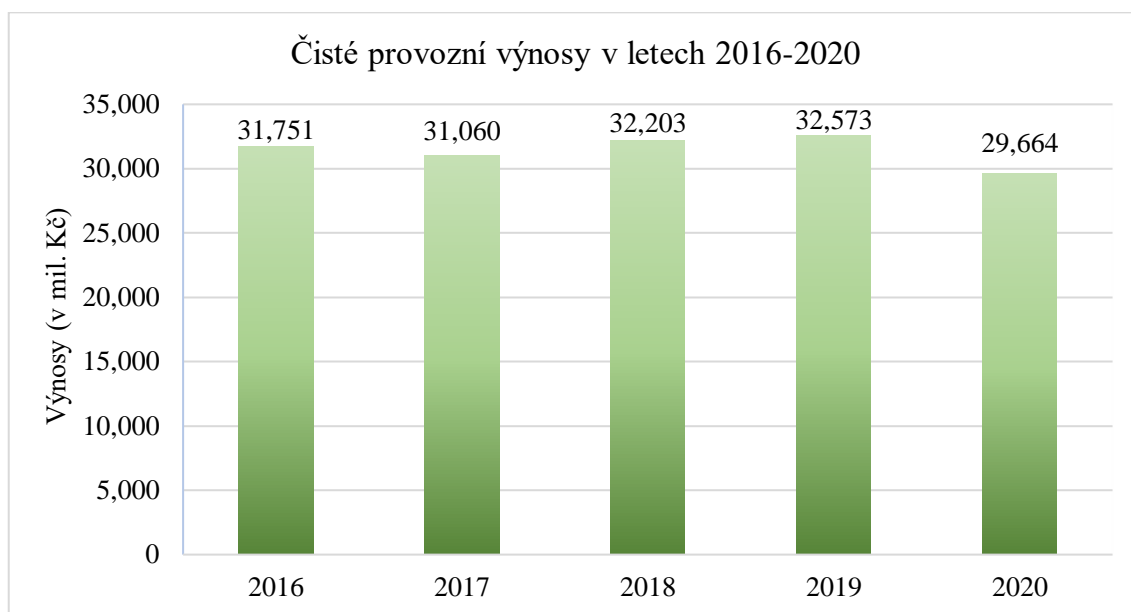


Graf č. 3 - Výsledek hospodaření v letech 2017-2021

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020)

Graf zobrazuje hospodářský výsledek společnosti XY, který byl za celé sledované období v kladných číslech, společnost tedy byla zisková a výnosy vždy převyšovaly náklady. Od roku 2016 do roku 2020 se zisk společnosti každoročně zvyšoval, pouze v roce 2020 klesl téměř o 45 %. Tato skutečnost nastala v důsledku vypuknutí pandemie COVID 19, která se celosvětově rozšířila právě v březnu tohoto roku a ovlivnila tak ekonomiku celé země, včetně ekonomiky společnosti XY.

Vývoj čistých provozních výnosů

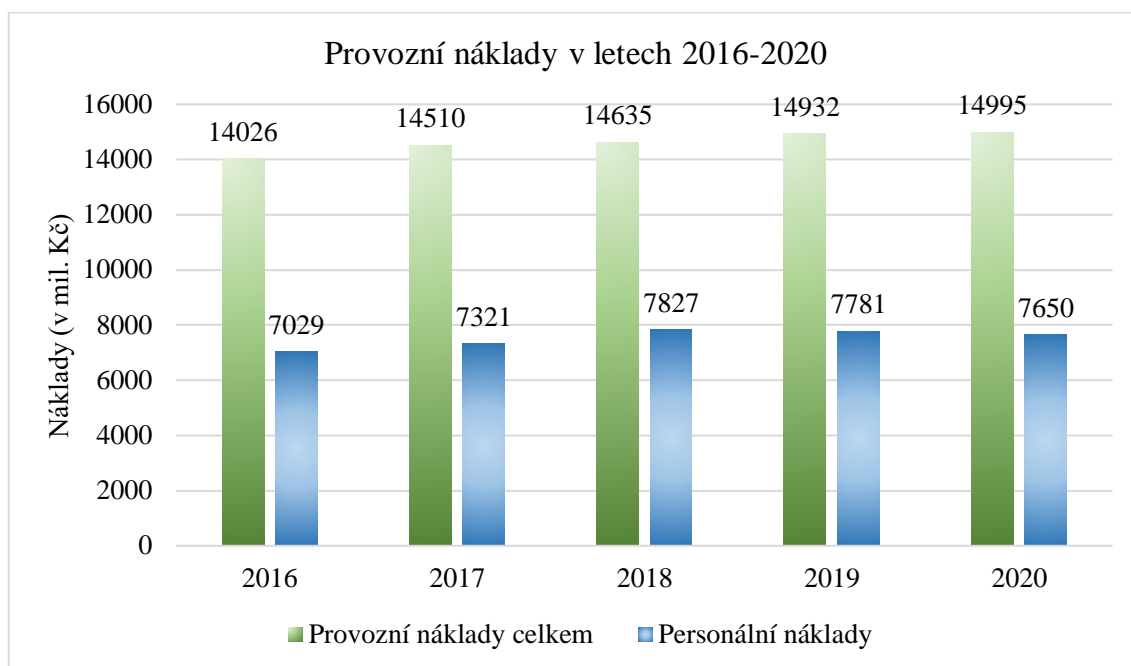


Graf č. 4 - Čisté provozní výnosy v letech 2016-2020

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020)

Společnost XY za sledované období zaznamenala dva poklesy v čistých provozních výnosech. První v roce 2017, kdy oproti roku 2016 klesly o 691 mil. Kč, avšak následující dva roky se výnosy zvýšily nad hranici 32 000 mil. Kč. Druhý pokles nastal v roce 2020, kdy meziročně oproti předcházejícímu roku klesly výnosy o 8,93 %, tedy 2 909 mil. Kč, na hodnotu 29 664 mil. Kč.

Vývoj nákladů



Graf č. 5 - Provozní náklady v letech 2016-2020

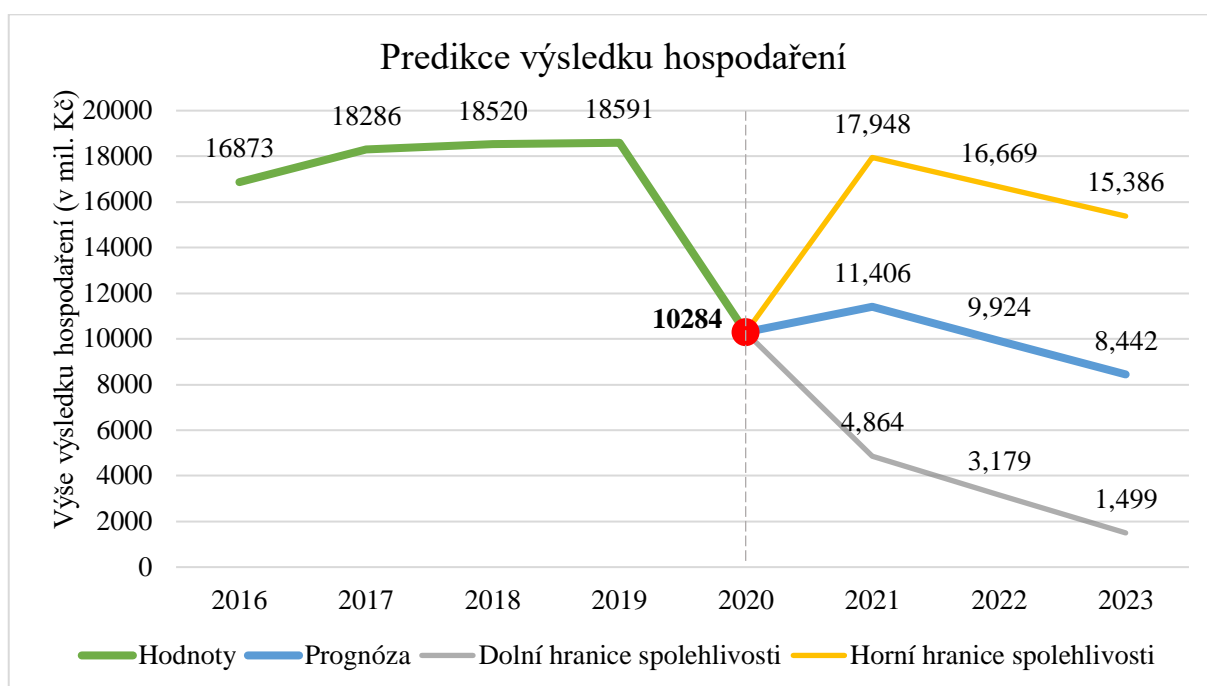
(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020)

V grafu jsou zobrazeny hodnoty celkových provozních nákladů vedle nákladů personálních. Je zřejmé, že provozní náklady se ve společnosti XY meziročně zvyšují přibližně o 0,4 - 2 %. Poměr personálních nákladů ku poměru celkových nákladů se pohybuje okolo 50 %, mezi 7 000 - 7 800 mil. Kč. Zatímco se v letech 2016, 2017 a 2018 personální náklady zvyšují, v roce 2019 a 2020 klesají, což souvisí s každoročním poklesem zaměstnanců.

Predikce výsledku hospodaření, nákladů a výnosů

Na základě skutečného průběhu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření je v této části proveden odhad budoucích hodnot, tedy predikce. Predikce je provedena na období 2021-2023 a nelze ji uvažovat za reálný odhad skutečnosti.

Odhad budoucí hodnoty výsledku hospodaření

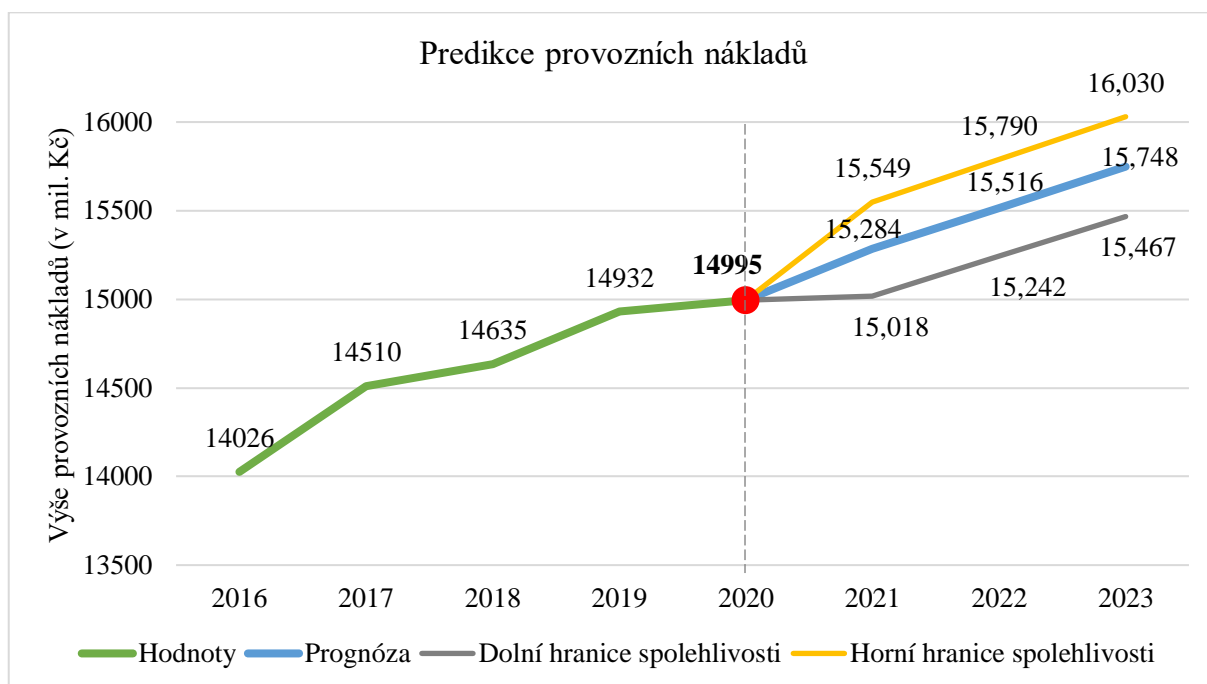


Graf č. 6 - Predikce výsledku hospodaření

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020, Výroční zpráva 2021)

Graf vyobrazuje predikci výsledku hospodaření od roku 2021 do roku 2023. Z hodnot z předchozích let lze vyčíst, že kladný hospodářský výsledek do roku 2019 neustále stoupal, avšak v roce 2020 prudce klesl o 8 307 mil. Kč. Podle predikce budoucích hodnot se zisk v roce 2021 nepatrně zvýší, následně bude klesat, ale stále se udržovat v kladných hodnotách. Bude-li situace velmi příznivá, může zisk dle horní hranice spolehlivosti stoupnout až o 74 %.

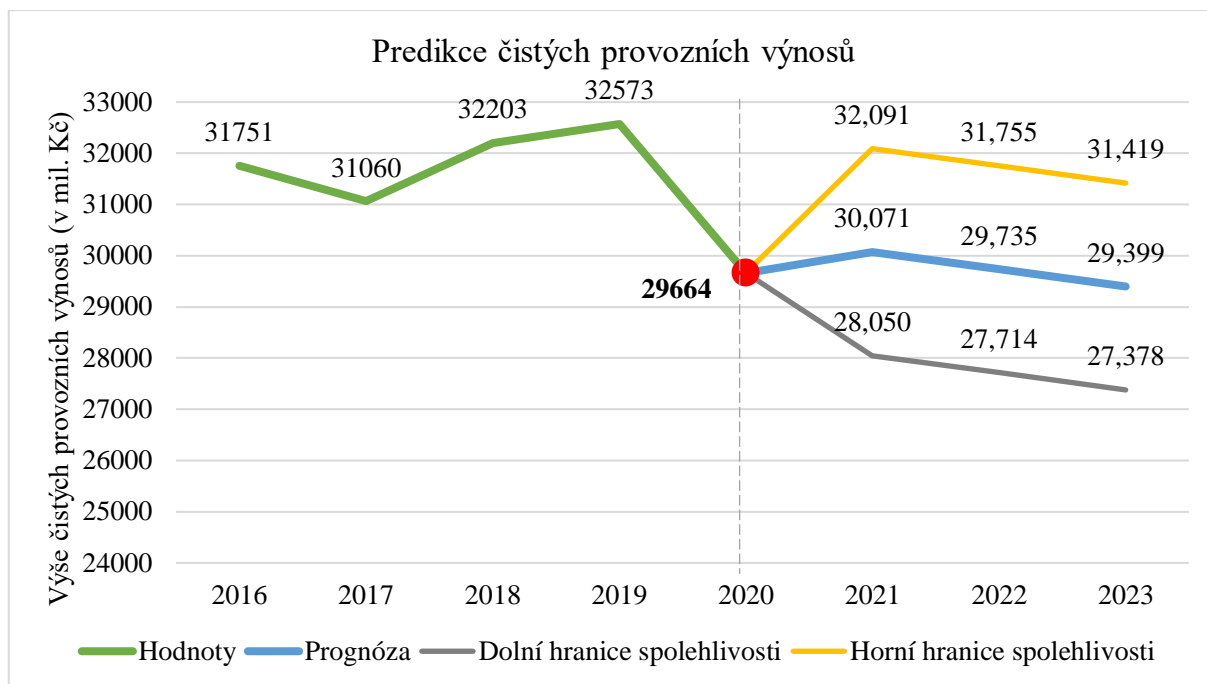
Odhad budoucích hodnot nákladů a výnosů



Graf č. 7 - Predikce provozních nákladů

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020, Výroční zpráva 2021)

Výše uvedený graf zobrazuje hodnoty provozních nákladů a jejich odhadovaný vývoj do budoucna. Na základě predikce lze konstatovat, že se budoucí provozní náklady budou pohybovat v rozmezí mezi 15 000 mil. Kč až 16 000 mil. Kč a že jejich vývoj bude mít tendenci se neustále zvyšovat.



Graf č. 8 - Predikce čistých provozních výnosů

(Zdroj: Zpracování dle: Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výroční zpráva 2019, Výroční zpráva 2020, Výroční zpráva 2021)

Graf znázorňuje hodnoty čistých provozních výnosů v období 2016-2020, horní i dolní hranice hodnot, mezi kterými by se budoucí vývoj mohl pohybovat. Modrá křivka znázorňuje nejvíce pravděpodobný budoucí vývoj, v roce 2021 mírné stoupání a v dalších letech mírný pokles.

2.2 Analýza fluktuace zaměstnanců

Tato podkapitola se věnuje fluktuaci společnosti XY za analyzované období od začátku roku 2019 do konce roku 2021. Jsou zde využity vzorce z teoretických poznatků uvedených v části teoretické.

2.2.1 Míra odchodů

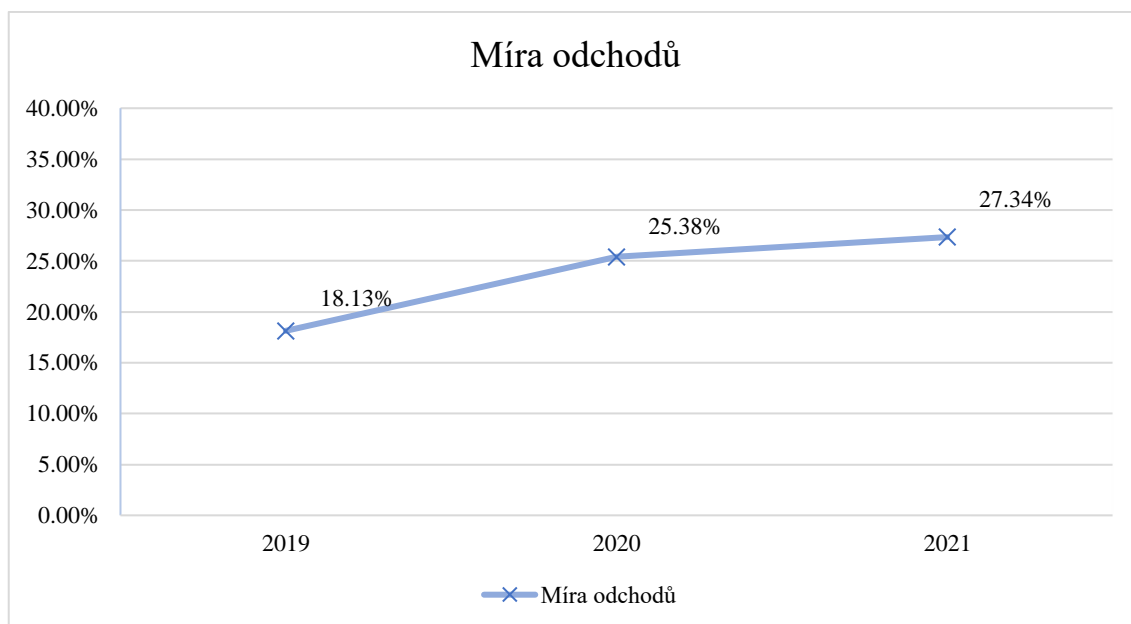
K výpočtu míry odchodů zaměstnanců je využit vzorec skládající se z počtu pracovníků, kteří během jednoho roku opustili divizi a podílu průměrného počtu zaměstnanců v divizi ve stejném období.

Tabulka č. 2 - Výpočet míry odchodů

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Míra odchodů			
Rok	2019	2020	2021
Počet odchodů	155	198	196
Průměrný počet zaměstnanců	855	780	717
	18,13 %	25,38 %	27,34 %

V ČR se průměrná míra fluktuace dlouhodobě pohybuje okolo 14–16 %, nicméně záleží na oboru CZ NACE. Za zdravou míru fluktuace je považováno procento v rozmezí 5–7 %. Ve společnosti XY se míra odchodů za sledované období pohybuje o 10 až 20 % nad doporučenou hodnotou a meziročně se za sledované období zvyšuje. Spolu s rostoucím procentem míry odchodů se zvyšují i náklady, které společnost vynakládá na odchody zaměstnanců.



Graf č. 9 - Míra odchodů

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Neustále se zvyšující procento míry odchodů je vyobrazeno i v grafu. V roce 2019 dosahovala hodnoty 18,13 %, avšak o dva roky později se její hodnota blíží skoro k 28 %,

respektive 27,34 %. Jde tedy předpokládat, že bude mít podobně konstantní vývoj i do budoucna a v roce 2022 přesáhne hranici 30 %.

2.2.2 Index stability

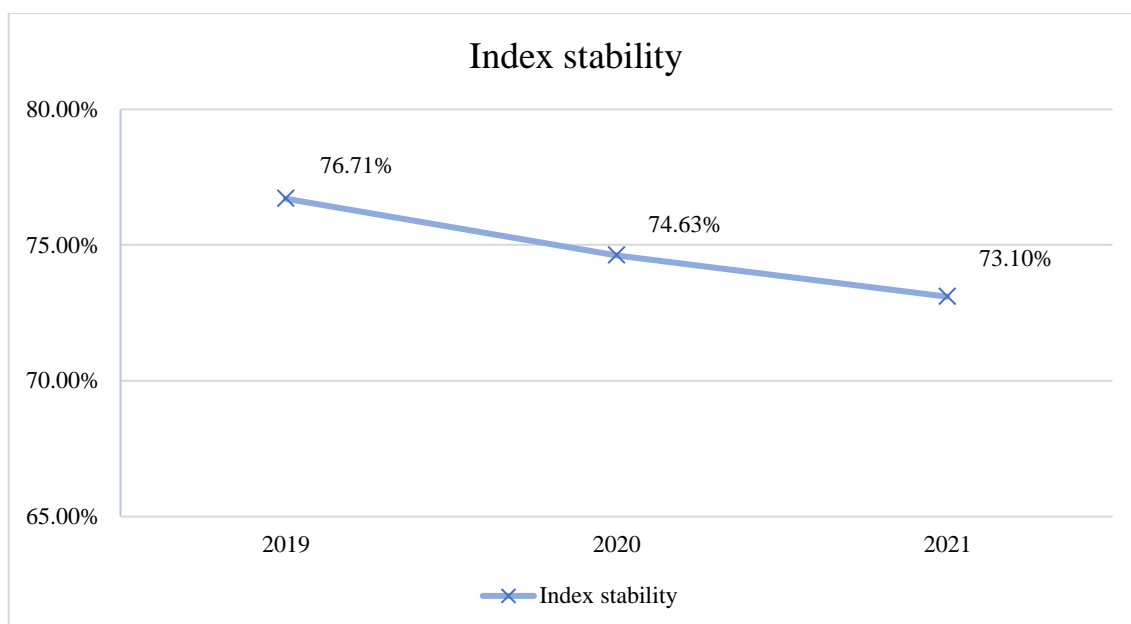
Pro výpočet indexu stability je použit vzorec zahrnující počet pracovníků zaměstnaných ve společnosti jeden rok nebo více let ku počtu pracovníků zjištěných před rokem. Výsledky tohoto výpočtu nám pomáhají zjistit, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti setrvávají.

Tabulka č. 3 - Výpočet indexu stability

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Index stability			
Rok	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců 1 rok a více	685	612	538
Počet pracovníků před rokem	893	820	736
	76,71 %	74,63 %	73,10 %

Výsledné hodnoty, které lze vyčíst, vyšly pro společnost pozitivně. Nejvyšší hodnotu index stability dosahoval v roce 2019, kdy dosáhl 76,71 %. Naopak nejnižší v roce 2021 s hodnotou 73,10 %. Ačkoliv hodnoty meziročně klesají, lze konstatovat, že ve společnosti ročně setrvá více než 70 % zaměstnanců.



Graf č. 10 - Index stability

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Obecně lze říci, že společnost si počíná lépe, je-li index vyšší. Avšak i přes velice příznivá čísla si lze ve výše uvedeném grafu povšimnout, že hodnoty indexu stability ve společnosti XY v jednotlivých letech klesají.

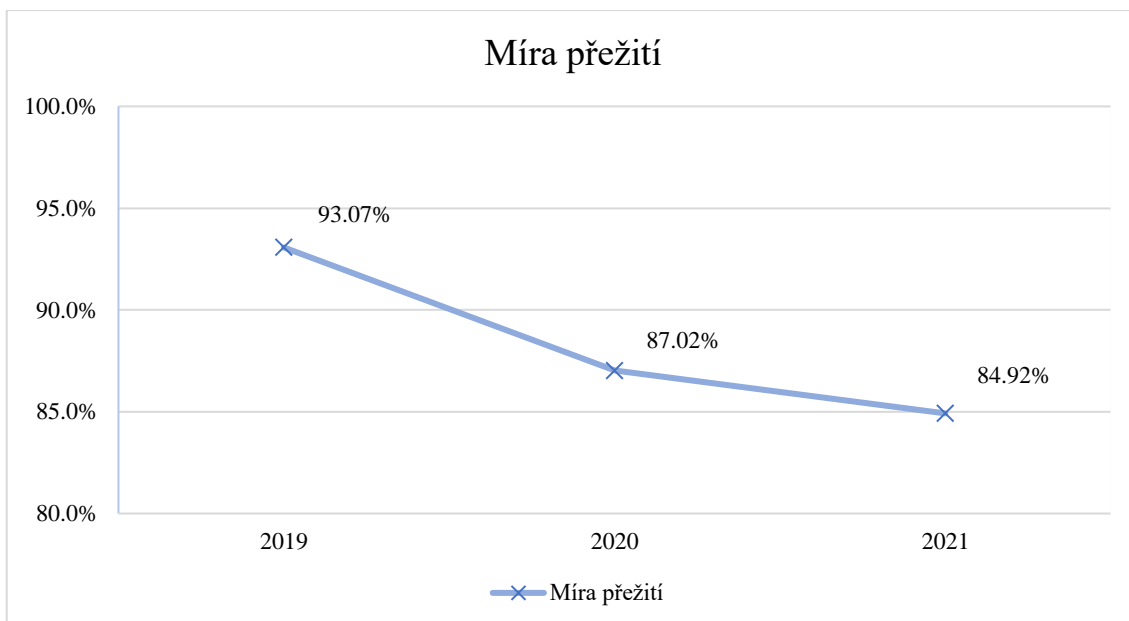
2.2.3 Míra přežití

K výpočtu míry přežití je využit vzorec, který se skládá z počtu pracovníků, kteří zůstali ve společnosti po určitém počtu let a počtu pracovníků, kteří byli přijati během stejného období. Pomocí tohoto ukazatele je sledován příchod zaměstnanců a jejich setrvání ve společnosti.

Tabulka č. 4 - Výpočet míry přežití

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Míra přežití			
Rok	2019	2020	2021
Počet přijatých zaměstnanců	130	131	179
Počet zaměstnanců, kteří zůstali	121	114	152
	93,07 %	87,02 %	84,92 %



Graf č. 11 - Míra přežití

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Graf vyobrazuje míru přežití společnosti XY. Míra přežití má klesající tendenci, kdy v roce 2019 byla 93,07 %, v roce 2021 již o 8,15 % nižší. Hodnota míry přežití vypovídá o tom, kolik nově přijatých zaměstnanců po celém roce v zaměstnání zůstane. V roce 2019 to bylo 121 zaměstnanců, tedy 90,32 %, v roce 2020 setrvalo 114 zaměstnanců, tedy 87,02 % a v roce 2021 byla hodnota 84,92 %, ve společnosti XY tedy zůstalo 152 ze 179 nových zaměstnanců.

2.2.4 Nástupy a odchody zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá počtem zaměstnanců, který za sledované období společnost opustil a ze kterých pracovních pozic jsou odchody nejčastější.

Tabulka č. 5 - Nástupy a odchody zaměstnanců za sledované období

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Nástupy a odchody zaměstnanců za sledované období													
Rok	2019				2020				2021				celkem
Kvartál	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
Počet přijatých zaměstnanců	31	35	42	22	36	33	36	26	44	38	56	41	440
Počet odchodů	38	47	38	32	46	48	72	32	50	46	54	46	549

Výše uvedené údaje zobrazují počty přijatých zaměstnanců a počty zaměstnanců, kteří společnost XY opustili. Tabulka tyto údaje vyobrazuje za jednotlivé kvartály v letech 2019 až 2021.

Podle výše uvedených údajů si lze všimnout, že v desíti z dvanácti kvartálů, ale i v celkovém počtu přijatých zaměstnanců a počtu odchodů převažují zaměstnanci, kteří společnost XY opustili.

2.2.5 Náklady spojené s odchody zaměstnanců

S nástupy i s odchody zaměstnanců se pojí také významné náklady, které je třeba neopomíjet. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, Branham (2016) dělí tyto náklady na přímé a nepřímé. Mezi přímé zahrnujeme například reklamu, bonusy za doporučení jiným zaměstnancem, náklady na výběrové řízení nebo výdaje na vstupní lékařské vyšetření. Mezi nepřímé náklady zahrnujeme třeba dobu výcviku, plat zaměstnanců nebo také čas managementu a pracovníků vykonávajících dohled.

Pro podrobnější přehled je pro následnou analýzu použito dělení podle Vnoučkové (2013), kdy jsou náklady rozděleny do 4 skupin:

Náklady na podpůrné procesy

Náklady na podpůrné procesy zahrnují i náklady lidského faktoru, tedy zaměstnanců, kteří strávili nad těmito činnostmi čas. Jedná se především o ředitele (průměrná mzda ... Kč), vedoucí pracovníky (průměrná mzda ... Kč) a pracovníky zabývající se výběrem vhodných kandidátů a administrativou (průměrná mzda ... Kč).

Patří sem:

- Náklady na inzerát = tento náklad se ve společnostech liší, záleží na formě inzerátů, času nad ním stráveným a jeho umístění.
 - o Průměrný náklad na inzerát činí ... Kč
- Vnitropodnikový bonus za doporučení kandidáta = doporučí-li některý ze zaměstnanců kandidáta na pozici, kandidát se úspěšně zaučí a vydrží ve společnosti minimálně 6 měsíců, dostane zaměstnanec bonus za doporučení.
 - o ... Kč
- Výběr vhodného kandidáta a příprava na pohovor = zahrnuje čas vedoucích a personálních zaměstnanců strávený nad přípravou na pohovor, především nad tříděním životopisů uchazečů o práci.
 - o ... Kč
- Pohovor = náklady zahrnují čas pracovníků strávený nad pohovorem.
 - o Tvoří 1 hodinu každého ze zaměstnanců kteří jsou přítomni u pohovoru ... Kč
- Lékařské ošetření = náklady na vstupní prohlídku u lékaře se ve společnosti XY se pohybují v rozmezí **300–600 Kč**
- Zaškolení zaměstnance = pro uvedení a zaškolení nového zaměstnance je vyčleněn čas vedoucího pracovníka, odhadovaný čas je ... hod.
 - o Průměrné náklady na zaškolení nového zaměstnance činí ... Kč

Přímé náklady

Tato část zahrnuje ztráty způsobeny předčasným odchodem zaměstnance:

- Mzdové náklady = součet nákladů vynaložených na mzdy po dobu zkušební lhůty.
 - o Průměrná výše činí ... Kč
- Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance = náklady na školení a kurzy jsou individuální.
 - o Průměrné náklady vynaložené na kurzy a školení jsou ... Kč
- Ztráty způsobené předčasným odchodem zaměstnance = vyčíslení ztrát je individuální a těžko vyčísitelné. Odvíjí se především od množství práce a délky doby, než společnosti najde náhradu.
 - o Odhadem tyto náklady činí ... Kč

Přímé náklady na jednoho pracovníka byly vyčísleny na ... Kč

Nepřímé náklady

Do nepřímých nákladů spojených s odchody zaměstnanců řadím především:

- Školení/doba výcviku
 - o ... Kč
- Teambuildingové akce či večírky pořádané zaměstnavatelem = těmito náklady je uvažován součet všech nákladů vynaložených na teambuildingy, akce a večírky pořádané během jednoho roku
 - o ... Kč
- Snížený výkon zaměstnance po dobu zapracování = předpokládá se, že po dobu zaučení zaměstnance bude výkon jeho práce nižší, odhadem byl stanoven na 80 %
 - o V průměru se jedná o částku ... Kč
- Snížený výkon po dobu odcizení (ve výpovědní lhůtě) = snížený výkon zaměstnance se předpokládá i v době, kdy je zaměstnanec již ve výpovědní lhůtě
 - o Průměrná částka stanovena na ... Kč

Nepřímé náklady na jednoho pracovníka byly vyčísleny na ... Kč.

Administrativní/režijní náklady

Tyto náklady zahrnují administrativní záležitosti spojené s evidencí zaměstnance, docházkou, s úpravami mzdových agend nebo zápočtovými listy. Byly vykalkulovány v celkové výši ... Kč.

Shrnutí nákladových položek na fluktuaci

Tabulka č. 6 - Náklady na jednoho zaměstnance

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Náklady na jednoho zaměstnance	Náklady v Kč
Náklady na podpůrné procesy	
Vstupní lékařská prohlídka	
Vypsání inzerátu	
Příprava na pohovory	
Pohovory	
Uvedení a zaškolení zaměstnance	
Přímé náklady	
Mzdové náklady	
Kurzy, kvalifikace	
Ztráty způsobené předčasným odchodem	
Nepřímé náklady	
Snížený výkon zaměstnance	
Školení, akce, team buildingu	
Administrativní/režijní náklady	
Evidence zaměstnance, zápočtový list	
Náklady celkem	

Výše uvedená tabulka zobrazuje průměrné náklady vynakládané na jednoho zaměstnance odcházejícího ze společnosti XY. Tyto náklady vychází ... Kč.

Náklady na fluktuaci za sledované období

Tabulka č. 7 - Náklady na fluktuaci 2019-2021

(Zdroj: Zpracování dle interních informací společnosti XY)

Náklady na fluktuaci 2019-2021			
Rok	2019	2020	2021
Počet odchodů	155	198	196
Náklady fluktuace (v Kč)			

Z kalkulace nákladů byla vypočítána hodnota částky, vynaložené na jednoho zaměstnance. Vynásobením této částky s počtem odchodů v jednotlivých letech byly zjištěny celkové vynaložené náklady za sledované období. Nejnižší byly v roce ...,

kdy dosahovaly ... Kč, poté se v roce ... zvedly o ...%, kdy dosáhly nejvyšší hodnoty za sledované období, a to ... Kč.

Vyčíslení nákladů spojené s odchody zaměstnanců ze společnosti XY nemohlo být provedeno z důvodu nedodání potřebných konkrétních dat jednotlivých nákladů ze strany společnosti, zůstává tedy pouze její struktura pro lepší představu nákladů, které společnost má.

2.3 Procesy se zaměstnanci ve společnosti XY

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, zaměstnanci si procházejí v průběhu působení ve společnosti různými procesy, které mají vliv na jejich setrvání či odchod ze společnosti.

Výběr a získávání zaměstnanců

Společnost XY získává své zaměstnance formou inzerátů na svých webových stránkách nebo na stránkách pracovních portálů, třeba na Jobs.cz, které dále odkazují na webové stránky společnosti XY. Pracovní nabídka obsahuje ve zkratce pracovní náplň dané pozice, očekávané požadavky zaměstnavatele, jako jsou vzdělání, jazykové znalosti či jiné potřebné dovednosti a dále jsou zmíněny benefity, které zaměstnavatel nabízí nad rámec mzdy.

Samotný výběr začne nejprve u personalisty společnosti, který probere životopisy uchazečů, kteří projeví o pozici zájem a vybere ty, kteří splňují podmínky. Tito uchazeči se poté dostaví na osobní pohovor, který proběhne opět s personalistou a zodpovědným vedoucím pracovníkem. Na pohovoru se prověří zkušenosti a znalosti uchazeče a vybere se ten, který nejlépe splňuje všechny požadavky.

Proces adaptace

V momentě, kdy zaměstnavatel vybere vhodného uchazeče, následuje fáze adaptace. Zaměstnanec nejprve absolvuje vstupní lékařskou prohlídku, ve které je ověřeno, že může tuto práci vykonávat a poté dojde k podpisu pracovní smlouvy a vzniku pracovního poměru. V prvních dnech na pracovišti čeká zaměstnanec seznámení se s prostředím pracoviště a s kolegy, školení bezpečnosti a seznámení se s pracovním řádem. Po dobu přibližně jednoho měsíce prochází zaměstnanec řadou školení buď online anebo prezenčně spolu s ostatními nováčky. Také v průběhu celé zkušební doby, ale i po ní,

je-li potřeba, je nováčkovi k dispozici školitel. Po uplynutí tří měsíční zkušební doby je zaměstnanci sděleno, zda uspěl či nikoliv a zda ve společnosti setrvá.

Proces adaptace je velmi důležitou součástí procesů, protože může ovlivnit, zda se zaměstnanci ve společnosti bude líbit, zda je pro pracovní pozici vhodným kandidátem a zda ve společnosti i nadále setrvá.

Odměňování

Zaměstnanci společnosti XY jsou odměňováni finančně ve formě mzdy s pevně daným základem. Zaměstnavatel však svým zaměstnancům nabízí navíc benefity nad rámec mzdy. Mezi hlavní benefity patří například příspěvek na stravné, plně hrazený zaměstnavatelem, body do Cafeterie s velkým množstvím využití, například na nákupy do lékárny nebo wellness, multisport kartu, dále měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření, zvýhodněné produkty pro zaměstnance a individuální kvartální odměny jako bonusovou finanční složku k základní mzdě. Společnost XY také nabízí velké množství kurzů a školení pro osobní rozvoj a pořádá během roku několik teambuildingů.

Odchod zaměstnance

Jestliže se zaměstnanec nebo zaměstnavatel rozhodne rozvázat pracovní poměr, je zde několik možností. Může být rozvázán výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Podmínkou výpovědi, ať ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele, je dvouměsíční výpovědní lhůta, která začíná běžet po doručení výpovědi protější straně až prvním dnem následujícího měsíce. Okamžité zrušení a rozvázání pracovního poměru může nastat ve výjimečných případech, například při hrubém porušení pracovní kázně. Zrušení pracovního poměru ve tří měsíční zkušební době může nastat ze strany zaměstnance bez udání důvodu nebo ze strany zaměstnavatele, ale i s odůvodněním. (Zákony pro lidi)

2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců v divizi společnosti XY

Tato podkapitola se věnuje analýze spokojenosti zaměstnanců, která proběhla za pomoci dotazníkového šetření. Sběr těchto dat probíhal od 31.3.2022 do 8.4.2022. Dotazníky byly distribuovány pomocí pracovního e-mailu na všechny zaměstnance sledované divize. Dotazník byl uveden jako odkaz na internetovou adresu a samotné znění bylo

až na webových stránkách Survio.com. Tento software pro sběr dat byl zvolen vzhledem k bezpečnostní politice společnosti XY, která blokuje velká množství externích odkazů.

Dotazník obsahuje uzavřené, ale i otevřené otázky, kde měli respondenti prostor k vyjádření. První část otázek se zaměřuje na demografické faktory, kterými jsou například pohlaví, věk anebo dosažené vzdělání. Druhá polovina otázek je směřována na stávající pozice respondentů ve společnosti a jejich spokojenost na ní, jsou kladeny otázky na případnou změnu zaměstnání či důvody, které by přiměly zaměstnance ve společnosti zůstat nebo naopak, důvody, kvůli kterým by společnost opustili.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Již bylo popsáno výše, že dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu mezi reprezentativní vzorek 717 respondentů, které právě sledovaná divize zaměstnává. Sběr dat probíhal v omezeném časovém intervalu sedmi pracovních dní. K výpočtu minimální potřebné velikosti výběrového souboru byl využit následující vzorec, kde:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

n = minimální velikost výběrového souboru,

N = velikost základního souboru,

e = přípustné rozpětí chyb (interval spolehlivosti).

Při intervalu spolehlivosti ve výši 5 % byla určena minimální potřebná velikost výběrového souboru dosazením do vzorce:

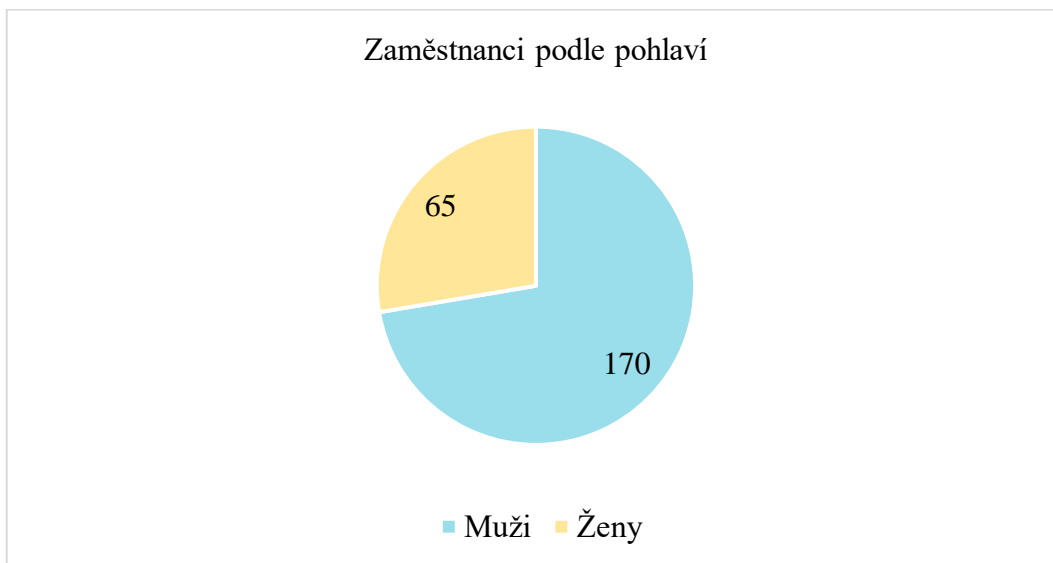
$$n = \frac{717}{1 + 717 * (0,05)^2} = 257 \text{ zaměstnanců}$$

Výsledkem tohoto výpočtu bylo zjištěno, že minimální potřebný reprezentativní vzorek respondentů je 257 zaměstnanců.

$$\text{Návratnost dotazníku} = \frac{\text{počet zodpovězených dotazníků}}{\text{počet odeslaných dotazníků}} = \frac{235}{717} = 32,77 \%$$

Návratnost za sledované období nebyla příliš vysoká a činí 235 odpovědí, což představuje 32,77 % z celkového počtu rozeslaných dotazníků. 235 respondentů je o 8,6 % nižší než velikost potřebného reprezentativního vzorku. Jednotlivé analýzy, které následují, budou vycházet právě z počtu dotazovaných, kteří dotazník vyplnili.

Analýza zaměstnanců podle pohlaví

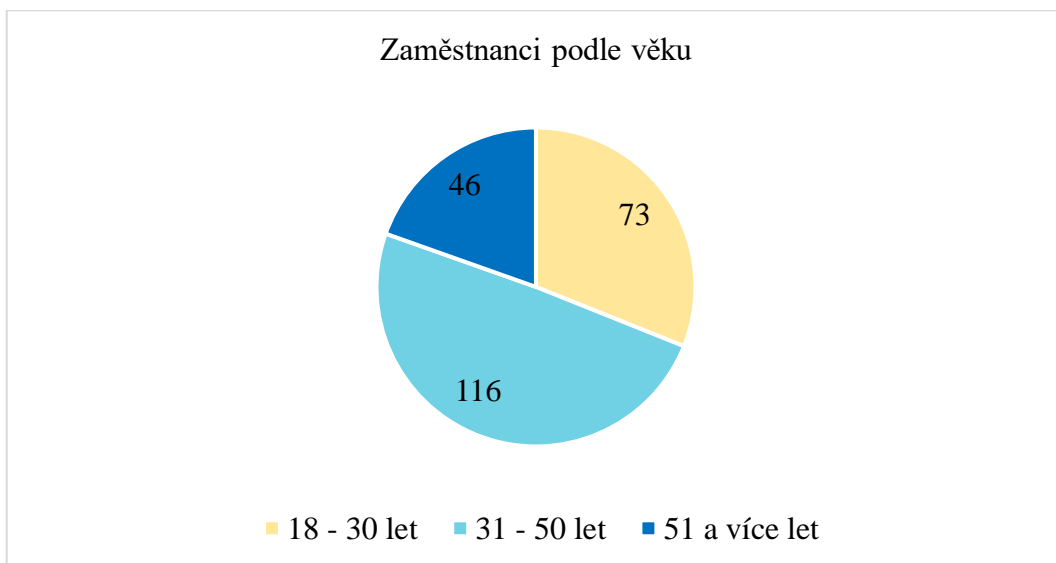


Graf č. 12 - Zaměstnanci podle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hned první ukazatel dokazuje, že ve společnosti je zjevná převaha ženského pohlaví. Zastoupení žen je 170, zatímco mužů je pouze 65. Z celkového počtu dotazovaných tvoří 28 % muži a 72 % ženy.

Analýza zaměstnanců podle věku

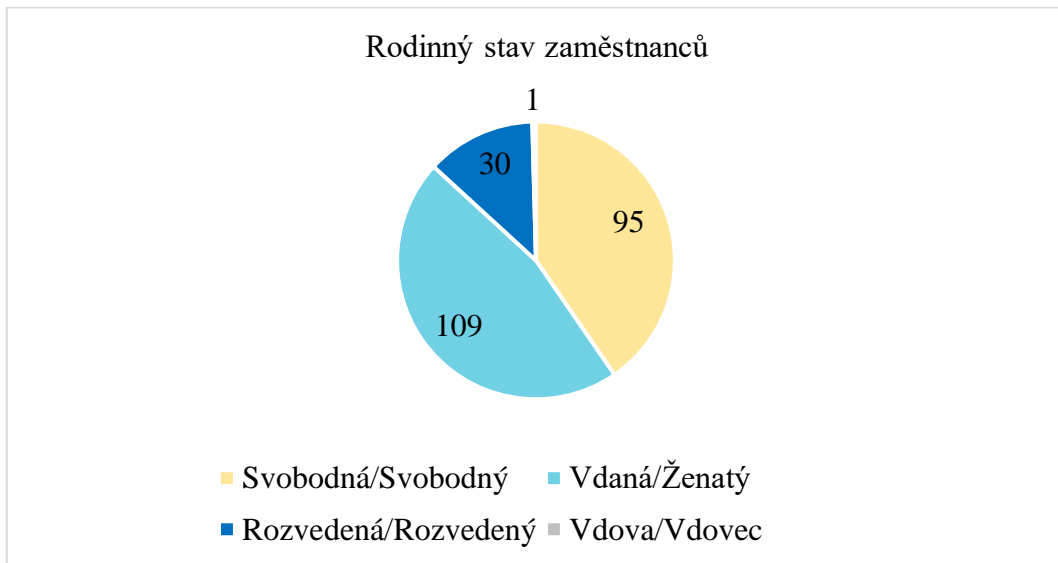


Graf č. 13 - Zaměstnanci podle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věkové rozložení respondentů nám pokryje celou věkovou škálu. Můžeme vidět, že se zaměstnanci pohybují ve škále od 18 let až po starší respondenty ve věku 51 let a více. Avšak jasně nám graf ukazuje, že největší zastoupení tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31–50 let. Tato věková skupina tvoří 49 % zaměstnanců, druhé největší zastoupení má věková skupina od 18–30 let, která tvoří 31 % a poslední, nejméně zastoupenou, skupinou je 51 a více let, která zastupuje 20 % zaměstnanců divize.

Analýza rodinného stavu zaměstnanců

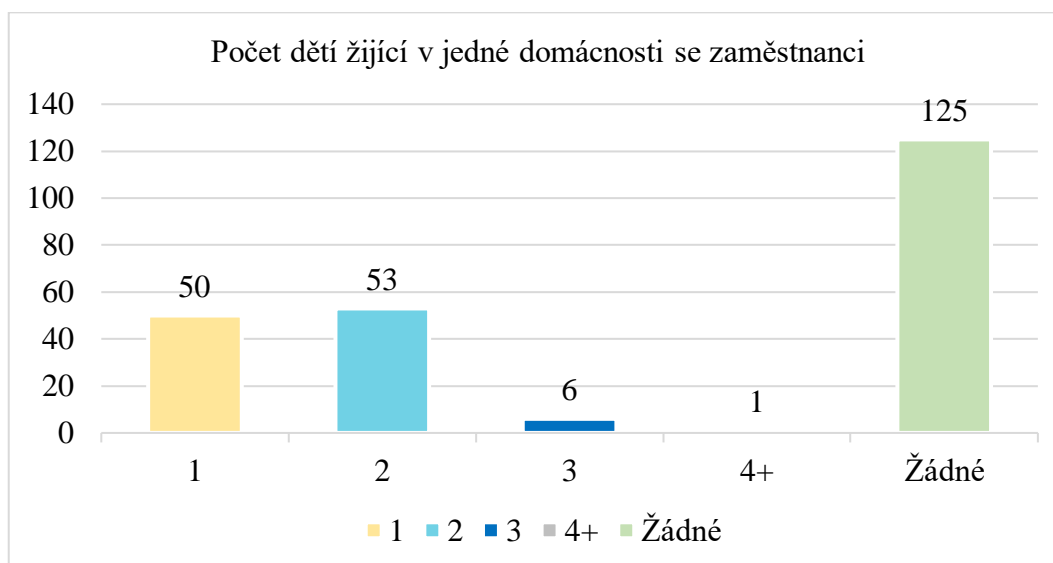


Graf č. 14 - Rodinný stav zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším důležitých demografickým faktorem je pro nás rodinný stav zaměstnanců, protože lidé v různých životních situacích se chovají rozlišeně a případnou změnu zaměstnání promýšlí různě dlouho. Jak můžeme vidět značnou část zaměstnanců tvoří lidé ve sňatku manželském. Tito zaměstnanci představují 46 % z celkového počtu. Avšak lidé svobodní jsou druhou nejrozsáhlejší skupinou se zastoupením 40 %, což představuje pro divizi velké riziko, jelikož tito lidé většinou nemají větší závazky a nebojí se tedy tolik případné změny zaměstnání. Menší zastoupení poté představují lidé rozvedení či ovdovělí, kteří tvoří dohromady 41 %.

Analýza počtu dětí žijící v jedné domácnosti se zaměstnanci



Graf č. 15 - Počet dětí žijící v jedné domácnosti se zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka se dotazovala na počet dětí žijící v jedné domácnosti s respondentem. Můžeme si povšimnout, že největší část respondentů nemá v domácnosti žádné děti s nimi žijící, těchto zaměstnanců je 125 a tvoří tak 53 % z celkového počtu. Tento ukazatel nám dokazuje, že jak již bylo zmíněno, je zde velké riziko, že právě tito zaměstnanci mohou častěji zvažovat změnu zaměstnání, protože nemají závazek vůči žádným nezletilým v jejich domácnosti. Oproti celým 49 % zaměstnanců, kteří tento závazek mají.

Analýza zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

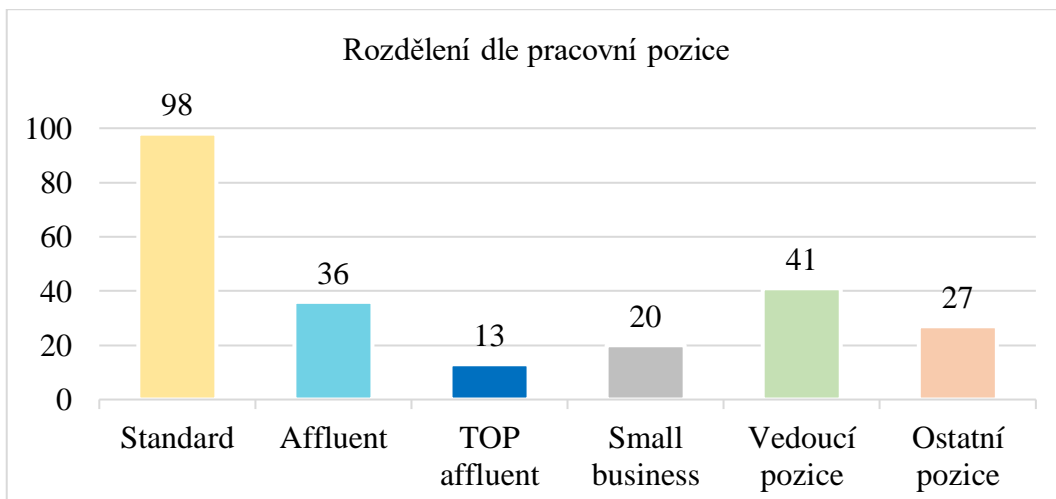


Graf č. 16 - Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Středoškolské vzdělání s maturitou tvoří největší skupinu respondentů, převážně z důvodu, že zaměstnanec musí při nástupu splňovat kritérium minimálně středoškolského vzdělání. Avšak můžeme si povšimnout, že velké zastoupení mezi respondenty mají i zaměstnanci s titulem z vysoké či vyšší odborné školy, kteří tvoří 42 % z celkového počtu.

Analýza rozdělení dle pracovní pozice

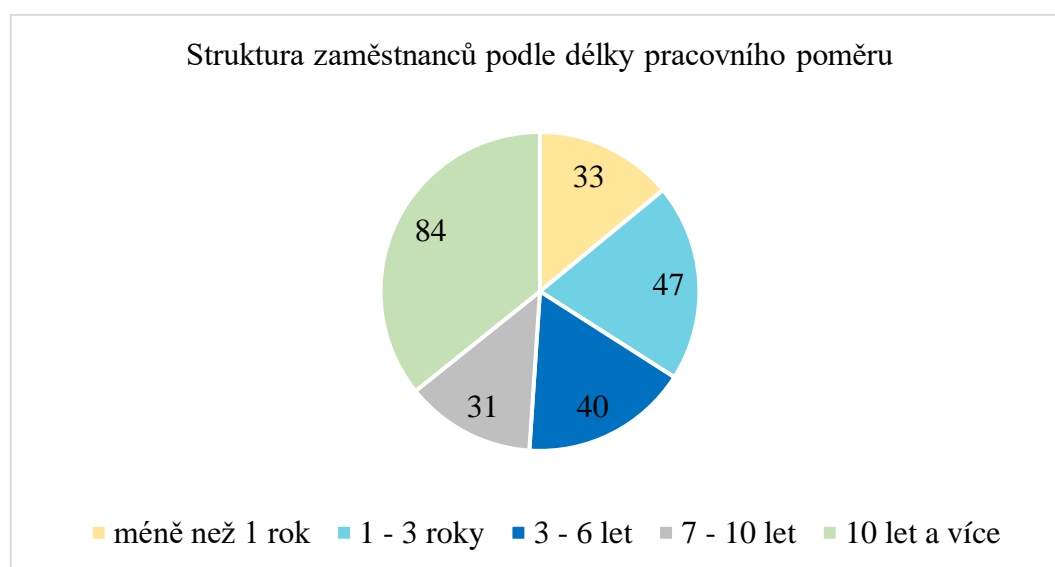


Graf č. 17 - Rozdělení dle pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf jasně vyobrazuje očekávanou převahu respondentů z řad bankovních poradců, celkem 167, ať už z řad osobních nebo firemních bankéřů. Největší zastoupení 98 respondentů tvoří pracovní pozice bankovní poradce standard, což dělá celých 30 % z celkového počtu. Druhé nejvyšší zastoupení jsou vedoucí pozice, které tvoří 12,6 % z celkového počtu respondentů. Mezi ostatní pozice, které jsou zastoupeny 27 respondenty patří například pracovníci pokladen, klientští pracovníci nebo pracovníci na pozici account officer.

Analýza struktury zaměstnanců podle délky pracovního poměru

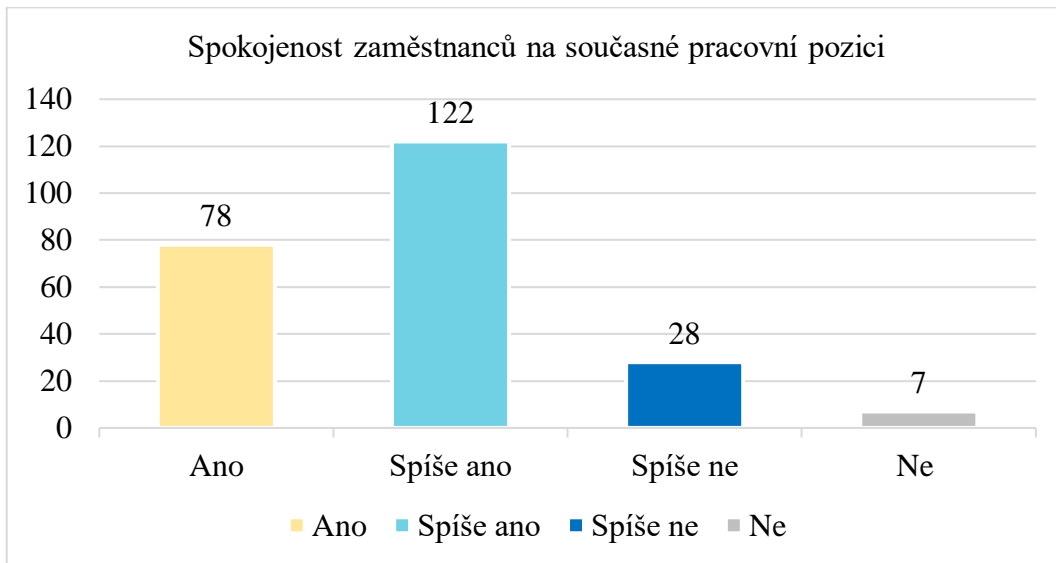


Graf č. 18 - Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další dotaz byl směřován na délku pracovního poměru u zaměstnavatele. Více než 10 let ve společnosti pracuje celých 84 dotazovaných zaměstnanců a tvoří tak 36 %, menší zastoupení 13 % tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti setrvali již 7–10 let, dále 17 % zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 3–6 let a dohromady 34 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 3 roky. Celkem 33 respondentů odpovědělo, že jsou ve společnosti méně než jeden rok, což vypovídá o tom, že přibližně jedna sedmina zaměstnanců v tomto roce odešla a byla nahrazena novými.

Analýza spokojenosti na současné pracovní pozici

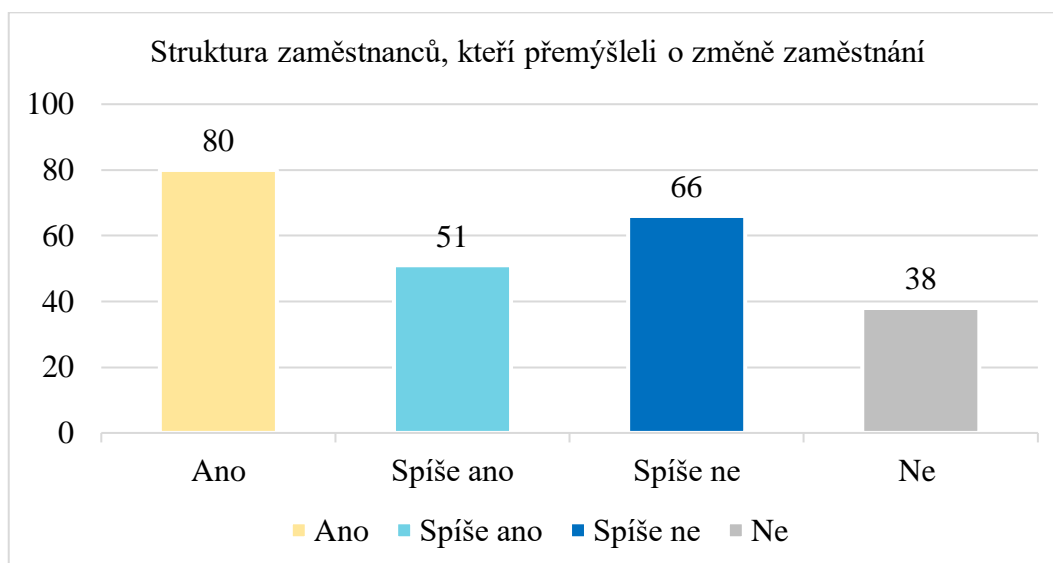


Graf č. 19 - Spokojenost zaměstnanců na současné pracovní pozici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců na jejich současné pracovní pozici, kdy byly respondentům nabídnuty čtyři možnosti odpovědi: ano, spíše ano, spíše ne, ne. 85 % respondentů zvolilo odpovědi „ano“ a „spíše ano“. Menší část 15 % volilo odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“. Pro respondenty byl nechán prostor pro vyjádření důvodu, který vede k nespokojenosti na pracovní pozici. Této možnosti využilo 42 odpovídajících, kdy nejčastějšími důvody byly pracovní doba, nedostatečné ocenění ze strany nadřízeného, nereálně nastavené cíle společnosti a tlak ze strany zaměstnavatele na splnění cílů.

Analýza struktury zaměstnanců, kteří přemýšleli o změně zaměstnání



Graf č. 20 - Struktura zaměstnanců, kteří přemýšleli o změně zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázkou jsme se snažili vytříbit zaměstnance, kteří již přemýšleli nad změnou zaměstnání, kdy 56 % odpovědělo „ano“ nebo „spíše ano“ a 44 % odpovídalo „spíše ne“ nebo „ne“.

Analýza důvodů, které by vedly ke změně zaměstnání

Tabulka č. 8 - Důvody, které by vedly ke změně zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Finanční ohodnocení	117	73	33	12
Neshody s nadřízeným	73	57	34	71
Vztahy v pracovní skupině	56	65	39	75
Nevyhovující pracovní podmínky	85	83	33	34
Omezené možnosti kariérního růstu	35	68	79	52
Nedostatečné benefity	34	69	87	45

Dalšími otázkami v dotazníkovém šetření jsme se snažili analyzovat konkrétní důvody, které zaměstnance vedou nebo by vedly ke změně. Respondenti měly na výběr několik možností, ale také měli prostor pro vyjádření svého vlastního důvodu. Z tabulky je jasné vidět, že největším důvodem, ke kterému je nakloněno 170 respondentů, je finanční ohodnocení. Druhým nejčastějším důvodem jsou nevyhovující pracovní podmínky. V doplňkové otázce, která se tázala na jiné důvody byla opět nejvíce zmiňována pracovní doba a tlak ze strany zaměstnavatele a stres, který práce přináší.

Analýza důvodů, které by vedly k setrvání ve společnosti

Naopak byla také poskytnuta tabulka možností, které by vedly k setrvání ve společnosti, ze které nám vyšly následující hodnoty.

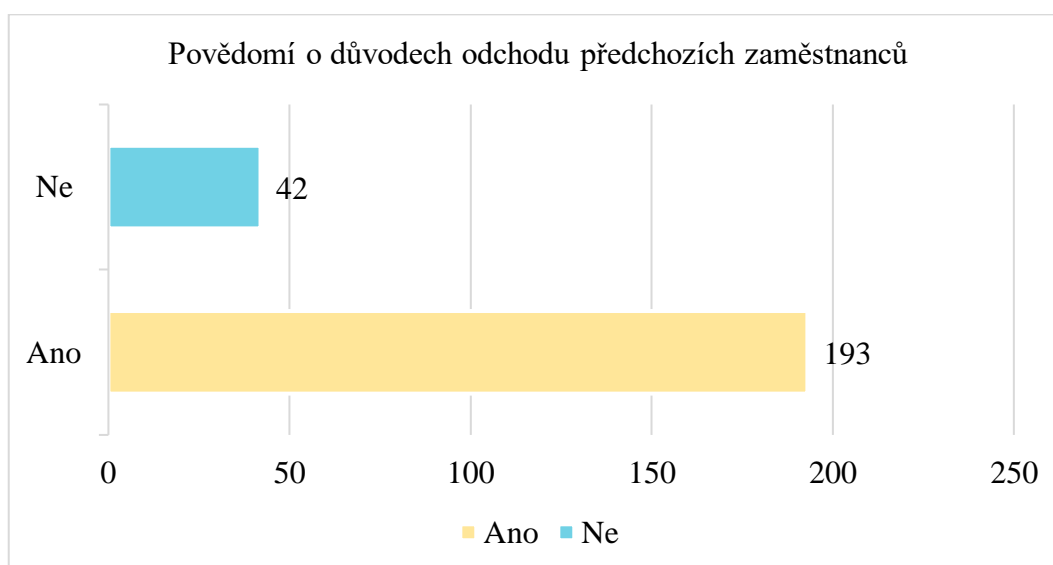
Tabulka č. 9 - Důvody, které by vedly k setrvání ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení mzdy	154	60	15	6
Změna pracovní pozice	66	77	73	19
Změna přístupu vedení	93	72	38	32
Zlepšení vztahů mezi kolegy	64	65	35	71
Změna benefitů	58	86	52	39
Možnost kariérního růstu	79	78	49	29

Je zde zjevné, že pro setrvání zaměstnanců je klíčové zvýšení mzdy. Velké zastoupení má i změna přístupu vedení nebo možnost kariérního růstu. Naopak nejmenší zastoupení má zlepšení vztahů mezi kolegy, což vypovídá o dobrých vztazích na pracovišti. Mezi jinými uvedenými důvody byly například větší důvěra a samostatnost, snížení administrativy spojené s prací, lepší fungování systémů IT, ale také změna pracovní doby.

Analýza povědomí o důvodech odchodu předchozích zaměstnanců



Graf č. 21 - Povědomí o důvodech odchodu předchozích zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázkou dotazníkového šetření byla otázka směřující na zaměstnance, tedy bývalé kolegy, kteří již společnost opustili a na povědomí o důvodech, které je k tomu vedly. 82 % zaměstnanců má povědomí o tom, proč jejich předchozí kolegové ze společnosti odešli. V otázce pro vyjádření se nejvíce opakovaly důvody, jako jsou změna oboru z důvodu syndromu vyhoření, náročnost práce, špatné vztahy s nadřízeným. Avšak největší zastoupení měla nízká mzda a pracovní doba, která vedla k nerovnováze osobního a pracovního života bývalých zaměstnanců.

2.5 Shrnutí analýzy problému interního prostředí společnosti XY

Tato část obsahuje shrnutí všech výstupů a poznatků získaných na základě provedených interních analýz společnosti.

Společnost XY se řadí do oboru peněžnictví a pojišťovnictví. Momentálně je v divizi zaměstnáno 717 zaměstnanců, což je o 98 zaměstnanců méně než v roce 2019 a o 26 méně než na konci roku 2020.

Analýzou fluktuace ve společnosti byly zjištěny následující hodnoty:

- Výpočtem **míry odchodů** bylo zjištěno, že nejvyšší fluktuace s hodnotou 27,34 % byla v roce 2021 a meziročně od roku 2019 stále roste.

- Hodnota **indexu stability** ve výši 73,10 % vykazovala společnost nejnižší v roce 2021. To znamená, že zaměstnanci byli o 3,61 % méně stabilní než v roce 2019.
- Při výpočtu **míry přežití** bylo zjištěno, že za sledované období byla hodnota nejnižší v roce 2021 kdy bylo přijato 179 zaměstnanců, avšak na konci roku z nich ve společnosti pokračovalo pouze 152, tedy 84,92 %.

Společnost XY eviduje každoročně více než 150 odchodů ze zaměstnání. Z čehož jsou zhruba z poloviny z vlastní vůle zaměstnance.

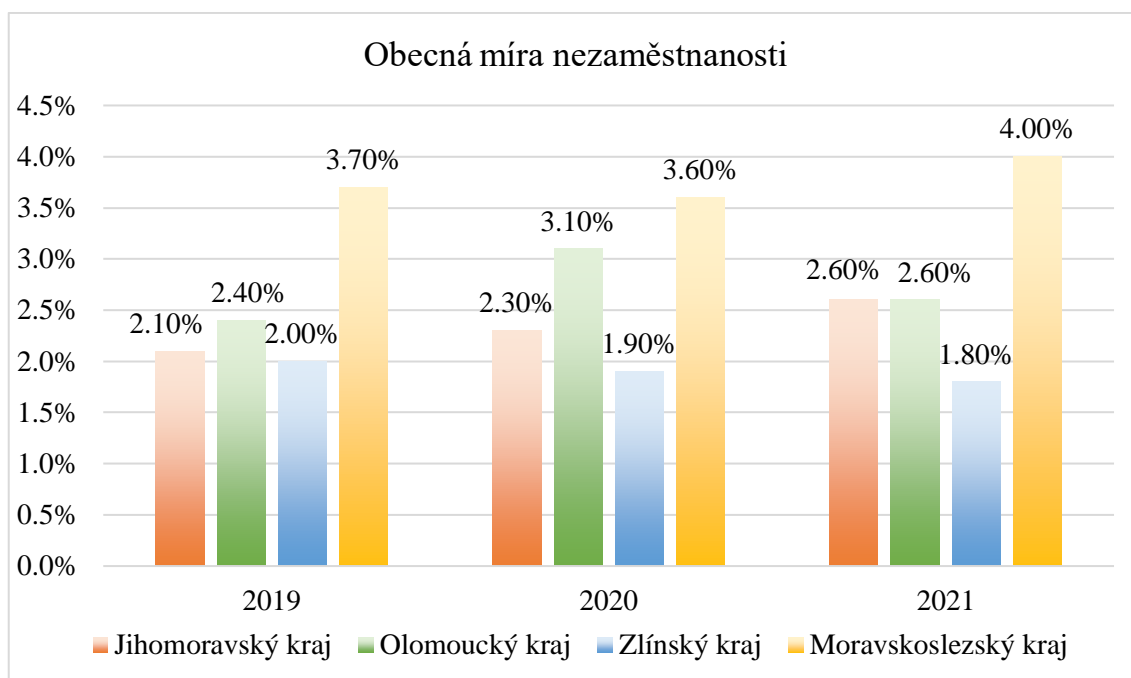
Nejvýznamnější poznatky zjištěné z dotazníkového šetření:

- Největší zastoupení má pracovní pozice bankovní poradce standard, který tvoří 41,7 % z celkového počtu respondentů.
- Na své současné pracovní pozice je spokojeno 85 % respondentů. Zbylých 15 % není zcela spokojeno, hlavními důvody nespokojenosti byla pracovní doba, nedostatečné ocenění ze strany nadřízeného, nereálně nastavené cíle společnosti anebo tlak ze strany zaměstnavatele na splnění cílů.
- O změně zaměstnání přemýšlelo 56 % respondentů. V následné doplňující otázce bylo zjištěno, že faktory, které by vedly ke změně zaměstnání jsou především finanční ohodnocení, neshody s nadřízeným a také nevyhovující pracovní podmínky.
- K setrvání v zaměstnání by přimělo zaměstnance především lepší platové ohodnocení, změna přístupu vedení, ale i možnost kariérního růstu.
- Mezi důvody odchodu předchozích zaměstnanců ze společnosti se nejvíce opakovala nízká mzda, pracovní doba a z toho plynoucí nerovnováha v osobním a pracovním životě.

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Tato část práce se zabývá situací na trhu ve všech krajích, do kterých analyzovaná divize společnosti XY zasahuje, tedy v Jihomoravském, Olomouckém, Zlínském a Moravskoslezském kraji. Trh práce má na míru fluktuace velký vliv, jestliže bude nedostatek pracovních sil, bude mít i společnost problém novou pracovní sílu získat.

2.6.1 Analýza nezaměstnanosti

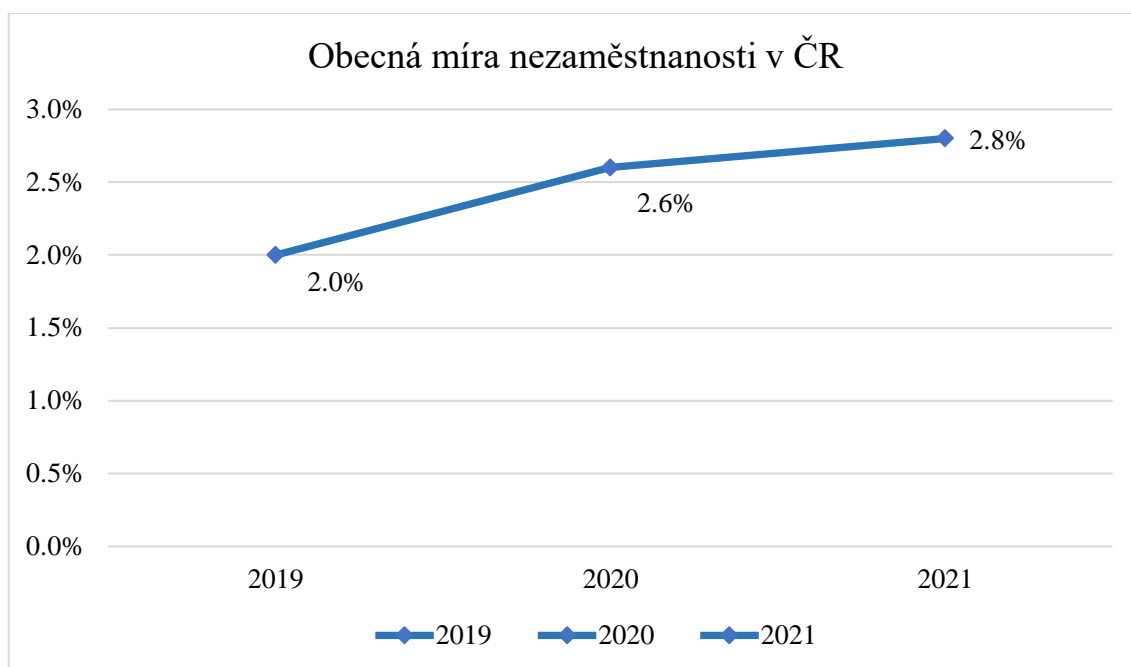


Graf č. 22 - Obecná míra nezaměstnanosti v krajích

(Zdroj: Zpracování podle ČSÚ)

Jelikož divize společnosti XY zasahuje do kraje Jihomoravského, Olomouckého, Zlínského i Moravskoslezského, byly do grafu zahrnuty všechny tyto kraje. Výše uvedený graf znázorňuje, jak se vyvíjela nezaměstnanost v jednotlivých krajích v letech 2019, 2020 a 2021.

Z grafu je zřejmé, že dlouhodobě je nejvyšší nezaměstnanost v kraji Moravskoslezském, a poté v Olomouckém. Zatímco ve Zlínském kraji se nezaměstnanost pohybuje okolo 2 %, kdy se od roku 2019 snížila o 0,2 %. Naopak v kraji Moravskoslezském se zvýšila z 3,70 % na 4 %. V Jihomoravském i Olomouckém kraji dosáhla nezaměstnanost 2,60 % a drží se pod hranici průměru České republiky.



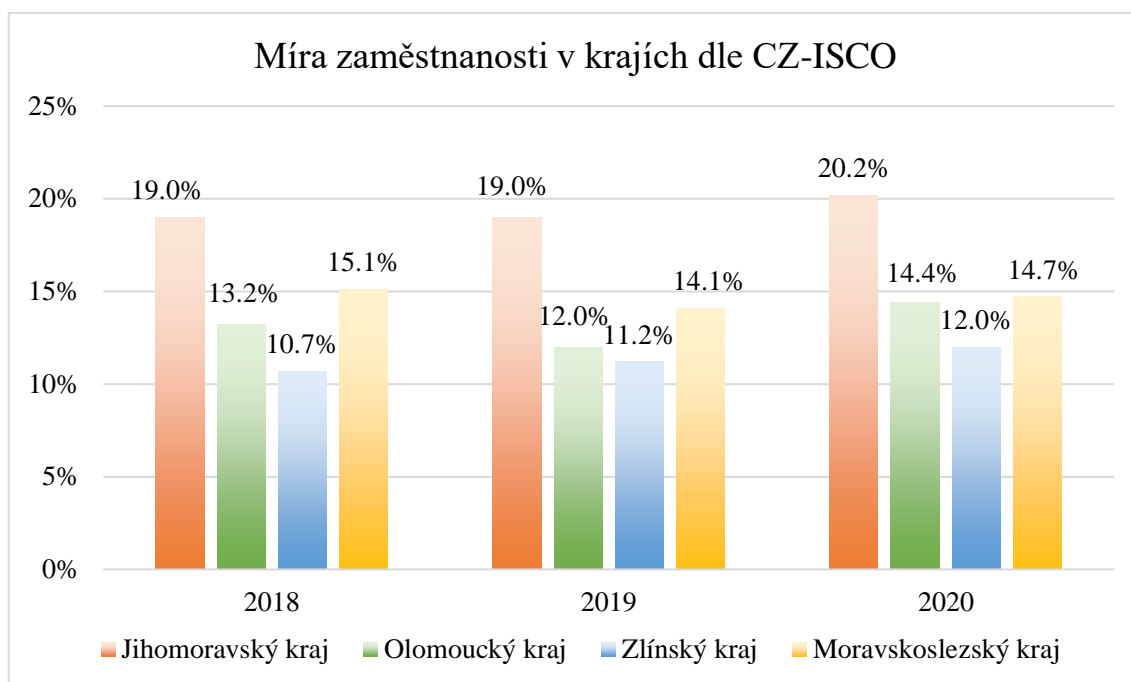
Graf č. 23 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

(Zdroj: Zpracování podle ČSÚ)

Graf nám vyobrazuje skutečnost, že v letech 2020 a 2021 měla nezaměstnanost v ČR tendenci růstu. Negativní vliv na tento jev mohla mít i pandemie covid-19, v jejímž důsledku zůstalo mnoho lidí bez práce.

Pro společnost je současná míra nezaměstnanosti výhodou, jestliže se nezaměstnanost bude dále zvyšovala, pro společnost to bude výhodné, protože čím více se zvýší nezaměstnanost, tím větší bude i nabídka pracovních sil a společnost si tak bude moci vybírat vhodné kandidáty na obsazení pracovních míst z většího počtu uchazečů, kteří by se lépe shodovaly s cíli společnosti XY.

2.6.2 Analýza zaměstnanosti

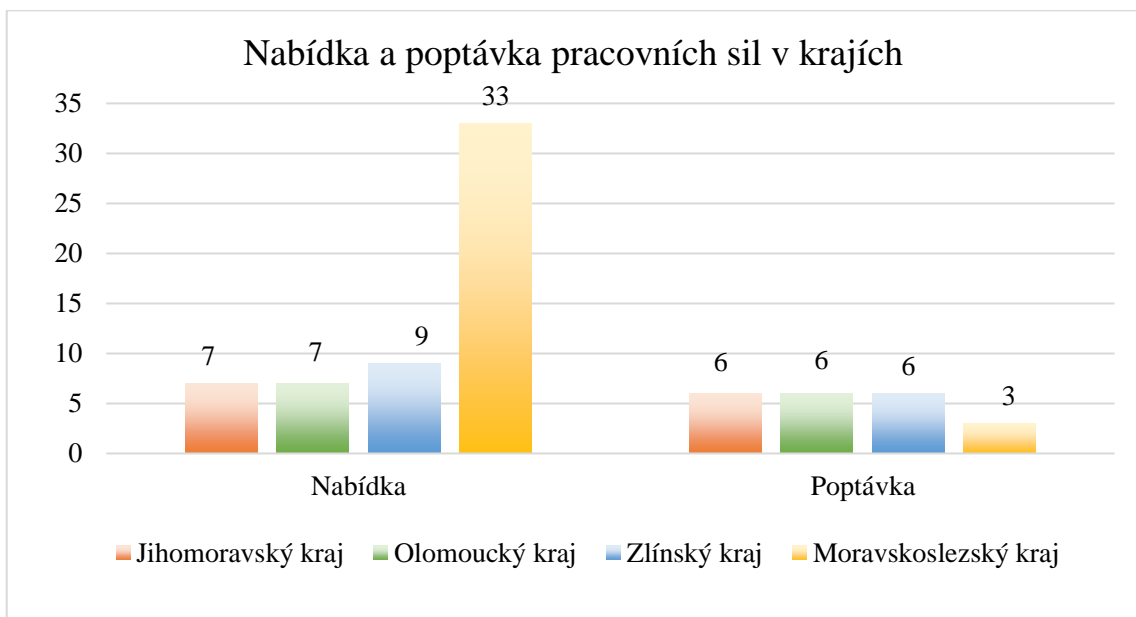


Graf č. 24 - Míra zaměstnanosti v krajích dle CZ-ISCO

(Zdroj: Zpracování podle MPSV)

Rostoucí nezaměstnanost doprovází klesající zaměstnanost. Výše uvedený graf znázorňuje zaměstnanost v letech 2018 až 2020 v terciárním sektoru ve druhé třídě, kam společnost XY spadá. Míra zaměstnanosti je vyobrazena dle jednotlivých krajů, kde divize dané společnosti působí. Ve všech třech letech dosahuje nejvyšší zaměstnanosti Jihomoravský kraj, který v roce 2020 přesáhne 20 %. Naopak nejnižší zaměstnanost vykazuje kraj Zlínský, ve které míra zaměstnanosti meziročně stoupá, avšak v roce 2020 dosáhne pouze 12 %.

Nabídka a poptávka po volných pracovních místech dle CZ-ISCO

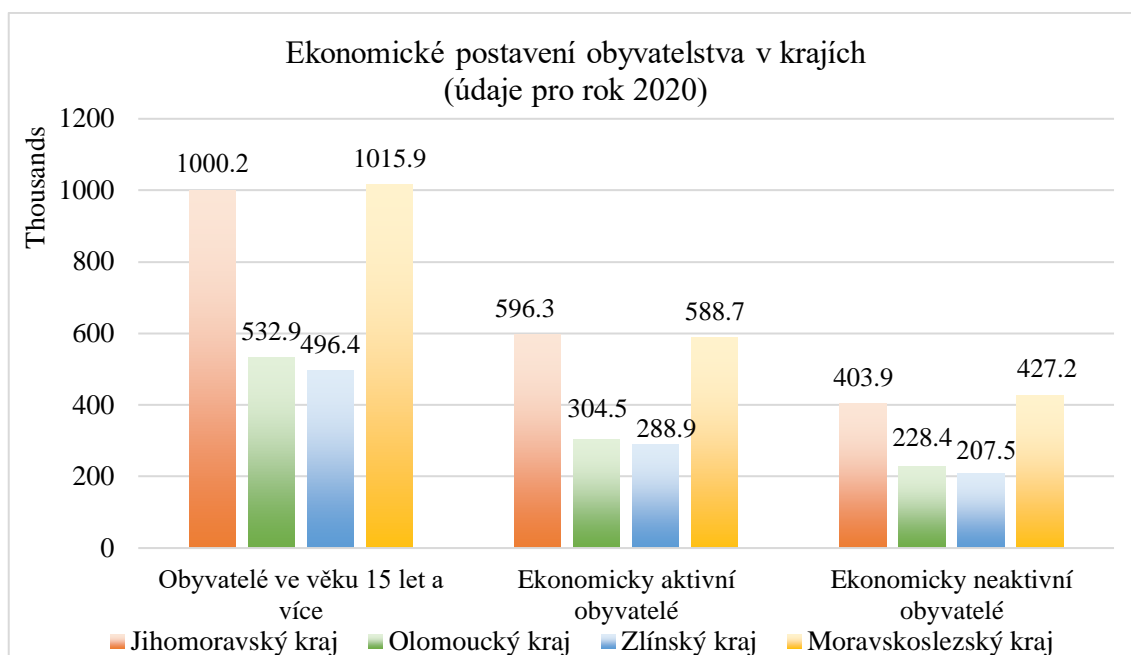


Graf č. 25 - Nabídka a poptávka pracovních sil v krajích

(Zdroj: Zpracování dle: MPSV, 2022)

U pracovní pozice bankovního poradce zařazené dle CZ-ISCO do kategorie 421 převyšuje na trhu práce nabídka pracovních sil nad její poptávkou. Nabídka je v jednotlivých krajích různá, nejvyšší hodnoty však dosahuje v Moravskoslezském kraji. Graf zpracovaný podle Ministerstva práce a sociálních věcí, vyobrazuje velmi nízké počty poptávaných pracovních sil. V Moravskoslezském kraji se dokonce rovná třem, což je oproti třiceti třem nabízeným volným pracovním silám velký rozdíl. Pro zaměstnavatele je tato situace na trhu práce výhodná, jelikož si může z uchazečů o zaměstnání vybírat.

2.6.3 Analýza ekonomicky aktivního/neaktivního obyvatelstva



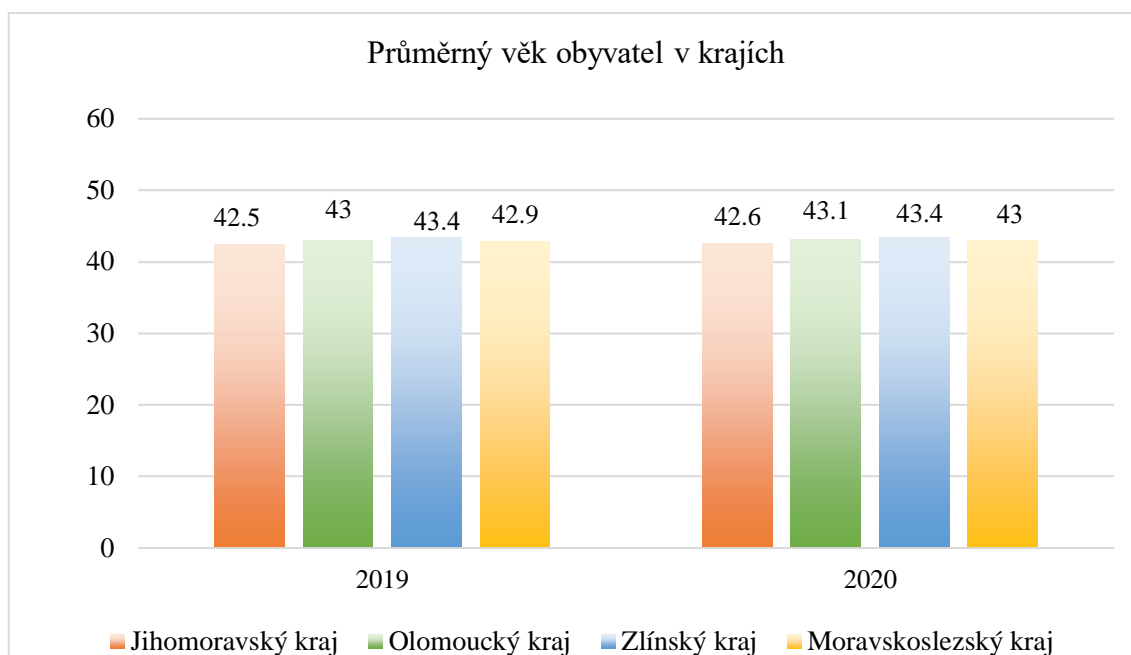
Graf č. 26 - Ekonomické postavení obyvatelstva v krajích (údaje pro rok 2020)

(Zdroj: Zpracování podle: ČSÚ, 2020)

Ekonomicky aktivními obyvateli jsou považováni ti lidé, kteří jsou momentálně nezaměstnaní, aktivně hledají práci a jsou připraveni k nástupu do zaměstnání do čtrnácti dnů. V grafu je vyobrazen počet obyvatel starších 15 let, jakožto celkový počet obyvatel, které již lze rozdělit mezi ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatele.

Graf č. 20 vyobrazuje podíly ekonomicky aktivního obyvatelstva, neaktivního obyvatelstva a obyvatelů ve věku do 15 let za rok 2020 v jednotlivých krajích, kde divize působí. Ve všech sledovaných krajích se podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva blíží k 60 %. V Jihomoravském kraji je podíl nejvyšší a je roven 59,6 %, oproti kraji Olomouckému, kde je tento podíl nižší o 2,46 %, tedy ekonomicky aktivních obyvatel je zde 57,14 %. Obdobná situace byla v roce 2020 i v kraji Zlínském, kde bylo ekonomicky aktivních obyvatel jen o 0,81 % více, a to 57,95 %.

2.6.4 Analýza věkové struktury obyvatelstva



Graf č. 27 - Průměrný věk obyvatel v krajích

(Zdroj: Zpracování podle: ČSÚ, 2020)

Tento graf zobrazuje téměř neměnný průměrný věk obyvatel v krajích. Jestliže se průměrný věk obyvatel zvyšuje, znamená to, že se snižuje počet ekonomicky aktivního obyvatelstva. Lze si však povšimnout, že meziročně jsou v krajích hodnoty stabilní a mění se maximálně o 0,1 %. Průměrný věk obyvatel je nejvyšší v kraji Zlínském, kde se pohybuje okolo 43,4 let a nejnižší v kraji Jihomoravském, kde dosahuje hodnot okolo 42,5 let.

2.6.5 Mzdové šetření u konkurenčních společností na trhu práce

V oblasti bankovníctví a pojišťovnictví je konkurence velká. Pro srovnání finančního ohodnocení pro pozici bankovního poradce byly vybráni 4 největší konkurenti na českém trhu. Co se finančního ohodnocení týče, nejlépe dopadla konkurenční společnost 1, která nabízí nejvyšší. Rozdíly obecně nejsou příliš velké, nabízené benefity jsou ve směr podobné, jen společnost 3 a společnost XY nabízí adaptační odměnu pro nového zaměstnance po odpracování určité doby jako motivaci.

Tabulka č. 10 - Srovnání mezd v porovnání s konkurencí

(Zdroj: Zpracování dle: Jobs.cz, Indeed.cz)

Srovnání mezd v porovnání s konkurenčními společnostmi	
Název společnosti	Průměrná mzda
Společnost 1	36 000 - 39 000
Společnost 2	23 000 - 30 000
Společnost 3	25 000 - 30 000
Společnost 4	24 000 - 33 000
Společnost XY	27 000 - 32 000

Společnost 1 nabízí ve svém inzerátu možnosti zkráceného úvazku, flexibilního plánování směn, stravenky plně hrazené zaměstnavatelem, zvýhodněný nákup automobilů, zájezdů nebo elektroniky. Naopak je požadováno středoškolské vzdělání s maturitou, proaktivita, obchodní duch, tah na branku a alespoň roční zkušenost s prodejem v daném sektoru.

Společnost 2 řadí mezi své požadavky praxi na obchodní pozici, certifikace pro práci potřebné, orientaci v moderních technologiích, minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou a čistý trestní a insolvenční rejstřík. Mezi benefity společnosti zahrnuje především bonusy ve výši 20 % při splnění obchodního plánu, péči psychologa pro své zaměstnance, e-stravenky, zvýhodněné produkty společnosti, příspěvky na životní a penzijní připojištění a kvartální obchodní motivace a soutěže v průběhu celého roku.

Společnost 3 v inzerátu nabídky práce vyzdvihuje adaptační bonus, který bude vyplacen po odpracování šesti měsíců ve společnosti, dále až 40 dnů volna a benefiční balíček, který si může každý zaměstnanec poskládat podle svého uvážení, např. stravenky, multisport karta nebo také příspěvky na penzijní připojištění. Naopak je požadována znalost práce na PC, středoškolské vzdělání s maturitou, ale také chuť pomáhat klientům a vymýšlet vhodná řešení v souvislosti s jejich problémy.

Společnost 4 nabízí ve svém inzerátu možnosti zkráceného úvazku, flexibilního plánování směn, stravenky plně hrazené zaměstnavatelem, zvýhodněný nákup automobilů, zájezdů nebo elektroniky. Naopak je požadováno středoškolské vzdělání s maturitou, proaktivita, obchodní duch a tah na branku.

Společnost XY požaduje minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou, dobré komunikační a vlastnosti, příjemné vystupování a chuť učit se novým věcem. Předchozí zkušenost s klienty v obchodní firmě považuje za výhodu, ne však podmínku. Společnost nabízí 5 týdnů dovolené, benefity ve formě stravenek plně hrazených zaměstnavatelem, multisport kartu, možnost práce z domova 1x týdně, zvýhodněné produkty pro zaměstnance, adaptační odměnu ve výši 20 000,- Kč po odpracování šesti měsíců nebo také kvartální odměny pro motivaci zaměstnanců.

2.6.6 Analýza tržních mezd

Ke zjištění tržního postavení společnosti XY je srovnána průměrná mzda bankovního poradce společnosti XY za rok 2021 spolu s kraji, ve kterých má divize zastoupení. Navíc je mzda srovnána s oborem CZ-NACE, ve kterém společnosti XY působí.

Tabulka č. 11 - Analýza mezd na pozici bankovního poradce za rok 2021 v Kč

(Zdroj: Zpracování dle: ČSÚ, 2021)

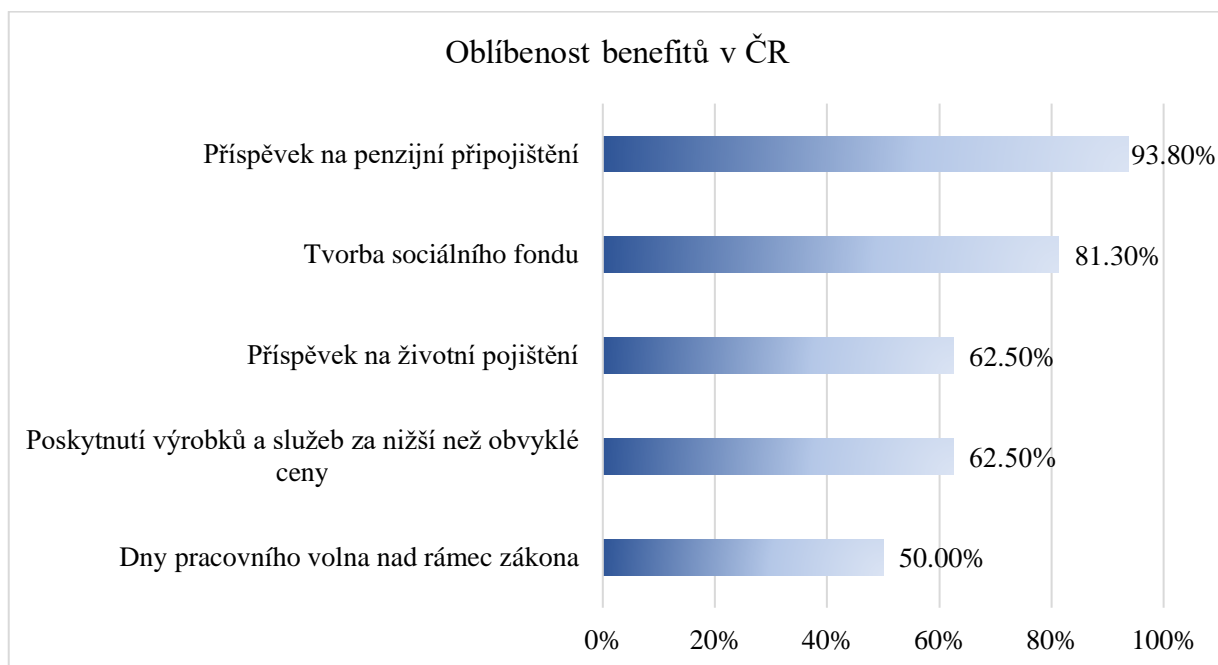
Analýza mezd za rok 2021 v Kč	
Společnost/Kraj/CZ-NACE	Průměrná mzda
Společnost XY	33 250
Jihomoravský kraj	35 291
Olomoucký kraj	32 954
Zlínský kraj	32 522
Moravskoslezský kraj	32 904
CZ-NACE	59 200

Ve společnosti XY činí průměrná mzda bankovního poradce 33 250 Kč. Je tedy o 43,8 % nižší než průměrná mzda v oboru příslušné CZ-NACE. Ve srovnání průměrné roční mzdy bankovního poradce společnosti XY s kraji, kde divize působí, si vede průměrně.

Nejvyšší průměrná mzda je v kraji Jihomoravském, kde za rok 2021 dosáhla 35 291 Kč, naopak nejnižší mzda za rok 2021 je ve Zlínském kraji, kde byla ve srovnání s Jihomoravským krajem byla o 7,85 % nižší a činila 32 522 Kč. V oboru podle CZ-NACE průměrná mzda 59 200 Kč, tento ukazatel však vypovídá o všech pozicích v rámci odvětví ekonomické činnosti peněžnictví a pojišťovnictví.

2.6.7 Analýza benefitů dle oblíbenosti v krajích

Tato část obsahuje analýzu oblíbenosti benefitů v ČR. Analýza je provedena na základě počtu zastoupení podepsaných kolektivních smluv za rok 2021 v podnikové sféře, v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, kam se společnost XY řadí.



Graf č. 28 - Oblíbenost benefitů v ČR

(Zdroj: Zpracování dle: MPSV, 2021)

Z grafu lze vyčíst, že největší zastoupení podepsaných kolektivních smluv bylo v oblasti příspěvku na penzijní připojištění a tvorbě sociálního fondu, kde byly nejoblíbenějšími např. příspěvek na stravování, příspěvek na kulturní a sportovní akce nebo příspěvek na lázně a rekreaci. Avšak velké zastoupení se zde vyskytuje i příspěvek na životní pojištění, poskytnutí výrobků a služeb pro zaměstnance za nižší ceny, než jsou obvyklé a dny pracovního volna nad rámec zákona.

2.6.8 Shrnutí analýzy vnějších vlivů

Podkapitola analýzy vnějšího prostředí se věnovala situaci na trhu ve všech krajích, kde divize působí, porovnáním se situací společnosti XY a konkurence.

- Obecná míra nezaměstnanosti je ve sledovaném období vždy nejvyšší v Moravskoslezském kraji, kdy v roce 2021 dosahuje 4 %, naopak nejnižší

nezaměstnanost je každoročně v kraji Zlínském, kde nepřesáhla ani jeden rok 2 %.

- Míra zaměstnanosti v jednotlivých krajích se příliš neliší, avšak meziročně klesá. V kraji Jihomoravském je každým rokem nejvyšší a pohybuje se okolo 58 %.
- Za roky 2019 a 2020 se průměrný věk obyvatel pohybuje kolem 43 let.
- Finanční ohodnocení a benefity pro zaměstnance společnosti XY se v porovnání s konkurencí liší velmi málo. Pouze společnost 3 a společnost XY nabízí adaptační odměnu po zapracování nového zaměstnance.
- Průměrná mzda zaměstnance společnosti XY za rok 2021 činí 33 250 Kč a je pouze o 2,2 % vyšší než průměrná mzda ve Zlínském kraji a o 6,1 % nižší než v kraji Jihomoravském.
- Nejoblíbenějšími a zároveň nejrozšířenějšími benefity v roce 2021 byly v oboru peněžnictví a pojišťovnictví: příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, příspěvek na kulturní a sportovní akce, příspěvek na životní pojištění, zvýhodněné produkty pro zaměstnance a dny pracovního volna nad rámce zákona.

2.7 Shrnutí analytické části

Primární činností společnosti XY jsou služby v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Každoročně klesá počet zaměstnanců společnosti XY, momentálně je ve sledované divizi zaměstnáno 717 zaměstnanců, přičemž 81 % pracuje na plný pracovní úvazek. Důvodem klesajícího počtu zaměstnanců je vize společnosti, která se chce stát digitální bankou.

Za sledované období vykazovala společnost jen kladný hospodářský výsledek, pouze s mírným poklesem za rok 2020, což bylo ovlivněno celosvětovou pandemií COVID-19.

Míra fluktuace se ukázala jako nepřilíš příznivá. V oblasti CZ-NACE se průměrně pohybuje okolo 14-16 % a za zdravou míru je považována hodnota v rozmezí 5-7 %. Společnost však dosahuje hodnot 18,13 % za rok 2019, 25,38 % za rok 2020 a v roce 2021 odcházelo nejvíce zaměstnanců, kdy míra odchodů byla 27,34 %. S rostoucí fluktuací rostou i náklady na fluktuaci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší zastoupení respondentů má pracovní pozice bankovní poradce standard, která je zároveň nejvíce fluktuující pozicí. Z celkového počtu odpovědí je 85 % respondentů spokojeno na své současné pozici, i přesto bylo z dotazníku vyhodnoceno 56 % všech odpovídajících, kteří o změně zaměstnání uvažovali. Nejčastějšími důvody byly finanční ohodnocení a nabídky benefitů, neshody s nadřízeným, tlak ze strany zaměstnavatele, nevyhovující pracovní podmínky, především pracovní doba a málo možností kariérního růstu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Tato část se věnuje hlavnímu cíli práce, kterým je navržení řešení, který by měly vést ke snížení fluktuace zaměstnanců ve vybrané divizi společnosti XY. Návrhy budou směřovány především na pozice, které jsou nejvíce fluktuujícími. Jak bylo zjištěno v analytické části, jedná se především o pozici bankovní poradce standard.

Dále bude vycházeno z nejčastějších odpovědí respondentů na otázky „Jaký by byl důvod, který by vedl ke změně Vašeho zaměstnání?“ a „Co by Vás naopak přimělo ve společnosti zůstat?“. Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem, který by vedl ke změně zaměstnání by bylo finanční ohodnocení, vztahy v pracovní skupině nebo nevyhovující pracovní podmínky, kterými byly myšleny především pracovní doba a tlak ze strany zaměstnavatele. Naopak důvody, které by přiměly zaměstnance ve společnosti zůstat by byly zvýšení mzdy, změna přístupu vedení, změna benefitů a snížení administrativy spojené s prací.

3.1 Navýšení finančního ohodnocení

Specifikace problému: Důvodem vedoucím k setrvání ve společnosti bylo s jednoznačně největším zastoupením, 91,1 % respondentů, zvýšení mzdy.

Návrh řešení: Základní mzda je ve společnosti XY vždy vyšší nebo rovna minimální úrovni základní mzdy pro danou pracovní pozici. Společnost se v kolektivní smlouvě zavazuje k revizi mzdy pracovníků minimálně jednou za 12 měsíců, ne však dříve než 6 měsíců od poslední revize. (Kolektivní smlouva, 2022). Návrhem snížení fluktuace je každoroční plošné navýšení mezd zaměstnanců o průměrné roční procento inflace minulého roku. Zaměstnanci nabudou pocitu, že nebudou tolik ohroženi inflací a stanou se spokojenějšími a stabilnějšími.

Náklady návrhu: Průměrná roční míra inflace za rok 2021 byla 3,8 %. Mzdové náklady se podle výroční zprávy za rok se ve společnosti XY rovnaly 7 539 000 000 Kč. Zvýšení o 3,8 % by tedy představovalo náklady ve výši:

- $(7\,539\,000\,000 * 0,038) * 1,338 = 383\,312\,916:6\,736$ (počet zaměstnanců společnosti) = $56\,905 * 717$ (počet zaměstnanců v divizi) = 40 800 885 Kč

3.2 Zlepšení komunikace a vztahů managementu se zaměstnanci

Specifikace problému: Druhým nejčastěji zmiňovaným důvodem, který by přiměl zaměstnance k setrvání ve společnosti, byla změna přístupu vedení. 70,2 % respondentů z dotazníkového šetření nebylo spokojeno se stylem vedení a tlakem, který je na zaměstnance vyvíjen a z toho plynoucí špatné vztahy s nadřízenými. Velmi častým důvodem, proč dochází k nedorozumění je špatná komunikace, pocit nepochopení ze strany zaměstnavatele nebo nedostatečná zpětná vazba.

Návrh řešení:

Návrh č. 1 – V rámci porady, která se běžně koná jedenkrát týdně, zavedení 15 minut věnovaných pouze společné debatě o vztazích na pracovišti. Předmětem diskuse by byly neshody a události na pracovišti, které se odehrály v minulém týdnu. Zaměstnavatel se dozví, s čím jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni, bude mít lepší přehled, co se na pracovišti odehrává. Zároveň ve svých zaměstnancích vzbudí pocit zájmu a bude si budovat pocit důvěry, že ho jejich názory zajímají a vše se dá řešit.

Návrh č. 2 – školení jednou ročně zaměřené na vedení svých podřízených pro ředitele všech poboček sledované divize. Dle interního portálu společnosti s nabídkami školení bylo zjištěno, že se tato školení pohybují v rozmezí od 3 700 do 4 300 Kč. Byla tedy použita průměrná hodnota.

Náklady návrhu č. 1 – nákladem tohoto návrhu je “pouze“ čas zaměstnanců a zaměstnavatele strávený diskusí v rámci pracovní doby.

Náklady návrhu č. 2 – náklad na školení pro jednoho vedoucího zaměstnance je přibližně odhadnut na 4 000 Kč.

- celkové náklady jsou:
4 000 (cena školení na jednoho zaměstnance) x 69 (ředitelé poboček sledované divize) = **276 000 Kč** (bez DPH)

3.3 Zavedení dvousměnného provozu, částečné úvazky pro rodiče na mateřské dovolené

Specifikace problému: Jako důvod odchodu ze zaměstnání uvedlo 71,9 % respondentů nevyhovující pracovní podmínky, kde byla často zmiňována i nevyhovující pracovní doba. 41,6 % respondentů má minimálně 1 dítě žijící se zaměstnanci v jedné domácnosti.

Návrhy řešení:

Návrh č.1 – řešením tohoto problému je zavedení dvousměnného provozu poboček, kdy by se zaměstnanci střídali ve dvou skupinách na ranní a odpolední směny, s tím že by v práci museli strávit fyzicky minimálně 5 hodin denně a zbylé 3 hodiny dodělat případné administrativní úkony na tzv. home office, avšak vždy musí být dodrženo 8 hodin denně. Ranní směna by byla v práci od 8:00 do 13:00 a odpolední směna od 12:00 do 17:00. Týmové porady by tedy mohly probíhat v čase mezi 12:00 a 13:00.

Návrh č.2 – pro využití zkušených zaměstnanců, maminek či tatínek, na mateřské dovolené by bylo vhodné nabízet těmto zaměstnancům možnost zkráceného polovičního úvazku, kdy by do práce docházely v dopoledních hodinách od 8:00 do 12:00, kdy je možnost svěřit děti do péče pracovníků dětských jeslí. V divizi by se jednalo přibližně o 10 zaměstnanců, se kterými by vznikl pracovně právní vztah na základě smlouvy na hlavní pracovní poměr se zkrácenou pracovní dobou.

Náklady návrhu č. 1 – čas strávený nad přednesením návrhu, jeho schválením, čas spojený s administrativní činností zanesení do kolektivní smlouvy a čas strávený seznámením zaměstnanců.

Náklady návrhu č. 2 – u mzdových nákladů bylo vycházeno z intervalu průměrné mzdy pracovníka bankovní poradce standard, která se pohybuje mezi 27 000 - 32 000. Průměrně je tedy 29 500 Kč, polovičnímu úvazku náleží polovina, tudíž 14 750 Kč. Náklady vynaložené na benefity pro zaměstnance, které jsou stejné pro plné i poloviční úvazky, tyto náklady jsou však daňově uznatelné, společnost si tedy může o tyto výdaje snížit základ daně.

- náklady byly odhadnuty následovně:

$$[14\,750 \text{ (hrubá mzda za poloviční úvazek)} \times 10 \text{ (počet zaměstnanců)}] \times 1,338 \\ = \mathbf{197\,355 \text{ Kč}}$$

3.4 Změna benefitů

Specifikace problému: Zhruba 61,3 % zaměstnanců projevilo v dotazníkovém šetření zájem o změnu poskytovaných benefitů. Jakožto jeden z faktorů, který by ovlivnil jejich setrvání ve společnosti XY.

Návrhy řešení: Provést ve společnosti anonymní dotazníkové šetření týkající se zavedení nových benefitů nebo obměny stávajících benefitů. Každý zaměstnanec má individuální potřeby, zájmy i preference, tudíž má každý zaměstnanec možnost volby, který mu bude poskytnut. Benefit bude v hodnotě 2 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

Náklady návrhu: Náklady tohoto návrhu zahrnují 2 000 Kč na každého zaměstnance ročně. Všechny uvedené benefity jsou náklady společnosti, které jsou daňově uznatelné, takže na konci účetního období sníží základ daně.

Náklady jsou tedy následující:

$$\begin{aligned} & - 717 \text{ (počet zaměstnanců divize)} \times 2\,000 \text{ (hodnota nového benefitu)} \\ & = \mathbf{1\,434\,000 \text{ Kč}} \end{aligned}$$

Návrh dotazníku:

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V RÁMCI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH BENEFITŮ

Vážení zaměstnanci,

oslovujeme Vás se žádostí o vyplnění krátkého dotazníku vypracovaného na základě Vašeho zájmu o změnu či zavedení nových benefitů. Z níže uvedeného výběru benefitů vyberte ty, o které projevujete největší zájem. Zakřížkujte Vaše odpovědi a dotazník odešlete k vyhodnocení. O výsledcích budeme informovat opět pomocí emailu.

Děkujeme, že s námi sdílíte Váš názor.

Místo některé ze stávajících benefitů chci:

- místo některého z benefitů chci raději příspěvek formou **poukazu v oblasti kultury** (divadlo, kino) **či sportu** (lístky na zápasy místních sportovních týmů)
- místo některého z benefitů chci raději **příspěvek na rekreaci** formou částečné (předem domluvené) částky při předložení faktury za pobyt
- místo některého z benefitů chci raději **příspěvek v oblasti sebe rozvoje a vzdělávání** (příspěvek do jazykových škol či jiných odborných kurzů)
- benefit, který bych obětoval/a na úkor zavedení jiného (uveďte, prosím, níže)
.....

Nechci přijít o benefit ve formě:

- stravenek placených 100 % zaměstnavatelem
- příspěvku na penzijní připojištění
- výhodnějších služeb pro zaměstnance

Mám zájem o zavedení nového benefitu ve formě (uveďte, prosím, níže)
.....

Obrázek č. 7 - Návrh dotazník v rámci zavedení nových benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Spolupráce se školami/Stipendijní programy

Specifikace problému: Ze statistiky respondentů z dotazníkového šetření, mladí lidé ve věku 18-30 let mají ve společnosti zastoupení ve výši 31,1 %, dá se tedy říci, že ve společnosti chybí více mladého zastoupení.

Návrh řešení: Navázání spolupráce s posledními ročníky vysokých nebo vyšších odborných škol. V rámci praxe by společnost nabídla studentům jistotu pracovního místa po úspěšném dokončení studia. V rámci jejich tříměsíční praxe by pouze pozorovali práci zkušených kolegů a zaučovali by se od nich. Během těchto 3 měsíců by měli dostatek

času na adaptaci a seznámení s prací a chodem společnosti XY, také by v rámci praxe měli dostatek času na přípravu na certifikace potřebné k výkonu práce. K samostatným úkonům by tedy byly připuštěni až po ukončení studia, splnění certifikací a uzavření pracovní smlouvy.

Návrh na finanční ohodnocení studenta – ve formě stipendia vypláceného společností XY. Stipendium by bylo možno vyplácet až do výše 10 000 Kč měsíčně dle zákona o dani z příjmů fyzických osob §24 zu), který na základě smluvního vztahu souvisejícím s budoucím výkonem profese, je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Tato forma stipendia by zároveň sloužila jako motivace studenta pro svědomitější zaučení. Smluvní vztah bude na základě dohody o provedení práce, která omezuje 300 hod/rok, což bude dostačující při odpracování 13 týdnů na praktické stáži studenta. V pracovní smlouvě bude uvedena částka 100 Kč/hod, maximálně 20 odpracovaných hodin týdně. Na základě těchto dvou údajů by se odvíjela částka, kterou by student ve formě stipendia za daný měsíc dostal vyplacenou.

Náklady návrhu: Tímto si společnost ušetří náklady za snížený výkon nového zaměstnance a zároveň za školení, kterými musí nový zaměstnanec projít. Každý rok by byla navázána spolupráce v rámci, které by divize společnosti XY podepsala smlouvy s šesti studenty vysoké školy a pěti studenty vyšší odborné školy, kteří by byli následně rozděleni na jednotlivé pobočky L2 v divizi.

Náklady za rok se odhadují následovně:

- na jednoho studenta:
 $20 \text{ (hodin týdně)} \times 100 \text{ (Kč/hod)} \times 13 \text{ (týdnů trvání praxe)} = \mathbf{26\ 000 \text{ Kč}}$
- celkem:
 $11 \text{ (studentů)} \times 26\ 000 \text{ Kč} = \mathbf{286\ 000 \text{ Kč}}$

Jak již bylo zmíněno náklady ve formě stipendia jsou daňově uznatelnými náklady, budou tedy zvyšovat celkové náklady, ale zároveň snižovat daňovou povinnost.

3.6 Harmonogram navržených změn

Přípravy na navrhované změny budou trvat přibližně půl roku a zahrnují několik nových spoluprací na základě, kterých musí být dohodnuty podmínky výhodné pro všechny strany a poté podepsána řada smluv. Z tohoto důvodu budou během roku 2022 probíhat

pouze schvalování a zapisování do kolektivní smlouvy a jejich realizace započne až od začátku roku 2023 a bude trvat po dobu jednoho roku.

Tabulka č. 12 - Harmonogram navržených změn v letech 2022/2023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Harmonogram navržených změn v letech 2022–2023		
Termín	Činnost	Odpovědnost
červenec 2022	zavedení 15 minut diskuse o situaci na pracovišti	vedoucí pracovníci
září 2022	projednání návrhu každoročního zvyšování mezd	personální odbor
září 2022	schválení a distribuce dotazníků týkajících se změn benefitů	personální odbor
říjen 2022	zahrnutí každoroční zvýšení mezd do kolektivní smlouvy	personální odbor
říjen 2022	vyhodnocení dotazníků týkajících se změny benefitů	personální odbor
říjen 2022	projednání spolupráce s vysokými a vyšším odbornými školami	personální odbor
listopad 2022	rozeslání nabídky spolupráce vysokým a vyšším odborným školám	personální odbor
listopad 2022	seznámení zaměstnanců se změnami v kolektivní smlouvě	vedoucí pracovníci
listopad 2022	seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku	personální odbor
listopad–prosinec 2022	čas pro zaměstnance na výběr benefitu, který chtějí navíc	zaměstnanci
prosinec 2022	vybrání škol ke spolupráci a podepsání vzájemných smluv	personální odbor, ekonomický úsek
leden 2023	plošné zvýšení mezd	ekonomický úsek
leden 2023	zavedení benefitů zvolených zaměstnanci	personální odbor
leden 2023	projednání dvousměnného provozu	personální odbor, vedoucí pracovníci
únor–duben 2023	první spolupráce se studenty VŠ a VOŠ	vedoucí pracovníci, personální odbor, zaměstnanci
únor 2023	seznámení zaměstnanců s dvousměnným provozem	vedoucí pracovníci
květen 2023	zahájení dvousměnného provozu	vedoucí pracovníci

3.7 Náklady a přínosy navrhovaných opatření

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení nákladů, plynoucích z navržených řešení vedoucích ke snížení fluktuace a také možné výsledky, kterých by společnost XY mohla po zavedení opatření dosáhnout.

3.7.1 Náklady navrhovaných opatření

U jednotlivých návrhů jsou rovnou uvedeny i jejich náklady. Následující tabulky shrnuje celkové náklady na všechny návrhy.

Tabulka č. 13 - Celkové náklady navrhovaných řešení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady navrhovaných řešení		
Popis nákladů	Náklady v Kč	Druh nákladu
Navýšení finančního ohodnocení	40 800 885	daňově uznatelné
Zlepšení komunikace a vztahů	276 000	daňově uznatelné
Částečné úvazky pro rodiče na mateřské	197 355	daňově uznatelné
Změna benefitů	1 434 000	daňově uznatelné
Spolupráce se školami	286 000	daňově uznatelné
Roční náklady celkem	42 994 240	

Všechny náklady spojené s návrhy, které povedou ke snížení počtu odchodů zaměstnanců, jsou daňově uznatelnými, takže i přesto že se nám zvednou náklady, můžeme si o tuto částku snížit daňovou povinnost.

3.7.2 Přínosy navrhovaných opatření

Vyhodnocení návrhů řešení bude možné až po jejich realizaci, jsou tedy zatím spíše obecného charakteru. Předpokládané přínosy jsou:

- snížení celkové fluktuace ve společnosti,
- zvýšení počtu uchazečů o volné pracovní pozice,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení vztahů na pracovišti,

- zvýšení stability zaměstnanců,
- snížení nákladů na fluktuaci.

3.7.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Tabulka č. 14 - Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn v roce 2023 (v tis. Kč)			
Položka	Predikované hodnoty před změnami	Predikované hodnoty po změnách	% změna
Náklady	15 748 000	15 790 994,24	0,27
Výnosy	29 399 000	29 399 000	0
Výsledek hospodaření	8 442 000	8 399 005,76	- 0,51

Navrhované změny jsou všechny daňově uznatelné, proto navyšují náklady společnosti. Naopak všechny výnosy byly nefinanční, což má dopad na výsledek hospodaření, který se snížil.

Navrhované změny vyvolají zvýšení nákladů na celou společnost XY o 0,27 %. Výnosy nebyly změněny, což negativně ovlivňuje výsledek hospodaření a způsobuje jeho pokles o částku 42 994 240 Kč, tedy - 0,51 %.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců z divize společnosti XY a navrhnout opatření, který povedou ke snížení počtu odchodů. Podklady pro analýzu byly poskytnuty společností XY, která spadá do oboru peněžnictví a pojišťovnictví.

V první části byla zpracována teoretická východiska práce, od kterých se pak odvíjela část analytická. Teoretická část vymezuje základní pojmy spojovaná s problematikou fluktuace. V úvodu práce bylo popsáno řízení lidských zdrojů, následně pak obecný pojem fluktuace, její druhy, příčiny a dopady. Další část byla věnována měření fluktuace, kde byly vysvětleny vzorce pro výpočet míry odchodů, indexu stability a míry přežití. Další kapitoly se věnovaly nákladům spojeným s fluktuací a způsobům, jak eliminovat odchod zaměstnanců ze společnosti. V poslední části teoretické části byly popsány procesy práce se zaměstnanci, proces získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, jejich hodnocení a proces odchodu zaměstnance ze společnosti.

Prvním bodem analytické části je popis společnosti XY, její charakteristika, předmět podnikání, organizační struktura a zhodnocení ekonomické situace a predikce budoucích hodnot. Následující část obsahuje výpočty fluktuace zaměstnanců a nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance a náklady na fluktuaci celkem na základě dat získaných ze společnosti XY. V další části byly uvedeny výsledky z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, kde respondenti uváděli i důvody, které by je přiměly k odchodu. Nejčastějšími důvody bylo finanční ohodnocení, nevyhovující pracovní podmínky, tlak ze strany zaměstnavatele a stres, který práce přináší. Poslední část se zabývala analýzou vnějšího prostředí, zaměstnaností a nezaměstnaností v krajích, ve kterých divize působí a také byly srovnány mzdy společnosti s konkurencí a s průměrnými mzdami na trhu.

V poslední návrhové části byly předloženy návrhy, které by pomohly odchody zaměstnanců ze společnosti XY snížit a zároveň přilákaly nové zaměstnance. Byly rozděleny do několika oblastí – navýšení finančního ohodnocení, spolupráce se školami/stipendijní programy, zavedení dvousměnného provozu, částečné úvazky pro rodiče na mateřské dovolené, změna benefitů, zlepšení komunikace a vztahů managementu se zaměstnanci.

Ke každému návrhu byly přiřazeny náklady, které musí společnost vynaložit, aby mohly být provedeny. Mimo jiné byl vytvořen harmonogram, který obsahuje termíny zavedení každého návrhu a činností s tím souvisejících.

Přínosem navržených opatření je nejen snížení fluktuace, ale i efektivnější způsob získávání zaměstnanců, zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání a také rostoucí spokojenost a stabilita zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BANDHANPREET, Kaur, MOHINDRU, PANKAJ (2013). *Role of empowerment and leadership in turnover intentions among the Generation Y academicians in Saudi Arabian Higher Educational Institutes* [online]. 3/2015 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/324132223_Role_of_empowerment_and_leadership_in_turnover_intentions_among_the_Generation_Y_academicians_in_Saudi_Arabian_Higher_Educational_Institutes

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

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

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

CZ - ISCO. *Klasifikace zaměstnání ISCO* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <http://www.cz-isco.cz/isco/421-pokladnici-ve-financnich-institucich-bookmakeri-pujcovatele-penez-inkasiste-pohledavek-a-pracovnici-v-pribuznych-oborech/>

ČSÚ. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_100_3115

ČSÚ. *Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=MZDD920&skupId=3450&katalog=30852&pvo=MZDD920&evo=v255 ! MZDD-KRAJE-F 1&c=v3~8 RP2021>

HEATHFIELD, S. M. (2016). *Top 10 Reasons Why Employees Quit Their Jobs: A Checklist for Talent Retention* [online]. 24.2.2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-reasons-why-employees-quit-their-job-1918985>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

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

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MPSV. *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13?mesic=1&rok=2022&kraj=CZ064>

MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e>

MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1736728/Anal%C3%BDza+-+text.pdf/7f60fc4c-1ce3-b887-94e7-493d2dd1869c>

MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Anal%C3%BDza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1#:~:text=V%20roce%202020%20podle%20v%C3%BDsledk%C5%AF,vyj%C3%A1d%C5%99en%C3%AD%20o%201%2C3%20%25

Informace o pracovních podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách [online]. 2022 [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/753400/IPP_2021.pdf/6fe783d0-d07a-cc79-726e-d440e7865836

Peníze.cz. *Registr ekonomických subjektů (RES)* [online]. 2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/ares/spolecnostxy>

REIß, C. (2014). *Was sind Ursachen der Fluktuation?* [online]. 2.1.2008 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/?id=132%20>

Společnost XY. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/cs/o-bance/>

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

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.

Výroční zpráva 2016 [online]. 2017 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2016>

Výroční zpráva 2017 [online]. 2018 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2017>

Výroční zpráva 2018 [online]. 2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2018>

Výroční zpráva 2019 [online]. 2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2019>

Výroční zpráva 2020 [online]. 2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2020>

Výroční zpráva 2021 [online]. 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.cz/getmedia/Vyrocnizprava-spolecnostxy-2021>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Postup zpracování práce	9
Obrázek č. 2 - Míra kontroly zaměstnavatele	13
Obrázek č. 3 - Motivační trojúhelník.....	14
Obrázek č. 4 - Křivka přežití	17
Obrázek č. 5 - 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance	23
Obrázek č. 6 - Organizační struktura divize	26
Obrázek č. 7 - Návrh dotazník v rámci zavedení nových benefitů.....	72

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1 - Rozdělení přímých a nepřímých nákladů na fluktuace.....	18
Tabulka č. 2 - Výpočet míry odchodů.....	35
Tabulka č. 3 - Výpočet indexu stability.....	36
Tabulka č. 4 - Výpočet míry přežití.....	37
Tabulka č. 5 - Nástupy a odchody zaměstnanců za sledované období.....	39
Tabulka č. 6 - Náklady na jednoho zaměstnance.....	42
Tabulka č. 7 - Náklady na fluktuaci 2019-2021.....	42
Tabulka č. 8 - Důvody, které by vedly ke změně zaměstnání.....	53
Tabulka č. 9 - Důvody, které by vedly k setrvání ve společnosti.....	54
Tabulka č. 10 - Srovnání mezd v porovnání s konkurencí.....	63
Tabulka č. 11 - Analýza mezd na pozici bankovního poradce za rok 2021 v Kč....	64
Tabulka č. 12 - Harmonogram navržených změn v letech 2022/2023	74
Tabulka č. 13 - Celkové náklady navrhovaných řešení.....	75
Tabulka č. 14 - Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn (v tis. Kč)	76

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

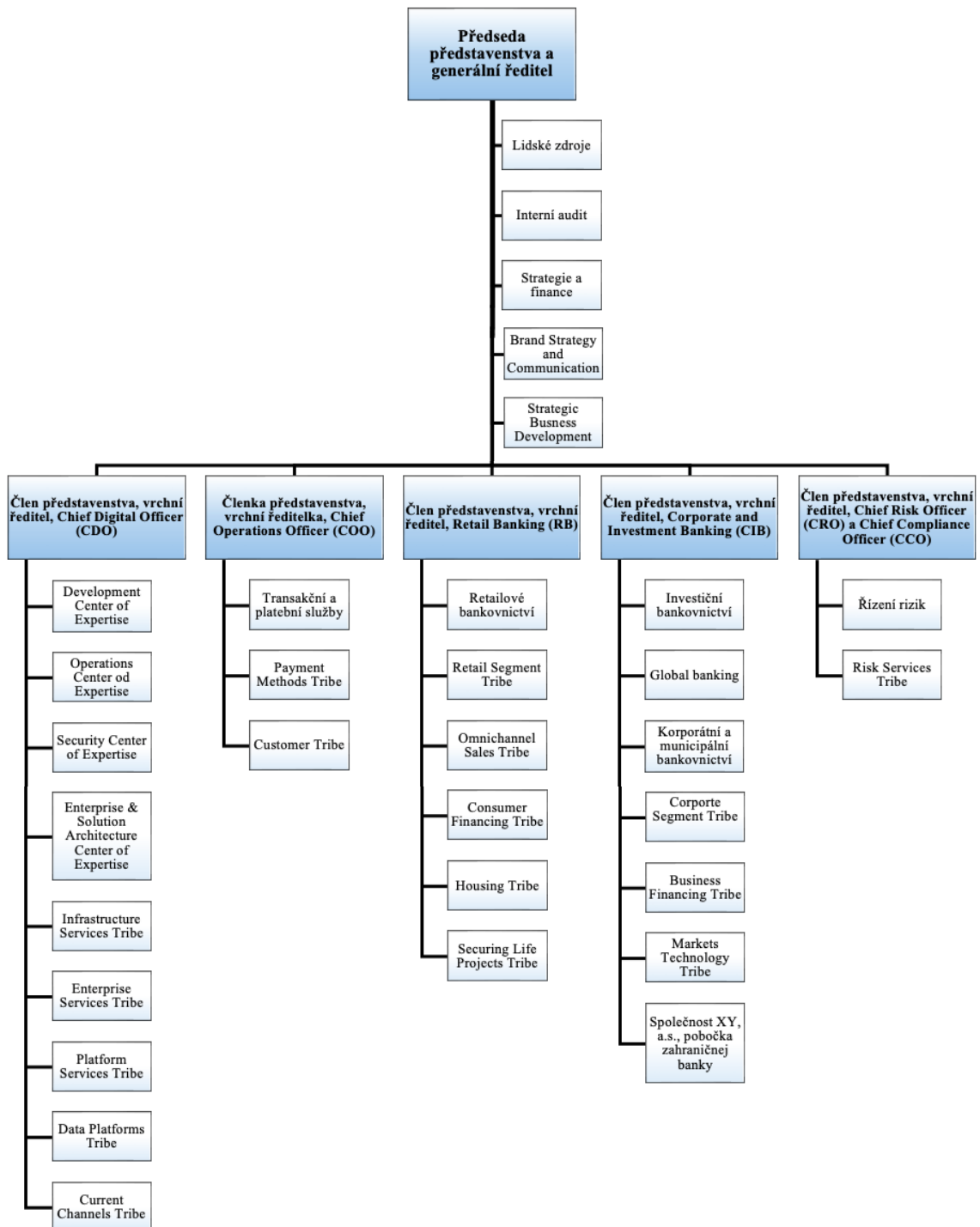
Rovnice č. 1 - Míra přežití	16
Rovnice č. 2 - Index stability	17
Rovnice č. 3 - Míra odchodů (míra fluktuace)	18

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců	27
Graf č. 2 - Pracovní úvazek zaměstnanců.....	28
Graf č. 3 - Výsledek hospodaření v letech 2017-2021	29
Graf č. 4 - Čisté provozní výnosy v letech 2016-2020	30
Graf č. 5 - Provozní náklady v letech 2016-2020.....	31
Graf č. 6 - Predikce výsledku hospodaření.....	32
Graf č. 7 - Predikce provozních nákladů	33
Graf č. 8 - Predikce čistých provozních výnosů	34
Graf č. 9 - Míra odchodů.....	35
Graf č. 10 - Index stability.....	37
Graf č. 11 - Míra přežití	38
Graf č. 12 - Zaměstnanci podle pohlaví	46
Graf č. 13 - Zaměstnanci podle věku.....	47
Graf č. 14 - Rodinný stav zaměstnanců	48
Graf č. 15 - Počet dětí žijící v jedné domácnosti se zaměstnanci.....	49
Graf č. 16 - Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání	50
Graf č. 17 - Rozdělení dle pracovní pozice	50
Graf č. 18 - Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru	51
Graf č. 19 - Spokojenost zaměstnanců na současné pracovní pozici.....	52
Graf č. 20 - Struktura zaměstnanců, kteří přemýšleli o změně zaměstnání.....	53
Graf č. 21 - Povědomí o důvodech odchodu předchozích zaměstnanců	55
Graf č. 22 - Obecná míra nezaměstnanosti v krajích	57
Graf č. 23 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	58
Graf č. 24 - Míra zaměstnanosti v krajích dle CZ-ISCO	59
Graf č. 25 - Nabídka a poptávka pracovních sil v krajích	60
Graf č. 26 - Ekonomické postavení obyvatelstva v krajích (údaje pro rok 2020)..	61
Graf č. 27 - Průměrný věk obyvatel v krajích.....	62
Graf č. 28 - Oblíbenost benefitů v ČR.....	65

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti XY



Bakalářská práce - Příčiny fluktuace zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Tereza Kelnarová a studuji poslední ročník bakalářského studia na podnikatelské fakultě VUT v Brně. Nyní zpracovávám závěrečnou práci na téma: *Příčiny fluktuace zaměstnanců v divizi vybrané společnosti a návrhy vedoucí k jejímu 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, která povedou ke snížení počtu odchodů zaměstnanců.

Předem Vám děkuji za ochotu a pravdivost odpovědí.

S pozdravem,

1. Pohlaví:*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

2. Věk:*

Vyberte jednu odpověď

18-30 let

31-50 let

51 a více let

3. Rodinný stav:*

Vyberte jednu odpověď

Svobodná/Svobodný

Vdaná/Ženatý

Rozvedená/Rozvedený

Ovdovělá/Ovdovělý

4. Počet dětí v domácnosti:*

Vyberte jednu odpověď

1

2

3

4+

Žádné

5. Dosažené vzdělání:*

Vyberte jednu odpověď

základní vzdělání

středoškolské vzdělání s maturitou

středoškolské bez maturity, výuční list

vysokoškolské

vyšší odborné

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?*

Napište jedno nebo více slov...

500

7. Délka pracovního poměru:*

Vyberte jednu odpověď

méně než 1 rok

1-3 roky

3-6 let

7-10 let

10 let a více

8. Jste spokojen(a) na své pracovní pozici?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

9. Pokud jste odpověděli "Spíše ne" nebo "Ne", uvedte prosím důvod:

Napište jedno nebo více slov...

500

10. Přemýšlel(a) jste o změně svého zaměstnání?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

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

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neshody s nadřizeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy v pracovní skupině	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevyhovující pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omezené možnosti kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatečné benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. V případě jiného důvodu uveďte prosím zde:

Napište jedno nebo více slov...

500

13. Co by Vás naopak přimělo ve firmě zůstat?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změna pracovní pozice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změna přístupu vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení vztahů mezi kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změna benefitů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. V případě jiného důvodu uveďte prosím zde:

Napište jedno nebo více slov...

500

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

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

16. V případě možnosti "Ano", uveďte prosím důvod zde:

Napište jedno nebo více slov...

500