

Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě

Bc. Milena Coufalová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milena Coufalová**
Osobní číslo: **M16792**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte přehled teoretických poznatků na téma fluktuace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte ekonomický přínos navržených opatření.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

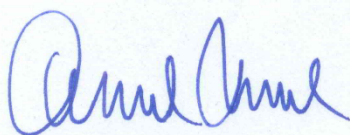
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

THOMSON, Rosemary. Managing people. 3. ed. Oxford [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 9780750656184


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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

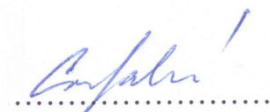
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.4.2018

Jméno a příjmení: Milena Coufalová



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu snížení fluktuace ve vybrané firmě. Práce je koncipována do dvou částí; teoretické a praktické. V teoretické části práce je provedena literární rešerše poznatků týkajících se fluktuace a základních pojmů s ní souvisejících, čímž je vytvořena informační základna pro následující část práce. Ta se zabývá analýzou současného stavu fluktuace ve vybrané firmě, jejími příčinami a náklady, což následně tvoří společně s teoretickou částí podklad pro vypracování projektu na snížení fluktuace ve vybrané firmě, potažmo na přání vedení v požadované části vybrané firmy. Projekt obsahuje jednotlivé návrhy na snížení fluktuace společně s vyčíslením nákladů a rizik na jejich zavedení, ale také s vyčíslením ekonomického přínosu pro firmu.

Klíčová slova: fluktuace, míra fluktuace, řízení lidských zdrojů, příčiny fluktuace, náklady na fluktuaci, retence zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis deals with designing a project on reducing fluctuation in a selected company. The work is divided in two parts: theoretical and practical. The theoretical part of the thesis includes a literary research on fluctuation findings and the basic concepts related to it, creating an information base for the following part of the thesis. The practical part deals with an analysis of the current fluctuation in the selected company, its causes and costs. That together with the theoretical part forms the basis for elaboration of the project on reducing fluctuation in the selected company or, alternatively on the wishes of management in the desired part of the selected company. The project includes individual proposals on fluctuation reduction together with the costs and risk estimates for their implementation, as well as with a quantification of the economic benefits for the company.

Key words: fluctuation, fluctuation rate, human resources management, fluctuation causes, fluctuation costs, employee retention

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a jeho odborné vedení při zpracování této práce.

Dále děkuji vedení společnosti a bývalým i současným zaměstnancům vybrané firmy, bez jejichž pomoci by tato práce nevznikla.

Největší poděkování však patří bezesporu mému příteli, rodině a blízkým, za podporu a trpělivost nejen při zpracování této práce ale po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FLUKTUACE	13
1.1 KLASIFIKACE FLUKTUACE A JEJÍ VLIVY NA FIRMU.....	13
1.1.1 Příčiny dobrovolné fluktuace	15
1.2 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE	16
1.3 INTENZITA FLUKTUACE	18
1.3.1 Aplikace Paretova pravidla na fluktuaci	22
1.4 DOPADY FLUKTUACE NA FIRMU	22
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 DŮVODY SETRVÁNÍ LIDÍ V PRÁCI.....	25
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI	26
2.2.1 Pracovní prostředí	27
2.2.2 Pracovní spokojenost a pracovní chování.....	28
2.2.3 Uznání/pochvala.....	30
2.2.4 Mzda/plat.....	31
2.2.5 Benefity	33
2.2.5.1 Cafeteria systém.....	35
3 NÁKLADY SPOJENÉ S FLUKTUACÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
3.1.1 Přímé náklady na fluktuaci.....	37
3.1.2 Nepřímé náklady na fluktuaci	38
3.1.3 Ostatní náklady na zaměstnance při fluktuaci.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	41
4.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	41
5 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ	43
5.1 ANALÝZA POBOČKOVÝCH PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ	44
6 ANALÝZA FLUKTUACE NA POBOČKÁCH V BRNĚ	46
6.1 ANALÝZA DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ ODCHÁZEJÍCÍCH PRACOVNÍKŮ POBOČEK V BRNĚ.....	48
6.1.1 Analýza nákladů na adaptaci nového pracovníka	50
6.1.1.1 Odměna pro nové pracovníky a jejich mentory.....	52
7 ANALÝZA MOTIVACE VE VYBRANÉ FIRMĚ POSKYTOVANÉ V RÁMCI POBOČKOVÉ SÍTĚ V BRNĚ	54
7.1 ANALÝZA MZDOVÉHO OHODNOCENÍ POBOČKOVÝCH PRACOVNÍKŮ V BRNĚ.....	54
7.2 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ	55
8 ANALÝZA DŮVODŮ ODCHODŮ PRACOVNÍKŮ POBOČKOVÉ SÍTĚ V BRNĚ	59
9 ANALÝZA PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY	62
10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65

11	PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ	66
11.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	66
11.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY	67
11.2.1	Navýšení hodnoty stravenek	68
11.2.2	Zavedení Cafeteria systému	70
11.2.3	Motivace pro nové pracovníky v pobočkové síti	73
11.2.4	Odměny pro mentory nováčků	74
11.2.5	Mzdové příplatky dle seniority pracovníků	75
11.2.5.1	Jednorázová odměna při dosažení vyšší karierní pozice	76
11.2.5.2	Příplatek k základní mzdě dle karierního řádu	78
11.2.6	Odměna za nadstandartní výkon	81
11.2.7	Pochvala	82
11.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI	82
11.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
11.5	EKONOMICKÝ PŘÍNOS PROJEKTU	85
12	VERIFIKACE PROJEKTU	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

V dnešní době, kdy existuje dokonalá konkurence v nadpoloviční většině všech odvětví, nezaměstnanost je na nejnižší hladině za poslední dekádu, v době konjunktury ekonomiky, kdy firmy expandují a do hmotného i nehmotného vybavení investují enormní částky, to nejsou stroje, co rozhoduje o úspěchu firmy ale její zaměstnanci. Proto se firmy předhánějí v metodách získávání nových zaměstnanců a snaží se najít kvalitní personál, který v budoucím působení bude firmě generovat zisk. V tuto dobu je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí firmy.

Firmy jsou si plně vědomy toho, že jsou to právě zaměstnanci, kdo je posouvá od průměrných na vrchol. Právě zaměstnanci jsou tím hlavním firemním faktorem, který odlišuje dobrou společnost od společnosti vynikající, protože jsou to právě její zaměstnanci, kdo buduje jméno a dobrou pověst firmy. Historie ukazuje, že organizace, které dokázaly své zaměstnance ohodnotit, se staly lídry na trhu, právě díky vysoké profesionalitě svých zaměstnanců.

Z výše uvedených důvodů je hlavním cílem této diplomové práce navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě na základě výsledků analytické části včetně vyčíslení nákladů na tato doporučení.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části je provedena literární rešerše tuzemských i zahraničních zdrojů zabývající se oblastí fluktuace, míry fluktuace a jejich dopadů.

V analytické části práce je blíže charakterizována vybraná společnost, která si však z důvodu ochrany citlivých údajů, jakým fluktuace bezesporu je, nepřeje být jmenována. Je provedena detailnější analýza současného stavu fluktuace pracovníků vybrané firmy za pomoci dotazníkového šetření bývalých zaměstnanců, rozhovorů se zaměstnanci, vedoucími pracovníky a pracovníky HR oddělení.

V projektové části je na základě zjištěných nedostatků současného stavu fluktuace navrženo několik klíčových aktivit, vedoucích k jejímu snížení včetně vyčíslení nákladů na jednotlivé návrhy. V závěru bude zhodnocen celkový přínos projektu pro vybranou firmu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě, a to na základě výsledků analytické části, včetně vyčíslení finančního zatížení firmy na uvedená doporučení.

Ke splnění hlavního cíle této práce je nutné postupovat systematicky a plnit stanovené dílčí cíle:

- Vypracovat přehled teoretických poznatků na téma fluktuace zaměstnanců.
- Analyzovat současný stav fluktuace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě.
- Zhodnotit ekonomický přínos navržených opatření.

V první fázi bude zapotřebí vypracovat literární rešerši na téma fluktuace zaměstnanců, kdy je nutné brát v potaz nejen tuzemské ale i zahraniční literární zdroje zabývající se daným tématem, na kterých by se daly vystavět teoretické základy, na jejímž základě lze kvalifikovaně provést praktickou část této diplomové práce.

V úvodu praktické části bude popsána vybraná společnost svými charakteristickými a specifickými vlastnostmi, avšak na výslovné přání nebude v této práci zveřejněn název vybrané firmy, protože se jedná o velmi citlivá a konkurenčně sledovaná data. Vybraná firma se doposud oblastí fluktuace nikterak podrobně nezabývala.

Management Jihomoravského kraje, se kterým bylo jednáno, však zaznamenal v poslední době časté střídání personálu na klíčových místech a s tím i spojené zvýšení personálních nákladů a nedosahování stanovených výsledků. Tento problém potvrdilo i vedení dalších krajů, s konstatováním, že se jedná především o pracovníky interního distribučního kanálu, který je však pro firmu tím nejdůležitějším.

Z těchto důvodů vznikla i tato diplomová práce, která si klade za cíl zanalyzovat fluktuaci ve vybrané firmě, případně na přání vedení Jihomoravského kraje se zaměřit detailněji na řešení problémů s fluktuací v dané lokalitě. Navrhnout její možná řešení včetně finančního zatížení firmy a přínosů, které navrhovaná řešení přinesou, čemuž bude věnována praktická část této diplomové práce.

Analýza současného stavu fluktuace bude prováděna detailnějším rozborem interních dokumentů a výročních zpráv vybrané firmy společně s polostrukturovaným dotazníkovým

šetřením a osobními rozhovory s bývalými i současnými zaměstnanci interní distribuční sítě Jihomoravského kraje.

Na základě získaných výsledků analýzy bude vypracováno hned několik návrhů na snížení fluktuace nejen v Jihomoravském kraji v rámci pracovníků pobočkové sítě ale i pobočkové sítě jako takové, včetně vyčíslení finančního zatížení. Celý projekt si klade za cíl kromě snížení fluktuace v pobočkové síti v Brně a dalších krajích i stabilizaci pracovníků, zvýšení pracovních výsledků společně se zlepšením dobrého jména celé společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE

Fluktuace je cizí slovo, které dnes natolik zdomácnělo, že je užíváno v mnoho nejrůznějších souvislostech nejen v managementu. ABZ.cz: slovník cizích slov definuje fluktuaci jako pohyb, kolísání či častou změnu zaměstnání.

Vnoučková (2013, s. 13) uvádí, že pojem fluktuace pochází z latinského „*fluctuare*“ neboli „*houpat se na vlnách*“ nebo také „*pohybovat sem tam*“. A dále vysvětluje, že primárně byl tento pojem definován pro přírodní vědy a až později byl převzat v rámci řízení lidských zdrojů, což dokládá i poslední definice fluktuace ABC slovníku cizích slov – náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy.

Teulon (1995, s. 30) ve svém ekonomickém slovníku definuje fluktuaci pracovních sil jako určitou míru fluktuace, ukazatel, který vyjadřuje rychlost, s jakou se obměňují zaměstnanci v daném podniku. Jedná se o poloviční hodnotu vstupů a výstupů zaměstnanců vyjádřené procentem ze stavu pracovníků na počátku daného roku.

Shahnawaz a Jafri (2009, s. 159) definují fluktuaci jako „*míru změny pracovní síly organizace během definovaného období*“.

1.1 Klasifikace fluktuace a její vlivy na firmu

Členění fluktuace není jednotné a přesně definované, jde klasifikovat dle nejrůznějších kritérií, čímž se zabývá ne jeden autor. Dle Dyrtra (2006, s. 18) se fluktuace dělí na:

- Žádoucí = pozitivní přínos pro firmu, protože do ní nastoupí nový pracovník, který disponuje značnými znalostmi, bohatými zkušenostmi a novým elánem pro firmu, čímž ji může posunout ve vývoji dále.
- Nežádoucí = negativní přínos pro firmu i stát, protože z firmy odchází pracovník, který si nenajde ihned nové zaměstnání a stát mu vyplácí podporu v nezaměstnanosti anebo mu dokonce platí i rekvalifikační kurz, což s sebou nese nemalé finanční zatížení.

Armstrong (2002, s. 414) uvádí dva typy fluktuace, kdy odchod pracovníka z firmy je přímo závislý na vůli pracovníka, a to následovně:

- dobrovolné odchody pracovníků,
- nedobrovolné odchody pracovníků.

K dobrovolné fluktuaci dochází tehdy, když se zaměstnanci rozhodnou z firmy odejít sami, a to nejčastěji z toho důvodu, aby zrychlili svůj karierní růst, zvýšili svůj příjem, přestěhovali se. Jedním z významných důvodů se jeví také skutečnost, že u odcházejících pracovníků převládá vysoká nespokojenost v jejich současném zaměstnání a to z různých příčin. Může se také jednat o dobrovolné odchody do důchodu či předčasného důchodu (někdy ne zcela dobrovolného) nebo o dobrovolnou změnu zaměstnání (dohodou zaměstnavatele a zaměstnance) z důvodu nadbytečnosti (často i pod tlakem, či za odměnu, tzv. odstupné). (Armstrong, 2002, s. 414-418)

Jednou z možností jak snížit počet nedobrovolných odchodů pracovníků z organizace je hledání dobrovolníků pomocí vhodné výše odstupného. Odstupné lze chápat, jako částku, která je schopná přimět pracovníka, aby si dobrovolně našel nové zaměstnání a tím nemusela firma nedobrovolně propouštět kvůli nadbytečnosti. Bohužel i toto řešení jak se vyhnout nedobrovolnému propouštění s sebou nese řadu negativ. Jednou z hlavních nevýhod těchto dohodnutých dobrovolných odchodů je fakt, že často první jsou ochotni odejít nejvýkonnější pracovníci, protože jsou schopni si najít práci nejdříve, což s sebou poté může přinést ještě větší potíže pro chod firmy. V takovém případě je nutné přejít na opačnou strategii a naopak nabídnout výkonnému pracovníkovi zvláštní věrnostní prémii, aby v organizaci zůstal. Pokud by totiž takový zaměstnanec odešel. (Armstrong, 2002, s. 414-418)

Pod pojmem nedobrovolná fluktuace se skrývá nejen vlastní rozhodnutí firmy zaměstnance propustit, ale také například nucený odchod do důchodu například z důvodu předpisů, nebo opuštění zaměstnání ze zdravotních důvodů, což lze chápat jako vnější vlivy prostředí. Nejedná se totiž o vlastní vůli zaměstnance. (Armstrong, 2002, s. 414-418)

Na rozdíl od autorů Dytrta a Armstronga uvádí Koubek (2009, s. 236-245), že fluktuace zaměstnanců úzce souvisí s personálním řízením a pohyby pracovníků klasifikuje do následujících kategorií:

- mobilita pracovníků uvnitř organizace (tj. povyšování zaměstnanců, transfer zaměstnanců na jinou práci nebo jiné pracoviště, přeřazování zaměstnanců na nižší funkce),
- mobilita pracovníků vnější, která zahrnuje nejen odchody pracovníků z organizace ale také jejich příchody (tj. propouštění, odchody do penze, úmrtí).

Z uvedeného vyplývá, že autor Koubek (2009, s. 236-245) neřeší, zda rozhodnutí o odchodu ze společnosti je ne/dobrovolné ani přínos pro firmu ne/žádoucí, ale kam se pracovník v rámci fluktuace přemístil. Dále svá tvrzení rozvádí řadou praktických příkladů mobility společně s následky pro organizaci.

1.1.1 Příčiny dobrovolné fluktuace

Je třeba si uvědomit, že příčin, vedoucí pracovníky ke změně zaměstnání je celá řada a zpravidla se nejedná o jeden důvod ke změně, ale o kombinaci více faktorů, které spolu již delší dobu více či méně souvisí.

Primární příčiny fluktuace lze klasifikovat na vnější a vnitřní. Mezi vnější důvody odchodu zaměstnance se řadí například ekonomická situace, tržní situace v odvětví, míra nezaměstnanosti apod. Ve většině případů je však na vině spíše kombinace vnitřních příčin fluktuace s tzv. šoky. (Vnoučková, 2013, s. 19)

Firemní prostředí v kombinaci s nesprávným výběrem zaměstnanců a chybně sestaveným týmem, pracovním prostředím, nevyhovující pracovní dobou a neztotožněním se s vizí společnosti, jsou jedny z hlavních vnitřních faktorů, které vedou pracovníky k hledání nového zaměstnání, a to především u jiného zaměstnavatele, někdy i v naprosto odlišném oboru. (Vnoučková, 2013, s. 19)

Kromě vnějších a vnitřních pohnutek mohou fluktuaci u zaměstnanců vyvolávat i tzv. šoky. Šok by se dal lidově vysvětlit jako tzv. poslední kapka. Za šoky lze považovat následující situace:

- zaměstnanec je vynechán při povyšování,
- uvědomí si, že pracovní náplň nebo platové ohodnocení neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno či neodpovídá jeho míře zainteresovanosti,
- zjistí, že má být přeložen na jinou pracovní pozici nebo mu byl odebrán jeho dosavadní region, kde byl úspěšný,
- vztahy s nadřízeným nebo jeho nástupcem, kterého neuznává,
- zaměstnanec zjistí, že firma dělá nebo vyžaduje něco neetického nebo něco co je v rozporu s jeho přesvědčením o korektním chování,
- setká se s šikanou, rasovou nesnášenlivostí či sexuálním obtěžováním,
- zjistí, že společnost je na prodej nebo již byla prodána (nestabilita),

- zjistí, že za odvedenou práci dostává nižší plat ve srovnání s kolegy, kteří vykonávají stejnou práci,
- dostane zajímavou pracovní nabídku od jiné společnosti,
- pracovník je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou obět',
- jsou mu přidělovány ponižující či neadekvátní pracovní úkoly,
- ve firmě je vyžadováno malicherné a zbytečné vynucování autority,
- je mu zamítnuta žádost o volno z rodinných důvodů, či odmítnuta žádost o přeložení,
- dochází ke konfliktům s kolegou či nadřízeným, nebo je nespravedlivě zacházeno či propuštěn s blízkým kolegou,
- je překvapen nízkým/žádným zvýšením platu/mzdy či dokonce jeho nečekaného bezdůvodného snížením. (Vnoučková, 2013, s. 19)

1.2 Metody měření fluktuace

Z dosavadních poznatků vyplývá, že fluktuace pracovníků je jedním ze základních ukazatelů sloužící pro řízení lidských zdrojů. Proto je zapotřebí fluktuaci neustále analyzovat, aby bylo možné predikovat odchody zaměstnanců a rozpoznat příčiny těchto odchodů. Toto umožňuje pracovníkům pro řízení lidských zdrojů vytvořit plány na odstranění problémů, které zapříčiňují odchody pracovníků a s tím spojené nepřijemnosti při jejich nahrazování. Je tedy nutné, aby pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů měli metodiku, podle které měří fluktuaci a s ní spojené příčiny. Měření mobility pracovníků lze proto provádět hned několika způsoby. (Armstrong, 1999, s. 411)

Armstrong (2002, s. 339; 2014, s. 331) a Duda (2008, s. 48) uvádějí, že výše fluktuace v podniku bývá obvykle měřena za pomoci ukazatele intenzity odchodů pracovníků (vyjádřeného v %) neboli míry odchodů zaměstnanců, v zahraničí známý jako Labour turnover index, který se vypočítá dosazením relevantních hodnot do následujícího jednoduchého vzorce níže:

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období (obvykle jednoho roku) odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v témže období}} \times 100 \quad (1)$$

Hodnota menší než 25 % tohoto ukazatele bývá považována za velmi dobrý výsledek, tj. za podnik s nízkou mírou odchodů pracovníků. Naopak hodnota indexu blízká se hodnotě 100 % poukazuje na závažný problém v podniku, který je nutné ihned řešit. Uvedené hodnoty indexu a jejich signalizační hladiny jsou v různé literatuře interpretovány

rozdílně. Vnoučková (2013, s. 22) uvádí jako akceptovatelnou míru fluktuace 10 % zatímco podle Dudy (2008, s. 48) je alarmující hladina fluktuace od 25 %, jak je uvedeno výše. Z tohoto důvodu bývá tento tradiční ukazatel míry odchodů pracovníků v podnicích využíván k porovnávání podniků mezi sebou a také jako základní východisko pro predikci určení budoucí potřeby zaměstnanců za pomoci náboru nových pracovníků. Hlavní výhodou tohoto ukazatele je jeho jednoduchý výpočet, což s sebou samozřejmě nese i řadu nevýhod a omezení. Při využívání této metody je zapotřebí dbát na relevantnost hodnoty, která je dosazována do jmenovatele za průměrný počet zaměstnanců v daném období. Pokud by totiž hodnota jmenovatele nebyla dostatečně reprezentativní, aby vystihovala dosavadní trend odchodů pracovníků v daném období, mohlo by dojít k nadhodnocení nebo podhodnocení celého ukazatele. To by s sebou mohlo přinést i nedostatečné množství náborů a tím problémy v zajišťování chodu podniku. Při práci s tímto ukazatelem je nutné brát v potaz, že ukazatel je obecným ukazatelem, tj. nedokáže rozlišit jakých pracovníků se vysoká či nízká míra odchodů týká, zda se jedná o nové či dlouholeté pracovníky, jaké pracovní pozice mají s vyšší mírou odchodů problém, ani zda se jedná spíše o pozice kvalifikované či nekvalifikované atd. (Armstrong, 2002, s. 339-340; Duda, 2008, s. 48)

Vzhledem k uvedenému nedostatku – neklasifikování délky trvání pracovního poměru zaměstnanců setrvávajících v podniku, je dle Armstronga (2002, s. 341-342) nezbytné míru odchodů doplnit o následující indikátor, tzv. Index stability, který právě tuto skutečnost zohledňuje. Index stability se vypočítá podle rovnice č. 2:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří jsou v podniku zaměstnaní déle než jeden rok}}{\text{počet zaměstnanců zjištěný před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

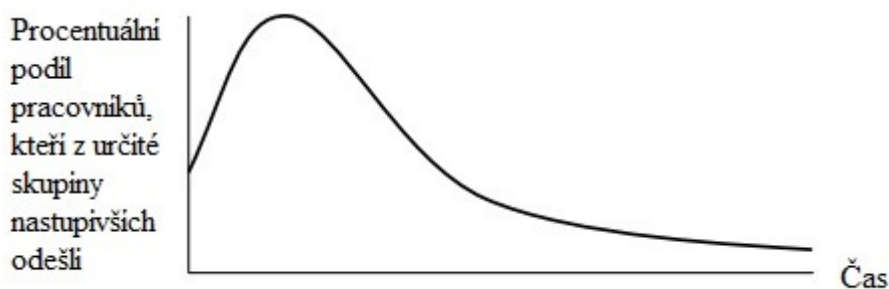
Bohužel ani tento indikátor nemusí být relevantní ve všech podnicích. Například při porovnávání podniků nebo oddělení s vysokou mírou sezónních pracovníků či porovnávání již řadu let zavedeného útvaru či podniku s nedávno vzniklou divizí, kde většina zaměstnanců pracuje kratší dobu, bude tento index značně zkreslený. (Armstrong, 2002, s. 341-342)

Výše zmíněnou nevýhodu lze alespoň částečně eliminovat analýzou průměrné délky zaměstnání pracovníků, kteří firmu opouštějí ideálně v kombinaci s dotazníkovým šetřením ohledně příčin jejich odchodu a návrhů na zlepšení. (Armstrong, 2002, s. 342)

Podle Armstronga (2002, s. 340-341) by pracovníci řízení lidských zdrojů měli při predikci týkající se odchodů zaměstnanců a s tím spojených náborů nových lidí brát v úvahu i ukazatel míry přežití, který lze vypočítat následujícím vztahem:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří v podniku stále pracují}}{\text{počet pracovníků, kteří do podniku nastoupili v určitém období}} \times 100 \quad (3)$$

Míra přežití bývá často znázorňována pomocí tzv. křivky přežití, která vyjadřuje rozložení ztrát pro každou jednu skupinu pracovníků nastupujících v určitém období, jak lze vidět na Obr. 1.



Obr. 1 Křivka přežití (Armstrong, 2002, s. 340)

Ve většině případů je tvar křivky přežití podobný vyobrazení na Obr. 1, avšak u různých skupin pracovníků se může vrchol křivky vzhledem k časové ose posouvat níže či výše v závislosti na vzdělání pracovníků či míře kvalifikovanosti daného povolání. Křivka říká pracovníkům lidských zdrojů, jaká je tendence k odchodům určité skupiny pracovníků, díky čemuž mohou lépe naplánovat intenzitu náborů. Praktické využití křivky se uplatňuje při porovnání křivek různých skupin pracovníků, na jaké skupiny je třeba se v rámci stabilizace pracovníků více zaměřit, aby se tak dosáhlo nižší fluktuace. (Armstrong, 2002, s. 340-341)

1.3 Intenzita fluktuace

Dle doporučení více autorů je zapotřebí rozlišovat mezi tzv. hrubou a čistou mírou odchodů zaměstnanců. Čistá míra odchodů eliminuje z výpočtu odliv zaměstnanců z organizace nezávisle na vůli pracovníků, tj.: ze zdravotních důvodů, odchody na mateřskou/rodičovskou dovolenou, penzionování, ukončení pracovního poměru kvůli výkonu veřejné funkce apod. (Vnoučková, 2013, s. 21-26)

Při posuzování míry fluktuace je třeba mít na paměti, že fluktuace jako taková není vysloveně negativní jev. Jistá míra mobility je normální (přirozená) ba dokonce žádoucí,

jedná se o určitý projev změny a vývoje. Obecně lze říci, že únosnou mírou je taková hodnota fluktuace, kdy firma nemá problémy s náborem nových pracovníků a nečiní jí to vysoké náklady, které by jí jinak nevznikaly. Každý z autorů zabývajících se tématem fluktuace se na její přijatelnou mez dívá jinak.

Duda (2008, s. 48) ve své knize uvádí, že pokud je hodnota ukazatele míry odchodů nižší než 25 % jedná se o zdravou míru, pokud by se ale blížila ke 100 % jedná se již o problém, který musí pracovníci HR (Human Resources) nutně řešit.

Vnoučková (2013, s. 21-26) ve své knize uvádí, že úměrná mez fluktuace není přesně a zcela jasně definována, záleží na více determinantech, které je nutno brát při posuzování intenzity odchodů v úvahu:

- **Ekonomická situace** – v období konjunktury, se firmy předhánějí v nabízení vyšších mezd/platů a nejrůznějších benefitů, aby nalákaly nové kvalitní výkonné pracovníky, což vede k vyšší ochotě lidí riskovat a odejít ze svého současného místa. Lidé se neobávají, že by jinou práci nenašli. Naopak nachází-li se ekonomika ve fázi poklesu či dokonce recese, zaměstnanci se bojí o své zaměstnání. Aby nedošlo k propouštění, firmy dělají škrty v rozpočtech a výroba se omezuje na nejnutnější výdaje, aby organizace, co možná nejlépe přežila nepříznivé období. To vše naopak přispívá k nižší míře mobility pracovníků, kteří raději setrvávají na hůře placených pozicích, avšak s určitou mírou jistoty zaměstnání a stálého příjmu.
- **Odvětví činnosti firmy** – viz Tabulka 1, to co může být v administrativě bráno jako vysoká míra odchodů a řešeno jako problém, bývá ve stavebnictví bráno jako zdravá fluktuace, protože se zde bere v potaz i velké procento sezonních prací.
- **Region, kde firma působí** – ve větších městech je míra odchodů větší, protože je zde vyšší nabídka práce a přechody mezi organizacemi jsou pro pracovníky snadnější.
- **Velikost organizace** – malá/střední firma/korporace.
- **Firemní kultura** = firemní pravidla formující firemní atmosféru, vztahy mezi pracovníky, jejich postoje a očekávání, čímž se tvoří celkový obraz organizace.
- **Věkové složení zaměstnanců** – lidé do 35 let mají větší tendenci a predispozici k vyšší mobilitě, což je dáno nároky na živobytí (stále žijí s rodiči) a také touze po nasbírání cenných zkušeností z více oborů. Tyto tendence mohou být přínosné pro jejich budoucí stálé povolání, protože tím zvyšují svou flexibilitu.

Dle průzkumu uvedeného v časopise Report lze až 70 % zaměstnanců z věkové skupiny do 35 let označit za tzv. fluktuanty, kdy 29 % jsou tzv. věční uchazeči, kteří se za posledních 6 měsíců ucházeli o 3-9 pracovních pozic a 12 % z nich se uházelo v posledních 6 měsících o více než 15 zaměstnání. To je třikrát více než v ostatních věkových skupinách. Tuto skutečnost potvrzuje také průzkum společnosti Profesia.cz, který uvádí, že až 50 % pracovníků ve věku kolem 20 let změnilo v roce 2015 alespoň jednou své zpravidla první zaměstnání. Jedná se totiž především o absolventy, a jejich první povolání zpravidla nevyhovuje jejich požadavkům, představám či očekávání v budoucím uplatnění či rozvoji.

- **Dosažené vzdělání pracovníků** (požadovaná kvalifikace) – z průzkumu společnosti TREXIMA HR Monitor provedeného v září 2017 mezi 247 podniky, jež zaměstnávají dohromady více než 50 tisíc lidí vyplývá, že nejvíce fluktuují profese s nižším stupněm požadovaného vzdělání, viz Tabulka 2.

(Armstrong, 2009, s. 603; Bartovská, 2016, s. 58-60; Vnoučková, 2013, s. 21-26, Weikert, 2016, s. 36-38, TREXIMA: HR Monitor, 2017, Tryner, 2016b)

Tabulka 1 Příklady odvětví s nejvyšší a nejnižší mírou fluktuace za rok 2016

(Weikert, 2016, s. 36-38; Tryner, 2016b)

Odvětví s nejvyšší a nejnižší mírou fluktuace	Výše fluktuace v daném odvětví za rok 2016
Výroba	18 %
Žurnalistika, polygrafie, média	17 %
Zdravotnictví a sociální péče	17 %
Zemědělství a potravinářství	17 %
Administrativa	16 %
Obchod, hotelnictví, gastronomie a cestovní ruch	14 %
Školství	13 %
Logistika	13 %
Management, marketing, reklama, PR	7 %
Ekonomika, finance a účetnictví	7 %
Státní správa, samospráva	6 %
Dřevozpracující průmysl	5 %

Z analýzy a průzkumu fluktuace v jednotlivých odvětvích povolání na portále Profesia.cz, který je částečně uveden v Tabulce 1 vyplývá, že mezi jednotlivými skupinami povolání jsou poměrně značné rozdíly v míře mobility zaměstnanců. Zatímco ve státní správě fluktuuje pouze 6 % pracovníků, tedy zhruba každý sedmnáctý, ve zdravotnictví v témže období se výše mobility pracovníků pohybovala již na úrovni 17 %,

tedy každý šestý zaměstnanec, což je téměř trojnásobný počet odcházejících pracovníků. Bohužel se nejedná o hodnoty konečné, na rok 2017 společnost Profesia.cz provádějící výzkum predikovala nárůst fluktuace zaměstnanců až o čtvrtinu, z důvodu zlepšování platových podmínek a větším možnostem uplatnění na trhu práce. Skutečnost, že se ale nejedná pouze o nic neříkající statistický údaj ale jednu z aktuálně řešených problémů z hlediska řízení lidských zdrojů, který souvisí s plánováním kapacit či dokonce velké finanční zatížení firmy je podrobněji rozpracováno v kapitole 3, která se blíže zabývá náklady spojenými s fluktuací. (Weikert, 2016, s. 36-38; Tryner, 2016b)

Tabulka 2 Míra odchodů pracovníků dle dosaženého vzdělání – požadovaná kvalifikace (TREXIMA: HR Monitor, 2017)



1.3.1 Aplikace Paretova pravidla na fluktuaci

Při posuzování míry odchodů pracovníků z firmy je nutné mít ucelený přehled o lidech, kteří podnik opouštějí:

- jedná-li se spíše o kvalifikované či méně kvalifikované pracovníky,
- jaké pracovní pozice zastávali,
- jakou dobu ve firmě působili,
- jaký je důvod jejich odchodu,
- jaký byl jejich pracovní výkon atd.

V následujícím odstavci je prakticky popsán princip užití Paretova pravidla v praxi. V České republice podniká firma, které se daří, má dostatek nových i stávajících zákazníků, její obrat i zisk meziročně roste. Čistá míra odchodů pracovníků v této společnosti byla stanovena na úroveň 10 %, a tato hodnota byla prohlášena za míru přirozenou. Jestliže, by platilo, že 20 % pracovníků v této společnosti generuje 80 % obratu, k čemuž zpravidla dochází, tak by se mohlo stát, že právě těch 10 % odcházejících pracovníků je polovinou z oněch 20 %, kteří firmě přináší největší obrat, a tudíž by mohlo dojít k podstatnému snížení obratu. Pakliže by se situace opakovala i v následujícím roce, mohla by celá situace vyústit až v krach firmy. (Čermák, 2016)

Jak ukazuje uvedený příklad, pokud by firma sledovala fluktuaci pouze jako určitý procentuální ukazatel, a zaobírala se pouze jeho hodnotou, kterou porovnávala s konkurencí, avšak nijak by neanalyzovala jeho pozadí, mohla by se dostat do značné ztráty a problémů. Proto je třeba mít na paměti, že je vždy nutné znát celý kontext fluktuace, aby bylo možné určit, zda jde o přirozenou míru, která je žádoucí nebo zda se jedná o časovanou bombu, kterou je třeba podchytit včas.

1.4 Dopady fluktuace na firmu

Přestože fluktuace firmě přináší určitě finanční zatížení, čímž je odčerpána část finančních prostředků, která mohla být vyplacena například jako zisk, či vložena jako investice zpět do organizace, nelze o fluktuaci hovořit jako o veskrze nežádoucím jevu, protože existují i situace, kdy mobilita pracovníků může mít na firmu pozitivní dopady. (Čermák, 2016)

Mezi negativní dopady mobility pracovníků bývají nejčastěji uváděny následující:

- ztráta zaškolených pracovníků,
- hrozba úniku citlivých dat, informací a obchodního tajemství a tím ztráta konkurenční výhody či důležitých zákazníků,
- ztráta know-how,
- propad produktivity v důsledku odchodu schopných pracovníků,
- dočasné zhoršení kvality péče o zákazníky,
- ztráta části zákazníků (odchází společně s bývalým pracovníkem ke konkurenci),
- zhoršení obrazu o společnosti u interních i externích partnerů,
- zmaření investic do vzdělání a rozvoje odcházejících pracovníků,
- náklady na jejich odchod,
- nárůst nákladů na výběr, získání, zaškolení a adaptaci nových pracovníků,
- nárůst nákladů při nucené práci přesčas, aby došlo k alespoň dočasnému zastoupení odcházejícího pracovníka a s tím spojený nezměněný pracovní výkon skupiny,
- vysoká míra fluktuace, snižuje atraktivitu zaměstnavatele potenciálních uchazečů,
- nedobrovolné odchody pracovníků zvyšují nejistotu stávajícího personálu, čímž dochází k chybám při práci, nižšímu pracovnímu nasazení, konfliktům na pracovištích a nárůstu absentérství. (Vnoučková, 2013, s. 13-14)

Naopak mezi pozitivní dopady fluktuace se řadí:

- přínos nových myšlenek, postupů a know-how do společnosti při příchodu nových pracovníků,
- přínos informací od konkurenčních podniků,
- zvýšení výkonu v důsledku přílivu nových výkonnějších pracovníků a naopak odlivu méně produktivních jedinců,
- vytváření příležitostí k povyšování stávajících pracovníků, čímž dochází ke zvýšení motivace a spokojenosti u stávajících i nově nastupujících pracovníků, což vede ke stabilizaci výkonného a schopného personálu,
- snížení stereotypu a tzv. provozní slepoty. (Vnoučková, 2013, s. 13-14)

Z uvedeného vyplývá, že fluktuaci nelze chápat výhradně jako negativní jev. Naopak je nutné na tento ukazatel pohlížet z globálního hlediska, jakoby obecně. Fluktuace pracovníků je do jisté míry žádoucí a důležitá kvůli budoucímu rozvoji společnosti. Bez mobility pracovníků by nebylo možné získat a udržet si nejvhodnější pracovníky,

docházelo by ve větší míře k tzv. profesní slepotě, díky čemuž by se i zúžil okruh inovací přicházejících od pracovníků. Užívá se také k porovnání personální práce na jednotlivých odděleních, sekcích, podnicích a dokonce i oborech či napříč všemi činnostmi. Naopak vyšší míra odchodů v jedné sekci podniku oproti jiné s totožnými parametry, může poukazovat na nevhodný přístup manažera, nesprávně sestavený tým, nevhodně zvolený sortiment či třeba špatnou motivaci a systém odměňování. (Vnoučková, 2013, s. 13-14)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (2009, s. 13-15) uvádí, že ne stroje ani kapitál ale lidé jsou pro podnik tím nejdůležitějším, nejcennějším a bohužel i nejdražším zdrojem, protože jsou to právě oni, kdo uvádějí do pohybu ostatní firemní zdroje a determinují tak jejich využívání, čímž rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Právě proto je personální práce, potažmo řízení lidských zdrojů nejdůležitější oblastí řízení organizace. To dokládá i skutečnost, že v ostatních oblastech řízení organizace, jakými jsou oblast financí, investic, výroby, prodeje atd. nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí, kteří mají tuto oblast na starosti a oni jsou tou hybnou silou, která přispívá ke splnění vytýčených cílů. (Koubek, 2009, s. 13-15)

Nesprávný přístup organizace k řízení lidských zdrojů ve firmě se může projevat mimo jiné i zvýšenou mírou odchodů ze společnosti, což jak bylo uvedeno v předešlých kapitolách, může i prosperující firmu přivést ke krachu, přijde-li o klíčové zaměstnance. (Koubek, 2009, s. 13-15; Vnoučková, 2013, s. 46)

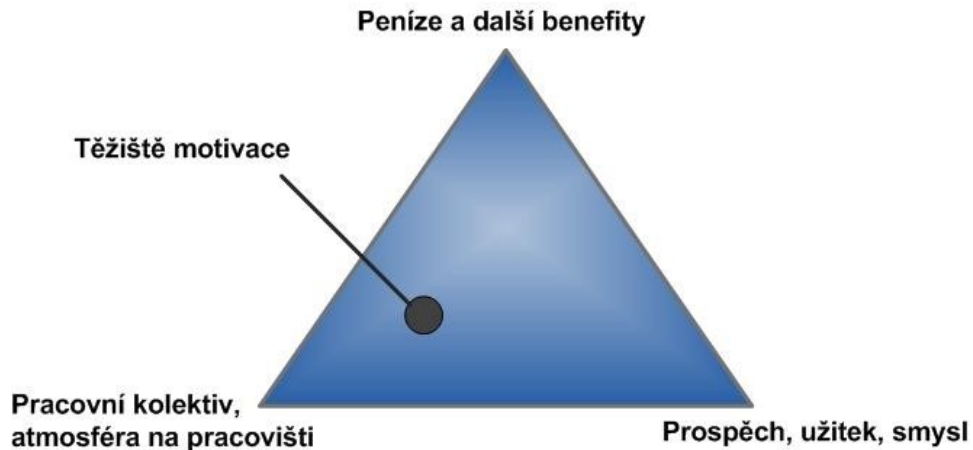
V následujících podkapitolách jsou uvedeny personální činnosti, kterým je nezbytné věnovat při řízení lidských zdrojů zvýšenou pozornost, tak aby nedocházelo ke zvyšování míry nežádoucí fluktuace.

2.1 Důvody setrvání lidí v práci

V kapitole 1.1.1. s názvem: *Příčiny dobrovolné fluktuace* byly blíže specifikovány důvody odchodů pracovníků, avšak aby bylo možné správně lidi řídit, je nutné si uvědomit příčiny vedoucí k odchodu z podniku ale i faktory, které naopak v podniku lidi drží. (Bednář, 2018, s. 15)

Teorii motivace, potřeb či skupinového chování se zabývá celá řada autorů, mezi nejznámější patří například: A. Maslow, C. Alderfer, McClelland, Herzberz a kol., a mnoho dalších. Podle Bednáře (2018, s. 15-16) chodí lidé do práce kvůli kombinaci následujících tří důvodů, které jsou názorněji uvedeny na Obr. 2:

1. *Protože potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze).*
2. *Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem).*
3. *Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch.*



Obr. 2 Motivační trojúhelník – Co drží lidi v práci (Bednář, 2018, s. 15)

Motivační trojúhelník popisuje základní motivační faktory, které drží lidi v zaměstnání. Je zcela jasné, že každý pracovník bude mít své těžiště v jiném bodě uvnitř tohoto trojúhelníku, protože každý člověk je jiný. Důvodem k odchodu z organizace je skutečnost, že danému pracovníkovi chybí některá z kombinací základních faktorů. A i když nejčastější odpovědí na otázku: „Proč zaměstnanec odchází?“ je: „... kvůli vyšší mzdě“, ne vždy je to právě ona. Jedná se o jakousi společensky únosnější odpověď než: „Odcházím za lepším šéfem“ nebo „Nová práce mě bude více naplňovat“. (Bednář, 2018, s. 15)

2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Mezi vnější faktory ovlivňující spokojenost pracovníka v souvislosti s myšlenkami o odchodu z dané společnosti řadí Štikar (2002, s. 115-116) finanční ohodnocení, práci jako takovou, pracovní postup, způsob vedení, kolektiv a pracovní podmínky.

Vnoučková (2013, s. 74) dělí systém motivačních odměn pracovníka k setrvání u společnosti do čtyř kvadrantů, které jsou zobrazeny na Obr. 3 a některé jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

		Krátkodobé	Dlouhodobé
Hmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> - Základní plat - Příplatky - Příspěvky na zdravotní pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> - Bezpečnost práce - Programy spoření - Podíly na zisku 	
Nehmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovní/životní benefity - Praktiky při přijímání - Koučing 	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovní prostředí - Chování vedoucích - Důvěra ve vedení 	

Obr. 3 Typologie faktorů ovlivňující fluktuaci (Vnoučková, 2013, s. 74)

Položky v krátkodobém hmatatelném kvadrantu představují úplný základ všeho. Jedná se o typy odměn, se kterými každý zaměstnanec počítá a důvody, proč do zaměstnání chodí. Tento kvadrant však k udržení kvalitních pracovníků nestačí. Na začátku pracovního vztahu se zaměstnancem je zapotřebí mu dát také patřičnou péči a podporu při adaptaci, čehož se týká krátkodobý nehmatatelný kvadrant. To však stále není dostatečné, protože po adaptaci začne pracovník vnímat budoucnost svého nového zaměstnání, a proto je nutné věnovat se dlouhodobým potřebám pracovníků, nejprve těm hmatatelným a poté nehmatatelným. A právě dlouhodobé nehmatatelné motivy, jakými jsou: pracovní prostředí, důvěra vedoucích či důvěřování vedení společnosti, jsou klíčové k udržení si kvalitních zaměstnanců a zamezení tak jejich fluktuování mezi organizacemi. (Vnoučková, 2013, s. 74)

2.2.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je jedním z dlouhodobých nehmatatelných faktorů ovlivňující tendenci zaměstnanců setrvat v pracovním poměru u dané organizace. Jedná se o soubor všech pracovních podmínek pro danou pracovní činnost, kdy útvar pro řízení lidských zdrojů se zabývá zejména:

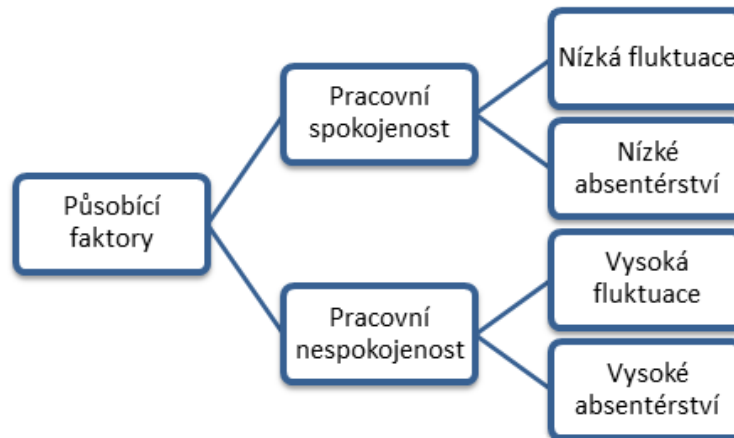
- **prostorovým řešením pracoviště** – vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, stanovení výšky pracovní plochy, pohybové návyky, pohodlný přístup na pracoviště,
- **fyzikálními podmínkami práce** – odvětrání pracoviště, míra osvětlení, hladina hluku na pracovišti, barevná úprava pracoviště,
- **sociálně psychologickými podmínkami práce** – kontakt s lidmi/dalšími pracovníky. (Duda, 2008, s. 41-43)

Nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u zaměstnanců nespokojenost, vyústující až v odpor k dané firmě, což zpravidla vede ke snížení pracovního výkonu daného zaměstnance, následnému nárůstu absentérství až k odchodu pracovníka z podniku a může mít také negativní dopad na zdraví pracovníka. Z důvodu ochrany zdraví pracovníků je jednou z povinností personálního útvaru dbát o dobré pracovní prostředí, v němž se zaměstnanec vyskytuje dle nařízení vlády č.101/2005 Sb. a č.178/2001 Sb. (Duda, 2008, s. 41-43; Vnoučková, 2013, s. 74)

2.2.2 Pracovní spokojenost a pracovní chování

Kocianová (2010, s. 35) chápe pracovní spokojenost či nespokojenost jako „... *komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívání souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.*“

Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním je velmi komplikovaný, navzdory obecnému očekávání přímé úměry mezi vysokou pracovní spokojeností a kladným pracovním chováním, jehož očekávanými výsledky jsou: vysoký pracovní výkon, nízká míra nepřítomnosti (tzv. absentérství) a nízká míra odchodů pracovníků, se potvrdila pouze vysoká míra závislosti pracovní spokojenosti a absentérství a fluktuací naopak vztah s vysokým výkonem nelze jednoznačně prokázat. Zjednodušeně, lze vztah závislosti vyjádřit pomocí schéma znázorněného na Obr. 4. (Štikar, 2003, s. 68)



Obr. 4 Příčiny a důsledky pracovní ne/spokojenosti
(Štikar, 2003, s. 68)

Podle Kocianové (2010, s. 36) působí na pracovní spokojenost několik navzájem působících faktorů, které lze klasifikovat do následujících kategorií:

- **Vlivy související se samotnou pracovní činností** (tj. charakteristika práce, pracovní náplň).
- **Podmínky a okolnosti práce** (např.: systém řízení, odměňování, uznání, možnost karierního růstu, styl vedení zaměstnanců, mezilidské vztahy, pracovní prostředí a bezpečnost práce atd.).
- **Individuální a osobnostní charakteristika každého jedince** (např.: pracovníkovu pohlaví, věk, rodinný stav, nejvyšší dokončení vzdělání, ale také potřeby, motivace, postoj k práci, hodnoty a zájmy zaměstnance aj.).
- **Mimopodnikové vlivy** (například: politika nezaměstnanosti státu, pracovně-právní legislativa, mzdová úroveň trhu v daném oboru atd.).

Na pracovní spokojenost každého zaměstnance působí hned několik faktorů současně, některé pozitivně jiné naopak negativně, což samozřejmě působí i na míru odchodů pracovníků z organizace, soustavné pozdní příchody nebo absence, podprůměrný výkon či množství nepřítomnosti. Základní pozitivně i negativně působící faktory jsou uvedeny v následující Tabulce 3. (Kocianová, 2010, s. 36; Thomson, 2003, s. 97)

Tabulka 3 Vlivy působící na pracovní ne/spokojenost (Kocianová, 2010, s. 36)

Faktory posilující pracovní spokojenost:	Faktory zeslabující pracovní spokojenost:
<ul style="list-style-type: none"> - průhledná organizační a personální politika, - jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce, - různorodá práce, - možnost vlastní kontroly nad svojí prací (autonomie), - příležitosti k využívání vlastních schopností a zkušeností, - ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině, - finanční ohodnocení, - optimální spolupráce a mezilidské vztahy, - bezpečnost vykonávané práce. 	<ul style="list-style-type: none"> - převaha nepředvídatelných vlivů na práci, - časový stres, - pracovní zátěž, - nereálné pracovní nároky, - sociální „nepohoda“ na pracovišti, špatné vztahy, - zasahování práce do soukromého života, - psychosomatické důsledky práce.

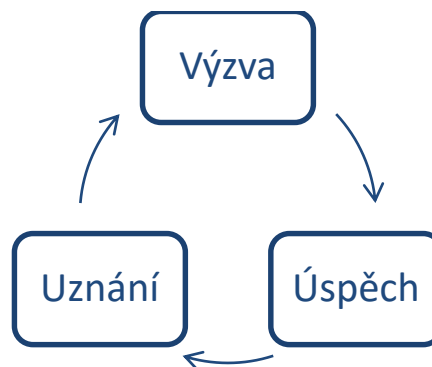
2.2.3 Uznání/pochvala

„Nejhlubší touha v nitru člověka je touha být oceněn.

William James

Zatímco většina manažerů se mylně domnívá, že největší vliv na rozhodování pracovníka o tom, zda je ve firmě spokojen a zůstane v ní či naopak nespokojen, a to až do té míry, že se rozhodne z firmy odejít, záleží na výši mzdy. Na toto opatření nemá většina firem volné peněžní prostředky, a proto nechá raději zaměstnance odejít. Opak je pravdou. Jsou to právě oni, kdo mají denně ve svých rukou nástroj, jak minimálně dočasně učinit své podřízené spokojené a podpořit tak jejich loajalitu, a to dokonalým pracovním nástrojem, který firmu nestojí vůbec nic. Tímto magickým nástrojem jsou obyčejná pochvala, poděkování či projevené uznání pracovníkovi od jeho vedoucího. (Branham, 2004, s. 191)

O tomto jednoduchém triku dle Branhama (2004, s. 191) věděl již Frederick Herzberg, který jako první představil tzv. motivační cyklus V-Ú-Ú, vyobrazený na Obr. 5 s popisem, že se jedná o základní princip veškeré motivace a spokojenosti pracovníků.



Obr. 5 Schéma motivačního cyklu Fredericka Herzberga (Branham, 2004, s. 191-192)

2.2.4 Mzda/plat

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat.

Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John. C Maxwell

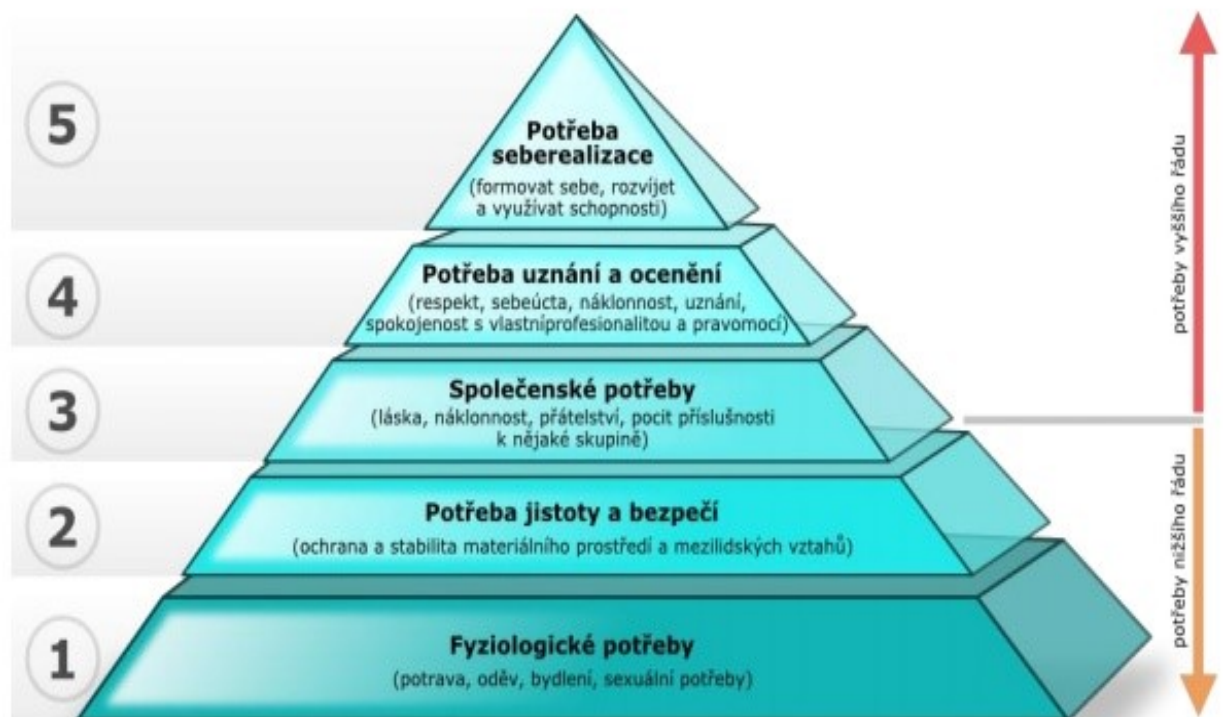
Finanční ohodnocení pracovníka za odvedenou práci bylo odjakživa jedním z hlavních motivačních faktorů, avšak při jeho nedostatku zároveň prvním střípkem k nespokojenosti a uvažování o odchodu z organizace. Jedná se bezpochyby o základní pilíř motivace, protože každý člověk chodí do práce, proto aby se uživil. (Bednář, 2018, s 17)

Obecně lze říci, že z pohledu zaměstnance existují celkem tři výše mzdy:

- **Nejnižší částka** – jedná se o minimální výši mzdy, za kterou je zaměstnanec ochoten pracovat. Vzhledem k tomu, že tato suma pokryje pracovníkovy minimální potřeby, zaměstnanec bude pracovat, protože ji potřebuje. Nebude ale své práci věnovat maximální úsilí k dosažení nejlepších výsledků, protože ho výše mzdy k tomuto nijak nemotivuje. A jakmile se mu naskytne lepší pracovní nabídka, ihned firmu opustí. Takovéto výši mzdy by se firmy měly dle Bednáře (2018, s. 17) vyhnout.
- **Srovnatelný plat** – představuje odpovídající výši mzdy pro zaměstnance za daný druh vykonávané práce. Tato výše mzdy je dle pohledu zaměstnance adekvátní, protože je zároveň srovnatelná s ostatními kolegy v podniku i mimo něj v rámci odvětví. Výkon pracovníka bude v normě a nemá důvod k odchodu, dokud ostatní budou mít výši mzdy na stejné úrovni jako on. (Bednář, 2018, s. 17)
- **Motivační plat** – jedná se o nadstandardní výši mzdy, za kterou je očekáván i nadstandardní výkon. Pracovník pracuje nad rámec svých povinností, protože je to k dané výši odměny adekvátní. Tuto výši mzdy nelze využívat trvale či dlouhodobě například z důvodu „syndromu vyhoření“. (Bednář, 2018, s. 17-18)

Většina obchodních či výrobních firem v rámci svého systému odměňování zohledňuje všechny tři výše zmíněné hladiny mzdy. Při nástupu nového zaměstnance či podprůměrném výkonu obdrží pracovník minimální výši mzdy, dosáhne-li určitého požadovaného výkonu, zvýší se mu mzda na srovnatelnou hladinu a na hladinu motivační dosáhne při výkonu nadstandardním. Je-li ve firmě tento princip odměňování zaveden a přesto mají všichni zaměstnanci mzdu srovnatelnou, neplní systém motivační funkci, protože není nastaven správně. (Bednář, 2018, s. 18)

Při nefunkčním systému odměňování se mnoho firem pokouší snížit fluktuaci zvýšením minimální a srovnatelné mzdy, toto řešení však neplní dlouhodobý stabilizační prvek, protože pracovník si na danou výši finančního ohodnocení poměrně rychle zvykne a do popředí vstupují jiné faktory, které předtím byly v pozadí. Obecně lze říci, že se zaměstnanec snaží uspokojit své potřeby podle Alderfera – potřeby existenční, potřeby vztahové, potřeby růstové, nebo podle Maslowovy hierarchie potřeb, která je znázorněna na Obr 6. (Bělohávek, 2000, s. 42; Hájek, 2013; Štikar, 2002, s. 115)



Obr. 6 Maslowova hierarchie potřeb (Hájek, 2013)

Štikar (2002, s. 115) uvádí, že zaměstnanec hodnotí spokojenost či nespokojenost s výší mzdy především v následujících situacích:

- porovnává výši své mzdy se mzdou ostatních pracovníků z pohledu množství vynaloženého úsilí a pracovního výkonu/výsledků,
- mzdu chápe jako ohodnocení svého přínosu pro firmu,
- výše mzdy je dle něj brána z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění jeho povolání. (Štikar, 2002, s. 115)

Duda (2008, s. 101-111) uvádí, že mzda se skládá ze dvou hlavních složek: základní mzdovou formu a dodatkovou mzdovou formu. Základní mzda často označována jako mzda fixní, neboli pevná bývá tvořena:

- časovou mzdou,
- úkolovou mzdou,
- mzdou provizního charakteru,
- mzdou za očekávané výsledky práce,
- mzdou za znalosti a dovednosti.

Naopak dodatková mzda neboli variabilní část mzdy nebo také pohyblivá část mzdy bývá tvořena:

- prémie,
- odměnami,
- osobním ohodnocením,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměnami za inovace,
- zaměstnaneckými akciemi a dalšími zaměstnaneckými výhodami.

Pilařová (2016, s. 131) a Duda (2008, s. 91-111) uvádějí doporučení rozlišovat mezi systémem odměňování různých pracovních pozic a to nejen poměrem fixní a variabilní složky mzdy ale i výší a výběrem benefitů, tak aby to bylo pro daný druh práce motivační. Fixní mzda na obchodní pozici by měla být považována za minimální hladinu mzdy, která činí cca 30 % celkové výše odměny a variabilní (provizní) výše odměny by měla tvořit až 70 % celkové mzdy, tak aby bylo pro obchodníka motivační uskutečnit více obchodů. Naopak pro servisní typ práce by měl být dán vyšší poměr fixní složky mzdy okolo 70 % - 80 % a variabilní mzdu využívat jako motivační část ve výši okolo 20 % – 30 %.

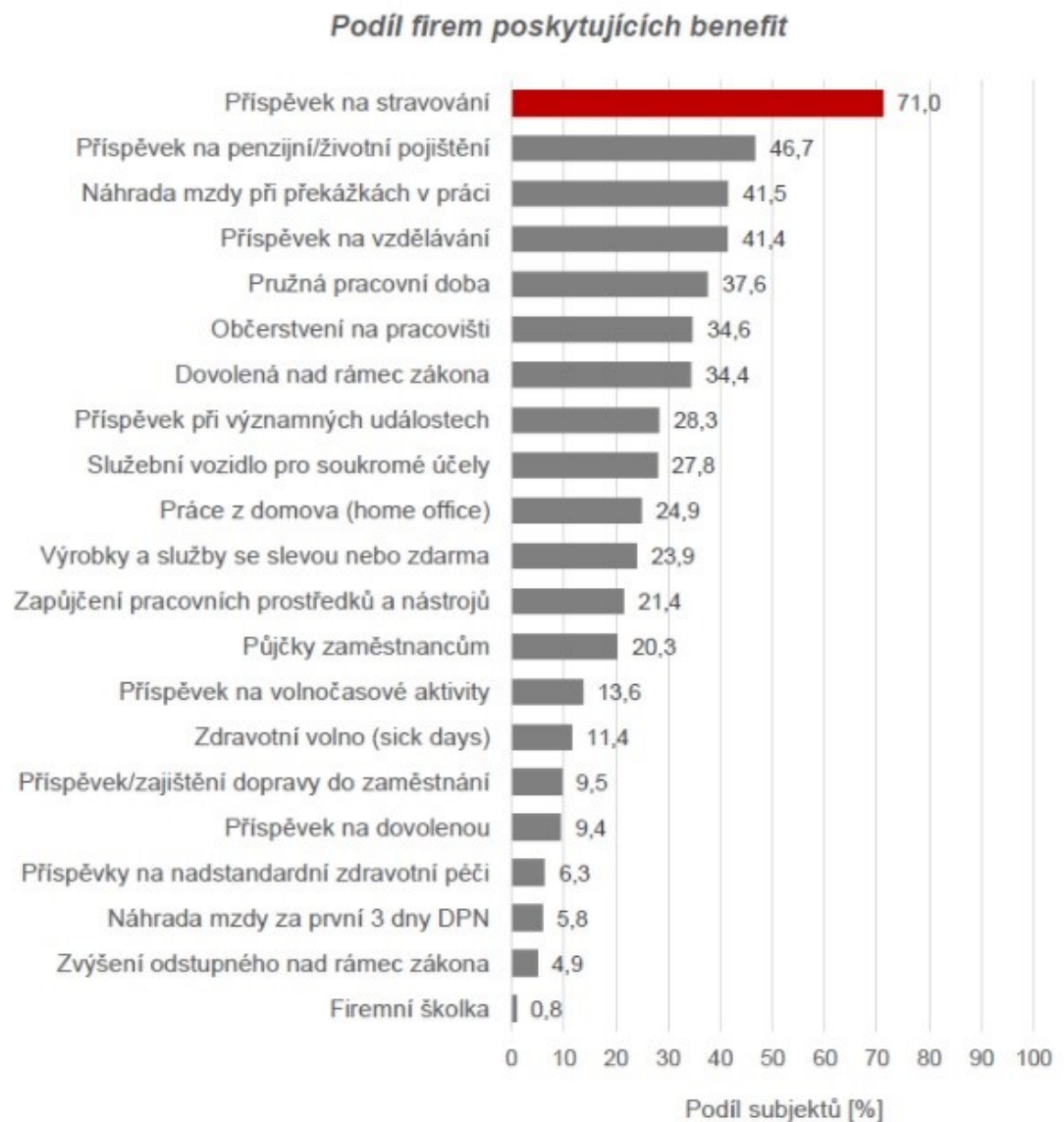
2.2.5 Benefit

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou zpravidla nepeněžní výhody, které firmy poskytují svým zaměstnancům mimo mzdu nad rámec zákonem stanovených podmínek. (Koubek, 2007, s. 261)

Z šetření společnosti BENEFITY provedeném v roce 2016 mezi 1013 ekonomickými subjekty očištěným o negativní vlivy vyplývá, že benefity hrají pro zaměstnance důležitou

roli, co se odměňování týče. Celých 97 % firem poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit, avšak běžně je jim poskytováno mezi 5 – 8 firemními benefity. Nejčastěji poskytovaným benefitem v České republice je bezesporu příspěvek na stravování. 71 % všech dotazovaných firem, jej poskytuje, ať už ve formě stravenek či prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení. Dalšími čteně využívanými benefity jsou: příspěvek na penzijní či životní pojištění, příspěvek na vzdělávání, dovolená nad rámec zákon (nejčastěji 5 dní dovolené navíc) či pružná pracovní doba. Skutečnost, že firemní benefity v dnešní době nejsou pouze jakýmsi zažitým koloritem, který si zaměstnavatel může odečíst z daní a zaměstnanec je vnímá jako samozřejmost, která mu však neusnadní jeho život, dokazují i benefity jakými jsou: podniková školka, zajištění dopravy do/ze zaměstnání či náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti. Podíl poskytovaných benefitů na českém trhu je uveden v Tabulce 4. Naopak dobře zvolená kombinace poskytovaných benefitů může pro firmu znamenat konkurenční výhodu v boji o kvalitní zaměstnance. Mladší generace fluktuantů si v dnešní době nevybírám zaměstnavatele pouze podle výše mzdy, ale dává přednost spíše nepeněžním benefitům, jakými jsou: lepší skloubení jejich pracovního a osobního života, což jim nabízí například tzv. home office, neboli práce z domu, již zmíněná firemní školka nebo například příspěvky na volnočasové aktivity, mnohdy ve formě tzv. Cafeterie, ocení také příjemnou firemní atmosféru a dobrý pracovní kolektiv. Na dalších příčkách se umístily příspěvky na penzijní nebo životní pojištění nebo slevy na firemní produkty, které zároveň podporují i větší sounáležitost pracovníka s organizací. (Duspivová, 2017; Tryner, 2016a)

Tabulka 4 Podíl firem v České republice za rok 2016 poskytující vybrané zaměstnanecké benefity (Duspivová, 2017)



2.2.5.1 Cafeteria systém

V dnešní moderní době, kdy se firmy předhánějí v boji o kvalitní zaměstnance, dochází ke každoročnímu růstu mezd, rozšiřuje se nabídka nejrůznějších firemních benefitů, je Cafeterie jednou z možností, jak uchazeče přilákat.

Jedná se o moderní nástroj sloužící ve firmách k jednoduchému a efektivnímu řízení nepeněžního odměňování zaměstnanců, kdy si každý pracovník může zvolit takové zaměstnanecké benefity, které právě jeho nejvíce zajímají. Tento systém je založen na principu přidělování kreditu, ať už se jedná o přidělování plošné, podle zásluh nebo kombinací obou. Získané body může pracovník uplatnit na kteroukoli nabídku v rámci

Cafeterie dané společnosti dle jeho vlastního výběru. Kredit může být čerpán na vzdělávací či jazykové kurzy, cestování, sportovní aktivity, kulturní akce nebo v oblasti péče o zdraví – masáže, optiky, očkování, atd. (Bělohávek, 2003, s. 25; Edenred, 2018)

Další výhodou tohoto systému odměňování zaměstnanců je fakt, že z hodnoty benefitů se neodvádí daň z příjmu ani odvody na zdravotní a sociální zabezpečení, tudíž zaměstnanec získá celou hodnotu tohoto benefitu, na rozdíl od přidání stejné částky do mzdy, kde by se těmto odvodům nevyhnul a obdržel tak o cca 31 % méně, jak uvádí modelový příklad na stránkách Edenred, jakožto jednoho z předních poskytovatelů tohoto systému v České republice. (Edenred, 2018)

3 NÁKLADY SPOJENÉ S FLUKTUACÍ ZAMĚSTNANCŮ

Manažeři si mnohdy neuvědomují všechny důsledky fluktuace zaměstnanců, a už vůbec nemají zcela jasný přehled o tom, jak vysoké náklady s sebou odchod pracovníka přináší.

Náklady na výběr a zaškolení nového zaměstnance jsou v každém podniku zcela odlišné, je to dáno mnoha určujícími faktory: způsobu výběru kandidáta, jeho kvalifikovaností, pracovní pozicí, legislativními omezeními, množstvím školení, ale například i osobními charakteristikami každého pracovníka. Každý pracovník potřebuje na adaptaci jiný čas, protože každý člověk je jedinečný. Někomu na zaškolení stačí týden, jiný by jeho práci nezvládal ani za půl roku. Dle Branhama (2004, s. 10-11) se náklady na fluktuaci jednoho pracovníka pohybují v rozmezí od 25 % do 200 % ročního platu daného zaměstnance.

Není nezbytně nutné vyčíslit náklady spojené s fluktuací na všechny pozice ve společnosti, ale zaměřit se na pracovní pozice, které jsou pro chod podniku nepostradatelné, těžko nahraditelné nebo se jedná o nejvýkonnější pracovníky, protože právě tyto zaměstnance si organizace může dovolit ztratit ze všeho nejméně. Při vyčíslování výdajů firmy na fluktuaci daného pracovníka je zapotřebí soustředit se na všechny skutečně vyvolané náklady, a to náklady jak přímé, tak i nepřímé, které jsou mnohdy opomíjené, avšak mohou to být právě ony, kdo firmu přivedou do krachu při chybném rozhodnutí. (Branham, 2004, s. 9-10)

3.1.1 Přímé náklady na fluktuaci

Branham (2004, s. 10-11) mezi přímé náklady na fluktuaci pracovníků řadí:

- náborová reklama,
- poplatky na agenturní průzkum trhu,
- interní odměna za doporučení nového pracovníka,
- náklady na kandidáta,
- náklady na realokaci,
- výdaje na výběrové řízení,
- zdravotní prohlídka nového pracovníka,
- náklady na ověření pravdivosti údajů o uchazeči,
- výdaje na adaptaci.

3.1.2 Nepřímé náklady na fluktuaci

Branham (2004, s. 10-11) mezi nepřímé náklady na fluktuaci pracovníků řadí:

- režijní náklady zaměstnavatele,
- mzda pracovníků za zpracování údajů,
- strávený čas (vyjádřený mzdovou sazbou) manažera a ostatních pracovníků podílejících se na výběru uchazečů,
- čas instruktáže pro nově nastupující,
- doba adaptace/zaškolení nového pracovníka,
- čas pracovníka, který personifikuje systém přímo pro nově nastupujícího zaměstnance,
- odhad promarněných obchodních příležitostí v důsledku odchodu pracovníka (= doba než nově nastupující zaměstnanec může plnohodnotně nahradit původního pracovníka),
- odhad poklesu výkonu na křivce produktivity,
- odhad kalkulace nákladů spojených se sníženou kvalitou zákaznického servisu, což může zapříčinit odchod vybraných zákazníků ke konkurenci, a následné ztrátě obchodu,
- odhad ztráty obchodních příležitostí.

3.1.3 Ostatní náklady na zaměstnance při fluktuaci

Přímé a nepřímé náklady nejsou jedinými náklady, které musí manažeři a personalisté brát v potaz. Existují i náklady, které nelze přesně vyčíslit, jako například citová zainteresovanost, ztráta morálních zásad, vyčerpání, nepřítomnost ostatních pracovníků, ztráta zkušeností, souvislostí, know-how a tzv.: „společenské paměti“. (Branham, 2004, s. 10-11)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato diplomová práce si klade za cíl navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě. Vzhledem ke skutečnosti, že fluktuace a s ní spojené náklady a další souvislosti jsou velmi citlivá data, byl po konzultaci s vedením společnosti utajen název firmy. Vyzrazení těchto údajů by mohlo ostatním společnostem na trhu přinést konkurenční výhodu a poškodit tak společnost díky vyzrazení faktorů, které zaměstnancům ve stávající společnosti chybí a pomoci tak v přetahování zaměstnanců.

Vybranou firmou v této diplomové práci je jedna z univerzálních pojišťoven působících již řadu let na českém trhu, která svým klientům nabízí kompletní sortiment produktů a služeb nejen v oblasti životního a neživotního pojištění občanů, ale i zajištění rizik pro malé, střední, velké podniky a v oblasti zemědělství a lesů. O spokojenost svých klientů se firma stará za pomoci téměř 4 000 kmenových zaměstnanců a více než 5 000 obchodních zástupců na více než 4500 obchodních místech po celé České republice. (webové stránky vybrané firmy)

Vybraná firma je součástí nadnárodní skupiny, která je jednou z největších ve střední a východní Evropě a působí ve více než 60 zemích světa. O stabilitě obchodní firmy svědčí i fakt, že celá obchodní skupina dosahuje dlouhodobě nejvyšších ratingových úrovní. Důkazem toho jsou i mnohá ocenění klientů, široké veřejnosti i odborníků, kde se vybraná firma každoročně umísťuje na předních příčkách. V loňském roce získala několik ocenění v uznávané soutěži Hospodářských novin a získala také řadu cenných ocenění v následujících kategoriích:

- Nejlepší neživotní pojišťovna,
- Klientsky nejpřívětivější neživotní pojišťovna,
- Nejlepší životní pojišťovna,
- Klientsky nejpřívětivější životní pojišťovna. (webové stránky vybrané firmy)

Mezi další prestižní ocenění, které vybraná firma získala v loňském roce, lze zařadit:

- Cena za společenskou odpovědnost v anketě Zlatá koruna,
- Ocenění v soutěži Sodexo Zaměstnavatel roku pro region Praha do 5 000 zaměstnanců. (webové stránky vybrané firmy)

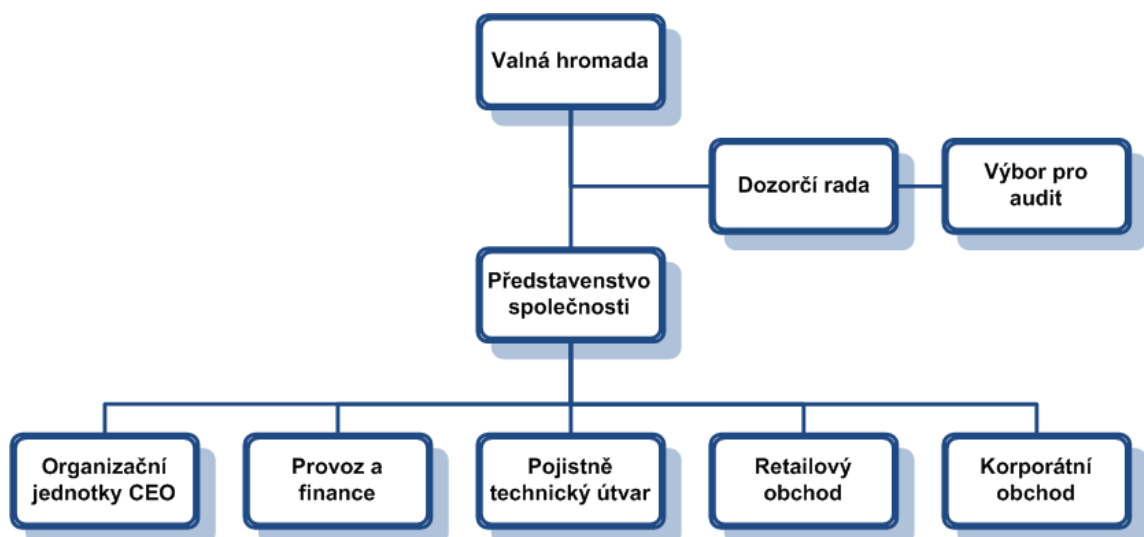
Produktové portfolio

Vybraná firma v této diplomové práci je jedním z lídrů na českém trhu ve svém oboru a nabízí svým klientům kompletní škálu zajištění a dalších produktů, které jsou poskytovány ať už přímo vybranou společností nebo jejími dceřinými společnostmi. Kompletní produktová nabídka je tvořená následujícími segmenty:

- pojištění majetku a odpovědnosti občanů a firem,
- pojištění motorových vozidel pro občany i firmy (jednotlivě i v rámci flotil),
- cestovní pojištění,
- životní a úrazové pojištění,
- pojištění zvířat,
- pojištění myslivců,
- pojištění sportovního vybavení občanů,
- pojištění dětí a mládeže,
- penzijní připojištění,
- jednorázové i pravidelné investování,
- pojištění finančních rizik pro firmy a podnikatele. (webové stránky vybrané firmy)

4.1 Organizační schéma

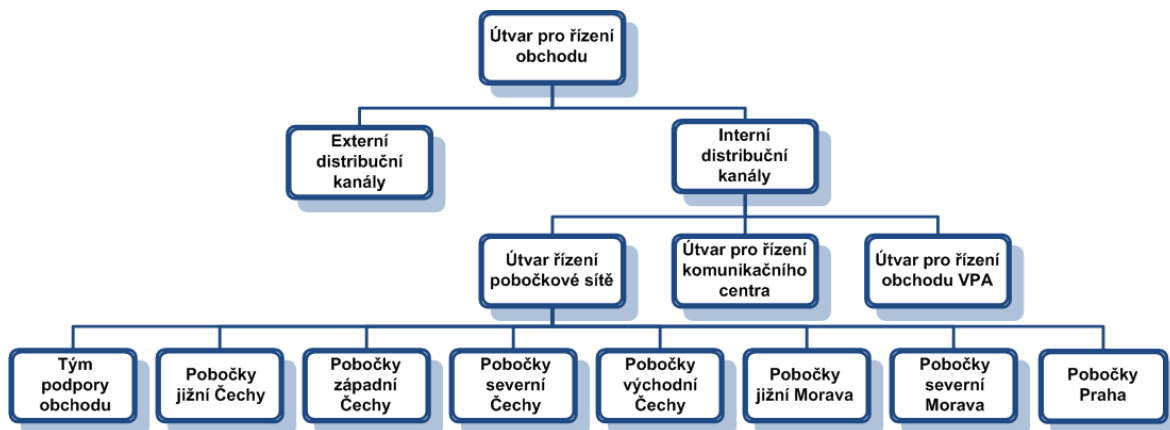
Na Obr. 7 je znázorněno základní organizační schéma vybrané společnosti.



Obr. 7 Organizační schéma vybrané společnosti

(Výroční zpráva vybrané firmy, 2016)

Vybraná firma, jejímž návrhem na snížení fluktuace se tato diplomová práce zabývá, podniká v oboru pojišťovnictví, a protože je zcela jasné, že se jedná o firmu obchodní, tak k nejdůležitějším oddělením ve firmě se řadí právě obchodní oddělení, které je pro účely této diplomové práce více rozpracováno na Obr. 8.

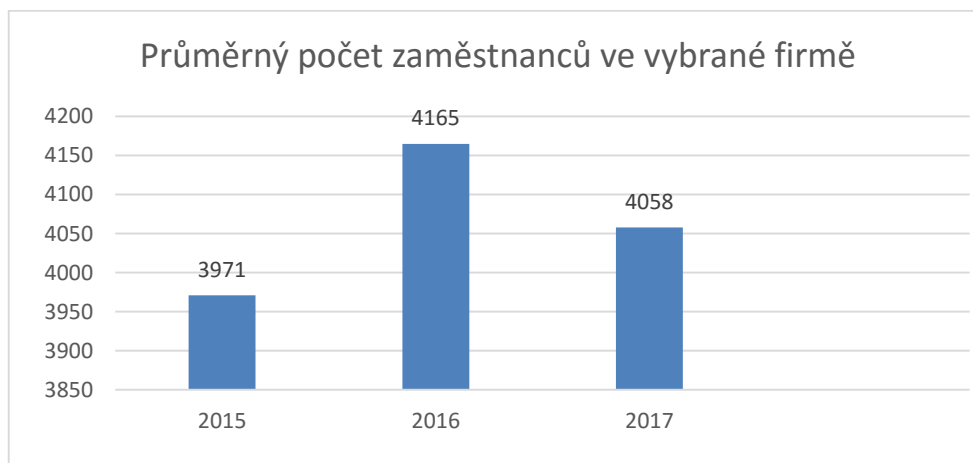


Obr. 8 Organizační schéma útvaru pro řízení obchodu (zpracováno dle interních zdrojů)

Z organizačního schéma je patrné, že vybraná firma k obsluze svých klientů využívá nejen svou interní distribuční síť, ale i externí, kterou tvoří makléřské společnosti a další organizace. Interní distribuční síť se dále dělí na tři větve: Pobočkovou síť, Komunikační centrum a Síť výhradních pojišťovacích agentů. Tato diplomová práce se však na přání vedení společnosti bude zabývat výhradně pobočkovou sítí, a to z toho důvodu, že v této divizi pracuje bezmála 600 kmenový zaměstnanců firmy, kteří nejvíce fluktuují a firmě to činí největší obtíže a přináší největší náklady. (zpracováno dle interních zdrojů)

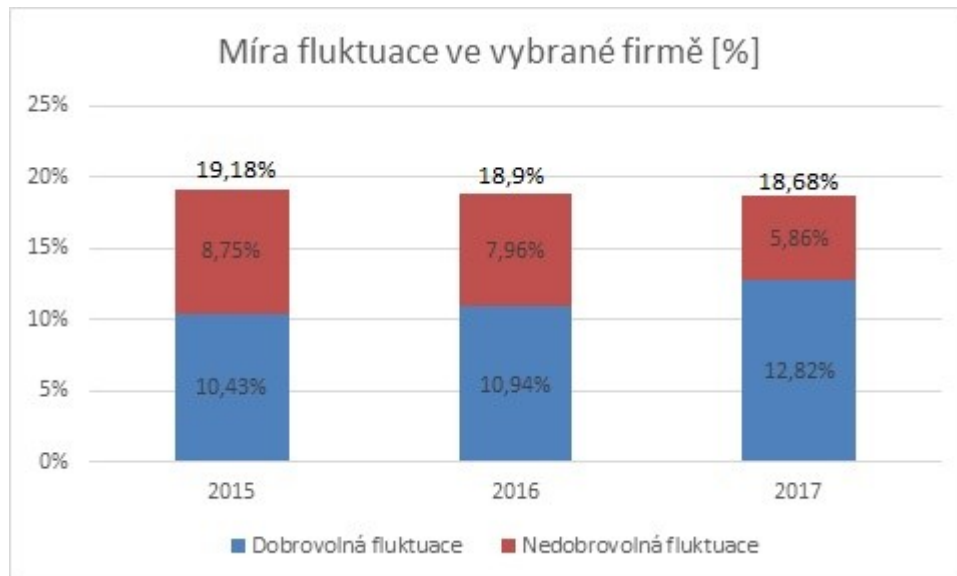
5 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ

V této kapitole je podrobněji rozebrán celkový počet zaměstnanců a jeho případný vliv na vývoj fluktuace ve vybrané firmě. Vývoj počtu kmenových zaměstnanců a fluktuace za poslední 3 roky v rámci celorepublikového šetření uvádí Obr. 9



Obr. 9 Průměrný počet zaměstnanců ve vybrané firmě
(zpracováno dle interních zdrojů)

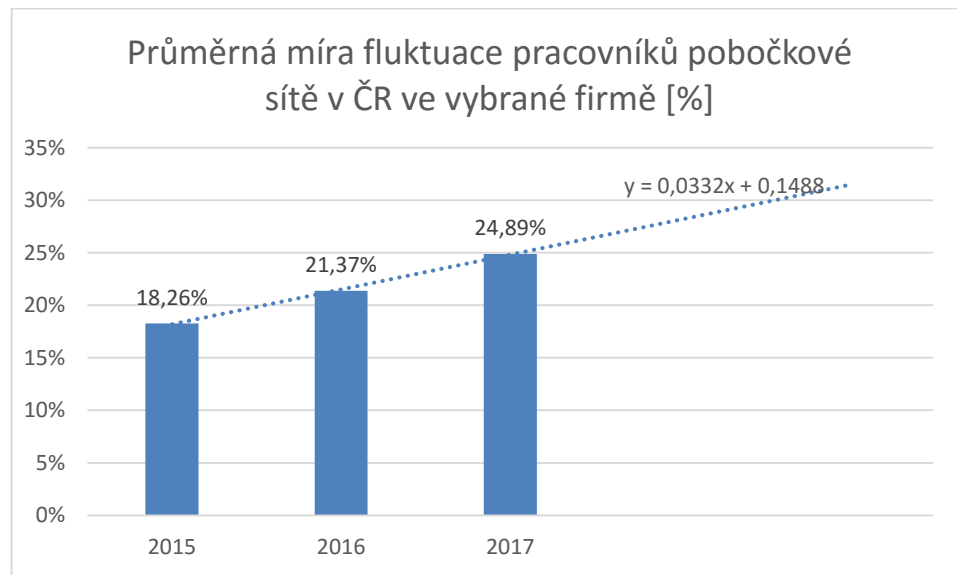
Na Obr. 9 je patrné, že průměrný počet kmenových pracovníků ve vybrané firmě osciluje kolem hodnoty 4 000, avšak z Obr. 10 naopak vyplývá, že oscilace počtu zaměstnanců nemá vliv na vývoj celkové fluktuace ve firmě, která má spíše konstantní charakter. Zároveň lze říci, že hodnota fluktuace ve vybrané firmě je dle studií uvedených v teoretické části této diplomové práce vzhledem ke svému oboru podnikání v normálu, tj. 18 - 19 %. Z uvedeného by se dalo vyvodit, že se jedná o dobré hodnoty a vše je ve firmě, co se fluktuace týče, zcela v pořádku. Při bližší analýze Obr. 10 je zapotřebí uvědomit si, že fluktuace se skládá ze dvou složek: dobrovolné a nedobrovolné fluktuace. Zatímco celková míra fluktuace je za sledovaná období takřka konstantní, dobrovolná míra fluktuace stoupá, což znamená, že více pracovníků odchází na svou žádost. Vzhledem k těmto poznatkům bylo nutné provést další analýzu fluktuace, aby bylo možné určit oddělení s nejvyšší mírou fluktuace, čímž se dle interních zdrojů stala síť poboček. Bližší analýze struktury fluktuace, možné příčiny a délce zaměstnání se bude více věnovat následující kapitola.



Obr. 10 Míra fluktuace ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)

5.1 Analýza pobočkových pracovníků ve vybrané firmě

V pobočkové síti pracovalo v roce 2017 téměř 600 zaměstnanců napříč celou Českou republikou. Vývoj fluktuace v pobočkové síti za poslední tři roky je znázorněn na Obr. 11.



Obr. 11 Průměrná míra fluktuace pracovníků pobočkové sítě v celé České republice ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)

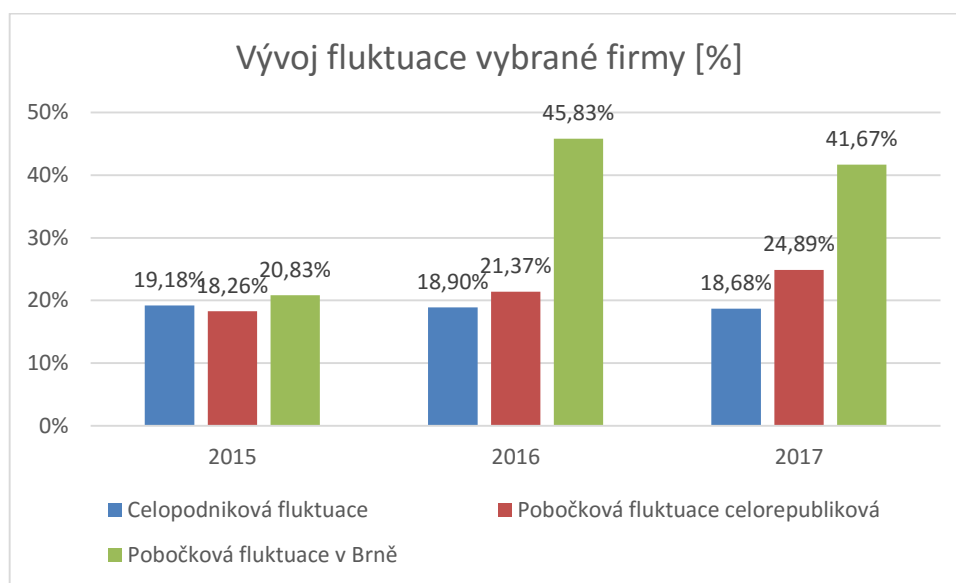
Na Obr. 11 je za poslední tři sledovaná období zřetelný rostoucí trend hodnoty míry odchodů pracovníků, který nejvíce vystihuje lineární funkce popsána rovnicí: $y = 0,0332x + 0,1488$. Za předpokladu, že by tento odhad trendové funkce byl správný na hladině významnosti $\alpha = 0,1$, by se dalo predikovat, že míra fluktuace pracovníků

pobočkové sítě za rok 2018 bude s 90 % pravděpodobností na úrovni 28,16 %, tj. což je samozřejmě pro firmu nepřijatelné a je zapotřebí tuto situaci okamžitě začít blíže analyzovat a nastavit opatření, která by tento vývoj zvrátila. Pokud by se totiž predikce vývoje fluktuace naplnila, mohl by nastat problém s obsluhou klientů při nedostatečném počtu pracovníků či nedostatečné kvalitě obsluhy způsobenou nadměrným množstvím nových nezkušených pracovníků poboček, což by mohlo poškodit dobré jméno společnosti, která si zakládá na kvalitní službě.

Vzhledem ke zjištěným prognózám budoucího vývoje fluktuace v rámci pobočkové sítě byly zahájeny rozhovory s vedením společnosti a domluvena komplexnější analýza pobočkové sítě, kde vedení Jihomoravského kraje projevilo velký zájem o vyhotovení analýzy fluktuace pro oblast Brna, kde se míra fluktuace dlouhodobě pohybuje nad úroveň celorepublikových hodnot, jak lze vidět na Obr. 12. Díky čemuž se zde odhadují v budoucím období možné větší personální potíže a s tím spojené nezbytné avšak zbytečně vynaložené nemalé finanční prostředky a naopak nedostatečná produktivita práce s tím spojená.

6 ANALÝZA FLUKTUACE NA POBOČKÁCH V BRNĚ

Při posuzování míry fluktuace v pobočkové síti vybrané firmy v Brně a okolí je nutné brát v úvahu trh práce komplexně. Jedná se o druhé největší město v České republice s téměř 380 000 obyvateli, bere-li se v úvahu i okolní aglomerace, dalo by se hovořit o městě s téměř 600 000 obyvateli. To s sebou nese i řadu možností pro samotné obyvatele, širokou a snadno uchopitelnou nabídku práce, a naopak konkurenci v oblasti hledání kvalitních zaměstnanců pro firmy. (Data.Brno, 2018)



Obr. 12 Porovnání vývoje fluktuace v rámci vybrané firmy

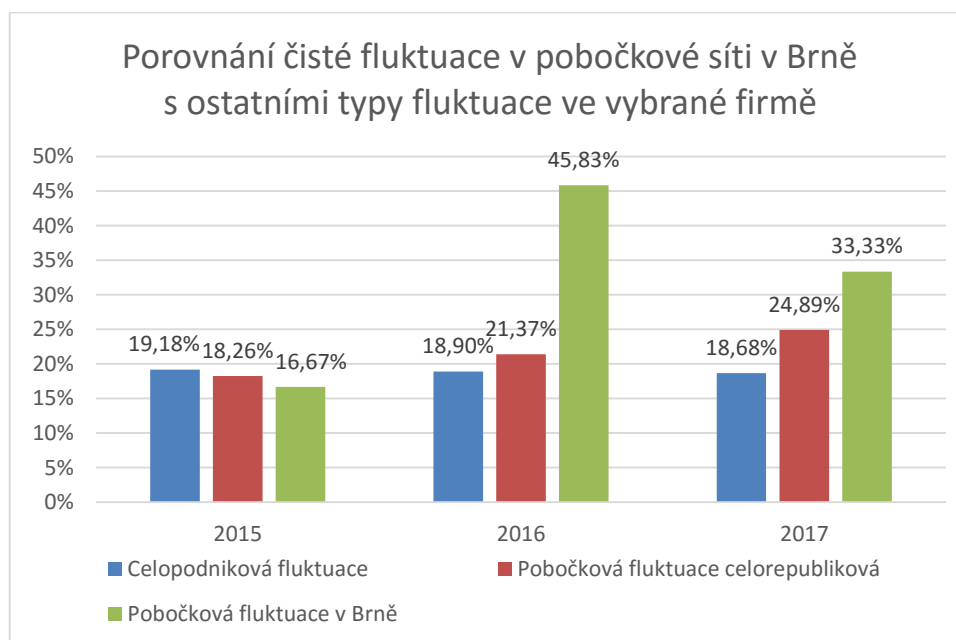
(zpracováno dle interních zdrojů)

Z Obr. 12 je zřejmé, že fluktuace v pobočkové síti v Brně v porovnání s celorepublikovou výší fluktuace a fluktuací pobočkové sítě jako celku je fluktuací přepážek v Brně vysoce nad běžné hodnoty a zároveň nad přijatelnou mez, což koresponduje s informacemi, které byly obdrženy od vedení pobočkové sítě v Jihomoravském kraji. Vzhledem k pracovním možnostem na trhu práce v Brně a okolí se nelze divit, že zaměstnanci zde mají větší sklon ke změně zaměstnání. Proto je nutné důkladně zanalyzovat, k jaké fluktuaci v Brně dochází, zda se jedná o fluktuaci dobrovolnou či nedobrovolnou, zjistit průměrnou dobu přežití pracovníků a také jakí pracovníci nejčastěji odchází a co je ke změně zaměstnavatele vede. Toto všechno bude podrobněji popsáno a navrženo několik opatření, které by měly vést ke snížení fluktuace pracovníků na přepážkách v Brně i celé pobočkové síti.

V prvním kroku je nutné fluktuaci očistit o přirozené jevy, které by zkreslovaly celou analýzu, což by mohlo vést ke špatnému závěru a chybně navrženým doporučením na jejich odstranění. Hrubou míru fluktuace v pobočkové síti v Brně je nutné očistit o:

- odchod do důchodu – za sledované období 0 odchodů,
- odchod na mateřskou/rodičovskou dovolenou – v roce 2015 se jednalo o 1 případ, 2016 se tento druh fluktuace nevyskytoval a v roce 2017 se jedná o 2 pracovnice.

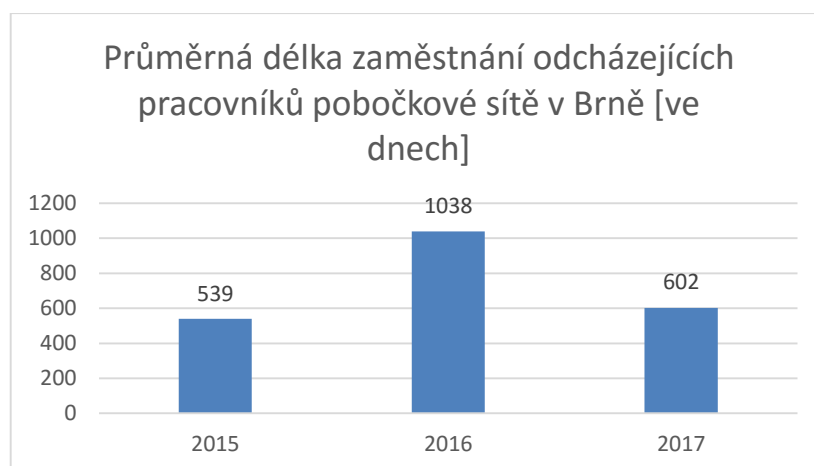
Po očištění fluktuace v Brně o odchody na mateřskou/rodičovskou dovolenou, dostaneme hodnoty, jež jsou uvedeny na Obr. 13, které jak lze vidět jsou v porovnání s celorepublikovou mírou fluktuace a mírou fluktuace v celé pobočkové síti v letech 2016 a 2017 takřka dvojnásobné. Vystává tedy otázka, co nového přinesl v pobočkové síti rok 2016, že to takto negativním způsobem ovlivnilo fluktuaci. Odpověď se nabízí - nový systém odměňování. Bylo by však krátkozraké a neprofesionální říci, že na základě této jednoduché úvahy je nový systém odměňování špatný. Je zapotřebí podívat se na analýzu struktury pracovníků, kteří pobočky v Brně opouštějí v kombinaci s tím, co nový systém odměňování těmto pracovníkům přinesl nebo naopak vzal. Pro nezkrácené údaje bude při dalších analýzách používána čistá míra fluktuace v pobočkové síti v Brně. (zpracováno dle interních zdrojů)



Obr. 13 Porovnání čisté míry fluktuace v pobočkové síti v Brně s fluktuací jiných oddělení ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)

6.1 Analýza délky zaměstnání odcházejících pracovníků poboček v Brně

Jedním z běžných aspektů při analýze fluktuace pracovníků je ukazatel průměrné délky zaměstnání ve vybrané společnosti. Jedná se o dobu, jakou u firmy zaměstnanec v průměru před svým odchodem pracoval. Vypočítaný ukazatel ve dnech za poslední tři roky je uveden na Obr. 14.



Obr. 14 Průměrná délka zaměstnání odcházejících pracovníků pobočkové sítě v Brně ve dnech (zpracováno dle interních zdrojů)

Na Obr. 14 je patrné, že odcházející pracovníci v roce 2015 u vybrané společnosti pracovali průměrně 539 dní, což je téměř 1,5 roku. Dalo by se to považovat za standartní výsledek, protože z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že nejčastěji mění lidé práci po jednom roce. Období jednoho roku ve firmě se považuje za dostatečně dlouhé období na poznání charakterových vlastností zaměstnance i kvalit zaměstnavatele. (ČTK, 2015)

Naopak v roce 2016 lze výsledek průměrné doby zaměstnání odcházejících pracovníků po 1038 dnech, tj. necelých 3 letech, považovat za alarmující. Z tohoto zjištění by vyplývalo, že z firmy odcházejí zaměstnanci, kteří již firmu relativně dobře znají, firmě přinášejí určitý standartní výkon a od těchto pracovníků se obecně očekává, že ve firmě setrvají, budou loajální a pracovat zde třeba i více jak 10 let. Je tedy nutné zjistit, co k tomuto nečekanému výsledku přispělo, nebo zda není tento údaj zkreslený, například z důvodu odchodu jednoho pracovníka po 20 letech. Jedná se o průměr několika hodnot ne příliš velkého testovacího souboru. Tento náhled nám poskytuje Tabulka 5, kde je uvedena četnost odchodů pracovníků dle délky zaměstnání ve vybrané firmě za poslední tři roky.

Tabulka 5 Počet odcházejících pracovníků rozřazených podle délky zaměstnání ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)

ČAS	Počet odcházejících pracovníků podle délky zaměstnání							Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků poboček v %
	≤ 3 měsíce	3-6 měsíců	6měs.-12měs.	1-2 roky	3-5let	5 a více let	10 a více let			
2015	0	1	1	1	1	0	0	4	24	16,67
2016	0	4	3	0	2	1	1	11	24	45,58
2017	2	2	1	2	0	1	0	8	24	33,33
Σ	2	7	7	1	3	1	2	23	72	31,94

Z Tabulky 5 lze snadno vyčíst, kolik pracovníků odešlo po jak dlouhé odpracované době z pozice pracovníka pobočkové sítě v Brně ve vybrané firmě. Zřetelně je zde vidět fakt, že v roce 2015 odcházeli spíše pracovníci, kteří nebyli ve firmě více než 2 roky. Dle interně dostupných údajů se jedná o již zmíněné zjištění, že daná firma nevyhovovala představám pracovníka. Mohlo by se však také jednat o jeden z možných důsledků délky pracovního poměru, kdy právě po 1,5 roce se rozhoduje, zda pracovník bude mít smluvní vztah tzv. na neurčito, či nikoli. Vzhledem k hodnotě fluktuace 16,67 % však není třeba se nijak více znepokojovat, jedná se dle teoretické části této diplomové práce o běžnou hodnotu ukazatele, která není nijak znepokojující. Naopak lze tuto hodnotu považovat za velmi dobrou, protože je mírně pod trendem celorepublikového stavu pobočkové sítě ve vybrané firmě za stejné sledované období, tj. v roce 2015 se míra fluktuace pohybovala 18,26 %, a dokonce i pod fluktuací celopodnikovou napříč všemi profesemi ve vybrané firmě, kde se fluktuace pohybovala na úrovni 19,18 %.

Problém je však patrný v letech 2016 a 2017, kdy došlo k enormnímu nárůstu čisté míry fluktuace na více než dvojnásobnou míru za rok 2017 a dokonce téměř trojnásobnou za rok 2016. Za rok 2016 se čistá míra fluktuace pracovníků v pobočkové síti v Brně vyšplhala až na hodnotu 45,58 %, tj. obměna téměř poloviny pracovníků v pobočkové síti v Brně za jeden kalendářní rok. Vzhledem k rozložení fluktuujících pracovníků podle jejich délky zaměstnání u vybrané společnosti mezi téměř všechny kategorie, je patrné, že se již nejedná o mírně zvýšený údaj značící žádoucí fluktuaci, ale o značně alarmující hodnotu, která ukazuje na vážnější problém, který je nutné dále analyzovat. Ideálně podle dotazníkového šetření či pohovorů s odcházejícími pracovníky. Dle Tabulky 5 nejvíce odcházejí nováčci do jednoho roku, ale také zkušení pracovníci nad 3 roky práce ve vybrané firmě a dokonce jeden i nad 5 let a jeden nad 10 let. Je snad na vině

nový systém odměňování, který dostatečně nemotivuje k práci nově příchozí pracovníky a zároveň ty velmi zkušené, a zvýhodňuje pracovníky střednědobé?

S komplikacemi a zvýšenou mírou fluktuace je nutné počítat již při náboru nových pracovníků. Tehdy je zapotřebí lépe analyzovat charakterové a dovednostní rysy uchazeče o zaměstnání a zároveň brát v úvahu vysokou míru fluktuace nových pracovníků, a proto přijmout o několik pracovníků více než je současně zapotřebí, aby byla pokryta celková roční potřeba personálu. Je-li v Brně zapotřebí zaměstnávat permanentně alespoň 24 pracovníků a míra fluktuace je 45,58 %, míra přežití nových pracovníků do jednoho roku je cca 31 %, z toho plyne, že pokud odejde 11 zaměstnanců, což je hodnota průměrné hrubé fluktuace za poslední 2 sledovaná období, mělo by personální oddělení přijmout alespoň 20 pracovníků, aby byla pokryta kompletní budoucí roční potřeba pracovní síly na pobočkách v Brně.

V roce 2017 se hodnota fluktuace snížila na 33,33 % v pobočkové síti v Brně, avšak 88 % této fluktuace vytváří nově nastupující pracovníci do 2 let zaměstnání. Z čehož vyplývá, nutnost analýzy prováděné motivace nově nastupujících pracovníků, aby ve vybrané firmě měli chuť pracovat déle než 1,5 roku. Mohlo by se také jednat o selhání ze strany personalisty či manažerů, protože při výběru nových pracovníků nevěnují dostatečnou pozornost charakterovým vlastnostem kandidátů nebo slibují něco, co poté není dodrženo. Toto vše je podrobněji rozebráno v Tabulce 6 v další kapitole, která byla sestavena na základě pohovorů s odcházejícími pracovníky či dodatečného šetření za probíhající analýzy této diplomové práce.

Při srovnání hodnot z Tabulky 5, je dále patrné, že ani průměr fluktuace za poslední tři roky není v normě, protože 31,94 % zpravidla nelze pokládat za žádoucí mez míry odchodů pracovníků. Přihlédne-li se i k průměru tříleté fluktuace pracovníků do 12 měsíců, která činí 69,57 %, je zřejmé, že téměř tři čtvrtiny nově nastupujících pracovníků opustí vybranou firmu, dříve než stačí dostat nabídku pracovní smlouvy na dobu neurčitou či se firmě zaplatí.

6.1.1 Analýza nákladů na adaptaci nového pracovníka

Vzhledem k výsledkům analýzy odcházejících pracovníků z pobočkové sítě v Brně, kde se zjistilo, že průměrná fluktuace těchto pracovníků je za poslední dvě sledovaná období 31,94 % a míra přežití nových pracovníků je na této pozici v dané lokalitě pouze 31 %, je zapotřebí vyčíslit náklady na adaptaci nového pracovníka do doby než začne

pracovat na standartní výkon, tak jako již zapracovaní zaměstnanci. Firmě se tak vrátí vynaložené náklady na jeho zaškolení, certifikace a adaptaci jako takovou.

Dle interních materiálů stojí firmu zaškolení jednoho nového pracovníka 280 000 Kč, tato částka se firmě dle interní kalkulace vrátí po 6 měsících od nástupu nováčka, za podmínky nulového absentérství v době adaptace a také splnění požadované výše výkonu. Ve výše uvedené částce jsou započítány následující **přímé náklady**:

- **na výběrové řízení** – náborová inzerce, výdaje na personalistu a náborového pracovníka – příprava podkladů pro výběrové řízení, ověření poskytovaných informací o zázemí a referencích uchazeče, příprava pracovní smlouvy, příprava podkladů pro další oddělení při přijímání nového zaměstnance atd.,
- **na povinnou zdravotní prohlídku uchazeče,**
- **na zřízení přístupových oprávnění do firemních systémů a databází,**
- **na povinné certifikace a školení dle platných právních předpisů a interních nařízení:** proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (tzv. BOZP), požární ochrany, řidičů, opatření proti praní špinavých peněz, informační bezpečnost, objektová bezpečnost, evidence operačních rizik, atd.,
- **na certifikace** – zkouška odborné způsobilosti, certifikace na prodej penzijních produktů a služeb,
- **na produktová školení** – mzda školitele, materiály ke školení, cestovní náklady vč. jízdného, stravného a nákladů na ubytování pro nového pracovníka i školitele,
- **náklady na další rozvojová školení** - nadstavbové produktové workshopy, školení prodejních dovedností, školení na poskytování kvalitního clientského servisu, rozvojová školení asertivních technik, Time-managementu atd.,
- **mzdové náklady na nového pracovníka** po dobu adaptace (6 měsíců)- včetně odvodů za sociální a zdravotní pojištění, odměn, stravenek a dalších benefitů,
- **motivační odměny pro nové pracovníky a jejich mentory.** (zpracováno dle interních zdrojů)

Firma do svých propočtů nákladů a následně návratnosti investice do nového pracovníka nezahrnuje žádné nepřímé, režijní ani oportunitní náklady, které při kalkulaci za pomoci interních materiálů a zkušeností mentorů a vedoucích tvoří částku dosahující hodnoty okolo 325 000 Kč. Pokud by firma do svých výpočtů zahrnovala veškeré náklady na adaptaci nováčka, a to nejen náklady přímé, ale i nepřímé, režijní a oportunitní, které jsou blíže specifikovány níže, vyšplhaly by se celkové náklady na adaptaci

jednoho nově nastupujícího pracovníka v pobočkové síti na částku přes 600 000 Kč, tudíž návratnost tohoto výdaje by při započítání dalších mzdových nákladů poté nebyla 6 měsíců ale více než celý jeden rok, vezme-li se v úvahu 25 dní dovolené, pracovní neschopnosti, využívání nejrůznějších benefitů či nenadálé události, kdy je například výkon pracovníka pod úrovní standardu stejně tak jako po dobu adaptace, kdy nový pracovník uzavírá podstatně méně obchodů než jeho služebně starší kolegové, a to mnohdy i o více než polovinu. Znamená to, že nově nastupující pracovník firmě vrátí investici, kterou do něj vložila, po cca jeden a půl roce, což je právě ta doba, kdy většina nových pracovníků firmu opouští.

Vybraná firma ve svých propočtech nikterak nekalkulovala s následujícími položkami:

- vynaložený čas mentorů přepočtený na Kč v rámci mzdové sazby při adaptaci a zaškolování nováčků na místo jejich standardní pracovní náplně,
- vyčíslení promarněných obchodních příležitostí mentorů v době intenzivního tréninku nováčků a také promarněné obchodní příležitosti, které nový pracovník správně nevyhodnotil a obchod neuzavřel,
- režijní náklady zaměstnavatele za pronájem obchodního místa a spotřeby energií v přepočtu na jednoho obchodníka na dané pobočce,
- rozpuštěné režijní náklady na zřízení pracovního místa pro nového pracovníka a jeho běžnou obsluhu – hodnota pracovního stolu, židle pro pracovníka a jeho klienty, nábytku, stolního počítače, tiskárny, telefonu a kancelářských potřeb,
- oportunitní náklady za vlastní prostory firmy, které jsou využívány výhradně jako školící – lze je pronajímat.

6.1.1.1 Odměna pro nové pracovníky a jejich mentory

Jak bylo uvedeno v předešlé kapitole, dosavadní celopodnikový odměňovací systém nikterak nezohledňuje a neodměňuje mentory za čas, úsilí a ušlé obchodní příležitosti zkušených kolegů, kteří se v rámci své pracovní doby věnují zaškolování nově nastupujících pracovníků. Na tento nedostatek si stěžovalo hned několik dlouholetých pracovníků, se sdělením, že se již nechtějí nadále podílet na zaučování nově příchozích, protože je to časově i psychicky velmi náročné, nejsou za to nijak ohodnoceni a dělají to na úkor času, který by se mohli věnovat svým klientům a získávat tak pro sebe i firmu další obchody a s tím spojené provizní odměny. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy; interní dokumenty vybrané firmy)

V roce 2017 byla v Jihomoravském kraji na jeden kvartál uvedena motivace pro nováčky a jejich mentory. Každý mentor mohl získat za věnování se svému nováčkovi jednorázovou odměnu až 6 000 Kč hrubého do výplaty při splnění určitých podmínek:

1. Motivace platila pro mentory nováčků mladších 6 měsíců od nástupu.
2. Každý z nováčků měl na 3 po sobě jdoucí měsíce stanovenou minimální výši uzavřených obchodů, které musel uzavřít, aby jeho mentor měl možnost odměnu získat.
3. Obchody musely být nejen uzavřené, ale i centrálou zpracované a zkontrolované, což značně komplikovalo, zpožďovalo a také zneprístupnilo odměnu většině mentorů, protože některé obchody se do stanoveného data nepodařilo centrále zpracovat, díky čemuž mentor odměnu neobdržel, přestože jeho nováček vše splnil.
4. Při nesplnění jedné ze stanovených podmínek motivace, neměl mentor nárok na žádnou výši jednorázové odměny i přes veškerou snahu a ztracený čas ve prospěch nového pracovníka. Což je pro firmu levnější variantou než mu na dobu adaptace poskytnout školitele.

Nově nastupující pracovníci v rámci pobočkové sítě na tom v porovnání s jejich mentory nejsou o moc lépe. Finanční podpora jejich adaptace je dána interní směrnicí, která je platná pro všechny nově nastupující pracovníky do pobočkové sítě od nástupního dne ve vybrané firmě. Nováček má možnost získat jednorázovou odměnu ve výši 10 000 Kč do hrubé mzdy, pokud do 6 měsíců od svého nástupu sjedná požadovanou výši obchodů dle směrnice. Smlouvy musí být řádně přijaty centrálou, musí být splatné v období motivace a zároveň musí být zákazníkem uhrazeny. Bohužel ani jeden nováček pobočkové sítě v Brně za celý kalendářní rok 2017 nesplnil podmínky této motivace a tudíž odměnu nezískal, byť mu byly při nástupu prezentovány podmínky jako velmi snadné a odměna téměř jistá. Praxe ukázala, že opak je skutečností.

Z rozhovorů s nováčky i mentory vyplynulo, že obě výše zmíněné motivace považují za spíše demotivující, protože přestože se snaží a zdánlivě vše vypadá, že centrálou v pořádku projde, vždy se prý něco objeví, a tudíž o odměnu přijdou. Pracovníci prý dokonce podávali odvolání proti nevyplacené odměně z motivace pro mentory, avšak bez úspěchu. Celý systém je natolik neprůhledný a komplikovaný, že mentoři již nechtějí ztrácet svůj čas s nováčky. Pokud by se však princip motivace zprůhlednil a zjednodušil, motivace by se jim líbila a byla by to prý pro ně alespoň nějaká satisfakce za investovaný čas. (rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy)

7 ANALÝZA MOTIVACE VE VYBRANÉ FIRMĚ POSKYTOVANÉ V RÁMCI POBOČKOVÉ SÍTĚ V BRNĚ

V této kapitole jsou uvedeny poznatky z provedené analýzy systému motivace a odměňování ve vybrané firmě, které jsou pro pobočkovou síť nastaveny jednotně pro celou Českou republiku. Výsledky této analýzy byly poté podrobeny bližšímu rozboru na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci pobočkové sítě na pobočkách v Brně, tak aby bylo možné blíže určit příčiny zvýšené fluktuace právě v této části republiky, jak již bylo uvedeno v kapitole 6.

7.1 Analýza mzdového ohodnocení pobočkových pracovníků v Brně

Vybraná firma má dle svých interních směrnic nastaven jednotný systém odměňování pro všechny pobočky v rámci celé České republiky. Systém odměňování se skládá ze 4 složek:

- základní mzda,
- provize ze sjednaných obchodů,
- odměna za obhospodařování klientů,
- individuální odměny a motivace. (zpracováno dle interních zdrojů)

Základní mzda je stanovena na celý jeden rok dle výkonu daného pracovníka za předchozí rok dle určitých tarifních pásem podle interní směrnice, která je pro Českou republiku nastavena na stejnou výši. (Interní dokumenty vybrané firmy)

Dle provedeného šetření mezi zaměstnanci lze konstatovat, že stávajícím pracovníkům pobočkové sítě v Brně nejvíce vadí nízká mzda, která dle jejich sdělení není v souladu se zvýšenými životními náklady v Brně a zároveň nezohledňuje senioritu pracovníka pobočky, což je pro ně prý velmi frustrující. Je to dáno relativně nízkou základní mzdou, která je celorepublikově nastavena na stejnou výši. Výjimku mají pouze pobočky v hlavním městě, kde je však nastaven vyšší požadovaný minimální výkon, a za to adekvátním dílem vyšší základní mzda. Toto specifikum bylo vedením zdůvodněno vyššími životními náklady v hlavním městě. Brno má bohužel životní náklady s náklady na bydlení v Praze takřka totožné, avšak spadá do kategorie s ostatními městy v ČR, kde jsou náklady mnohdy i poloviční. (Interní dokumenty vybrané firmy; rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy)

Pracovníci v pobočkové síti v Brně dále poukazovali na to, že provizní systém je v pořádku avšak individuální odměny na svých výplatních páskách najdou velmi zřídka. Což je dle jejich názoru škoda, protože by je prý motivovaly k vyšším výkonům. Dříve prý bývaly běžnou součástí kvartálního nastavení cílů každého z nich. Nyní však již není nastavováno. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy)

Další specifikem v Brně je, že díky vysoké fluktuaci a již historicky dřívějším potížím pracovníci nemají nárok na odměnu za obhospodařování klientů, protože dlouhodobě neplní celorepublikově nastavené limity. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy)

7.2 Analýza poskytovaných benefitů ve vybrané firmě

Vybraná společnost je ke svým zaměstnancům poměrně štedrá, co se množství poskytovaných benefitů týče, což je dobře vidět v Tabulce 6, která také ukazuje, jak daný benefit hodnotí samotní pracovníci za pomoci známkování jako ve škole, tj.:

- 1 – výborný benefit,
- 2 – velmi dobrý benefit,
- 3 – dobrý benefit,
- 4 – dostačující benefit,
- 5 – nevyhovující benefit.

Tabulka vznikla pomocí dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci vybrané firmy, ve stavu k 31.12.2017.

Tabulka 6 Poskytované benefity ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)

Benefity poskytované ve vybrané firmě			
Skupina	Benefit	průměrné hodnocení pracovníků	Celkový průměr hodnocení benefitu
Extra volno	Dovolená navíc	1,1	1,78
	Zdravotní volno	1,2	
	Volno na osobní důvody	1,4	
	Volno samoživitelky/těhotné ženy	2	
	Volno pro otce	2	
	Volno na dobrovolnictví	3	
Příspěvky na ŽP a PS	Příspěvek na penzijní spoření	1,4	1,86
	Jednorázový příspěvek na penzijní spoření	2	
	Příspěvek na životní pojištění	2,2	
Finanční programy	Příspěvek na stravování	1,1	1,8
	Příspěvek na vánoční večírky	1,6	
	Benefitní poukazy Ticket Sport&Kultura	2,4	
	Příspěvek na dětskou rekreaci	1,8	
	Jednorázová odměna při odchodu do důchodu	1,9	
	Podpora při mimořádné sociální situaci	2	
Zdravotní programy	WE-FIT program	2,4	2,65
	Očkování proti chřipce	2,9	
Zaměstnanecké akce	Rodinný den	3	3
Sportovní benefity	Multisport karta	4,3	4,76
	Zaměstnanecká liga skupiny Generali	4,5	
	Fitness centrum v Praze	5	
	Cvičení jógy v Praze	5	
	Cvičení pilates v Praze	5	
Produktové benefity	Zvýhodněné cestovní pojištění	1,7	2
	Sleva na produkty	2,3	
Nabídky partnerů	Zvýhodněné finanční produkty	4	4,18
	Zvýhodněné vstupné na kulturní akce	3,8	
	Slevy na zboží u vybraných partnerů	4,3	
	Slevy na Sport a volný čas	4	
	Vzdělávání a ostatní	5	
	Zdraví	4	

Z Tabulky 6 vyplývá, že mezi nejlépe hodnocené benefity patří: týden dovolené nad zákonem daný rámcem 20 dní volna a příspěvek na stravování ve formě 85 Kč stravenky se známkami 1,1 a hned za nimi se umístili tzv.: Sick day, neboli zdravotní

volno s hodnocením 1,2 a volno na osobní důvody se známkou 1,4. Nejlépe hodnocenou skupinou benefitů se tedy celkově stala skupina: Extra volna a hned za nimi s průměrnou ztrátou pouhých 0,2 Finanční programy, a to především díky již zmíněnému příspěvku na stravování. Čemuž však pomohlo i výborné hodnocení příspěvku na vánoční večírek či příspěvek na organizovanou dětskou rekreaci.

Za zmínku stojí také skupina Příspěvků za penzijní a životní pojištění, která se umístila na třetím místě s průměrnou známkou 1,86. Jedná se dle zaměstnanců o výborný benefit, který zohledňuje senioritu ve společnosti a s tím spojenou výši příspěvků na penzijní spoření.

Naopak nejhůře se umístila skupina s názvem: Sportovní benefity, a to dle komentářů od zaměstnanců kvůli nedostupnosti tohoto benefitu, kdy více než polovina zvýhodněných sportovních aktivit se nachází výhradně v Praze, což je od Brna, kde průzkum probíhal, poměrně vzdálené město. A navíc na Multisport kartu si musí zaměstnanec sám přispívat značným obnosem, což nepřináší prakticky žádný benefit pro zaměstnance. Také kategorie benefitů zabývající se nabídkami partnerů se umístila téměř na konci žebříčku. Mnoho zaměstnanců je schopno vyjmenovat maximálně 2-3 partnery, u kterých jde slevy využít, a vzhledem k výši poskytovaných slev se není čemu divit. Lepší hodnocení se očekávalo u Produktových benefitů, které získalo celkové hodnocení známkou 2, a to díky zvýhodněnému cestovnímu pojištění pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky za skutečně symbolickou cenu. Naopak co se slev na produkty společnosti týče, zaměstnanci velmi často uvedli, že výše slevy kterou obdrží oni, jakožto kmenoví zaměstnanci vybrané firmy, je naprosto totožná s maximální slevou pro zákazníky. Neshledávají tudíž ve výši slevy žádnou výhodu jakožto zaměstnanci, poté se s produktem a firmou jako takovou dostatečně neztotožňují.

Z průzkumu také vyplynuly tzv. neutrální benefity, jakými jsou: Rodinný den, očkování proti chřipce na náklady zaměstnavatele a program WE-FIT, sloužící k prevenci proti onemocnění. Pracovníci mají o daném benefitu povědomí, avšak nebývá nikterak hojně využíván ale ani není hodnocen jako zbytečný. Toto stanovisko by mohlo být dáno věkovou strukturou pracovníků v pobočkové síti v Brně, kde se dané dotazníkové šetření provádělo. Jedná se totiž buď o skupiny pracovníků relativně mladou, avšak s dětmi minimálně školního věku, kteří prevenci moc neřeší a rodinný den v dětském zařízení pro ně již není zajímavý, nebo naopak o skupinu starších pracovníků již s dospělými dětmi, které si prevenci řeší již se svými specialisty.

Dle dotazníkového šetření by zaměstnanci uvítali více benefitů přímo pro jejich lokalitu, více zohledňující senioritu či pracovní výkon daného pracovníka. Cítí se být nedocenění, a to jak hmatatelně – výší mzdy, tak i co se benefitů a uznání týče.

8 ANALÝZA DŮVODŮ ODCHODŮ PRACOVNÍKŮ POBOČKOVÉ SÍTĚ V BRNĚ

Z předchozích kapitol vyplývá, že v roce 2015 byla míra fluktuace v pobočkové síti v Brně na hodnotě 16,67 %, což lze považovat za velmi dobrý výsledek vzhledem k celopobočkové míře fluktuace v daném roce, která byla o 1,59 % výše nad touto hodnotou a dokonce i celopodniková fluktuace jako taková byla vyšší, a to konkrétně na hodnotě 19,18 %. Dále bylo zjištěno, že fluktuace v tomto roce byla rovnoměrně rozložena mezi všechny délky pracovního poměru zaměstnanců, tj. neodcházel více nově nastupující pracovníci nebo naopak dlouholetí zaměstnanci. Z těchto důvodů nebyla fluktuace v roce 2015 dále zohledňována v analýze důvodů odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně, protože by mohl být celý výzkum do jisté míry ovlivněn a jeho výsledky by byly zavádějící.

Největší nárůst odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně byl zaznamenán v posledních dvou letech, tedy v roce 2016, kdy míra fluktuace dosahovala hodnoty 45,83 %, což značí obměnu téměř poloviny přepážkových pracovníků během daného roku. Tuto intenzitu odchodů pracovníků lze považovat za problém nejen při řízení obchodu jako takového ale i vnímání dobrého jména společnosti, pokud se během jednoho roku vymění takové množství pracovníků, na které jsou zákazníci zvyklí a mají s nimi navázány určité vztahy. Bohužel se však tento negativní trend přenesl i do roku 2017, kdy míra odchodů dosahovala hodnoty přes 33 %.

Navíc v roce 2016, od kterého došlo k rapidnímu nárůstu míry odchodů pracovníků v pobočkové síti v Brně, přišlo vedení společnosti s novým systémem odměňování. Proto byly poslední dva roky podrobeny bližší analýze důvodů odchodů jednotlivých pracovníků.

Na Obr. 15 jsou znázorněny jednotlivé důvody odchodu pracovníků z pobočkové sítě v Brně v letech 2016 a 2017 společně s procentuálním zastoupením daného důvodu vedoucího k odchodu zaměstnance.



Obr. 15 Důvody odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně
v letech 2016 a 2017 (zpracováno dle interních zdrojů)

Z dotazníkového šetření a rozhovorů s odcházejícími pracovníky bylo zjištěno, že 68 % pracovníků uvedlo jako svůj primární důvod vedoucí k odchodu z firmy nízké mzdové ohodnocení. Tento důvod uváděli především nově nastupující pracovníci a také velmi zkušení dlouholetí zaměstnanci. Neuvedl ho ani jeden pracovník střednědobý. Noví pracovníci si stěžovali především na malé mzdové ohodnocení za množství provedených úkonů a širokou škálu věcí, které musejí ke své práci znát. To je prý dáno nízkou základní mzdou, která je téměř na polovině průměrné republikové výše mzdy dle statistického úřadu ale také malými provizními odměnami za sjednané obchody, které se generují až s určitým časovým zpožděním, což by dle jejich slov mělo být kompenzováno individuálními odměnami, kterých se jim bohužel nedostává.

Dalším problémem je nezohledňování seniority pracovníků, co se výše základní mzdy týče, tj. nově nastupující pracovník má stejnou výši základní mzdy jako pracovník, který ho zaučuje a je ve firmě i 15 let. Bohužel se stává i to, že zaučovaný pracovník má dokonce vyšší mzdu, než ten který ho má na starosti, který to mnohdy dělá bez jakékoli odměny navíc, v době kdy by měl obchodovat sám. Čímž má sám poté nižší provizní odměny, protože udělal méně obchodů kvůli zaučování nového pracovníka.

Z Obr. 15 je dále patrné, že 21 % odcházejících za poslední dva roky bylo dáno výpovědí ze strany zaměstnavatele, zpravidla se jednalo o naprosto nevyhovující pracovníky, pracovníky dlouhodobě nemocné již při nástupu do zaměstnání či netolerovatelné chyby

při práci s okamžitou výpovědí. Těmto chybám samozřejmě nelze zabránit, avšak je zapotřebí klást větší důraz na kvalitní výběr nových pracovníků, kteří by měli projít speciálně navrženým výběrovým řízením, tak aby se množství těchto chybně vybraných pracovníků, co možná nejvíce minimalizovalo a nevznikaly tak zaměstnavateli zbytečně vysoké náklady na hledání a výběr nových pracovníků, jejich adaptaci, ale poté i odstranění chyb, které způsobili. Mohlo by se také stát, že poškodí dobré jméno společnosti u významného zákazníka a ztráta důvěry se v tomto odvětví napravuje velmi těžko a velmi dlouho.

Dalšími důvody odchodu pracovníků z pobočkové sítě v Brně za poslední dvě sledovaná období byly nevyhovující druh práce a stěhování, každý s 5 % zastoupením. Stěhování lze považovat za objektivní důvod, ale jelikož pracovnice již dále nechtěla pracovat ani na jiné pobočce v daném městě, z důvodu nevyhovujícího druhu a stylu práce a neadekvátnímu mzdovému ohodnocení, proto nebyl z analýzy tento případ vyjmut, jak tomu bylo v jiných případech plánovaných mateřských/rodičovských dovolených, které byly již na začátku z analýzy vyjmuty, protože se obecně považují za objektivní důvody a mohlo by dojít ke zkreslení závěrů celého šetření.

Téměř všichni zaměstnanci však v dotazníku uvedli, že se necítí být za svou odvedenou práci dostatečně uznávaní. Vedení jim prý jen velmi zřídka projeví uznání za nadstandardně dobře odvedenou práci nebo to neudělá veřejně, což by pro pracovníky bylo mnohem více motivační. A přitom pochvala firmu prakticky nic nestojí.

Při rozhovorech se současnými zaměstnanci uvedlo 13 z 24 pracovníků pobočkové sítě v Brně, že zvažují odchod z vybrané firmy. To by pro společnost mohlo znamenat nárůst fluktuace na více než 50 %, což by byla dlouhodobě neúnosná situace, z čehož 5 zaměstnanců již v současné době hledá nové zaměstnání aktivně. Všech 13 dotázaných, kteří zvažují odchod z firmy, a dalších 5 dotázaných uvedlo mezi tři největší motivátory k odchodu: nízké finanční ohodnocení, pocit nedocení a takřka žádné možnosti adekvátního karierního růstu.

9 ANALÝZA PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY

V kapitole 8 této práce bylo zjištěno, že téměř tři čtvrtiny odcházejících pracovníků se rozhodlo opustit firmu z důvodu nízké mzdy. A protože si na nízké mzdové ohodnocení stěžovali při osobních rozhovorech i současní pracovníci, byl tento důležitý motivační faktor dále detailněji analyzován v této kapitole.

Český statistický úřad uvádí výši průměrné hrubé měsíční mzdy klasifikovanou dle odvětví na základě CZ-NACE přepočtené na počty pracovníků v sekci K – Peněžnictví a pojišťovnictví za rok 2017 na úroveň 52 156 Kč. Tímto údajem je veřejnosti vštěpován nadprůměrný příjem v tomto odvětví oproti průměrné měsíční hrubé mzdě v České republice, která se dle Českého statistického úřadu v témže roce v posledním čtvrtletí vyšplhala až na 31 646 Kč, v Brně však pouze na 28 549 Kč. (Český statistický úřad, 2018)

Na rozdíl od Českého statistického úřadu je výzkum prováděný na stránkách společnosti PLATY.CZ ve svých statistikách mnohem střidmější. Tento web uvádí průměrnou výši hrubé měsíční mzdy v oboru pojišťovnictví pro pojišťovací poradce, což je nejbližší k pracovníkovi pobočkové sítě, za rok 2017 ve výši 27 186 Kč v rámci celé České republiky, což je dokonce méně než je průměrná hrubá měsíční mzda v Brně, dle Českého statistického úřadu. (Platy.cz, 2018)

Při analýze průměrné hrubé měsíční mzdy pracovníků pobočkové sítě bylo zjištěno, že dle interních dokumentů byla v roce 2017 na úrovni průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR, tedy cca 31 tisíc korun českých, bohužel při detailnější analýze za pobočkovou síť v Brně, se toto tvrzení nepotvrdilo. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků pobočkové sítě v Brně dosahuje výše 26 500 Kč, a to pouze za předpokladu, že jsou do ní započítány veškeré její složky. (zpracováno dle interních zdrojů)

Při analýze bylo také zjištěno, že mezi hrubou mzdou pracovníků pobočkové sítě v Brně existují značné rozdíly od částky 20 000 Kč do 40 000 Kč. Tyto rozdíly nejsou zapříčiněny výší základní mzdy - ta se u těchto pracovníků takřka neliší, nikterak totiž nezohledňuje senioritu daného pracovníka, a dokonce ani individuálními odměnami a motivacemi, protože individuální odměny se v Brně prakticky nedávají a podmínky vyhlášených motivací jsou pro pracovníky nespílitelné. V celé republice na vyhlášené motivace dosáhne cca 2 % všech pracovníků, převážně z hlavního města či velmi specifických poboček. Výši mzdy daných pracovníků ovlivňují především provize za sjednané obchody, které jsou počítány velmi komplikovaným způsobem, do kterého vstupuje velké množství

faktorů, jenž činí tento systém ještě složitějším, mnohdy by až téměř neprůhledným. Díky čemuž si obchodníci nevydělavají tolik, kolik by si za odvedenou práci zasloužili. Co se odměn za správu klientů týče, tuto složku nemá každý pobočkový pracovník. Nezáleží totiž pouze na množství klientů, které má daný pracovník na starosti a jak se o ně stará, ale také na které pobočce pracuje, protože do výpočtu odměn za tuto oblast se zohledňuje i množství klientů ve správě kolegů na dané pobočce, které se posuzuje klouzavě za 12 po sobě jdoucích měsíců. Je tedy zřejmé, že ovlivnit práci všech kolegů pobočky je značně obtížné, v některých případech až nemožné. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy, zpracováno dle interních zdrojů)

Průměrné procentuální zastoupení jednotlivých složek mzdy klasifikovaných podle délky pracovního poměru pracovníků lze vidět v Tabulce 7, kde je jasně patrné, že na individuální odměny a motivace nedosáhne cca 95 % pracovníků pobočkové sítě v Brně. Obdobně je to patrné u odměn za správu klientů, kde je přiznání této odměny i její výše značně nejisté. Z Tabulky 7 je patrné, že nejvíce motivovaní k výkonu jsou střednědobí zaměstnanci s délkou pracovního poměru 3-5 let, u kterých čítá výše základní mzdy nejnižší procentuální hodnoty a naopak největší podíl jejich mzdy je tvořen provizními odměnami za uzavřené obchody. Tito pracovníci již dobře znají kompletní sortiment firmy, umějí ho správně prodávat a svým klientům poskytují dobrou péči, a proto se za nimi vracejí. Bohužel od 6 roku zaměstnání motivace klesá a pracovníci již nemají takový výkon, nedosahují v takové míře na odměny a motivace, přestože svým zákazníkům poskytují skvělou péči díky jejich zkušenostem. Je zapotřebí se v motivacích zaměřit i na tyto pracovníky, protože se jedná o kvalitní loajální zaměstnance, kteří firmu stojí nejméně finančních prostředků a úsilí, co se nákladů na školení týče. Další významnou početní skupinou, na kterou je nutné se v motivaci zaměřit, jsou noví pracovníci od 0-6 měsíců, protože jejich výše mzdy je závislá především na výši nástupní mzdy, která zpravidla nebývá vysoká. A je zapotřebí tyto pracovníky namotivovat k uzavírání obchodů, aby si v budoucnu mohli svou mzdu adekvátně zvýšit, setrvali tak ve firmě, čímž se jí vyplatí, protože se pokryjí veškeré náklady na jejich adaptaci. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy, zpracováno dle interních zdrojů)

Tabulka 7 Procentuální zastoupení jednotlivých složek hrubé měsíční mzdy dle délky pracovního poměru pracovníků pobočkové sítě v Brně (zpracováno dle interních zdrojů)

Klasifikace pracovníků dle délky pracovního poměru ve vybrané firmě	Základní mzda	Provize	Odměna za správu klientů	Individuální odměny a motivace
Nováček (do 3 měsíců)	98%	2%	0%	0%
Pracovník v adaptaci (do 6 měsíců)	95%	5%	0%	0%
Pracovník 6-12 měsíců	85-90%	10%	0-5%	0%
Pracovník 1-2 roky	80%	15-20%	0-5%	0%
Pracovník 3-5 let	65%	23-35%	0-10%	0-2%
Pracovník 6-10 let	70%	20-30%	0-10%	0-3%
Pracovník nad 10 let	80%	15-20%	0-10%	0%

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části bylo zjištěno, že nejvyšší fluktuace ve vybrané firmě je v rámci interního distribučního kanálu, a to v pobočkové síti, konkrétně v pobočkové síti v Brně, kde se její výše za poslední dva roky takřka ztrojnásobila. V roce 2015 zde byla intenzita odchodů pobočkových pracovníků v Brně na úrovni 16,67 %, což bylo dokonce pod celopodnikovou mírou fluktuace, která činila 19,18 %. V roce 2016 však míra odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně rapidně vzrostla na 45,83 % a v roce 2017 sice fluktuace měla mírně klesající tendenci, avšak stále dosahovala vysoké hodnoty 33,33 %, což se čisté míry fluktuace týče, tj. po očištění od objektivních důvodů typu mateřská/rodičovská dovolená.

Vzhledem k tomu, že celopodniková míra fluktuace má dlouhodobě takřka stabilní hodnotu okolo 18,5 %, a celá pobočková síť má spíše rostoucí trend, z 18,26 % v roce 2015, až na 24,89 % v roce 2017, stále lze říci, že míra fluktuace v rámci poboček v Brně je vysoko nad běžnou mírou a je zapotřebí tento problém řešit.

Dále bylo v analytické části zjištěno, že 68 % odcházejících pracovníků z pobočkové sítě v Brně za poslední dvě sledovaná období odešlo kvůli nízké mzdě. Jednalo se především o nově nastupující pracovníky zpravidla do jednoho roku od nástupu do vybrané firmy a pak také o velmi zkušené a dlouholeté pracovníky. Ani jeden z odcházejících pracovníků nebyl střednědobým zaměstnanec vybrané firmy.

Při analýze hrubé mzdy bylo zjištěno, že se její výše nachází hluboko pod hladinou mzdy v pojišťovnictví dle Českého statistického úřadu a dále dokonce pod průměrnou výší měsíční hrubé mzdy v celé České republice dle dat Českého statistického úřadu. Proto byla porovnávána průměrná výše mzdy pobočkových pracovníků v celé ČR s průměrnou hrubou mzdou pobočkových pracovníků v Brně, kde se výše uvedené hladiny mezd potvrdily. Tato skutečnost je souhrnou více nepříznivých faktorů zároveň. Zaprvé většina pracovníků na pobočkách v Brně nespĺňuje podmínky pro přiznání všech složek mzdy, zejména se jedná o odměny za správu klientů. Dále je na vině i nezohledňování seniority pracovníků v odměňovacím systému. V poslední řadě i takřka nespĺnitelné podmínky pro nově nastupující pracovníky a jejich mentory.

11 PROJEKT SNÍŽENÍ FLUKTUACE VE VYBRANÉ FIRMĚ

Na základě výsledků analytické části byl projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě zaměřen na snížení fluktuace pobočkové síti v Brně, potažmo v celé pobočkové síti, a to především, co se týká nově nastupujících pracovníků a dále dlouholetých zaměstnanců. Přestože se projekt primárně zabývá pobočkami v Brně, je doporučeno projekt aplikovat na celou pobočkovou síť vybrané firmy, kde je také rostoucí trend fluktuace, čímž dojde ke snížení odchodů pracovníků nejen pobočkové sítě ale i stabilizaci zákazníků a kompletnímu zlepšení vnímání celé společnosti jako celku.

11.1 Cíle a přínosy projektu

Na základě výsledků analytické části této diplomové práce byla pro konkrétní definování cíle projektu použita metoda SMART. Ta slouží k tomu, aby cíl této diplomové práce byl:

- S – specific = konkrétní: cílem je snížení čisté dobrovolné fluktuace v pobočkové síti v Brně,
- M – measurable = měřitelný: kvantifikovatelný cíl je dán snížením fluktuace alespoň o 4 % a úspěšnost projektu bude posuzována na základě výsledků měření dobrovolné čisté míry fluktuace pracovníků pobočkové sítě v Brně v roce 2020.
- A – acceptable = akceptovatelný: projekt musí být schválen vedením, dozorčí radou a odborovou organizací vybrané firmy, přijat a podporován krajským vedením na pobočkách v Brně,
- R – realistic = realistický: finanční prostředky k realizaci projektu má vybraná firma k dispozici,
- T – time-bound = časově ohraničený: snížení fluktuace do 2 let od implementace.

Realizace projektu vybrané firmě přinese kromě primárního cíle: snížení fluktuace pobočkových pracovníků v Brně i zlepšení v následujících oblastech:

- snížení fluktuace v celé pobočkové síti,
- snížení celopodnikové fluktuace,
- stabilizace pracovníků pobočkové sítě v Brně a tím i zvýšení kvality péče o zákazníky,
- zvýšení loajality firemních zákazníků a zlepšení celkového vnímání vybrané firmy,
- snížení nákladů spojených s fluktuací pracovníků,
- vyšší spokojenost pracovníků, kteří poté budou odvádět vyšší výkony.

Realizaci projektu lze odůvodnit pomocí metody SPIN:

- S – situace: u pracovníků v pobočkové síti v Brně za poslední dva roky vzrostla fluktuace nad únosnou mez, která je dokonce výrazně vyšší, než je republikový průměr v dané firmě na stejných pozicích,
- P – problém: dle analytické části této diplomové práce se jako největší personální problém jeví vysoká míra fluktuace přepážkových pracovníků v Brně,
- I – implikace = dopady a důsledky: pokud by vedení společnosti rozhodlo nerealizovat tento projekt, pravděpodobně by se míra fluktuace pracovníků pobočkové sítě v Brně ještě zvýšila, a tím by mohlo dojít k větším personálním potížím a s tím spojených problémů s nedostatečnou kvalitou a péčí o firemní zákazníky, čímž by mohlo dojít ke ztrátě významných klientů a poškození dobrého jména společnosti,
- N – nutnost: projekt je nutné realizovat, co možná nejdříve, kvůli rapidně rostoucímu trendu fluktuace.

11.2 Klíčové aktivity

Na základě zjištění bylo navrženo několik klíčových aktivit, které je v rámci projektu vhodné ve vybrané firmě implementovat, aby došlo ke snížení fluktuace pracovníků v pobočkové síti v Brně, potažmo v pobočkové síti jako takové, a díky tomu i v celém podniku.

Na první pohled by se mohlo zdát, že nejlepším řešením vedoucím ke snížení fluktuace a stabilizaci pracovníků je prosté zvýšení základní mzdy, čímž by se vyřešil nejpočetněji zastoupený důvod odchodů pracovníků. Prosté zvýšení základní mzdy je však značně krátkozrakým řešením, protože po čase si na výši mzdy pracovníci opět zvyknou a budou ji považovat za standard. Navíc se také jedná o jedno z nejdražších možných řešení pro obchodní firmu tohoto typu, jak se ukazuje při detailnějším rozpadu nákladů jednotlivých klíčových aktivit. Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná firma nemá problém přijmout nové pracovníky za stávajících platových podmínek, ale má problém si tyto i dlouhodobé zaměstnance udržet, je potřeba se více zaměřit na finanční potřeby obou skupin pracovníků. Účelné je zavést takové změny v odměňování, které by motivovaly nové pracovníky ve firmě setrvat déle než 1,5 roku, aby se jí vyplatili a zároveň odměňovat dlouhodobé zaměstnance, aby zbytečně neodcházeli.

11.2.1 Navýšení hodnoty stravenek

Jak již bylo uvedeno v analytické části, jedním z nejlépe hodnocených benefitů, které pracovníci pobočkové sítě dostávají, je příspěvek na stravování ve formě stravenek. Každý pracovník má nárok při odpracování minimálně 4 hodin za den obdržet stravenku v hodnotě 85 Kč, kdy 55 % ceny stravenky hradí zaměstnavatel a 45 % je strhávána zaměstnanci přímo ze mzdy. (zpracováno dle interních zdrojů)

Při analýze postavení vybrané firmy na trhu bylo zjištěno, že konkurence nabízí svým zaměstnancům stravenky stejné i vyšší hodnoty. Někteří konkurenti dokonce platí svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč bez doplatku pracovníka. (Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy)

Nutnost zvýšení hodnoty stravenek potvrzují i výsledky Ticket Restaurant Card indexu, který dlouhodobě monitoruje výdaje lidí za obědy. Z průzkumu vyplývá dlouhodobě rostoucí trend zdražování stravování v restauracích a také skutečnost, že průměrná celorepubliková cena oběda na konci roku 2017 byla 111,90 Kč, což je bohužel o 26,90 Kč více, než je hodnota poskytovaných stravenek ve vybrané firmě. (Edenred, 2018)

Aby v této oblasti byla firma konkurenceschopná při náboru nových pracovníků a kvalitně uspokojovala potřebu plnohodnotného oběda svým pracovníkům, a přitom dosáhla maximalizace daňových zvýhodnění, je pro vybranou firmu vhodné zvýšit hodnotu poskytovaných stravenek z 85 Kč na hodnotu 118 Kč. Tato hodnota stravenek je dle aktuálně platné legislativy daňově optimální hodnotou. Zaměstnavatel by i nadále platil 55 % hodnoty stravenky, což je 64,90 Kč, kterou si však smí plně uplatnit jako daňově uznatelnou výši příspěvku na stravování zaměstnance a zaměstnanec by si i nadále platil 45 % hodnoty stravenky, což by činilo 53,10 Kč.

Pakliže by se vybraná firma rozhodla realizovat navýšení stravenek, znamenalo by to pro firmu navýšení nákladů, které jsou uvedeny v Tabulce 8. Tabulka dále blíže porovnává finanční zatížení pro zaměstnavatele při realizaci navýšení hodnoty stravenek a finanční zatížení, které by s sebou neslo stejnou finanční částku přidat zaměstnancům přímo do mzdy, společně s efektem pro pracovníky při obou rozhodnutích.

Tabulka 8 Porovnání navýšení mzdy nebo poskytování příspěvku na stravování ve formě stravenek z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Zvýšení hrubého příjmu	Příspěvky na stravenky v hodnotě 118 Kč
Hrubá mzda (v Kč)	21 298 Kč	20 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnavatele (34 %)	7 242 Kč	6 800 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	28 540 Kč	26 800 Kč
Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem		1 298 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance za měsíc	28 540 Kč	28 098 Kč
Z pohledu zaměstnance	Zvýšení hrubého příjmu	Příspěvky na stravenky v hodnotě 118 Kč
Hrubá mzda (v Kč)	21 298 Kč	20 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance (11 %)	2 343 Kč	2 200 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance (34 %) zaokrouhleno	28 500 Kč	26 800 Kč
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	4 275 Kč	4 020 Kč
Čistý příjem zaměstnance	14 680 Kč	13 780 Kč
Hodnota stravenek		1 298 Kč
Celkový čistý měsíční příjem zaměstnance	14 680 Kč	15 078 Kč

Jak lze názorně vidět v Tabulce 8, navýšení hodnoty stravenek na 118 Kč přinese zaměstnanci měsíčně o 398 Kč vyšší finanční přínos, než kdyby mu zaměstnavatel přidal stejnou hodnotu přímo do výplaty. Pro zaměstnavatele je to výhodnější varianta, protože ze mzdy by musel odvádět sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele. Firma si navíc může celý svůj náklad ve výši 55 %, tj. 64,90 Kč, uplatnit jako daňově odpočitatelnou položku a snížit si tak základ daně, tudíž tento benefit je pro firmu výhodný hned dvakrát. Zaprvé jako konkurenční výhoda v boji o kvalitní a spokojené zaměstnance a zadruhé tím dochází k daňové optimalizaci nákladů.

Nejedná se o nově vzniklé finanční zatížení, firma již nyní poskytuje stravenky ve výši 85 Kč, tudíž nemusí zavádět žádnou novou administrativní podporu, celý systém již funguje ve spolupráci se společností Edenred. Pokud by firma návrh na zvýšení stravenek přijmula, náklady firmy by se ročně zvýšili o 2 395 800 Kč za celou pobočkovou síť, náklady za pobočky v Brně by stály firmu navíc pouhých 95 832 Kč ročně. Tento rozdíl smí firma celý uplatnit při daňové optimalizaci dle aktuálně platné legislativy. Výpočet je znázorněn v Tabulce 9 za předpokladu, že zaměstnavatel platí 55 % hodnoty stravenek, v pobočkové síti v Brně pracuje průměrně 24 zaměstnanců,

v pobočkové síti pracuje 600 zaměstnanců a pracují 11 měsíců, protože v době dovolené, tj 25 dní v roce, nemají zaměstnanci na stravenky nárok.

Tabulka 9 Náklady vyvolané zvýšením hodnoty stravenek (vlastní zpracování)

Náklady	Stravenky v hodnotě 85 Kč	Příspěvky na stravenky v hodnotě 118 Kč	Nárůst nákladů
Náklad firmy na 1 stravenku (55 % úhrada)	46,75 Kč	64,90 Kč	18,15 Kč
Náklad firmy na stravenky pro 1 zaměstnance na měsíc (55 % úhrada, 20 prac. dní)	935 Kč	1 298 Kč	363 Kč
Náklad firmy na stravenky za rok pro pob. síť v Brně	246 840 Kč	342 672 Kč	95 832 Kč
Náklad firmy na stravenky za rok pro pob. síť (600 zam.)	6 171 000 Kč	8 566 800 Kč	2 395 800 Kč

11.2.2 Zavedení Cafeteria systému

Cafeteria systém je dle rozhovorů s odcházejícími i stávajícími zaměstnanci jedním z atraktivních benefitů, které konkurence svým zaměstnancům běžně nabízí, zpravidla ve formě tzv. osobního Cafeteria účtu. Zaměstnanci je každoročně nahrán určitý kredit, který může být vyčerpán na předem určené aktivity, které si pracovník volí dle svých osobních preferencí, jak bylo blíže popsáno v teoretické části této diplomové práce.

Protože vybraná firma je společností obchodní, bylo by pro ni nejvýhodnější zavést Cafeteria systém jako dvousložkový motivační systém. Za každý odpracovaný měsíc by měl zaměstnanec pobočkové sítě nárok na 500 Kč kreditu do tohoto systému, tj. 6 000 Kč za jeden kalendářní rok při celoročním zaměstnání u vybrané firmy. Pokud by ale zaměstnanec splnil měsíc stanovenou hodnotu výkonu – požadovanou míru obchodů, mohl by navíc získat dalších 500 Kč do Cafeterie, za měsíc. Což by celou Cafeterii pro pracovníky zatraktivnilo a motivovalo je tak k vyšším výkonům. Nejednalo by se pouze o jakýsi nárokový benefit, ale samotní zaměstnanci by na jeho výši byli do jisté míry zainteresováni, a navíc tím, že by se snažili splnit požadovaný výkon, by firmě vlastně pokryli část zvýšených nákladů.

Jak by zavedení Cafeteria systému finančně zatížilo vybranou firmu a jaký efekt by zavedení tohoto benefitu přineslo pracovníkovi v porovnání se zavedením stejné odměny přímo do mzdy je uvedeno v Tabulkách 10 a 11 při plošném zavedení odměny 6 000 Kč ročně.

Tabulka 10 Porovnání zavedení plošné odměny do Cafeteria systému z pohledu firmy
(vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Odměna do mzdy	Zavedení Cafeterie
Odměna	6 000 Kč	6 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnavatele (34 %)	2 040 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	-	1 140 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance za rok	8 040 Kč	7 140 Kč
Celkové náklady na pobočkové pracovníky v Brně (cca 24 zam.)	192 960 Kč	171 360 Kč
Celkové náklady na všechny pobočkové pracovníky (cca 600 zam.)	4 824 000 Kč	4 284 000 Kč
Úspora firmy za jednoho zaměstnance	-	900 Kč
Úspora za pobočkové pracovníky v Brně (cca 24 zam.)	-	21 600 Kč
Úspora za všechny pobočkové pracovníky (cca 600 zam.)	-	540 000 Kč

Tabulka 11 Porovnání zavedení plošné odměny do Cafeteria systému z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Odměna do mzdy	Zavedení Cafeterie
Odměna	6 000 Kč	6 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance (11 %)	660 Kč	-
Základ daně z příjmu zaměstnance (34 %)	8 040 Kč	-
Zaokrouhleno	8 000 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	1 206 Kč	-
Čistý příjem zaměstnance	4 134 Kč	6 000 Kč
Rozdíl čistého příjmu zaměstnance	-	1 866 Kč

Jak lze vidět v Tabulkách 10 a 11, které detailněji uvádí náklady zaměstnavatele a finanční přínos pro jednotlivé pracovníky při plošném zavedení odměny 500 Kč do systému Cafeteria za každý odpracovaný měsíc. Z tabulky je jasně patrné, že pro zaměstnavatele je zavedení Cafeteria systému výhodnější o 900 Kč ročně na každého pracovníka oproti zvýšení základní mzdy o stejnou částku. Protože ze základní mzdy se odvádí sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele ve výši 34 % avšak u Cafeteria systému se platí pouze 19 % daň z příjmu zaměstnavatele. Při uvážení skutečnosti, že v rámci celé pobočkové sítě by se jednalo o změnu pro cca 600 pracovníků, je ušetření 540 000 Kč ročně na nákladech za zaměstnance významnou položkou. Pro zaměstnance je zavedení také výhodnější, protože pracovník obdrží v rámci kreditu do Cafeteria systému celých

6 000 Kč, kdežto mzda by se ročně navýšila pouze o 4 134 Kč, což je o 1 866 Kč méně než je tomu v případě Cafeterie.

Ještě větší přínos by však pro firmu mohlo mít zavedení tzv. dvoustupňového odměňování do Cafeteria systému, a to jednak plošně jak již bylo detailněji rozpracováno výše, tak za splnění požadované výše obchodů za každý měsíc, a to dalšími 500 Kč odměny, tj. celkem 12 000 Kč ročně. Zvýšené finanční zatížení pro firmu by bylo vykompenzováno zvýšenou motivací a snahou obchodníků ke splnění cíle a získání odměny. Porovnání finančního zatížení pro zaměstnavatele a získaného benefitu pro pracovníka při zavedení dvoustupňové Cafeterie v porovnání s odměnou do mzdy je uvedeno v Tabulkách 12 a 13.

Tabulka 12 Porovnání finančního zatížení při zavedení dvoustupňových odměn do mzdy a nebo Cafeteria systému z pohledu firmy (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele	Dvoustupňová odměna do mzdy	Dvoustupňové zavedení Cafeterie
Odměna	6 000 Kč + 6 000 Kč	6 000 Kč + 6 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnavatele (34 %)	4 080 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	-	2 280 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance za rok	16 080 Kč	14 280 Kč
Celkové náklady na pobočkové pracovníky v Brně (cca 24 zam.)	385 920 Kč	342 720 Kč
Celkové náklady na všechny pobočkové pracovníky (cca 600 zam.)	9 648 000 Kč	8 568 000 Kč
Úspora firmy za jednoho zaměstnance	-	1 800 Kč
Úspora za pobočkové pracovníky v Brně (cca 24 zam.)	-	43 200 Kč
Úspora za všechny pobočkové pracovníky (cca 600 zam.)	-	1 080 000 Kč

Tabulka 13 Porovnání přínosu zavedení dvoustupňového systému odměn do mzdy nebo do Cafeterie z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Dvoustupňová odměna do mzdy	Dvoustupňové zavedení Cafeterie
Odměna	6 000 Kč + 6 000 Kč	6 000 Kč + 6 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance (11 %)	1 320 Kč	-
Základ daně z příjmu zaměstnance (34 %)	16 080 Kč	-
Zaokrouhleno	16 100 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	2 412 Kč	-
Čistý příjem zaměstnance	8 268 Kč	12 000 Kč
Rozdíl čistého příjmu zaměstnance		3 732 Kč

Jak lze vidět v Tabulkách 12 a 13 zavedení dvoustupňového odměňování do Cafeterie je pro zaměstnavatele i zaměstnance podstatně výhodnější než kdyby byla stejná výše odměny pracovníkovi vložena do mzdy, díky úspoře za povinné sociální a zdravotní pojištění.

11.2.3 Motivace pro nové pracovníky v pobočkové síti

V současné době jsou noví pracovníci motivováni tím, že splní-li určitý počet obchodů, které budou splatné do 6 měsíců od nástupu, obdrží do mzdy 2 měsíce po posledním vyhodnocovaném měsíci jednorázovou odměnu 10 000 Kč.

Tento systém však dle detailnější analýzy pro nově nastupující pracovníky není dostatečně motivační, protože za poslední rok, kdy tato motivace byla ve firmě zavedena, na ni ani jeden z nově příchozích zaměstnanců pobočkové sítě v Brně nedosáhl. Jedná se dokonce o jeden z důvodů, proč někteří pracovníci odešli po tak krátké době. Tato odměna jim totiž byla prezentována na výběrovém řízení jako téměř samozřejmá, avšak záhy se ukázalo, že se jedná o takřka nesplnitelný úkol. Díky množství školení (a s tím související nepřítomnosti na pobočce), dalších determinujících podmínkách motivace a výši požadovaných obchodů na ni zkrátka dosáhne nový pracovník s vynaložením enormního a neadekvátního úsilí. A pokud navíc 6 měsíců snahy, píle, odhodlání a vytrvalosti přijde bez povšimnutí vniveč, jedná se spíše o prvek demotivační, který podpoří rozhodnutí zaměstnance odejít z dané firmy.

Pokud by bylo zavedeno průběžné hodnocení nově nastupujících pracovníků na základě jejich výkonů, mohl by si pracovník od začátku alespoň částečně vykompenzovat nízkou základní mzdu a takřka žádné provize právě touto odměnou, což by působilo motivačně. Navíc by na tuto motivaci nemusela firma vyhrazovat žádné nové finanční prostředky, protože firma už motivaci za stejnou odměnu má zavedenou. Noví pracovníci by si touto motivací postupně tvořili návyk nutnosti obchodování a zvyšování svého výkonu.

Přehled navrhovaného systému motivační odměny pro nově nastupující pracovníky v době adaptace je uveden v Tabulce 14 včetně základních podmínek pro přiznání dané odměny, co se výše výkonu týče.

Tabulka 14 Systém motivace nových pracovníků (vlastní zpracování)

Měsíc nástupu pracovníka	Požadovaná výše výkonu	Výše odměny
1. měsíc	10 000 ¹ Kč	1 000 Kč
2. měsíc	30 000 Kč	1 000 Kč
3. měsíc	50 000 Kč	2 000 Kč
4. měsíc	60 000 Kč	2 000 Kč
5. měsíc	70 000 Kč	2 000 Kč
6. měsíc	80 000 Kč	2 000 Kč
Σ	300 000 Kč	10 000 Kč

11.2.4 Odměny pro mentory nováčků

Jak bylo uvedeno v analytické části, vybraná firma ve svém celopodnikovém systému odměňování nijak nezohledňuje čas, úsilí a ušlé obchodní příležitosti zkušených pracovníků, kteří se v rámci své pracovní doby věnují zaškolování nováčků. Na tento nedostatek si stěžovalo hned několik dlouholetých pracovníků, se sdělením, že se již nechtějí nadále podílet na zaučování nově přichozích pracovníků, protože je to časově i psychicky velmi náročné. Navíc za tuto činnost nejsou nijak ohodnoceni a dělají to na úkor času, který by se mohli věnovat svým klientům a získávat tak pro sebe i firmu další obchody a s tím spojené provize. Naopak to vnímají jako znevýhodnění právě kvůli ušlým ziskům a s tím souvisejícím ztrátám odměn.

V loňském roce byla v rámci Jihomoravského kraje na jeden kvartál zavedena motivace pro mentory. Každý mentor mohl získat jednorázovou odměnu až 6 000 Kč za kvartál za podílení se na adaptaci nového pracovníka, který mu byl přidělen, za podmínky splnění požadovaných výkonů nováčka 3 po sobě jdoucí měsíce. Bohužel však ani tato aktivita nenamotivovala zkušené pracovníky, aby se od nového roku chtěli více zapojit do adaptačního procesu, protože prý téměř nikdo nedosáhl na odměnu, přestože nováček

¹ Požadovaný výkon pracovníků pobočkové sítě se počítá jako součet všech uzavřených obchodů dle ročního předpisu pojistného klientů. Například má-li nový pracovník nastaven požadovanou výši výkonu na první měsíc 10 000 Kč, musí uzavřít 1 či více smluv, tak aby součet výše předepsaného ročního pojistného za tyto smlouvy byl větší nebo roven 10 000 Kč, aby získal uvedenou odměnu. V praxi to znamená za daný měsíc pojistit například 3 byty s ročním pojistným cca 3 350 Kč, nebo třeba uzavřít smlouvu na poj. bytu za 3 000 Kč + 1 cestovní pojištění za 500 Kč + 2 pojištění vozidel za 2 000 Kč a 4 500 Kč. Nezáleží na počtu smluv ale výši pojistného.

daný výkon splnil, bylo zde několik dalších skrytých podmínek. Navíc zde opět hrál roli ušlý zisk zavedených pracovníků, který by mnohdy převyšoval výši přislíbené odměny, která v konečném důsledku nebyla vyplacena v plné výši.

Dle průzkumu mezi bývalými mentory by loňský systém odměňování byl motivační, kdyby více dbal na to, aby v případě nesplnění cíle nováčka na 100 % byl mentor za své vynaložené úsilí odměněn alespoň částečně a systém odměn neměl skryté podmínky.

Navrhovaným řešením je tedy jednoduchý motivační systém pro mentory:

1. Mentor dostává nového pracovníka na starosti ihned po nástupním dni a intenzivně se mu věnuje následující 3 měsíce, za což mu náleží odměna dle bodů č. 2 a 3 při splnění daných podmínek.
2. Pokud nově nastupující pracovník úspěšně zvládne školení, obdrží zaměstnanec 50 % plánované odměny, tj. 1 000 Kč do mzdy, za strávený čas a vynaložené úsilí s přípravou nového zaměstnance na daný kurz.
3. Jestliže nově nastupující pracovník uzavře obchody ve výši alespoň 80 % požadovaného výkonu pro motivaci nově nastupujících pracovníků viz. podkapitola 10.2.3, náleží mentorovi za jeho pomoc při adaptaci dalších 50 % plánované odměny, tj. dalších 1 000 Kč do mzdy, za strávený čas a pomoc při uzavírání obchodů, čímž sám přichází o nové klienty a provize.

Celkově by tedy mentor měl možnost získat až 6 000 Kč jednorázově za pomoc při adaptaci nového pracovníka, což je stejná částka jako doposud, tudíž na tuto motivaci není zapotřebí vytvářet nové finanční rezervy, firma ji má již vytvořenou.

11.2.5 Mzdové příplatky dle seniority pracovníků

Z průzkumu mezi pracovníky pobočkové sítě v Brně vyvstala mimo jiné i problematika nezohledňování seniority pracovníků. Firma má nastaven karierní řád, kdy se po zaškolení pracovník mění z nováčka na pracovníka juniora a poté konzultanta. Po více než roce zaměstnání a splnění požadované míry obchodu se z pracovníka stává obchodní poradce junior, obchodní poradce, obchodní poradce senior a v poslední fázi expert či TOP poradce. Dosažení vyšší karierní pozice pracovníka je vybranou firmou odměněno následujícím způsobem. Pracovník obdrží od svého manažera nebo jeho nadřízeného dopis s poděkováním za odvedenou práci, dárek v podobě odznaku společnosti doplněného

o drobné sladkosti a firemní pero spolu s novým zařazením na vizitkách. Žádné zvýhodnění, které by se týkalo:

- mzdového tarifu,
- provizních odměn,
- jednorázových odměn za odvedenou práci,
- výše slev na produkty,
- či hodnotných darů.

Jediné, co by se dalo považovat za rozlišení seniority je rozlišení výše příspěvku na penzijní připojištění, kde se bere v potaz pouze délka pracovního poměru a je pro všechny zaměstnance na všech pozicích v celé firmě totožná. Čím déle je pracovník u firmy zaměstnán, tím větší mu náleží příspěvek na penzijní připojištění, který je samozřejmě zastropován maximální částkou a je nutné postupovat dle interní směrnice, která blíže specifikuje podmínky pro přiznání tohoto benefitu.

Vzhledem k výše uvedenému systému karierního odměňování a provedené analýze, kde bylo zjištěno, že odchází poměrně velké procento dlouhodobých pracovníků firmy, a to především kvůli nedocení jejich zkušeností, co se mzdy a dalšího finančního ohodnocení týče, je navrhováno následující opatření.

11.2.5.1 Jednorázová odměna při dosažení vyšší karierní pozice

Při povýšení pracovníka od karierního stupně Konzultant Senior a výše by každý povyšovaný zaměstnanec obdržel jednorázovou odměnu přímo do mzdy ve výši 10 000 Kč, za svou odvedenou práci, která je dána minimální délkou pracovního poměru pro danou firmu a dosažením stanovené kumulované výše obchodů. Na Obr. 16 je uveden nový karierní řád, tak aby více zohledňoval odbornost pracovníků.



Obr. 16 Karierní řád vybrané firmy (vlastní zpracování)

Ročně je povyšováno cca 20 pracovníků pobočkové sítě v Brně z cca 356 povyšovaných pracovníků přepážek v rámci celé České republiky napříč všemi karierními stupni. Na první pohled by se mohl počet povyšování zdát nesmyslně vysoký, když v Brně pracuje průměrně 24 zaměstnanců a v celé pobočkové síti pak 600 pracovníků. Data jsou však správná, protože nováčci nastupují do firmy na pozici Konzultanta juniora, což se do počtu povyšování jako takového nezapočítává, pouze se tento údaj uvádí pro informaci, kolik nových pracovníků ve firmě vydrží déle než 3 měsíce, aby byl povýšen na pozici Konzultanta. Dále je zapotřebí si uvědomit, že noví pracovníci mohou být povyšování hned dvakrát za jeden kalendářní rok, Nastoupí-li pracovník například 1.10.2016, pak je 1.1.2017 ihned povýšen na Konzultanta a na konci roku být povýšen na Konzultanta Specialistu, splní-li požadovaný výkon objemu uzavřených obchodů.

Jednorázová odměna by se ročně týkala přibližně čtvrtiny všech pobočkových pracovníků v celé ČR. Pro oblast Brno by se za rok 2017 jednalo celkem o 5 pracovníků, kteří byli povyšování do pozice Konzultanta Seniora nebo vyšších kariérních stupňů. Toto opatření by pro firmu přineslo finanční zatížení, které je blíže rozpracováno v Tabulce 15. V Tabulce 15 lze vidět, že celkové roční finanční zatížení na toto opatření by v rámci celé pobočkové sítě stálo firmu 589 600 Kč až 683 400 Kč ročně v závislosti na počtu

povyšovaných pracovníků od čtvrtého karierního stupně výše, při zohlednění dosavadního průběhu povyšování zaměstnanců na této pracovní pozici.

Tabulka 15 Finanční zatížení firmy na jednorázové odměny za povyšování pracovníků pobočkové sítě (vlastní zpracování)

Nově dosažená karierní pozice	Prům. počet povýšených prac. v pob. síti v Brně	Prům. počet povýšených prac. v pob. síti	Výše jednorázové odměny	Superhrubá odměna na 1 pracovníka	Celkové náklady na pobočkovou síť v Brně za rok	Celkové náklady na pobočkovou síť za rok
Konzultant Junior	11	240	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant	9	213	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant Specialista	5	93	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant Senior	2	22	10 000 Kč	13 400 Kč	26 800 Kč	294 800 Kč
Poradce	1	15	10 000 Kč	13 400 Kč	13 400 Kč	201 000 Kč
Poradce Specialista	1	7	10 000 Kč	13 400 Kč	13 400 Kč	93 800 Kč
Poradce Senior	0-1	4	10 000 Kč	0-13 400 Kč	0-13 400 Kč	0-53 600 Kč
Poradce Expert	0-1	2	10 000 Kč	0-13 400 Kč	0-13 400 Kč	0-26 800 Kč
VIP Poradce	0-1	0-1	10 000 Kč	0-13 400 Kč	0-13 400 Kč	0-13 400 Kč
Náklady celkem	-	-	-	-	53 600-93 800 Kč	589 600-683 400 Kč

11.2.5.2 Příplatek k základní mzdě dle karierního řádu

Kromě jednorázové hrubé odměny za dosažení daného stupně karierního řádu by zaměstnanec automaticky obdržel měsíční příplatek k základní mzdě podle karierního stupně, ve kterém je právě zařazen. Tento model vychází z karierních stupňů vyobrazených na Obr. 16 doplněných o výši příplatku, jak je názorněji zobrazeno na Obr. 17.

Stupně kariérního řádu pracovníků pobočkové sítě



Obr. 17 Navrhovaný kariérní řád vybrané firmy doplněný o navrhovanou výši měsíčních příplatků k základní mzdě dle seniority daného pracovníka (vlastní zpracování)

V rámci pobočkové sítě pracuje nyní 14 pracovníků na prvních třech kariérních stupních, z čehož tři pracovníků se stále ještě týká motivace pro nové pracovníky. Než se tyto pracovníci dostanou na pozici alespoň Konzultant Senior, bude to trvat minimálně 1,5 roku, což je i doba než se firmě zaplatí jejich přijmutí, zaškolení, adaptace, motivace a další aktivity s tím spojené. Z hlediska dlouhodobého snížení negativní fluktuace je zapotřebí se věnovat dalším 10 pracovníkům, kteří se nacházejí na vyšších pozicích v rámci kariérního řádu organizace. Firmě se již jejich práce nákladově vyplatila, mají konstantní požadovaný pracovní výkon, firmu již nestojí žádné dodatečné výdaje za školení, starají se o pomoc nejen nováčkům ale i zkušeným kolegům, přičemž mnohdy zastupují mentory v době jejich nepřítomnosti. Dále se starají o chod poboček, docházku, směny, objednávky a další provozní a operativní záležitosti. Bylo by tedy účelné jejich vynaložené pracovní úsilí a v neposlední řadě finanční příjem, který svou činností firmě přinesli, náležitě zohlednit v systému odměňování, tak jak je uvedeno na Obr. 17.

Odměna pojata touto formou bude mít hned dva pozitivní efekty; prvním bude stabilizace pozic zavedených pracovníků a snížení fluktuace schopných zaměstnanců, do kterých firma již investovala nemalé finanční prostředky a nyní firmě generují podstatnou

část zisků. Druhým efektem bude motivace nově příchozích pracovníků, kteří budou vnímat ocenění schopností při setrvání u dané firmy a také budou motivováni k vysokým pracovním výkonům kvůli rychlejšímu kariernímu postupu. Podmínkou je v takovém případě upřednostnit pracovní postup na základě generovaných zisků před postupem z časového hlediska.

Pracovník, který by dosáhl v libovolné časové lhůtě, kratší než stanovené pro standardní karierní postup, určitého finančního obratu, by měl nárok na zvýšení finančního ohodnocení. V případě, že by stanoveného nadstandardního obratu dosahoval po době minimálně 6 měsíců, měl by nárok na karierní postup a s tím související finanční ohodnocení. Za předpokladu plnění obratu standardním způsobem by měl nárok na karierní povýšení po definované časové lhůtě, která by mohla být několikanásobně delší nežli v případě nadstandardních pracovních výkonů.

Finanční zatížení tohoto opatření by firmu v rámci pobočkové sítě v Brně stálo ročně navíc 426 120 Kč oproti nynějším výdajům v rámci superhrubé mzdy. V celé pobočkové síti by toto opatření neslo náklady téměř 7,5 milionu Kč ročně, jak je uvedeno v Tabulce 16.

Tabulka 16 Finanční zatížení firmy při zavedení měsíčního příplatku k základní mzdě za senioritu pracovníka (vlastní zpracování)

Nově dosažená karierní pozice	Počet prac. na dané pozici v pob. síti v Brně	Počet prac. na dané pozici v pob. síti	Výše měsíčních příplatků	Superhrubý měsíční příplatek na 1 pracovníka	Celkové náklady na pobočkovou síť v Brně za rok	Celkové náklady na pobočkovou síť za rok
Konzultant Junior	3	37	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant	6	153	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant Specialista	5	141	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Konzultant Senior	2	103	1 000 Kč	1 340 Kč	32 160 Kč	1 656 240 Kč
Poradce	1	72	1 500 Kč	2 010 Kč	24 120 Kč	1 736 640 Kč
Poradce Specialista	2	49	2 000 Kč	2 680 Kč	64 320 Kč	1 575 840 Kč
Poradce Senior	2	28	3 000 Kč	4 020 Kč	96 480 Kč	1 350 720 Kč
Poradce Expert	2	12	4 000 Kč	5 360 Kč	128 640 Kč	771 840 Kč
VIP Poradce	1	5	5 000 Kč	6 700 Kč	80 400 Kč	402 000 Kč
Náklady celkem	24	600	-	-	426 120 Kč	7 493 280 Kč

11.2.6 Odměna za nadstandartní výkon

Dle rozhovorů s pracovníky pobočkové sítě v Brně by poradce motivovalo k vyšším výkonům, kdyby za nadstandartní výkon obdrželi jednorázovou odměnu přímo do mzdy. Vedení firmy byl proto představen model jednorázových odměn za nadstandartní výkon pracovníka.

Pokud by pracovník splnil kvartální standart výkonu na 110% a více, tj. uzavřel obchody dle požadovaných výkonů a tento výkon dokonce převýšil minimálně o částku 36 000 Kč za kvartál, měl by nárok na jednorázovou odměnu 3 000 Kč přímo do mzdy.

Maximálně možný náklad na tento návrh je vyčíslen pomocí výpočtu níže, kdy odměna 3 000 Kč, je pro firmu ve finále výdaj ve výši 4 020Kč v rámci superhrubé mzdy. Na odměnu dosáhnou všichni pracovníci pobočkové sítě v Brně, tj. 24 zaměstnanců, a také všichni pracovníci pobočkové sítě, tj. 600 zaměstnanců, a to za všechny čtyři kvartály v témže roce.

Náklady = Výše odměny × počet období × počet odměňovaných pracovníků

$$Náklady = 4\,020 \times 4 \times 600 = 9\,648\,000 \text{ Kč ročně pro celou pobočkovou síť}$$

$$Náklady_{Brno} = 4\,020 \times 4 \times 24 = 385\,920 \text{ Kč ročně pro pobočkovou síť v Brně}$$

V tomto případě je však zapotřebí započítat přínosy, které s sebou toto opatření nese, tj. navýšená hodnota uzavřených obchodů, kterých by firma nemusela za stávajících podmínek dosáhnout.

Výnosy = Navýšení obchodů × počet období × počet pracovníků

$$Výnosy = 36\,000 \times 4 \times 600$$

$$= 86\,400\,000 \text{ Kč roční nárůst výkonů za pobočkovou síť}$$

$$Výnosy_{Brno} = 36\,000 \times 4 \times 24$$

$$= 3\,456\,000 \text{ Kč roční nárůst výkonů za pobočkovou síť v Brně}$$

Jak lze vidět výše, toto opatření nepotřebuje žádné dodatečné finanční zdroje, protože výnosy převyšují náklady na toto opatření. Naopak pokud vezmeme v potaz, že na odměnu dosáhne pouze 25 % pracovníků, a dalších 25 % pracovníků na odměnu nedosáhne, avšak i tak přinesou firmě navýšení obrátu, může firma na tomto opatření získat výnosy ještě větší než při výpočtu výše.

11.2.7 Pochvala

Jednou z možností nefinančního odměňování je i pochvala pracovníka, ideálně před ostatními kolegy. Tento motivační prvek je doposud v pobočkové síti v Brně využíván spíše sporadicky až náhodně. Poté všichni pracovníci poboček v Brně obdrží email, kde je uvedeno: „*Děkuji všem, kteří tento týden splnili svůj cíl, největší díky patří všem zeleným. Ostatní příští týden zaberou*“, toto je doplněno tabulkou s přehledem výkonů všech pracovníků. V tabulce jsou pracovníci rozděleni na tři kategorie: červení = splnili cíl na méně než 80 %, žlutí = splnili cíl na 80 % - 99 %, zelení = splnili cíl na 100 % a více.

Takovýto email je neadresný, nekonkrétní a proto i nemotivující. Pokud by však manažer týmu zasílal email pravidelně jedenkrát týdně, při výjimečných výkonech i vícekrát týdně, kde by pochválil konkrétní pracovníky pobočkové sítě, jednalo by se o vhodný motivační prvek.

Náklad na tento návrh je cca 20 minut práce manažera týdně, tj. 100 Kč měsíčně, tj. 1 200 Kč ročně vyjádřeno v superhrubé mzdě, jakožto skutečný mzdový náklad firmy. Dárky pro nejlepší pracovníky má firma možnost objednat do určité hodnoty ročně již nyní, pouze se nedávají motivačně, ale spíše sporadicky a nesystematicky.

Manažer by měl za úkol každé pondělí do 12 hodin zaslat email na všechny své podřízené, kde by pochválil konkrétní pracovníky za neobyčejné výkony za uplynutý den nebo prostě jen dobrou práci. Pochvala však musí být, co možná nejkonkrétnější.

11.3 Matice odpovědnosti

Pro tento projekt byla vytvořena tzv. matice odpovědnosti, která slouží k tomu, aby k dané klíčové aktivitě byla vždy přiřazena konkrétní osoba nebo skupina osob, jež za ni odpovídají, čímž se zajistí hladší průběh zavádění jednotlivých návrhů do praxe. Díky tomu mají všechny skupiny řešitelských týmů právě ty informace, které se jich týkají a které ke své práci potřebují. Matice odpovědnosti byla zpracována dle metody RACI, kde jednotlivé druhy znamenají:

- R = responsible – osoba nebo skupina osob, které jsou pověřeni prováděním daných činností.
- A = Accountable – osoba nebo skupina osob, mající právo schválit výstup daných činností.

- C = Consulted – osoba nebo skupina osob, se kterou má být postup prací konzultován.
- I = Informed – osoba nebo skupina osob, které mají být průběžně informovány o stavu a výstupech z dané oblasti. (Projektový manažer, 2010)

Orientačně sestavená matice odpovědnosti týkající se realizace projektu snížení fluktuace ve vybrané firmě je k nahlédnutí v Příloze II této práce. Většinu návrhů projektu musí nejprve projednat a schválit vedení společnosti společně s dozorčí radou, k čemuž se vyjadřuje i odborová organizace. Poté se k návrhu vyjadřuje vedení jednotlivých krajů, a pakliže bude daný návrh odsouhlasen a přijat, vytvoří personální oddělení podnikovou směrnici, se kterou dále seznámí všechny zúčastněné strany s novou formou odměny či benefitem.

Výjimku tvoří pouze vyhlášené motivace pro nové pracovníky a jejich mentory, které si vedení kraje do určité částky může odsouhlasit samo, a realizaci obstarají manažeři společně s administrativou. Může však také nastat situace, kdy se vedení firmy rozhodne vyhlásit motivaci pro nové pracovníky a jejich mentory celorepublikově, poté bude muset celý úkon schválit opět vedení společně s dozorčí radou.

Existuje však i návrh, který nepotřebuje žádné chválení ani od vedení firmy ani od kraje, a tím je pravidelná adresná veřejná pochvala. Toto opatření si může rozhodnout každý manažer samostatně, zpravidla mu to však nařídí krajský ředitel, který chce být o této činnosti pravidelně informován a také se mnohdy do pochval zapojí.

11.4 Riziková analýza

S implementací každého projektu jsou spojena i určitá rizika, která mohou daný projekt ohrozit, narušit, zpomalit, pozastavit či dokonce zrušit. Ne jinak je tomu u projektu snížení fluktuace ve vybrané firmě, který není zrovna jednoduché do praxe uvést.

Pokud se však s riziky dopředu počítá, může je firma více sledovat, připravit se na ně, případně zavést několik opatření, aby vliv negativních faktorů byl minimální. Z těchto důvodů byla vytvořena sumarizace uvedená v Tabulce 17, která upozorňuje na největší a nejčastější možná rizika, která by při zavádění projektu mohla vyvstat.

Tabulka 17 Analýza nejvýznamnějších rizik projektu (vlastní zpracování)

Pořadí rizik	Riziko	Důsledek	Pravděpodobnost výskytu [%]
1.	Nedodržení stanoveného časového harmonogramu	Pomalejší proces snížení fluktuace ve vybrané firmě	50%
2.	Přijetí pouze dílčích částí projektu	Snížení fluktuace o menší hodnotu než bylo požadováno	30%
3.	Nedostatečná podpora nového vedení společnosti při zavádění projektu	Zaměstnanci nebudou o změně dostatečně informováni, tudíž změny nepřinesou kýžený efekt ve zvýšení jejich spokojenosti s odměňováním a také motivace k vyšším výkonům, díky čemuž nedojde ke snížení fluktuace na požadovanou mez	20%
4.	Chyby při analýze fluktuace a s tím spojené chybné návrhy řešení	Implementace projektu nepřinese firmě takový přínos, s jakým se předpokládalo	10%
5.	Zvýšení mzdy konkurenčních firem	Navzdory implementaci projektu firma nebude schopna udržet všechny kvalitní zaměstnance	10%
6.	Změna daňové politiky státu	Zvýšení nákladů na zavedení projektu kvůli nižší možnosti odpočtu vybraných položek	8%
7.	Nedostatek finančních prostředků na realizaci celého projektu	Implementace pouze části projektu, což nemusí přinést kýžený efekt	5%

Z Tabulky 17 vyplývá, že největším rizikem neúspěchu projektu je nedodržení časového harmonogramu (zpoždění) při implementaci jednotlivých návrhů. Důsledkem čehož bude vývoj poklesu fluktuace postupovat pomaleji, než se očekávalo a než si firma klade za svůj cíl. Toto riziko je navzdory podpoře projektu vedením Jihomoravského kraje značně vysoké, jelikož bylo v projektové části navrženo hned několik opatření přímo na míru situaci v pobočkové síti v Brně, která má na implementaci většiny projektových návrhů značný zájem, avšak k uvedení projektu do praxe je většinou zapotřebí souhlasu vedení společnosti. Z tohoto důvodu se může zavádění některých opatření časově zpozdit či zůstat bez povšimnutí, protože jednání vedení společnosti s dozorčí radou a odborovou organizací jsou poněkud delšího charakteru. To se týká především návrhů na jednorázové odměny při povýšení do vyšší karierní pozice či příplatku ke mzdě dle seniority

pracovníka, případně odměn za nadstandardní plnění. Jedná se o poměrně značný zásah do celého modelu odměňování.

Dalším významným rizikem je přijetí pouze některých částí projektu vedením společnosti, přestože by měli pro pobočkovou síť, speciálně pro Brněnské pobočky značný význam a přinesly kýžený efekt. Třetím nejvýznamnějším rizikem projektu je nedostatečná podpora vedení při implementaci projektu do praxe, tak aby s ním co nejdříve a nejpodrobněji byli seznámeni i všichni pracovníci, kterých se změny týkají nebo by se v budoucnu týkat mohly.

Projekt s sebou nese i řadu méně významných rizik jakými jsou chyby při analýze fluktuace, což by mohlo být způsobeno lidským faktorem, relevantností dat či záměrně poskytnutých zavádějících údajů ze strany dotazovaných pracovníků.

Ohrožení úspěšnosti celého projektu je dáno i několika externími faktory, jako jsou změny v daňové politice státu či zvýšení mezd konkurence.

11.5 Ekonomický přínos projektu

Nezbytnou součástí každého projektu je vyčíslení jeho ekonomického přínosu pro daný subjekt. Aby tak mohlo být učiněno i u projektu snížení fluktuace ve vybrané firmě, kterým se tato diplomová práce zabývá, je nutné ho doplnit o sumu celkových vynaložených nákladů na daný projekt, jak je uvedeno v Tabulce 18.

Zde jsou kalkulovány nejvyšší možné náklady na daný projekt, a to za předpokladu, že na odměny vždy dosáhnou všichni pracovníci, tj. jedná se o nejvyšší možné finanční zatížení firmy, které za pobočkovou síť v Brně činí odměny, které se týkají mezd a jsou kalkulovány v superhrubé mzdě. Náklady za změny týkající se pobočkové sítě v Brně jsou kalkulovány za 24 pracovníků, 20 pracovních dní v měsíci, což jsou průměrné hodnoty. U odměn pro nové pracovníky byl výpočet prováděn pro 10 nováčků, což je průměrný počet nově nastupujících pracovníků ročně, které mají na starosti i mentoři. Výjimku tvoří pouze poslední klíčová aktivita, tj. zavedení pravidelných pochval, kterou by za Brno prováděli celkem 3 manažeři a za celou pobočkovou síť jako takovou 42 manažerů. Obdobně byly zkalkulovány i náklady klíčových aktivit pro celou pobočkovou síť, kde bylo kalkulováno s 600 pracovníky, 20 pracovními dny v měsíci a 240 nově nastupujícími pracovníky ročně. Bližší jednotlivé výpočty lze nalézt v podkapitolách jednotlivých klíčových aktivit.

Tabulka 18 Vyčíslení nákladů na jednotlivé klíčové aktivity projektu ve vybrané firmě
(vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Určeno pro	Navýšení nákladů o [Kč]	Finanční částka k dispozici (ANO/NE + doplňující informace)
Zvýšení hodnoty stravenek z 85 Kč na 118 Kč	pobočková síť v Brně	95 852 Kč	Ano, již v jednání s vedením firmy, dozorčí radou a odborovou organizací, musí však být schváleno pro celou pobočkovou síť, nelze zavést pouze pro pobočky v Brně
	pobočková síť	2 395 800 Kč	
Zavedení Cafeteria systému (plošná odměna)	pobočková síť v Brně	171 360 Kč	Ano, již v jednání s vedením firmy, dozorčí radou a odborovou organizací, musí však být schváleno pro celou pobočkovou síť, nelze zavést pouze pro pobočky v Brně
	pobočková síť	4 284 000 Kč	
Zavedení Cafeteria systému (dvoustupňový systém)	pobočková síť v Brně	342 720 Kč	Ano, již v jednání s vedením firmy, dozorčí radou a odborovou organizací, musí však být schváleno pro celou pobočkovou síť, nelze zavést pouze pro pobočky v Brně
	pobočková síť	8 568 000 Kč	
Vyhlášení motivace pro nové pracovníky pobočkové sítě/ Brně	pobočková síť v Brně	134 000 Kč	Ano, jedná se o upravení směrnice pro stávající motivaci, finanční rezerva je již vytvořena pro celou pobočkovou síť
	pobočková síť	3 216 000 Kč	
Zavedení odměn pro mentory nových pracovníků v pobočkové síti/Brně	pobočková síť v Brně	80 400 Kč	Ano, jedná se o úpravu zkušební motivace pro mentory na pobočkách v Brně, finanční rezerva již byla vytvořena a zvažuje se plošné zavedení v rámci celé pob. sítě
	pobočková síť	1 929 600 Kč	
Zavedení jednorázových odměn při povýšení na vybrané karierní stupně	pobočková síť v Brně	53 600 - 93 800 Kč	Zatím ne, nelze přijmout pouze pro pobočkovou síť v Brně
	pobočková síť	589 600 - 683 400 Kč	Zatím ne, nutnost dalších jednání vedení firmy, dozorčí rady a odborové organizace
Zavedení příplatku k základní mzdě dle karierního řádu	pobočková síť v Brně	426 120 Kč	Zatím ne, nelze přijmout pouze pro pobočkovou síť v Brně
	pobočková síť	7 493 280 Kč	Zatím ne, nutnost dalších jednání vedení firmy, dozorčí rady a odborové organizace
Zavedení odměn za nadstandartní výkon	pobočková síť v Brně	385 920 Kč	Zatím ne, nelze zavést bez souhlasu vedení firmy
	pobočková síť	9 648 000 Kč	Zatím ne, nutnost dalších jednání vedení firmy, dozorčí rady a odborové organizace
Zavedení pravidelných pochval	pobočková síť v Brně	3 600 Kč	Ano, již zahrnuto ve mzdě manažerů
	pobočková síť	50 400 Kč	Ano, již zahrnuto ve mzdě manažerů

Náklady na zavedení všech návrhů daného projektu by firmě zvýšily roční náklady maximálně o 1 693 572 – 1 733 772 Kč za pobočkovou síť v Brně, což je za celou pobočkovou síť 38 174 680 – 38 268 480 Kč ročně.

Mohlo by se tedy zdát, že vzhledem k výše uvedeným částkám se jedná o nerelevantní projekt. Každý projekt totiž s sebou nese nejenom nové náklady ale také určité výnosy. Ty jsou při zavedení klíčových aktivit dány úsporou nákladů na adaptaci nových pracovníků, kterých by se zaškolovalo ročně méně a také zvýšené úsilí již stávajících pracovníků pobočkové sítě, aby dosáhli na jednu z možných odměn – za nadstandartní výkon, povýšení či jako měsíční příplatek ke mzdě dle jejich karierní pozice.

Snížením fluktuace na pobočkách v Brně o pouhá 4 %, tj. odejde o jednoho stálého pracovníka ročně méně, firma uspoří na nákladech za adaptaci nového pracovníka v pobočkové síti v Brně, 280 000 Kč na přímých nákladech a 325 000 Kč na nákladech režijních a oportunitních, jak bylo uvedeno v analytické části této práce, tj. 605 000 Kč ročně. Za celou pobočkovou síť činí úspora ze snížení fluktuace o pouhá 2 % ročně oproti předchozímu roku (z 600 pracovníků odejde o 12 pracovníků ročně méně, než tomu bylo v předešlé roce, tj. odejde cca 137 pracovníků namísto 149 jako v roce 2017), pak úspora činí $12 \times 280\,000 \text{ Kč} = 3\,360\,000 \text{ Kč}$ na nákladech přímých a $12 \times 325\,000 \text{ Kč}$ na nákladech režijních a oportunitních, celkem tedy 7 260 000 Kč.

Protože se v nákladech započítávala odměna za nadstandartní výkon pro všechny pracovníky pobočkové sítě, tj. 600 pracovníků \times 4 období \times 4 020 Kč superhrubá výše odměny = 9 648 000 Kč. Je nutné stejným algoritmem započítat i zvýšené výnosy pro firmu, tj. 600 pracovníků \times 4 období \times 36 000 Kč navýšený výkon = 86 400 000 Kč za rok. Pro pobočky v Brně je výpočet následující: 24 pracovníků \times 4 období \times 4 020 Kč superhrubá výše odměny = 385 920 Kč.

Jedním ze základních důvodů pro zavádění jakéhokoli projektu je, že firma musí mít z projektu větší přínos než výdaje, což je dáno následujícím vztahem:

$$\text{Výnosy} > \text{Náklady}$$

Pokud za výnosy dosadíme součet úspor ze snížení fluktuace, tj. 605 000 Kč pouze za pobočky v Brně, tedy 7 260 000 Kč za celou pobočkovou síť, a výnosy z nadstandartních výkonů, tj. za pobočky v Brně 385 920 Kč a 86 400 000 Kč za celou pobočkovou síť, činí celkové výnosy 990 920 Kč za pobočkovou síť v Brně a 93 660 000 Kč za pobočkovou síť jako takovou. Náklady jsou reprezentovány

již zmíněným součtem všech výdajů na jednotlivé klíčové aktivity. Poté je možné objektivně konstatovat, zda je projekt pro firmu přínosný či nikoli:

- **pro ideální situaci platí:**

(všechny podmínky odměn splní všichni pracovníci, kterých se odměny týkají)

$93\,660\,000^{(2)} \text{ Kč} (= \text{výnosy za pob. síť}) > 38\,268\,480^{(3)} \text{ Kč} (= \text{náklady za pob. síť})$

- **pro statisticky nejpravděpodobnější současnou variantu platí:**

(podmínky pro nadstandartní odměny splní pouze třetina pracovníků, ostatní odměny jsou zachovány jako při ideální situaci)

$36\,060\,000^{(4)} \text{ Kč} (= \text{výnosy za pob. síť}) > 31\,836\,480^{(5)} \text{ Kč} (= \text{náklady za pob. síť})$

- **pro pesimistickou variantu platí:**

(podmínky pro nadstandartní odměny splní pouze 5 % pracovníků z celé pobočkové sítě, na ostatní motivace dosáhnou všichni pracovníci, jak již bylo vypočítáno u jednotlivých klíčových aktivit)

$11\,580\,000^{(6)} \text{ Kč} (= \text{výnosy za pob. síť}) < 38\,750\,880^{(7)} \text{ Kč} (= \text{náklady za pob. síť})$

Díky zavedení navrhovaného projektu firma ročně uspoří 55 391 520 Kč za celou pobočkovou síť, za ideálních podmínek, nebo alespoň 4 223 520 Kč při podmínkách standartních a navíc si udrží kvalitní zaměstnance. Standartní podmínky vycházejí ze současné analýzy míry plnění výkonů pracovníků pobočkové sítě. Je však velmi pravděpodobné, že by vidina odměny motivovala více pracovníků k nadstandartním výkonům, minimálně na 1 kvartál, tudíž by projekt byl ještě přínosnější. U pesimistické varianty neplatí základní vztah, protože vynaložené náklady převyšují možné výnosy. Jedná se o nejpesimističtější scénář, jehož naplnění je velmi nepravděpodobné, protože za jakékoli ekonomické situace 5 % pracovníků dosahuje nadstandartního výkonu alespoň jeden kvartál v roce.

² součet 7 260 000 Kč (úspora za 2% snížení fluktuace v pob. síti) + 86 400 000 Kč (roční navýšení výkonů)

³ součet všech nákladů klíčových aktivit bez zohlednění daňové optimalizace a nákladů stávajících

⁴ součet 7 260 000 Kč (úspora za 2% snížení fluktuace v pob. síti) + 28 800 000 Kč (roční navýšení výkonů 1/3 pracovníků, tj. 200 pracovníků x 4 období x 36 000 Kč nadstandartního výkonu)

⁵ součet všech nákladů klíčových aktivit bez zohlednění daňové optimalizace a nákladů stávajících při započítání pouze 1/3 vyplacení nadstandartní superhrubé výše odměny

⁶ součet 7 260 000 Kč (úspora za 2% snížení fluktuace v pob. síti) + 4 320 000 Kč (roční navýšení výkonů 5% pracovníků, tj. 30 pracovníků x 4 období x 36 000 Kč nadstandartního výkonu)

⁷ součet všech nákladů klíčových aktivit bez zohlednění daňové optimalizace a nákladů stávajících při započítání vyplacení nadstandartní superhrubé výše odměny pouze 5 % pracovníků

Navíc díky motivaci se bude mnohem více pracovníků snažit dosáhnout lepších výkonů pro dosažení odměny. Přestože nesplní podmínky pro přiznání odměny, přinesou firmě zvýšený obrat o několik tisíc kvartálně, což je dalším přínosem pro firmu.

Posledním avšak nejdůležitějším přínosem pro firmu je stabilizace pracovníků pobočkové sítě, což s sebou přináší dodržení poskytování kvalitních služeb a servisu klientům. Kvalitní služby a stabilní personál jsou nezbytným předpokladem pro budování dobrého jména společnosti, které je v dnešní době silné konkurence k nezaplacení.

12 VERIFIKACE PROJEKTU

Autor pracuje ve vybrané firmě již více než 3,5 roku. Při vzniku této diplomové práce bylo nejvíce spolupracováno s vedením Jihomoravského kraje, kde sám pracuje. Dále byla spolupráce navázána samozřejmě i s vedením firmy a zástupci odborové organizace, se kterými byly konzultovány výsledky analýzy i jednotlivé návrhy projektu na snížení fluktuace ve vybrané firmě, primárně pro pobočkovou síť v Brně, potažmo pobočkovou síť jako celek již v roce 2017.

Vzhledem k výsledkům provedené analýzy se vedení firmy společně s odborovou organizací shodli na nutnosti provádění pravidelných analýz fluktuace na jednotlivých odděleních a ne pouze za firmu jako celek, což se i v této diplomové práci ukázalo jako zavádějící údaj. Vzhledem k vývoji fluktuace v pobočkové síti a jejímu rostoucímu trendu, což dokládá i predikce budoucí zvýšené fluktuace se firma rozhodla zavést některá navrhovaná řešení již v roce 2018 a ne až v roce 2019, jak bylo původně domluveno. Nutnost rychlé reakce na danou situaci byla nejvíce zřetelná právě u pobočkové sítě v Brně, kde byly hodnoty ukazatele míry fluktuace nejvyšší. Vedení společnosti se obávalo, že by tato situace mohla nastat i v jiných městech a poškodit tak dobré jméno společnosti, protože by nebylo možné poskytovat klientům servis a péči na jakou jsou zvyklí.

Z výše zmíněných důvodů se vedení firmy společně s dozorčí radou a zástupci odborové organizace domluvili na přijetí některých návrhů z projektu, jakými jsou:

- Od 1.2.2018 byla zvýšena hodnota stravenek z 85 Kč na 100 Kč, s částečnou úhradou zaměstnance (45 %) a zaměstnavatele (55 %), tak jako tomu bylo doposud.
- Od 1.3.2018 vedení Jihomoravského kraje zavedlo novou motivaci pro nováčky i jejich mentory, kde je částečně využit návrh z projektové části. Motivace obou typů pracovníků je stanovena pouze na první 3 měsíce, kdy je zapotřebí, aby nový pracovník splnil výši uzavřených obchodů dle Tabulky 14, za což obdrží 3x po sobě jednorázově 2 000 Kč přímo do mzdy. Mentor daného nováčka má nárok na stejnou výši odměny jako jím zaučovaný kolega.
- Od 1.4.2018 nové vedení Jihomoravského kraje zadalo všem svým manažerům úkol, posílat každé pondělí do 10 hod. adresný email s konkrétními pochvalami či výtkami za splnění či nesplnění požadovaných výkonů předchozího týdne.

- Od 1.7.2018 bude pro pobočkovou síť plošně zaveden Cafeteria systém, kde všichni pobočkoví pracovníci obdrží za každý odpracovaný měsíc 500 Kč kreditu, tj. 6 000 Kč ročně, tak jak bylo navrhováno. Dvoustupňový Cafeteria systém, jenž byl navrhován jako propracovanější varianta, zohledňující více splnění výkonů pracovníků, je zatím v jednání.

O realizaci dalších navrhovaných řešení, vedoucích ke snížení fluktuace, se zatím jedná, protože jde o větší zásahy do stávajícího karierního a odměňovacího systému, což s sebou nese i patřičnou časovou náročnost na implementaci. S touto situací se v rámci domluveného časového harmonogramu počítalo, a proto zde byla vytvořena časová rezerva téměř jeden rok na implementaci projektu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě, a to na základě provedení literární rešerše teoretických poznatků z problematiky fluktuace a pojmů s tím souvisejících, které poté byly aplikovány na analytickou část za účelem analýzy fluktuace ve vybrané firmě. Následně na základě provedené analýzy a získání důležitých informací o fluktuaci ve vybrané firmě, byl proveden návrh projektu obsahující klíčové aktivity, které firmě pomohou zajistit snížení fluktuace. Celý projekt je zakončen zhodnocením finančních přínosů pro danou firmu a verifikací projektu. Jelikož se při zpracování postupovalo dle zásad pro vypracování této diplomové práce, byly formulované cíle práce splněny.

Literární rešerše provedená v teoretické části práce byla zaměřena na problematiku v oblasti fluktuace; její příčiny, typy a možné důsledky včetně nákladů s ní souvisejících.

V analytické části této diplomové práce byla nejdříve charakterizována vybraná firma, která si z důvodu konkurenčního boje a možného vyzrazení obchodních tajemství výslovně nepřála zveřejnit název společnosti. Při provádění analýzy fluktuace ve vybrané firmě, byla nejvyšší míra fluktuace zjištěna u interního distribučního kanálu firmy, tj. v pobočkové síti. Následně byla provedena analýza fluktuace v pobočkové síti, přičemž byl autor práce požádán vedením Jihomoravského kraje o vyhotovení podrobnější analýzy pobočkové sítě v Brně, kde jsou hodnoty fluktuace z celé pobočkové sítě nejvyšší.

Při analýze příčin fluktuace v pobočkové síti v Brně bylo zjištěno hned několik nedostatků: nízké mzdové ohodnocení, nespokojenost se zohledňování seniority ve firmě, absence adresných pochval pracovníků a adekvátní motivace pro vybrané skupiny pracovníků.

Výše zmíněné nejčastější důvody odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně byly základem pro návrh klíčových aktivit projektu. Jejich implementace byla na přání vedení Jihomoravského kraje nákladově vyčíslena samostatně pro pobočky v Brně a pobočkovou síť jako celek, aby bylo možné s nimi dále jednodušeji pracovat v praxi. Celý projekt byl podroben rizikové analýze společně se sestavením matice odpovědnosti pro jednotlivá opatření.

Implementace projektu ve vybrané firmě by na základě provedené analýzy měla vést ke snížení fluktuace nejen v pobočkové síti v Brně ale i celé pobočkové síti, potažmo pak ve vybrané firmě jako takové. Tato opatření firmě přinesou kromě vyčíslených přínosů

ve třech scénářích i stabilizaci pracovníků pobočkové sítě, což s sebou přinese i zajišťování kvalitních služeb pro své klienty a jedná se o nezbytný předpoklad při budování dobrého jména společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BARTOVSKÁ, Ilona. *Vliv firemní kultury na fluktuaci zaměstnanců*. · *Moderní řízení*, Roč. 51, č. 3 (2016), s. 58-60 · ilustrace

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6873-2.

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

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. 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*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. : *role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-802-4757-216.

SHAHNAWAZ, M. G. a Md. Hassan JAFRI. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*. 2009, 9(3): 159-166. ISSN 0972-5814.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TEULON, Frédéric. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Přeložil Lenka POKORNÁ. Praha: ERM, 1995, 114 s. Vědět víc, 3. ISBN 80-85913-04-6.

THOMSON, Rosemary, 2003. *Managing people*. 3. ed. Oxford [u.a.]: Butterworth-Heinemann, ISBN 978-07-506561-8-4

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

WEIKERT, Petr. Tuláci po firmách. · *Euro*, Roč. 18, č. 48 (2016), s. 36-38 · ilustrace

Internetové zdroje:

ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání: Fluktuace. *ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. scs.abz.cz, c2005-2018 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>

Cafeteria s benefity pro vaše zaměstnance: Edenred. *Edenred* [online]. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z:

https://cafeteria.benefitcafe.cz/?gclid=Cj0KCQjwkd3VBRDzARIsAAdGzMDpvADyvZU_Iq8higwM2bGmWdqpW4hllpjgayCiBxQA1KYA3R87fPYaAvKTEALw_wNb

ČERMÁK, Miroslav. I nízká míra fluktuace může být problém. *Clever and Smart* [online]. 2016, 14.06.2016 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

Český statistický úřad [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

ČTK. V práci končíme nejčastěji po roce nebo šesti letech.: Déle než 15 let vydrží pětina lidí. *Aktuálně.cz*[online]. 2016, 10.4.2016 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcasteji-po-roce-nebo-sesti-letech-dele-ne/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/>

Data.Brno [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/>

DUSPIVOVÁ, Kateřina. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *TREXIMA: HR Monitor*[online]. Zlín, 2017, 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Edenred: Stravenka 2018 – až 118 Kč [online]. 2018 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/ContentHandlers/News-Detail.aspx?ID=7244&Section=Client>

HÁLEK, © 2013. Vedení lidí a motivace: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot. In: Halek.info: Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/managementcviceni3/mngcv3print.php?projection&l=06>

Kteří zaměstnanci v Česku nejvíce fluktuují? Nová studie. *TREXIMA: HR Monitor* [online]. Zlín, 2017, 30. 10. 2017 [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/kteri-zamestnanci-v-cesku-nejvice-fluktuuji-nova-studie>

Platy.cz: Česká republika [online]. Profesia, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/pojistovnictvi/pojistovaci-poradce>

Projektový manažer: Matice odpovědnosti [online]. 2010: internetové stránky Studio ILLEK, 2010 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-4maticeodpovednosti.pdf>

TRYNER, Miroslav. Nejzajímavějším benefitem jsou stále peníze. Oblibu má Cafeteria. *E15.cz* [online]. 2016a, 16. 1. 2016 [cit. 2018-02-02]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/nejzajimavejsim-benefitem-jsou-stale-penize-oblibu-ma-cafeteria-1260465>

TRYNER, Miroslav. Češi a fluktuace: výroba, média, zdravotnictví. Drží se u financí. *E15.cz: Zprávy* [online]. 2016b, 6. března 2016 [cit. 2018-01-28]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/cesi-a-fluktuace-vyroba-media-zdravotnictvi-drzi-se-u-financi-1276666>

Interní zdroje:

Interní dokumenty vybrané firmy

Rozhovory se zaměstnanci vybrané firmy

Výroční zprávy vybrané firmy

Webové stránky vybrané firmy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Křivka přežití (Armstrong, 2002, s. 340)	18
Obr. 2 Motivační trojúhelník – Co drží lidi v práci (Bednář, 2018, s. 15)	26
Obr. 3 Typologie faktorů ovlivňující fluktuaci (Vnoučková, 2013, s. 74)	27
Obr. 4 Příčiny a důsledky pracovní ne/spokojenosti (Štikar, 2003, s. 68).....	29
Obr. 5 Schéma motivačního cyklu Fredericka Herzberga (Branham, 2004, s. 191- 192).....	30
Obr. 6 Maslowova hierarchie potřeb (Hájek, 2013)	32
Obr. 7 Organizační schéma vybrané společnosti (Výroční zpráva vybrané firmy, 2016).....	41
Obr. 8 Organizační schéma útvaru pro řízení obchodu (zpracováno dle interních zdrojů)	42
Obr. 9 Průměrný počet zaměstnanců ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)	43
Obr. 10 Míra fluktuace ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů).....	44
Obr. 11 Průměrná míra fluktuace pracovníků pobočkové sítě v celé České republice ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)	44
Obr. 12 Porovnání vývoje fluktuace v rámci vybrané firmy (zpracováno dle interních zdrojů)	46
Obr. 13 Porovnání čisté míry fluktuace v pobočkové síti v Brně s fluktuací jiných oddělení ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)	47
Obr. 14 Průměrná délka zaměstnání odcházejících pracovníků pobočkové sítě v Brně ve dnech (zpracováno dle interních zdrojů)	48
Obr. 15 Důvody odchodů pracovníků pobočkové sítě v Brně v letech 2016 a 2017 (zpracováno dle interních zdrojů)	60
Obr. 16 Karierní řád vybrané firmy (vlastní zpracování)	77
Obr. 17 Navrhovaný karierní řád vybrané firmy doplněný o navrhovanou výši měsíčních příplatků k základní mzdě dle seniority daného pracovníka (vlastní zpracování)	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklady odvětví s nejvyšší a nejnižší mírou fluktuace za rok 2016 (Weikert, 2016, s. 36-38; Tryner, 2016b).....	20
Tabulka 2 Míra odchodů pracovníků dle dosaženého vzdělání – požadovaná kvalifikace (TREXIMA: HR Monitor, 2017).....	21
Tabulka 3 Vlivy působící na pracovní ne/spokojenost (Kocianová, 2010, s. 36)	30
Tabulka 4 Podíl firem v České republice za rok 2016 poskytující vybrané zaměstnanecké benefity (Duspivová, 2017).....	35
Tabulka 5 Počet odcházejících pracovníků rozřazených podle délky zaměstnání ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)	49
Tabulka 6 Poskytované benefity ve vybrané firmě (zpracováno dle interních zdrojů)	56
Tabulka 7 Procentuální zastoupení jednotlivých složek hrubé měsíční mzdy dle délky pracovního poměru pracovníků pobočkové sítě v Brně (zpracováno dle interních zdrojů)	64
Tabulka 8 Porovnání navýšení mzdy nebo poskytování příspěvku na stravování ve formě stravenek z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (vlastní zpracování)	69
Tabulka 9 Náklady vyvolané zvýšením hodnoty stravenek (vlastní zpracování)	70
Tabulka 10 Porovnání zavedení plošné odměny do Cafeteria systému z pohledu firmy (vlastní zpracování)	71
Tabulka 11 Porovnání zavedení plošné odměny do Cafeteria systému z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 12 Porovnání finančního zatížení při zavedení dvoustupňových odměn do mzdy a nebo Cafeteria systému z pohledu firmy (vlastní zpracování)	72
Tabulka 13 Porovnání přínosu zavedení dvoustupňového systému odměn do mzdy nebo do Cafeterie z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 14 Systém motivace nových pracovníků (vlastní zpracování)	74
Tabulka 15 Finanční zatížení firmy na jednorázové odměny za povyšování pracovníků pobočkové sítě (vlastní zpracování)	78
Tabulka 16 Finanční zatížení firmy při zavedení měsíčního příplatku k základní mzdě za senioritu pracovníka (vlastní zpracování)	80
Tabulka 17 Analýza nejvýznamnějších rizik projektu (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18 Vyčíslení nákladů na jednotlivé klíčové aktivity projektu ve vybrané firmě (vlastní zpracování)	86

SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzorový dotazník

P II Matice odpovědnosti

PŘÍLOHA P I: VZOROVÝ DOTAZNÍK

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Jeho vyplněním pomůžete firmě odhalit nedostatky vedoucí k odchodům pracovníků.

Děkuji za Váš čas

Bc. Milena Coufalová

studentka 5. ročníku FaME na Univerzitě T. Bati ve Zlíně

1. Jste:
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Kolik je Vám let:
 - a) Méně než 21 let
 - b) 21 – 25 let
 - c) 26 – 30 let
 - d) 31 – 45 let
 - e) 46 – 55 let
 - f) 56 – 65 let
 - g) Více než 65 let

3. Jak dlouho jste u vybrané firmy pracoval/a:
 - a) Méně než 3 měsíce
 - b) 3 – 6 měsíců
 - c) 6 – 12 měsíců
 - d) 1-2 roky
 - e) 3 – 5 let
 - f) 5 - 10 let
 - g) Více než 10 let

4. Jaký byl Váš hlavní důvod odchodu z vybrané firmy:

- a) Špatný vztah s nadřízeným
- b) Špatné vztahy s kolegy
- c) Nevhodné pracovní prostředí
- d) Nevyhovující druh práce
- e) Malá příležitost karierního růstu
- f) Nevyhovující výše mzdového ohodnocení
- g) Stěhování
- h) Výpověď ze strany zaměstnavatele
- i) Jiný důvod (uveďte, prosím, jaký?).....

5. Oznámkujte prosím Vaši spokojenost s následujícími faktory:

(známkování jako ve škole: 1 = vynikající, ..., 5 = nedostatečný)

- a) Jednání přímého nadřízeného
- b) Jednání krajského vedení
- c) Jednání vedení firmy
- d) Vztah s kolegy
- e) Výše mzdy
- f) Organizace pracovních směn
- g) Fyzikální vlastnosti pracovního prostředí (hluk, kvalita ovzduší, teplota, ...)

6. V jakém případě byste se do vybrané firmy vrátila:

- a) Ráda bych zde znovu pracoval/a za předpokladu:.....
.....
.....
.....
- b) Nechtěla bych se již do vybrané firmy vrátit. (Pokud možno uveďte prosím důvod):.....
.....
.....
.....

7. Kdybyste mohla ve vybrané firmě změnit jednu věc, která by přispěla k vyšší spokojenosti pracovníků, jaká by to byla:

.....
.....
.....
.....

8. Co byste vybrané společnosti vytkla:.....

.....
.....
.....

9. Je naopak něco, za co byste firmu pochválila nebo jí chtěl/a poděkovat:

.....
.....
.....
.....

10. Co byste vzkázala vedení firmy:

.....
.....
.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji Vám mnoho úspěchů a spokojenosti ve Vašem osobním i pracovním životě.

PŘÍLOHA P II: MATICE ODPOVĚDNOSTI

MATICE ODPOVĚDNOSTI							
Název projektu		Projekt snížení fluktuace ve vybrané firmě					
Datum aktualizace		10.04.2018					
Klíčová aktivita / skupina osob	Manažeři	Administrativa	Oddělení HR	Vedení Jihomoravského kraje	Vedení firmy	Dozorčí rada	Odborová organizace
Zvýšení hodnoty stravenek		R	I	I	A	A	C
Zavedení Cafeteria systému		R	I	I	A	A	C
Vyhlášení motivace pro nové pracovníky pobočkové sítě/ Brně	R/C	R	I	C/A	A	A	
Zavedení odměn pro mentory nových pracovníků v pobočkové síti/Brně	R/C	R	I	C/A	A	A	
Zavedení jednorázových odměn při povýšení na vybrané karierní stupně	I		C	R	A	A	C
Zavedení příplatku k základní mzdě dle karierního řádu	I		C	R	A	A	C
Zavedení odměn za nadstandartní výkon	R		I	C/A	A	A	
Zavedení pravidelných pochval	R			CAI			