

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Kristýna Čeplová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Fluktuace zaměstnanců v organizaci  
Bakalářská práce

2024

Kristýna Čeplová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Čeplová**  
Osobní číslo: **E21657**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je příprava doporučení ke snížení fluktuace zaměstnanců, a to na základě provedení analýz fluktuace pracovníků a vybraných činností řízení lidských zdrojů.

Osnova:

- Definování základních pojmů problematiky.
- Personální controlling.
- Představení organizace.
- Analýza fluktuace ve vybrané společnosti.
- Doporučení ke zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Bednář, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha : Grada a.s., 2018. 978-80-271-0648-6.
- Beardwell, J., Claydon, T. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 5th edition. Pearson Education, 2007. 978-02-737-0763-9.
- Jenkins-Scott, J. 7 tajemství odpovědného vedení lidí. Praha: Grada a.s., 2021. 978-80-271-1711-6.
- Homfraym, Š., Skalková, J., Čmolíková Cozlová, K. Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Praha: Grada a.s., 2022. 978-80-271-3341-3.
- Chopr, D. Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Praha: Albatros MEDIA a.s., 2017. 978-80-265-0591-4.
- Armstrong, M., Taylor, S.. Řízení lidských zdrojů. 13th edition. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-9883-7.
- Vnoučková, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart s.r.o., 2013. 978-80-87829-06-6.
- Scottová, K. Radikální otevřenost. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 978-80-7555-048-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 04. 2024

Kristýna Čeplová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph. D. za cenné rady, vstřícný přístup a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Také děkuji vedení organizace XYZ, a.s. za poskytnutí veškerých interních materiálů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **ANOTACE**

Bakalářské práce se věnuje fluktuaci ve vybrané organizaci. První část práce obecně definuje pojmy a zároveň se zabývá personálním controllingem jako nástrojem pro práci s fluktuací. v druhé části se práce zabývá charakteristikou podniku a analyzuje příčiny fluktuace z pohledu věku zaměstnanců a z pohledu délky jejich pracovního poměru v dané organizaci. v závěru bakalářská práce doporučuje konkrétní opatření pro snížení fluktuace v organizaci.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Fluktuace, míra fluktuace, snížení fluktuace, personální controlling.

## **TITLE**

Employee turnover in the selected organization

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis is devoted to turnover in a selected organization. The first part of the thesis generally defines terms and at the same time deals with personnel controlling as a tool for working with turnover. In the second part, the work deals with the characteristics of the company and analyzes the causes of turnover from the point of view of the age of the employees and the length of their employment in the given organization. In conclusion, the bachelor's thesis recommends specific measures to reduce turnover in the organization.

## **KEYWORDS**

Fluctuation, rate of fluctuation, reduction of fluctuation, personnel controlling.

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ a TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK a ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 Definování základních pojmů problematiky.....	14
1.1 Management.....	14
1.2 Manažerské funkce .....	14
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	15
1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců.....	16
1.3.2 Zapracování a adaptace zaměstnanců .....	17
1.3.3 Vedení lidí.....	19
1.3.4 Hodnocení zaměstnanců .....	20
1.3.5 Motivace zaměstnanců.....	22
1.4 Shrnutí první kapitoly .....	24
2 Personální controlling.....	25
2.1 Základní cíle controllingu.....	25
2.2 Kvantitativní a kvalitativní ukazatele .....	26
2.3 Aplikace personálního controllingu.....	27
2.3.1 Fluktuace.....	27
2.4 Sběr informací.....	30
2.5 Opatření vedoucí ke snížení fluktuace.....	30
2.6 Shrnutí druhé kapitoly .....	32
3 Představení organizace .....	34
3.1 Historie a vývoj organizace .....	34
3.2 Vize, mise a hodnoty organizace .....	34
3.3 Současnost organizace .....	34
3.4 Zaměstnanci v organizaci XYZ, a.s.....	35

3.5 Útvar Call centra .....	35
3.5.1 Nábor zaměstnanců v Call centru .....	37
3.5.2 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců v Call centru .....	37
3.6 Odměňování a benefity .....	38
4 Analýza fluktuace ve vybrané společnosti.....	39
4.1 Míra odchodů zaměstnanců .....	39
4.2 Index stability .....	40
4.3 Nedobrovolné odchody zaměstnanců .....	41
4.4 Dobrovolné odchody zaměstnanců .....	42
4.5 Příčina odchodu náplň práce .....	47
4.6 Příčina odchodu osobní důvody.....	47
4.7 Shrnutí čtvrté kapitoly .....	47
5 Doporučení ke zlepšení současného stavu.....	49
5.1 Implementace programů pro rozvoj a motivaci zaměstnanců .....	49
5.2 Implementace systému mentorství.....	49
5.3 Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.....	50
5.4 Shrnutí páté kapitoly .....	50
ZÁVĚR .....	52
Použitá literatura .....	54

# SEZNAM ILUSTRACÍ a TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Přehled manažerských funkcí .....	15
Obrázek 2: Kompetence k úloze .....	21
Obrázek 3: Míra odchodů zaměstnanců.....	29
Obrázek 4: Index stability .....	30
Obrázek 5: Křivka přežití .....	30
Obrázek 6: Náborový proces v organizaci XYZ, a.s. ....	37
Obrázek 7: Míra odchodů zaměstnanců.....	39
Obrázek 8: Index stability .....	40

## Seznam grafů

Graf 1: Nedobrovolná fluktuace na Call centru v čase .....	42
Graf 2: Dobrovolná fluktuace na Call centru v čase.....	43
Graf 3: Počet odchodů dle věku zaměstnanců .....	44
Graf 4: Počet odchodů dle doby trvání pracovního poměru .....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců na HPP dle genderu v organizaci XYZ, a.s. ....	35
Tabulka 2: Věkové rozdělení zaměstnanců na HPP v organizaci XYZ, a.s. ....	35
Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců na HPP dle genderu v útvaru Call centra.....	36
Tabulka 4: Věkové rozdělení zaměstnanců na HPP v útvaru Call centra .....	37
Tabulka 5: Vývoj fluktuace v organizaci.....	39
Tabulka 6: Vývoj fluktuace v Call centru.....	40
Tabulka 7: Vývoj indexu stability .....	41
Tabulka 8: Odchody zaměstnanců dle věku a příčiny .....	45
Tabulka 9: Odchody zaměstnanců dle doby v organizaci a příčiny .....	46

## **SEZNAM ZKRATEK a ZNAČEK**

**AC** Assessment centra

**AHT** Average handle time, průměrný čas rozhovoru

**CC** Call centrum

**CV** Curriculum vitae, životopis

**HR** Human resources

**HRM** Human resources manager

**HRBP** Human resources business partner

# ÚVOD

České firmy se zabývají velmi často problematikou fluktuace, která organizacím přináší vysoké náklady, nestabilní kolektivy, nižší výkony apod. Značné investice do nábora, školení a adaptace nových zaměstnanců jsou jedním z hlavních faktorů nákladů spojených s fluktuací. Zvláště v úvodních fázích noví zaměstnanci často nedosahují stanovených pracovních cílů, což může vést ke snížení výkonnosti kolektivu. Na základě toho si autorka zvolila jako téma své bakalářské práce fluktuaci s cílem přípravy doporučení ke snížení fluktuace zaměstnanců, a to na základě provedení analýz fluktuace pracovníků a vybraných činností řízení lidských zdrojů.

Autorka se ve své práci bude věnovat analýzou fluktuace ve vybrané organizaci. Ačkoliv si je vědoma toho, že fluktuace je v určité míře pro organizace žádoucí, bude především analyzovat fluktuaci nežádoucí, tedy tu fluktuaci, která organizacím přináší vysoké náklady, nižší kvalitu práce, nestabilní kolektivy, případně i negativní image organizace.

V první kapitole této práce bude podrobně zkoumána problematika fluktuace v organizacích s důrazem na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících tento jev. Management bude definován jako široce pojatá disciplína, jejíž role a funkce budou mít zásadní dopad na fluktuaci zaměstnanců. Jednotlivé manažerské funkce budou systematicky analyzovány v kontextu procesů řízení celkové činnosti organizace, s primárním zaměřením na tvorbu strategií a efektivní správu lidských zdrojů. Dále bude v úvodu práce podrobně rozebráno řízení lidských zdrojů jako klíčový prvek ovlivňující fluktuaci. Konkrétně budou analyzovány náborová politika, proces výběru zaměstnanců a jejich adaptace do pracovního prostředí. Další část bude věnována vedení lidí, kde budou diskutovány různé aspekty, jako je rozvoj manažerských dovedností, etika vedení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Druhá kapitola práce detailně rozebírá problematiku personálního controllingu, začínající vysvětlením významu samotného pojmu "controlling" a jeho definicemi. Autorka zdůrazňuje, že controlling není pouze o pasivní kontrole, ale představuje moderní a funkční model řízení, který umožňuje transformaci firemní strategie do každodenní praxe. Tento koncept obsahuje klíčové cíle, mezi něž patří anticipace a adaptace, schopnost reakce organizace, koordinace a podpora celkového řízení. Dále se kapitola zaměřuje na personální controlling, definující jeho základní cíle jako přispívání k zajištění životaschopnosti organizace. Autorka podotýká, že controlling v oblasti lidských zdrojů využívá specifické kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Následně popisuje aplikaci personálního controllingu, zdůrazňující nutnost

respektovat filozofii řízení v oblasti lidských zdrojů. Popisuje procesy výběru ukazatelů, stanovení výpočtů, sběru informací, analýzy ukazatelů a opatření vedoucích ke snížení fluktuace. Kapitola rovněž definuje a rozvádí pojem fluktuace, její dělení a různé typy, a diskutuje o negativních dopadech fluktuace na organizaci, včetně finančních nákladů.

Třetí kapitola představí organizaci XYZ, a.s. Konkrétně nás autorka seznámí s historií organizace, její misí a vizí, detailně se podíváme na skladbu zaměstnanců v organizaci a poté v útvaru Call centra, které si autorka vybrala pro svou analýzu. v kapitole se také blíže seznámíme s náborem, adaptací, vzděláváním, odměňováním zaměstnanců a s benefity, které organizace XYZ, a.s. nabízí.

Ve čtvrté kapitole budou analyzovány příčiny fluktuace organizace XYZ, a.s. za období 2020-2023. Autorka se bude v analýze zabývat útvarem Call centra, které vykazuje dlouhodobě jednu z nejvyšších fluktuací v organizaci. v analýze se bude autorka na odchody zaměstnanců dívat z pohledu věku zaměstnanců a jejich profesního věku a bude zkoumat jejich nejčastější příčiny odchodů.

Pátá kapitola navrhne konkrétní doporučení, které mají za cíl snížit míru fluktuaci v organizaci XYZ, a.s. Veškerá doporučení budou stanovena na základě zjištěných informací z analýzy.

# 1 Definování základních pojmů problematiky

V této kapitole se autorka věnuje příčinám vzniku fluktuace v organizacích. Definuje základní oblasti, které fluktuaci v organizacích ovlivňují. v následujících kapitolách je popsán pojem management, manažerské funkce a řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Management

Management je velmi široká disciplína, kterou lze chápat mnoha způsoby, například dle Blažka (Blažek, 2011, str. 12) je „*Management procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem.*“ Holešínská (Holešínská, 2022, str. 18) definuje management tak, že „*management může nabývat tří významů. Jedním z významů pojmu management je řídicí činnost, jež spočívá v samotném provádění řízení organizace (skupiny lidí). Dále lze pojem management chápat jako soubor odborných poznatků či principů týkajících se řízení, z čehož plyne, že management je pojat jako vědní disciplína. Třetí možnost, jak si vysvětlit pojem management, je čistě označení pro řídicí pracovníky (manažery) v organizaci.*“

Manažeři (management) dle autorky výrazně ovlivňují fluktuaci uvnitř podniku, a z toho důvodu je nutné neustále zdokonalovat jejich manažerské funkce.

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze popsat jako jednotlivé procesy, které manažer řeší při své řídicí činnosti. Cílů podniku můžeme dosáhnout v případě, že co nejefektivněji sladíme manažerské funkce podle obsahu a času (Martinovičová, 2014).

Cejthamr poté ve své knize publikuje tabulku s definicí různých manažerských funkcí dle autorů.

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ motivace a komunikace</li> <li>■ rozvoj svůj i ostatních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ vedení lidí</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ výběr a rozmístění pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ výběr a umístění lidí</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ koordinace</li> <li>■ rozpočtování</li> <li>■ podávání zpráv (kontrola)</li> </ul>

Obrázek 1: Přehled manažerských funkcí

Zdroj: (Cejthamr, 2010, str. 130)

### 1.3 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (Armstrong, 2015, str. 47) lze řízení lidských zdrojů vnímat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“ Boxall a Purcell (2003, s. 1) tvrdí, že řízení lidských zdrojů obsahuje „*všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci*“. Beardwell a Claydon (2007, s. 7) ve své knize popisují, že řízení lidských zdrojů je samo o sobě faktorem, který přispívá k analýze pracovněprávních vztahů.

Cílem řízení lidských zdrojů je napomáhat dosahování strategických cílů organizace a zároveň vytvářet a aplikovat strategii lidských zdrojů, která musí být vždy v souladu se strategií organizace. Dále rozvíjí kulturu zaměřenou na dosahování vysokého výkonu, zajišťuje pro organizaci kvalifikované, oddané a talentované zaměstnance, usiluje o pozitivní vztahy na pracovišti a o navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem a v neposlední řadě uplatňuje etický přístup k řízení lidí (Armstrong, a další, 2015).

Mezi aktivity v rámci řízení lidských zdrojů patří:

- strategie a plánování lidských zdrojů;
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst;
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců;
- organizace práce;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- motivace k práci a vedení pracovníků;

- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka;
- rozvoj lidských zdrojů;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- kolektivní pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání (Dvořáková, 2012).

Autorka se ve své práci věnuje blíže pouze vybraným aktivitám řízení lidských zdrojů, tyto aktivity poté bude analyzovat vůči vybrané organizaci.

### 1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je metodicky propojen s vytvořením pracovního místa. Vytvoření pracovního místa vychází z analýzy trhu práce, nabídky a poptávky. Personální manažer musí nejprve formulovat a definovat znalosti dle požadavků organizace, zároveň musí definovat dovednosti, které jsou požadovány a patří mezi kritéria výběru na danou pozici, dále musí vyčíslit náklady a definovat časové možnosti. Výběr zaměstnanců je potom rozdělen do několika kroků:

- 1) **Předvýběr** – předvýběr zakončuje fází získávání a teprve zde se dostáváme do předstupně výběru. Cílem je vybrat z uchazečů, na základě jejich zaslaných životopisů, ty, jejichž profil se nejvíce odpovídá požadavkům na dané pracovní místo.
- 2) **Druhá fáze stále spadá k předvýběru.** v této fázi získáme seznam uchazečů, kterým zašleme poděkování (není zde učiněno žádné rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo odmítnutí) a žádost o dodání určitých dokumentů, abychom mohli uchazeče relevantně posuzovat. Zároveň v této fázi rozdělujeme uchazeče na přijatelné, na hranici přijatelnosti a nevhodné.
- 3) **Vytvoření listu.**
- 4) **Testování.**
- 5) **Vyhodnocení a pořadí.**
- 6) **Hodnocení uchazečů a průběhu** (Toth, 2012).

Při výběru zaměstnanců lze zvolit metodu Assessment centra (AC), která se využívá při výběru, vnitřní mobilitě, povyšování či vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů. AC umožňuje vícestranné pozorování účastníků, kteří plní různá cvičení, případové studie, věnují se diskusím, hrají různé role. Účastníky jsou také pozorovatelé. Ti pomocí různých technik hodnotí výkon účastníků dle předem stanovených kritérií. v závěru se spojí dílčí hodnocení do komplexního posudku a často vzniká i hodnocení účastníků a jejich seřazení do pořadí.

Další metodu pro výběr zaměstnanců lze zvolit výběrový rozhovor. Cílem rozhovoru je ověřit si úsudek o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci. Rozhovor může být:

- **Strukturovaný rozhovor** – u rozhovoru používáme předem připravené otázky, které pokládáme všem uchazečům a můžeme je tedy srovnat dle stejných kritérií. Nevýhodou je to, že jsou tyto otázky známé a uchazeč se na ně může předem připravit.
- **Nestrukturovaný rozhovor** – u rozhovoru využíváme náhodné otázky a je tedy vhodné, aby takový rozhovor vedl zkušený hodnotitel, který dokáže posoudit relevantnost odpovědí, uchazeče dokáže s jeho odpověďmi konfrontovat a zároveň dokáže pravdivost odpovědí zhodnotit i s ohledem na verbální a neverbální projevy uchazeče.

V některých případech výběrových řízení se můžeme setkat i s druhým kolem pohovoru. Nejčastěji pro druhé kolo v České republice využíváme:

- **Rozhovor jednoho s jedním** – tento typ rozhovoru je vhodné vést personalistou, přímým nadřízeným, vedoucím organizační jednotky nebo jinou osobou, která má pravomoc přijmout nebo odmítnout uchazeče. Nejčastěji se tyto rozhovory využívají při obsazování manuálních nebo administrativních zaměstnanců, u manažerských pozic lze tento typ rozhovoru mít i jako první rozhovor, kde si vzájemně obě strany mohou potvrdit vzájemnou kompatibilitu a zájem dál pokračovat ve výběrovém řízení.
- **Rozhovor před komisí** – tohoto rozhovoru se účastní minimálně dva tazatelé (doporučený maximální počet jsou tři tazatelé) a uchazeč. Tazatelem může být vedoucí pracovník, psycholog, budoucí kolega apod.
- **Rozhovor určený k ověření odborných znalostí** – uchazeče v tomto případě hodnotí tazatelé, kteří mají znalosti obsazovaného místa. Testovat lze jednání uchazeče při konkrétních situacích, jakých výsledků dokáže dosáhnout při plnění měřitelného úkolu apod. (Dvořáková, 2012).

Nábor a výběr zaměstnanců je velmi obsáhlá disciplína, které je nutné věnovat náležitou pozornost. Často mají v organizacích již stanovený proces, dle kterého nábor a výběr zaměstnanců realizují, neexistuje totiž jeden návod, který by fungoval na sto procent.

### 1.3.2 Zapracování a adaptace zaměstnanců

Dle autorky je adaptace jedna z klíčových oblastí personálního procesu. Je totiž velice důležité vybrat do organizace vhodného uchazeče, ale je nezbytné takového uchazeče v organizaci

udržet a zároveň ho velmi rychle adaptovat, aby nedocházelo k prodlužování finančních ztrát, např. z důvodu dlouhé doby zaškolení apod.

Adaptaci zaměstnanců můžeme rozdělit na **pracovní adaptaci**, kdy se zaměstnanec seznamuje s pracovními úkoly, postupně si je osvojuje a zároveň si postupně osvojuje svou pracovní pozici a roli (očekávána chování), dalším typem adaptace je **adaptace sociální**, v tomto případě se zaměstnanec seznamuje se sociálním prostředím (struktura mezilidských, organizačních a společenských vztahů, zvyklosti v dané organizaci), dochází ke srovnávání podnikových hodnot, cílů a norem s vlastními hodnotami, cíli a normami, pokud jsou v souladu, dochází k jejich přijetí. Na rychlost a kvalitu adaptace mají vliv **vnitřní faktory**, ty plynou přímo z charakteristiky daného jedince a jeho odborné připravenosti, odolnosti vůči stresu, psychické zdatnosti, motivace apod., druhým typem jsou **vnější faktory**, kam spadají technologie a technické vybavení, organizace práce, sociální vybavení pracoviště apod. Každý vedoucí pracovník řídí adaptační proces tak, aby se zaměstnanci co nejrychleji vyrovnali s nároky a požadavky, které na ně organizace klade a se změnami (nové pracoviště, inovace) (Toth, 2012).

Jelikož se adaptace zaměstnance odehrává v omezeném čase, je důležité postupovat podle adaptačního plánu nebo programu. Adaptační program zaměstnance může obsahovat:

- seznámení zaměstnance s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami apod.;
- určení patrona, který se zaměstnancem projedná adaptační program;
- průběžné poskytování pomoci a podpory od patrona, vedoucího, spolupracovníka apod.;
- vytvoření plánu adaptace (patron a nový zaměstnanec);
- realizace adaptačního plánu;
- průběžné sledování adaptace nového zaměstnance;
- průběžné hodnocení plánu adaptace;
- závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky (Barták, 2023).

Pro posouzení adaptace jedince se doporučuje používat **objektivní kritéria**, která vycházejí z množství a kvality vykonané práce, z pracovní ochoty a nasazení, ze samostatnosti, z postavení, které má nový zaměstnanec v rámci mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho neformální autority a prestiže. Pro posouzení je vhodné také používat i subjektivní kritéria, která tvoří vztah daného zaměstnance k profesi a celé organizaci, jeho sebedůvěra, aspirace

a osobní cíle v podniku, jeho spokojenost s vedoucím, jeho ochota spolupracovat s ostatními apod. (Toth, 2012).

### 1.3.3 Vedení lidí

Zásadní příčinou fluktuace je špatný management, a to zejména neprofesionální a nerespektující chování managementu. v rámci vedení lidí chybí managementu dle autorky často etické chování, které by umožňovalo zaměstnancům mít pocit, že jsou v dané organizaci vítáni a zároveň, že v případě potřeby mají možnost se na někoho obrátit. Dle Jenkins-Scott (2021, s. 8) má dobrý manažer čtyři základní znaky, a to **zvidavost** (snaha neustále objevovat, intelektuálně růst a učit se), **pokoru** (uvědomění si, že vše nezvládneme sami), **empatii** (dokážeme se vcítit do ostatních, kterých si dokážeme i vážít) a **neochvějnost** (dokážeme se postavit a znovu pokračovat v případě neúspěchu).

V následující subkapitole se autorka věnuje více tématu manažerské etiky, která k vedení lidí neodmyslitelně patří a pomáhá nám také budovat transparentní firemní kulturu.

#### Manažerská etika

*„Manažerská etika se zabývá správným a chybným jednáním a praktikami manažerů.“* (Mallya, 2006, s. 162). Manažerská etika je také mnohdy označována jako nauka o morálce a v dnešní době se etikou v organizacích zabývá čím dál tím větší množství expertů a implementace do organizací se považuje za určitý standard. Ideální manažer musí vnímat přínos etiky a zároveň se nesmí obávat vystoupit proti neetickému jednání a měl by se snažit neetickému chování zabránit či předejít. Hlavním cílem manažera je stimulace zaměstnanců (stimulace pracovní motivace, stimulace k tvořivé práci, stimulace k sounáležitosti se zaměstnavatelem), aby pro ně bylo důležité prohlubovat etiku jak v řízení, tak i při plnění úkolů. Aby mohl manažer ovlivňovat a stimulovat zaměstnance, je nutné, aby přiměřeně uplatňoval moc. Manažerskou moc můžeme rozdělit do pěti základních druhů:

- **Moc odborná** – manažer má znalost, jak úkol nejlépe provést.
- **Moc odměňovat** – manažer ví, co zaměstnanci požadují, nevyužívá odměnu k manipulaci, jasně definuje kritéria pro získání odměny.
- **Moc legitimní (poziční)** – díky pravomocím manažera dochází ke kladení transparentních a zdvořilých požadavků, manažer akceptuje jiné názory, také dokáže trvat na svých požadavcích, pokud jsou správné.
- **Moc referenční** – manažer dokáže hájit zájmy zaměstnanců, vyjadřuje pozitivní vztah a uznání, nevyužívá osobní služby nad rámec pracovního vztahu, jedná se o slušné jednání v kolektivu.
- **Donucovací moc** – cílem je vyhnout se trestu, manažer tuto moc často využívá při nevhodném chování zaměstnance, kdy toto chování může poškodit dobré jméno organizace (nezákonná činnost, krádež, porušování pravidel apod.) (Toth, 2012).

Scottová (Scottová, 2018, str. 30) však ve své knize píše: „*Kupředu Vás neposune moc, ale vztahy*“ a apeluje na to, aby se nadřízení nejdříve zaměřovali na navazování vztahů se svými podřízenými, kdy tyto vztahy budou založeny na vzájemné důvěře a s využíváním moci hned od začátku byli více opatrní.

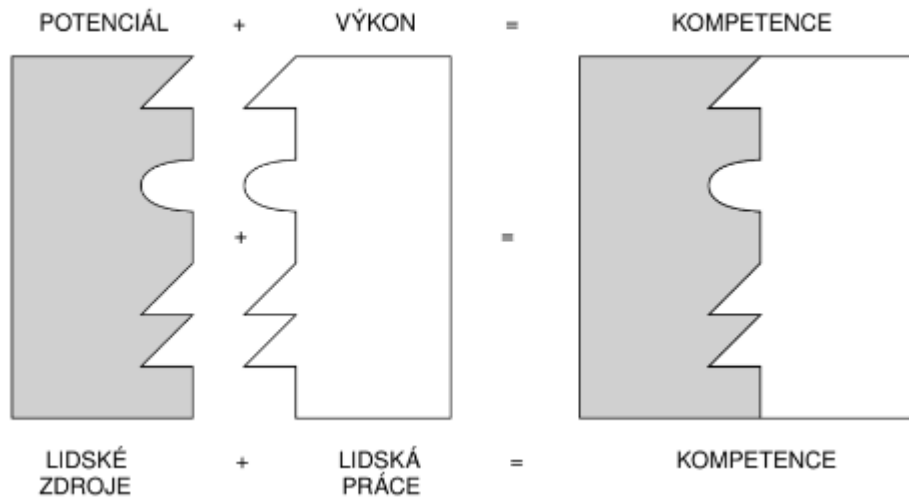
Etika nám prokazatelně přináší lepší pracovní prostředí a mnoho organizací si vytváří své interní etické kodexy (využití cizích etických kodexů není v České republice možné). Kodex je v podstatě soubor pravidel, dle kterých by se měla chovat celá organizace, a tím napomáhat k vytváření lepšího pracovního prostředí. při tvorbě etického kodexu lze využít dva přístupy:

- **Skandinávský model** – na tvorbě etického kodexu organizace se podílí všichni zaměstnanci.
- **Americký model** – kodex vytvářejí představitelé managementu a vlastníci organizací (Toth, 2012).

### 1.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je základní nástroj působení na zaměstnance. Zaměstnanci jednají často podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, pokud nezačnou působit vlivnější podněty. Existuje několik typů hodnocení, prvním je **průběžné hodnocení**, které se velmi často v organizacích používá a je vhodné jej použít v případě, že je co hodnotit, dalším typem je **pravidelné hodnocení zaměstnance** a **mimořádné hodnocení zaměstnance**. **Pravidelné krátkodobé hodnocení** probíhá většinou po několika týdnech a věnujeme se především

výkonům. Je doporučeno si dělat z těchto hodnocení záznamy, které nám potom slouží jako podklady pro další hodnocení. **Krátkodobé hodnocení** nám umožňuje menší korelace na úrovni výkonu, pomáhá udržet kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem. **Dlouhodobé hodnocení** probíhá jednou za čtvrt nebo půl roku. v rámci dlouhodobého hodnocení posuzujeme nejenom výkon, ale i zdroje. Postupujeme podle kompetencí, opíráme se o záznamy o výkonech a prognózujeme budoucí vývoj a plánujeme kariéru zaměstnance. **Mimořádné hodnocení** se vyskytuje příležitostně a můžeme ho využít v případě, kdy se hodnotitel a hodnocený neshodují v názoru na kompetence hodnoceného nebo se hodnotitel domnívá, že požadavky na kompetence a realita nejsou v souladu (Plamínek, 2009).



Obrázek 2: Kompetence k úloze

Zdroj: (Plamínek, 2009)

Forma hodnocení potom může být následující:

- **Neformální hodnocení** – využívá se běžně při posuzování výkonu zaměstnance a cílem je ihned řešit případné odchylky od požadovaného pracovního výkonu zaměstnance.
- **Formální hodnocení** – takové hodnocení využíváme pravidelně a opakovaně, jedná se o plánované hodnocení, kdy jsou předem dána objektivní kritéria hodnocení. při této formě hodnocení se zaměřujeme na dosažené výsledky zaměstnance, jeho chování, schopnosti, motivaci a podmínky (pracovní podmínky, prostředí).
- **Motivačně-hodnotící pohovor** – jedná se neefektivnější přístup v hodnocení zaměstnance, jedná se o rozhovor složený ze dvou celků, v prvním celku dochází k sebehodnocení zaměstnance a ve druhém celku k hodnocení zaměstnance někým jiným (Zítková, a další, 2015).
- **Model 360° zpětné vazby** – jedná se o komplexní zpětnou vazbu na zaměstnance, na které se podílí nejenom nadřízený daného zaměstnance, ale i školitelé, kolegové, zákazníci, sám zaměstnanec nebo jiné zainteresované osoby (Mühlfeit, a další, 2017).

### 1.3.5 Motivace zaměstnanců

Dle Pauknerové a kolektivu (Pauknerová, a další, 2012, s. 171) „*má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání.*“. Dle Armstronga (Armstrong, 2015, s. 49) nám „*Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).*“

Existuje velké množství motivačních teorií, autorka si pro svou práci vybrala dva nástroje motivace, se kterými bude více pracovat, a to povyšování zaměstnanců, kariérní růst a peněžní odměny.

#### **Povyšování zaměstnanců a kariérní růst**

Je důležité si uvědomit, že cílem povyšování zaměstnanců je nejenom poskytnout zaměstnancům příležitost posunout svou kariéru kupředu, ale jedná se také o příležitost pro organizaci obsadit své volné interní pozice těmi nejtalentovanějšími zaměstnanci. Postup pro povyšování by měl obsahovat tyto skutečnosti:

- Personální útvar je informovaný o každé volné pozici.
- Inzerce volných pozic je i uvnitř organizace.
- Vedoucí oddělení – nemá možnost bezdůvodně odmítnout povýšit své podřízené.
- Možnost povýšení je otevřená všem zaměstnancům bez ohledu na jejich náboženské přesvědčení, pohlaví, rodinný stav nebo rasu (Armstrong, 2007).

Dalším důležitým faktorem je i existence kariérních modelů, ty napomáhají nejenom s motivací zaměstnanců, ale také s nábořem nových kvalifikovaných kandidátů, kteří chtějí znát možnosti své kariéry, pokud do organizace nastoupí. Kariérní stupně musí odpovídat potřebám organizace, kariérní model je pružný a otevřený a zohledňuje slabé i silné stránky zaměstnanců, stupně kariérního modelu musí být dosažitelné, každý kariérní stupeň je propojen s následným rozvojem zaměstnance, posuny v kariérních stupních je nutné vždy spojit s vhodnou formou ocenění, které odpovídá tržní situaci, v případě, že zaměstnanec bude v kariérních stupních postupovat zpět, musí existovat možnost vše řádně prodiskutovat a je nutné respektovat rozhodnutí zaměstnance (Niermeyer, a další, 2005).

### **Peněžní odměňování**

Do této kategorie můžeme zařadit mzdu, která se skládá ze mzdy sociální (tvoří ji sociální závazky, povinné sociální a zdravotní pojištění a složka mzdového tarifu, která je pro všechny zaměstnance shodná), mzdy výkonové (zohlednění složitosti práce, množství činností, příplatek za věk, zkušenosti apod.) a mzdy variabilní (příplatky individuální, přesčasové, odměny výkonnostní, provize, podíl na zisku apod.) (Toth, 2012).

Autorka se ve své práci bude zaměřovat zejména na zaměstnanecké výhody neboli benefity. Informace u rozdělení mzdy uvádí pro dokreslení celkového kontextu a zdůraznění, že i mzdy jsou nedílnou součástí peněžních odměn.

Zaměstnanecké benefity mohou být implementovány prostřednictvím dvou základních přístupů: fixního a flexibilního. v rámci fixního přístupu jsou benefity stanoveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřních předpisech a jsou dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich individuální preference. Naopak flexibilní přístup umožňuje organizaci určit balíček benefitů, ke kterému je přiřazen roční limit pro každého zaměstnance, který si následně vybírá benefity dle svých potřeb. Nevýhodou fixního přístupu je možnost, že některé benefity nebudou pro zaměstnance relevantní či motivující, což může snížit jejich efektivitu a zapojení v práci. Mezi nejčastější benefity patří:

- příspěvek na stravování;
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců;
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků;
- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití zaměstnance;
- příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění;
- nákup vitamínů;
- očkování proti chřipce;
- zvýhodněné půjčky pro zaměstnance;
- dary k životním a jiným výročím;
- podpora při neštěstí v rodině apod. (Macháček, 2010).

## 1.4 Shrnutí první kapitoly

V úvodní kapitole své práce se autorka podrobně věnuje problematice fluktuace v organizacích, přičemž klade důraz na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících tento jev. Definuje management jako široce pojatou disciplínu a zkoumá jeho vztah k fluktuaci, zdůrazňujíc roli manažerských funkcí v řízení organizace. Manažerské funkce jsou systematizovány do procesů řídicích celkovou činností organizace, s důrazem na vytváření strategií a efektivního řízení lidských zdrojů.

Další část analýzy se zaměřuje na řízení lidských zdrojů jako klíčový prvek ovlivňující fluktuaci. Zde autorka diskutuje cíle tohoto řízení, které směřují k dosahování strategických cílů organizace a vytváření pozitivní pracovní atmosféry. Detailněji je analyzovaná náborová politika, výběr zaměstnanců a proces jejich adaptace. v části věnované vedení lidí autorka zkoumá různé aspekty, jako je rozvoj manažerských dovedností, etika vedení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Značnou pozornost věnuje také motivaci zaměstnanců jako klíčovému faktoru ovlivňujícímu fluktuaci, Důraz klade na identifikaci motivujících faktorů a strategií, které mohou přispět k udržení stabilního pracovního týmu. v neposlední řadě se autorka věnuje otázce etiky v managementu a zdůrazňuje vliv neetického chování na fluktuaci v organizacích. Předkládá argumenty pro důležitost profesionálního vedení a etických standardů ve firemní kultuře.

V další kapitole se autorka zabývá personálním controllinem, který patří k možnostem, jak fluktuaci v organizacích sledovat, analyzovat a efektivně ji řídit. Detailně vysvětlí pojem fluktuace a její druh, předloží možnosti, jak fluktuaci kvantifikovat a zároveň nastíní možnosti, řešení fluktuace v organizaci.

## 2 Personální controlling

Pokud se budeme zabývat českým významem slova controlling, musíme začít hledat v anglickém slovníku. Slovo „control“ totiž neznamena pouze kontrolovat, ale jeho hlavním významem je řídit, ovládat, regulovat nebo dohlížet. Podobný význam lze dohledat i ve slovníku francouzském či italském (Mikovcová, 2007). Podle jiného výkladu můžeme controlling považovat za nástroj řízení umožňující transformaci firemní strategie do každodenní praxe (Reissová, a další, 2011). Existuje velké množství definic pojmu controlling, nicméně lze controlling vnímat jako model řízení, který je moderní a funkční a zároveň organizaci umožňuje včasnou reakci na problémy, a to před možným vznikem existenční krize (Mikovcová, 2007).

V dalších subkapitolách se autorka bude zabývat cílem personálního controllingu a jeho aplikací v praxi.

### 2.1 Základní cíle controllingu

Základním cílem controllingu je **přispívat k zajišťování životaschopnosti organizace**. Tento základní cíl lze poté rozdělit na další dílčí cíle:

- **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace** – anticipace a adaptace organizace je zajištěná pomocí informací, poskytnutých controllingem, o změnách okolí a pravděpodobných změnách okolí.
- **Zajištění schopnosti reakce podniku** – pomoc controllingu na zavedení informačního kontrolního systému, tento informační kontrolní systém znázorňuje průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem, umožňuje korekci vnitřních i vnějších poruch a napomáhá tím vedoucím pracovníkům k jejich včasnému reagování na vzniklé podněty.
- **Zajištění schopnosti koordinace** – funkční controllingu je vytvořit základy pro sladění jednotlivých podsystémů řízení organizace, díky tomu mohou manažeři vyrovnávat střety zájmů mezi jednotlivými zájmovými skupinami a dokážou je udržet vzájemné rovnováze, je tedy žádoucí koordinovat plnění cílů vnitřních i vnějších, finančních i nefinančních.
- **Podpora řízení** – controlling poskytuje managementu servis pro plnění úloh managementu, controlling zodpovídá za správnost, přiměřenost podpory a včasnost, manažer je zodpovědný za svá rozhodnutí, ale radami controllingu se řídit nemusí, controlling má v tomto případě informační funkci.
- **Doplňení řízení** – controlling kromě poradenství může provádět řídicí výkony nebo se může na řízení aktivně podílet, funkce controllingu je poté zejména ve vytváření controllingových nástrojů a metod, které se následně závazně využívají, controlling tímto doplňuje práci managerů daných podsystémů.
- **Koordinace** – controlling vytváří předpoklady pro koordinaci v systému řízení, controlling se podílí na vývoji podsystémů řízení, na vytvoření struktury systémů, na vytvoření procesů, controlling zde přebírá koordinační funkci (Mikovcová, 2007).

## 2.2 Kvantitativní a kvalitativní ukazatele

Controlling v rámci personálních procesů má svá specifická pravidla, která jsou dána charakterem personálních procesů. v případě personálních procesů musíme totiž pracovat jak s **kvantitativními ukazateli**, tak zejména i s **kvalitativními ukazateli**, kde není snadné převést míru kvality na jednotkovou veličinu. do kvalitativních ukazatelů v řízení lidských zdrojů spadají údaje o fluktuaci, nemocnosti, celkové náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců apod. Tyto a další ukazatele poté často spadají do benchmarkingu, což je porovnávání jednotlivých ukazatelů mezi různými organizacemi (Reissová, a další, 2011).

## 2.3 Aplikace personálního controllingu

Aby personální controlling byl platným doplňkem řízení lidských zdrojů, je nutné respektovat, že prosazování filozofie řízení v oblasti lidských zdrojů koresponduje s charakterem controllingového přístupu, zejména uplatňování principů řízení podle cílů. Řízení orientované na cíle vyžaduje jasně a srozumitelně nastavené cíle, které jsou pravidelně vyhodnocovány, což maximálně podporuje jejich naplnění. Jednotlivci mají autonomii v oblasti rozhodování, realizace i kontrolních činností. Personální controlling nicméně po managementu lidských zdrojů a managementu celé organizace vyžaduje jednoznačně formulované, srozumitelné a dosažitelné cíle (Dvořáková, 2012).

Personální controlling aplikujeme dle tohoto schématu:

- 1) **Výběr personálních ukazatelů** – využíváme buď personální strategii organizace, pokud organizace personální strategii nemá stanovenou, můžeme sledovat kvantitativní ukazatele.
- 2) **Stanovení výpočtů** – je nutné zvolit ideální způsob výpočtů, nejlépe i s využitím informačních technologií.
- 3) **Sběr informací** – probíhá po důkladném zaškolení a spoléhá se na ochotu poskytovatelů sdílet informace, bývá často velmi nákladný.
- 4) **Analýza ukazatelů** – systematické porovnávání ukazatelů, sledování jejich vývoje v čase, zjišťování trendů apod.
- 5) **Opravné akce** – nastavení opatření, které reaguje na varovné signály plynoucí z analýzy ukazatelů (Bláha, a další, 2016).

Jako personální ukazatel, kterému se bude autorka v této práci věnovat, je fluktuace. Dalších subkapitolách si pojem fluktuace více popíšeme.

### 2.3.1 Fluktuace

Pojem fluktuace byl do managementu převzat z přírodních věd. Slovo fluktuace vychází z latinského „*fluctuare*“ neboli „*houpat se na vlnách*“, případně „*pohybovat sem tam*“. na fluktuaci lze pohlížet nejenom jako na odchod zaměstnance z organizace, kdy na volnou pozici nastoupí někdo jiný, ale také jako na odchod zaměstnance z organizace bez ohledu na to, zda jeho místo bude v budoucnu obsazeno (Vnoučková, 2013).

Problémem fluktuace může být přetěžování stávajících zaměstnanců a zároveň nábor nových zaměstnanců, které je nutné připravit a zaškolit na svou novou pozici. u těchto zaměstnanců

potom hrozí vyšší riziko vzniku úrazů, jsou méně efektivní a nepoměr „nových“ a „starých“ zaměstnanců může vést k odlivu stávajících zaměstnanců (Bednář, 2018).

### **Druhy fluktuace**

Dle autorky je základní rozdělení fluktuace na **subjektivní a objektivní**. Objektivní fluktuací je myšlena fluktuace, která je z pohledu podniku žádoucí. Nejčastějšími příčinami je snižování stavů v organizaci, nekompetentnost zaměstnanců, zrušení daných pozic v organizaci apod.

Další dělení fluktuace je na:

- **ven z organizace** – zaměstnanec dobrovolně odchází z organizace do jiné organizace;
- **v rámci organizace** – zaměstnanec je umístěn na jinou pozici v rámci stejné organizaci;
- **přírozená** – zaměstnanec odchází z organizace do důchodu, úmrtí zaměstnance apod. (Vnoučková, 2013).

Můžeme se také setkat s rozdělením fluktuace:

- **dobrovolná** – zaměstnanec se sám rozhodne o odchodu z organizace;
- **nedobrovolná** – zaměstnanec odchází z organizace na základě jednostranného rozhodnutí ze strany zaměstnavatele, případně z důvodu okolností, které zaměstnanec není schopen ovlivnit (Armstrong, 2015).

### **Negativní dopady fluktuace**

Mezi negativní dopady fluktuace můžeme zahrnout:

- ztráta zaměstnanců, kteří jsou již zaškolení;
- možnost úniku obchodních tajemství, případně citlivých informací;
- dočasné snížení kvality péče o zákazníky (dokud se nový zaměstnanec nezaučí);
- zvýšené náklady na nábor nových zaměstnanců a jejich adaptaci;
- zvýšené náklady na zajištění funkčních procesů;
- zvýšené nároky na stávající zaměstnance;
- možnost ztráty kreditu u dodavatelů;
- možnost snížení důvěryhodnosti u kvalitních uchazečů o zaměstnání (Vnoučková, 2013).

Jak jsme si uvedli v předcházející kapitole, fluktuace je pro organizace také přínosná, jelikož by bez ní nedokázali organizace získat a udržet nejlepší zaměstnance a zároveň by docházelo i k „firemní slepotě“, která omezuje inovace a celkový rozvoj organizací (Vnoučková, 2013). Zároveň má žádoucí fluktuace i praktický význam v podobě zvyšování kvality pracovního

kolektivu, částečně plní i funkci přerozdělování zaměstnanců na trhu práce dle jejich odbornosti, pracovního zaměření prostředí apod (Dytrt, 2011). Fluktuaci lze také jednoduše využít jako ukazatel, který nám slouží k porovnání personální práce na jednotlivých odděleních v rámci organizace i mimo ni (Vnoučková, 2013).

Autorka se v rámci své práce bude zabývat negativními dopady fluktuace a návrhem možných řešení, jak s takovou fluktuací pracovat v praxi.

### **Náklady jako důsledek fluktuace zaměstnanců**

Sledování nákladů, které organizaci vznikly v důsledku fluktuace, je pro organizace důležitý ukazatel, který slouží liniovým manažerům a finančním ředitelům jako podklad pro investice do zaměstnanců, kteří v organizaci setrvávají, jedná se o zvýšení retence. Nicméně velmi málo organizací v dnešní době tyto náklady oceňuje. Náklady můžeme rozdělit na:

- **Náklady přímé** – náklady spojené s fluktuací v podobě administrativních nákladů (práce personalisty, tvorba dokumentace, doporučení, zápočtové listy apod.), odstupného atp.
- **Náklady nepřímé** – náklady spojené se školením zaměstnance, vzdělávacím programem, vyhledáváním, plánováním a přijímáním nového zaměstnance, nižším pracovním výkonem nováčka atp. (Vnoučková, 2013).

### **Stanovení výpočtů**

Autorka si pro výpočty vztažené k fluktuaci zvolila ukazatel míry odchodů zaměstnanců, index stability a míru přežití. v následujících subkapitolách se těmto ukazatelům věnuje detailněji.

- **Míra odchodů zaměstnanců**

Míra odchodů zaměstnanců spadá mezi měření, která se běžně využívají v organizacích z důvodu snadné proveditelnosti a pochopitelnosti. na druhou stranu může být tento výpočet zavádějící, jelikož výsledek může být nadhodnocen s ohledem na značný pohyb relativně malého podílu pracovních cíl (Armstrong, 2015).

**Vzorec 1:** Míra odchodů zaměstnanců

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

Obrázek 3: Míra odchodů zaměstnanců

Zdroj: (Armstrong, 2015)

- **Index stability**

Index nám ukazuje, kolik zaměstnanců setrvá v dané organizaci déle jak 1 rok.

**Vzorec 2:** Index stability

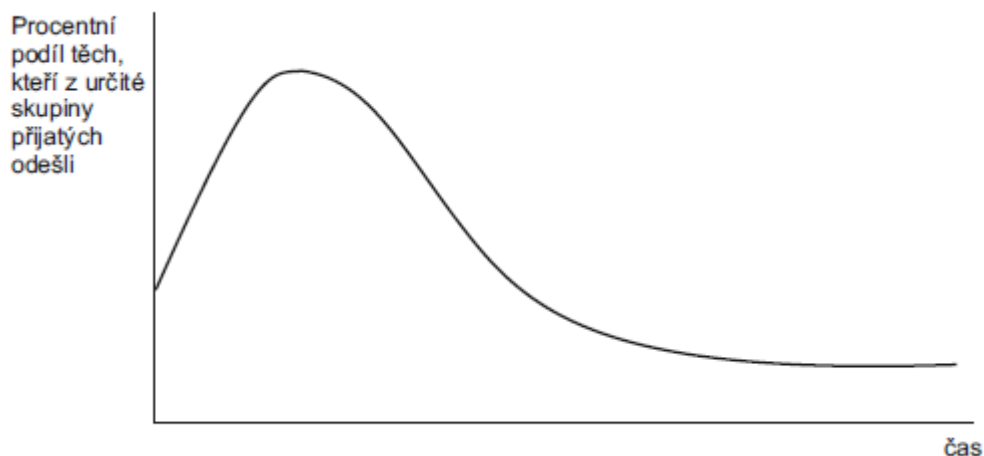
$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Obrázek 4: Index stability

Zdroj: (Armstrong, 2007)

- **Míra přežití**

Míra přežití je ukazatel, který znázorňuje podíl zaměstnanců přijatých v určitém období a kteří jsou zaměstnáni v organizaci ještě po určitém počtu měsíců nebo let (Armstrong, 2015).



Obrázek 5: Křivka přežití

Zdroj: (Vnoučková, 2013)

## 2.4 Sběr informací

Autorka si pro svou práci vybrala organizaci, kde dlouhodobě probíhají flukuační rozhovory se zaměstnanci, jenž se rozhodli společnost opustit. v praktické části tedy bude analyzovat sekundární data z individuálních rozhovorů.

## 2.5 Opatření vedoucí ke snížení fluktuace

V případě, že organizace potřebuje stabilizovat fluktuaci, je nutné vytvořit efektivní plán stabilizace, který by měl být postaven na analýze toho, z jakého důvodu zaměstnanci odcházejí z dané organizace. k analýze je možné využít pohovory s odchovými zaměstnanci, případně

výsledky z pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, které jsou více odpovídající, jelikož lidé často v dotaznících neuvádějí všechny důvody svého odchodu. Mezi obecná opatření spadá:

- **Odměňování** – změna odměňování, aby bylo konkurenceschopné, spravedlivé a přiměřené.
- **Pracovní místa** – pracovní místo organizace navrhuje tak, aby poskytovalo možnost rozmanitosti dovedností, důležitosti úkolů, autonomii, příležitosti ke vzdělávání a růstu zaměstnanců.
- **Výkon** – organizace jasně definuje povinnosti zaměstnanců a požadované normy výkonu. Díky tomu zaměstnanci znají očekávání organizace a mohou si relevantně vyhodnotit, zda dobře či špatně pracují, že je spravedlivě nastavené odměňování a že je jejich výkon spravedlivě ohodnocen.
- **Vzdělávání** – vzdělávací a výcvikové programy pomáhají zaměstnancům plnit náročné úkoly a nováčkům pomáhají v lepší a efektivnější adaptaci při nástupu do organizace. Stávající zaměstnanci poté nemají dojem, že na ně jsou kladeny nesplnitelné úkoly, ale naopak je jim poskytnuto adekvátní školení, které jim pomůže plnit ambiciózní úkoly a cíle.
- **Vývoj kariéry** – organizace vytváří a nabízí zaměstnancům možnost kariérního růstu, zároveň poskytuje dostatečné množství příležitostí, kde se mohou zaměstnanci více realizovat.
- **Oddanost organizaci** – organizace podporuje oddanost zaměstnanců k organizaci pomocí včasné a otevřené komunikace, neustálému vysvětlování poslání organizace, aktivně pracuje s názory zaměstnanců apod.
- **Soudružnost skupin** – organizace dokáže zaměstnancům zajistit to, aby byli součástí soudržného týmu, který není ovlivněn mocenskou politikou.
- **Spokojenost s manažery a nadřízenými** – organizace zaměstnává a podporuje nadřízené a manažery, kteří jsou spravedliví, podporují své podřízené, dokážou řešit konflikty a stížnosti a neustále se ve svých manažerských dovednostech vzdělávají.
- **Získávání, výběr a povyšování** – organizace má vhodně nastaven svůj náborový systém, a to nejenom při hledání nových zaměstnanců, ale i při povyšování stávajících zaměstnanců na jiné pozice uvnitř organizace (Armstrong, 1999).

## 2.6 Shrnutí druhé kapitoly

Druhá kapitola pojednává o personálním controllingu, začíná vysvětlením významu slova „controlling“ a jeho definicemi. Autorka zdůrazňuje, že controlling není pouze o kontrole, ale představuje moderní a funkční model řízení umožňující transformaci firemní strategie

do každodenní praxe. Zmiňuje cíle controllingu, včetně anticipace a adaptace, schopnosti reakce organizace, koordinace a podpory řízení.

Dále se kapitola věnuje personálnímu controllingu, definuje jeho základní cíle jako přispívání k zajištění životaschopnosti organizace. Autorka zmiňuje, že controlling v personálních procesech využívá kvantitativní a kvalitativní ukazatele, které jsou pro tuto oblasti specifické.

V další části se zaměřuje na aplikaci personálního controllingu, zdůrazňuje nutnost respektovat filozofii řízení v oblasti lidských zdrojů. Popisuje postup personálního controllingu, včetně výběru ukazatelů, stanovení výpočtu, sběru informací, analýzy ukazatelů a opatření vedoucích ke snížení fluktuace.

Autorka dále definuje a vysvětluje pojem fluktuace a její dělení na subjektivní a objektivní. Podrobně se věnuje různým typům fluktuace, včetně dobrovolné a nedobrovolné, a zmiňuje negativní dopady fluktuace na organizaci. Kapitola končí diskusí o nákladech vzniklých v důsledku fluktuace zaměstnanců, přičemž autorka uvádí, že sledování těchto nákladů je důležité pro liniové manažery a finanční ředitele.

V následující kapitole se systematicky předkládá úvod k organizaci, včetně podrobné analýzy její historie a vývoje. Autorka přináší důkladný popis mise a vize organizace, s důrazem na aspekty současného stavu. Dále se věnuje popisu náborového procesu a také podrobnému popisu konkrétního útvaru, jenž bude následně podroben analýze v rámci čtvrté kapitoly.

### 3 Představení organizace

Tato bakalářská práce analyzuje anonymizovanou organizaci XYZ, a.s. na základě požadavku organizace autorka musí uvádět organizaci v anonymní formě.

#### 3.1 Historie a vývoj organizace

Organizace XYZ, a.s. byla založena již v 19. století, od samého počátku se věnovala pojišťovnictví, nejdříve kryla rizika způsobená ohněm, ve 20. letech 20. století přišel rozvoj v automobilové dopravě a organizace XYZ, a.s. rozšířila své produkty i o pojištění jízdních silostrojů. v roce 1969 se stala organizace státním podnikem, a naopak v roce 1991 došlo k privatizaci a vzniku akciové společnosti. v témže roce navíc dochází k demonopolizaci a na český trh se dostávají i jiné konkurenční organizace podnikající v pojišťovnictví. v roce 2019 dochází ke sloučení organizace XYZ, a.s. s jinou významnou pojišťovnou, čímž vznikla pojišťovna s největším podílem na českém trhu (interní materiál organizace XYZ, a.s.).

#### 3.2 Vize, mise a hodnoty organizace

Vize organizace je *„Naším cílem je aktivně chránit a zlepšovat životy lidí.“* Mise je definována jako: *„Naším posláním je být první volbou při poskytování relevantních a dostupných pojistných řešení.“* a jako hodnoty organizace uvádí: *„Držíme slovo. Vážíme si našich lidí. Jsme součástí společnosti. Jsme otevření.“* (interní materiál organizace XYZ, a.s.).

#### 3.3 Současnost organizace

Za rok 2023 měla organizace na českém pojistném trhu podíl 24 %, a řadí se tak na první místo. Mezi konkurenty patří dalších 20 pojišťoven, z nichž pouze dvě další pojišťovny přesahují hodnotu tržního podílu nad 10 % (Česká asociace pojišťoven, 2024).

Dle autorky se počet pojišťoven na českém trhu příliš nemění, konkurence není vysoká a bariéry na vstupu jsou poměrně významné, zároveň je významná i regulace regulátorem, který je pro český trh Česká národní banka.

Organizace XYZ, a.s. nabízí produkty z životního i neživotního pojištění, mezi její portfolio spadá cestovní pojištění, povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění majetku, pojištění domácích mazlíčků, pojištění odpovědnosti, životní pojištění, úrazové pojištění a pojištění pro podnikatele a firmy. Prvenství má organizace XYZ, a.s. i v tom, že své služby nabízí skrz své poradce, kterých má téměř 5000, a navíc provozuje 550 obchodních míst po celé České republice (interní materiál organizace XYZ, a.s.).

### 3.4 Zaměstnanci v organizaci XYZ, a.s.

Organizace XYZ, a.s. se řadí mezi velké podniky s ohledem na počet svých zaměstnanců. z dat vyplývá, že průměrný počet zaměstnanců v období od roku 2020 do roku 2023 činil 3087 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (údaje o počtu zaměstnanců se mírně liší oproti tabulce 5, neboť zde uvádíme aktuální počet zaměstnanců k 31. prosinci, zatímco tabulka 2 zahrnuje průměrný počet zaměstnanců za daný rok). Dalším důležitým aspektem je demografické rozložení zaměstnanců, kde dominují ženy v počtu hlavních pracovních poměrů ve srovnání s muži.

	muži	ženy	celkem	muži	ženy
2020	1303	1892	3195	41%	59%
2021	1256	1855	3111	40%	60%
2022	1217	1826	3043	40%	60%
2023	1207	1791	2998	40%	60%

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců na HPP dle genderu v organizaci XYZ, a.s.

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

V průběhu sledovaného časového období se projevuje trend, kdy nejvyšší podíl zaměstnanců v hlavním pracovním poměru v organizaci XYZ, a.s. patří do věkové kategorie mezi 31 a 40 lety. Tato skupina zaměstnanců představuje výraznou část pracovní síly společnosti a dominuje v celém sledovaném období.

	věk												celkem
	do 20	%	21 - 30	%	31 - 40	%	41 - 50	%	51 - 60	%	61 a více	%	
2020	12	0,38 %	637	19,94 %	1001	31,33 %	866	27,10 %	549	17,18 %	130	4,07 %	3195
2021	5	0,16 %	536	17,23 %	982	31,57 %	909	29,22 %	538	17,29 %	141	4,53 %	3111
2022	6	0,20 %	430	14,13 %	954	31,35 %	943	30,99 %	565	18,57 %	145	4,77 %	3043
2023	2	0,07 %	420	14,01 %	941	31,39 %	915	30,52 %	567	18,91 %	153	5,10 %	2998

Tabulka 2: Věkové rozdělení zaměstnanců na HPP v organizaci XYZ, a.s.

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

### 3.5 Útvar Call centra

Autorka si pro analýzu vybrala útvar Call centra. v této kapitole tento útvar blíže představí. Call centrum má rozsáhlé úkoly a odpovědnosti, které zahrnují komunikaci s klienty prostřednictvím telefonu, e-mailu, SMS a korespondenční cesty. Tato komunikace probíhá v českém, slovenském a anglickém jazyce, což vyžaduje schopnost obsluhy a dorozumívání se

v různých jazykových prostředích. Kromě toho Call centrum zpracovává různé příchozí dokumenty od klientů, které mohou být doručeny poštou, e-mailem nebo prostřednictvím online chatu. Jedním z klíčových aspektů činnosti Call centra je také poskytování distribučního kanálu pro prodej pojištění na příchozích hovorech a zajištění servisního provozu pro klienty. Dále se Call centrum podílí na retenci pojistných smluv a provádí obchodní kampaně. Současně se smluvně zajišťuje vztahy s externími partnery a společnostmi ve skupině. Tyto různorodé úkoly a aktivity Call centra vyžadují efektivní organizační a komunikační schopnosti, stejně jako koordinaci s dalšími odděleními v rámci organizace (interní materiál organizace XYZ, a.s.).

V analyzovaném období mezi lety 2020 a 2023 vykazuje Call centrum výrazné rozdíly v genderovém složení zaměstnanců v porovnání s celkovými daty organizace. Konkrétně lze pozorovat významné zastoupení ženského pohlaví, přičemž jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců v Call centru se pohybuje v rozmezí od 80 % do 82 %. Tento výrazný rozdíl ve srovnání s celkovými daty organizace naznačuje, že Call centrum je charakterizováno jako pracoviště s výrazně vyšším zastoupením žen. Tato specifika genderového složení zaměstnanců mohou odrážet specifické charakteristiky pracovních pozic, preferencí zaměstnanců nebo dalších faktorů, které ovlivňují složení pracovní síly v tomto organizačním útvaru.

	muži	ženy	celkem	muži	ženy
<b>2020</b>	74	294	368	20%	80%
<b>2021</b>	64	293	357	18%	82%
<b>2022</b>	57	272	329	17%	83%
<b>2023</b>	50	231	281	18%	82%

Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců na HPP dle genderu v útvaru Call centra

*Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.*

Z dat vyplývá, že v Call centru převažuje zastoupení zaměstnanců ve věkové kategorii od 31 do 40 let, což odpovídá celkovým trendům v organizaci. Nicméně, v porovnání s celkovými daty organizace, lze pozorovat významné změny ve složení zaměstnanců podle věku. Konkrétně došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnanců ve věku 51 let a více, zatímco nárůst je patrný ve věkové kategorii 21 až 30 let. Tato specifika věkového složení zaměstnanců mohou odrážet specifické charakteristiky pracovních pozic a preference zaměstnanců.

	věk												celkem
	do 20	%	21 - 30	%	31 - 40	%	41 - 50	%	51 - 60	%	61 a více	%	
2020	8	2,17%	133	36,14%	128	34,78%	71	19,29%	25	6,79%	3	0,82%	368
2021	3	0,84%	115	32,21%	132	36,97%	77	21,57%	25	7,00%	5	1,40%	357
2022	4	1,22%	90	27,36%	122	37,08%	77	23,40%	30	9,12%	6	1,82%	329
2023	0	0,00%	68	24,20%	114	40,57%	71	25,27%	23	8,19%	5	1,78%	281

Tabulka 4: Věkové rozdělení zaměstnanců na HPP v útvaru Call centra

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

### 3.5.1 Nábor zaměstnanců v Call centru

Náborový proces v Call centru probíhá dle níže uvedeného schématu.



Obrázek 6: Náborový proces v organizaci XYZ, a.s.

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

Nábor nových kolegů do útvaru Call centra je spojený s identifikací potřeby Call centra ohledně obsazení pozice, manažer se poté schází se svým HRM nebo HRBP a náborářem a řeší konkrétní zadání, tedy kolik a jakých pozic je nutné obsadit, od kdy a jaká musí být kvalifikace uchazečů. Inzerce volných pozic v případě Call centra je realizovaná nejčastěji přes firemní intranet a webové stránky zprostředkovávající zaměstnání, v některých případech je inzerce vyvěšena i na facebookových stránkách či na Instagramu dané organizace. Po sběru životopisů probíhá jejich selektce a vyřazení a zamítnutí nevhodných uchazečů. Výběrové řízení probíhá formou polostrukturovaného pohovoru, po domluvě lze i v online podobě, v druhém kole se již uchazeč přichází osobně seznámit s budoucím nadřízeným a jde se podívat do provozu, aby se více seznámil s prací, kterou by měl vykonávat. Poté přichází ze strany nadřízeného k pracovní nabídce (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

### 3.5.2 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců v Call centru

V den nástupu nový zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu a jiné dokumenty, setkává se se svým nadřízeným a účastní se virtuálního setkání, kde absolvuje různé přednášky od specialistů z organizace, kteří sdílejí své zkušenosti a doporučení a přibližují novému zaměstnanci fungování celé organizace. Od druhého pracovního dne probíhá školení, které trvá dva měsíce. Školení zajišťují specialisti z řad trenérů. Po dobu školení se nový zaměstnanec každý den

na hodinu setkává se svým nadřízeným a řeší nesrovnalosti ze školení nebo jiné administrativní náležitosti, které je nutné řešit (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

Většina školení je zajištěna pomocí e-learningů či studijních materiálů, a to zejména formou samostudia. Po každém bloku se k nováčkům připojí trenér, který s nimi daný blok v krátkosti zopakuje, případně zodpoví dotazy nových zaměstnanců. Každý blok je ukončen testem, v němž je možné si otestovat úroveň znalostí u daného zaměstnance, eventuálně dle potřeby s ním daný okruh zopakovat (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

Zaměstnanci v útvaru Call centra mají školení nejčastěji zaměřené na produkty a procesy. Rozvojové vzdělávání je minimální a spíše výjimečné (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

### **3.6 Odměňování a benefity**

V Call centru je stanovený jasný pětistupňový kariérní řád pro operátory, který je spojen s transparentním mzdovým ohodnocením přiřazeným ke každému kariérnímu stupni. Mzdové rozmezí v této struktuře se pohybuje od 26 000 Kč do 40 000 Kč. Je důležité poznamenat, že proces kariérního postupu je časově náročný a nový zaměstnanec dosáhne na vyšší mzdové stupně až po 10 až 12 měsících od svého nástupu. Maximální mzda je dosažena nejdříve po třech letech od nástupu, avšak většinou se toto dosažení přesouvá na čtyři až pět let. Tato struktura poskytuje zaměstnancům jasnou představu o jejich kariérním růstu a finančních možnostech (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

Organizace XYZ, a.s. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu fixních i flexibilních benefitů, které jsou dostupné většinou po skončení tříměsíční zkušební doby. Těmito benefity jsou například stravenkový paušál, možnost využívání Cafeterie na různé účely, jako jsou stravovací či kulturní služby, přidělení 5 dní extra volna, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní spoření, a dále příspěvek na dětské penzijní spoření. Zaměstnanci mají také možnost využívat online psychoterapii s bezplatným sezením a mohou využívat slevy u externích partnerů. Tato široká škála benefitů je součástí strategie organizace pro udržení a motivaci zaměstnanců, a tím i zajištění optimálního pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců (Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.).

## 4 Analýza fluktuace ve vybrané společnosti

Tato kapitola se věnuje zjišťování příčin fluktuace v útvaru s nejvyšší fluktuací v celé organizaci, což je útvar Call centra.

Zjištění příčin fluktuace je klíčové pro stanovení takových opatření, které pomohou dané organizaci počet odchodů snížit. Přístup k informacím o příčinách fluktuace a zároveň veškerá data získala autorka z HR útvaru, který detailně odchody z organizace monitoruje. Sběr dat probíhá ze strany HR útvaru pomocí fluktuačního dotazníku. Ten HR specialista vyplní s každým zaměstnancem, který z organizace odchází.

Pro analýzu fluktuace se autorka rozhodla analyzovat fluktuaci pouze zaměstnanců na hlavní pracovní poměr za období 2020 až 2023. v roce 2023 autorce organizace poskytla data za celou organizaci pouze za období leden až září, poslední kvartál ještě nebyl zpracovaný, nicméně i tak jsou data do analýzy zahrnuta jako relevantní vzorek, pro vybraný útvar Call centra jsou data kompletní.

### 4.1 Míra odchodů zaměstnanců

Pro stanovení hodnoty fluktuace využila autorka metodu výpočtu míry odchodů zaměstnanců, tento výpočet je zmíněn v kapitole 2.3.1 Fluktuace.

**Vzorec 1:** Míra odchodů zaměstnanců

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

Obrázek 7: Míra odchodů zaměstnanců

Zdroj: (Armstrong, 2015)

rok	2020	2021	2022	2023
<b>průměrný počet zaměstnanců</b>	3157	3137	3062	3020
<b>počet odchodů</b>	422	524	381	222
<b>míra odchodů zaměstnanců (fluktuace)</b>	13%	17%	12%	7%

Tabulka 5: Vývoj fluktuace v organizaci

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

rok	2020	2021	2022	2023
<b>průměrný počet zaměstnanců</b>	368	357	329	281
<b>počet odchodů</b>	129	170	97	65
<b>míra odchodů zaměstnanců (fluktuace)</b>	35%	48%	29%	23%
<b>fluktuace oproti celku</b>	31%	32%	25%	29%

Tabulka 6: Vývoj fluktuace v Call centru

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

V tabulce 1 je prezentován vývoj fluktuace v organizaci XYZ, a.s. v období od roku 2020 do roku 2023. Průměrný počet zaměstnanců v daném období zaznamenal pokles z 3157 v roce 2020 na 3020 v roce 2023. Míra odchodů zaměstnanců, vyjádřená fluktuací, manifestuje sestupný trend z 13 % v roce 2020 na 7 % v roce 2023. Tato kvantitativní data čerpající ze zdrojů interní dokumentace organizace XYZ, a.s., naznačují pozitivní dynamiku v oblasti stability pracovního kolektivu v uvedeném časovém horizontu.

Tabulka 2 se detailně zaměřuje na útvar Call centra uvnitř organizace XYZ, a.s. v tomto specifickém útvaru vykazuje průměrný počet zaměstnanců postupný pokles z 368 v roce 2020 na 281 v roce 2023. Míra fluktuace v Call centru zaznamenala redukci z 35 % v roce 2020 na 23 % v roce 2023. Relevantním důvodem snížení počtu zaměstnanců na Call centru v roce 2023 je také to, že útvar Call centra upřednostnil nábor zaměstnanců na dohodu o provedení práce / činnosti oproti hlavnímu pracovnímu poměru. Signifikantním aspektem je také srovnání fluktuace v Call centru s celkovou fluktuací v organizaci, kde zaměstnanci, kteří odešli z Call centra, tvoří **30 % celkové fluktuace**, což je velmi významný podíl. Autorka doporučuje aktivně fluktuaci na Call centru řešit.

## 4.2 Index stability

Pro stanovení indexu stability využila autorka metodu výpočtu zmíněnou v kapitole 2.3.1 Fluktuace.

**Vzorec 2:** Index stability

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

Obrázek 8: Index stability

Zdroj: (Armstrong, 2007)

	délka PP		index stability
	do 1 roku PP	nad 1 rok PP	
<b>2020 organizace</b>	297	2898	
<b>2020 CC</b>	101	267	
<b>2021 organizace</b>	259	2852	89%
<b>2021 CC</b>	88	269	73%
<b>2022 organizace</b>	216	2827	91%
<b>2022 CC</b>	45	284	80%
<b>2023 organizace</b>	154	2844	93%
<b>2023 CC</b>	18	263	80%

Tabulka 7: Vývoj indexu stability

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

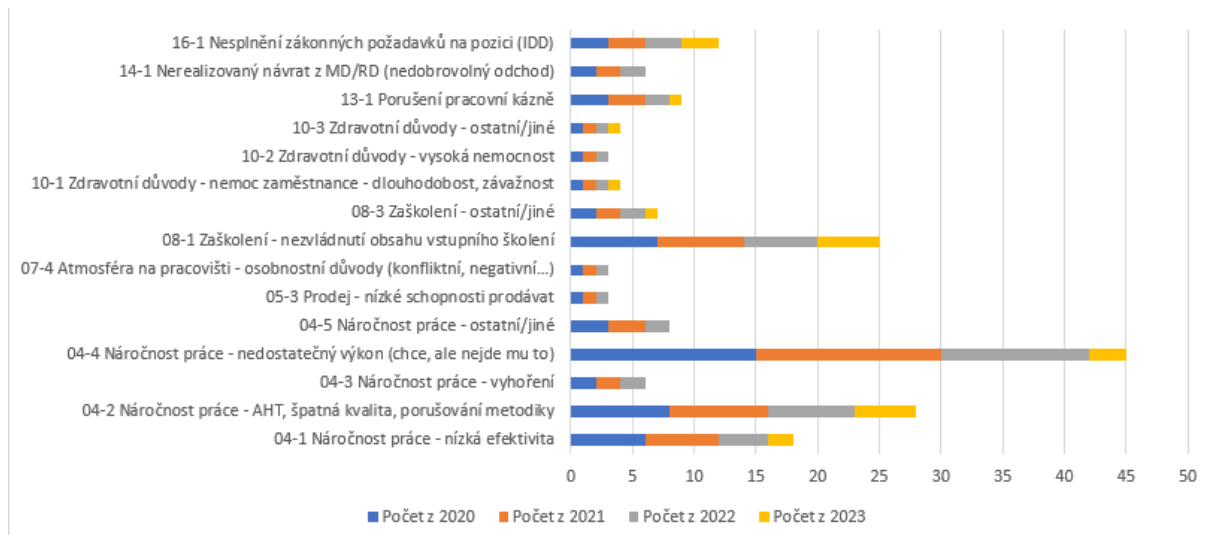
Index stability v organizaci a v Call centru (CC) lze vyhodnotit jako poměrně vysoký, avšak s mírnými výkyvy. v průběhu let 2020 až 2023 se index stability v organizaci pohybuje kolem 90 %, což naznačuje relativně stabilní pracovní sílu. Nicméně ve stejném období je patrné, že index stability v Call centru je o něco nižší, oscilující okolo 80 %. Tento rozdíl může naznačovat určité problémy s fluktuací zaměstnanců v Call centru.

### 4.3 Nedobrovolné odchody zaměstnanců

Graf níže znázorňuje příčiny nedobrovolných odchodů, autorka je zde doplnila z důvodu dokreslení komplexního pohledu na odchody zaměstnanců v organizaci. Blíže se však nedobrovolným odchodům ve své práci věnovat nebude.

V grafu jsou prezentovány specifické kategorie nedobrovolných odchodů a počty zaměstnaneckých odchodů v organizaci XYZ, a.s. za jednotlivé roky od 2020 do 2023. Každá kategorie zohledňuje různé důvody zaměstnaneckých odchodů.

**Z grafu je na první pohled zřejmé, že nejčastějšími důvody pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je náročnost práce a zaškolení.**

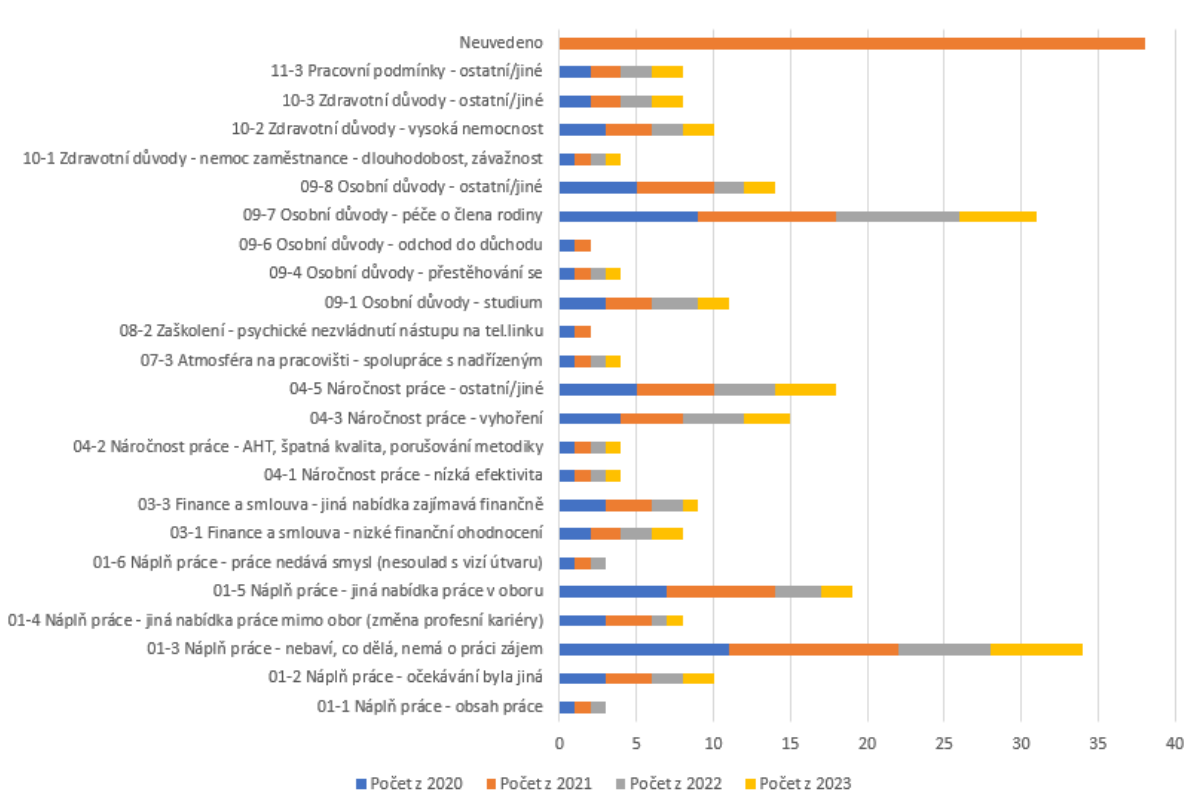


Graf 1: Nedobrovolná fluktuace na Call centru v čase

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

#### 4.4 Dobrovolné odchody zaměstnanců

Následující graf zobrazuje důvody dobrovolné fluktuace. **Mezi nejčastější důvody dobrovolných odchodů patří kategorie neuvedeno, náplň práce a osobní důvody.** Autorka se bude detailně těmto kategoriím ve své práci věnovat, kategorii neuvedeno rozpracovávat nebude z důvodu chybějících dat ze strany organizace XYZ, a.s.



Graf 2: Dobrovolná fluktuace na Call centru v čase

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

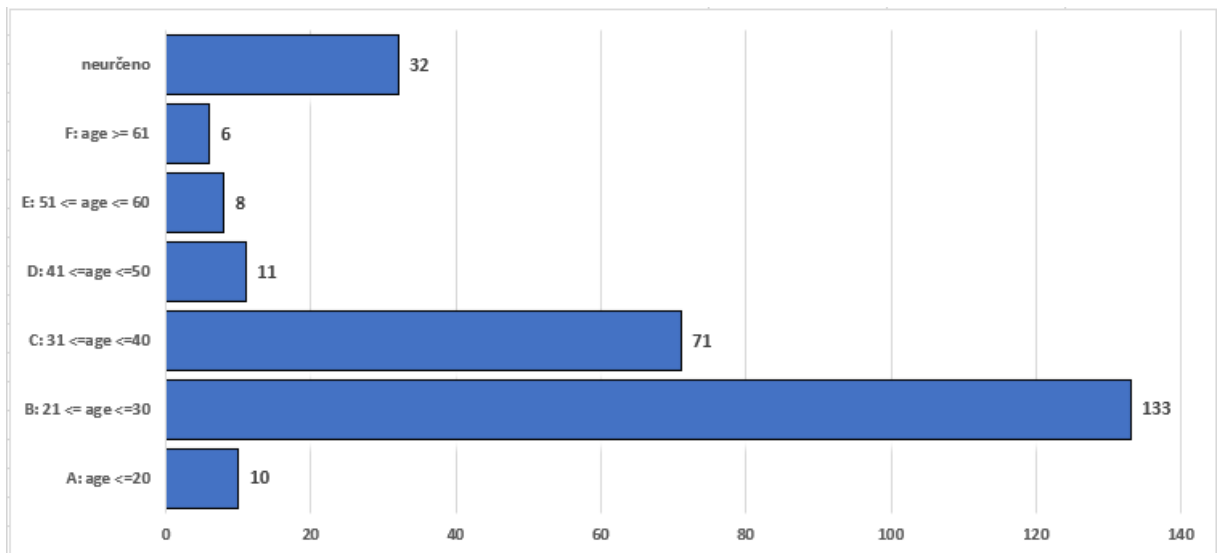
Shrnutí dobrovolných odchodů zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. v letech 2020 až 2023 naznačuje řadu faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců. v těchto letech byl zaznamenán celkový pokles dobrovolných odchodů, přestože jednotlivé kategorie vykazují rozdílné trendy.

Mezi hlavní důvody dobrovolných odchodů spadá nejasná náplň práce, nízká efektivita a náročnost práce, což bylo identifikováno jako společný motiv v průběhu všech analyzovaných let. Zaměstnanci také uvádějí osobní důvody, jako je péče o člena rodiny, studium a přestěhování se.

V rámci finančních aspektů bylo nízké finanční ohodnocení a atraktivní finanční nabídky jiných zaměstnavatelů zaznamenáno jako důležitý faktor pro odchod zaměstnanců. Náročnost práce spojená s délkou AHT, špatnou kvalitou a porušováním metodiky byla dalším významným prvkem vedoucím k rozhodnutí odejít.

Výzkum v oblasti náborového procesu a zaškolení ukazuje, že psychické nezvládnutí nástupu na telefonní linku bylo dalším významným faktorem odchodu, což naznačuje důležitost podpory nových zaměstnanců během jejich adaptace v novém pracovním prostředí.

Pokud se budeme dívat na fluktuaci dle věku zaměstnanců, jednoznačně nám z následujícího grafu vyplývá, že **nejčastěji odcházejí zaměstnanci ve věku 21 až 30 let** (věková kategorie neurčeno je také významná, nicméně k ní nemáme potřebná data ze strany organizace a není možné ji tedy blíže analyzovat).



Graf 3: Počet odchodů dle věku zaměstnanců

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

Důkladná analýza dobrovolných odchodů zaměstnanců v organizaci XYZ, a.s. odhaluje významné trendy v závislosti na věku. Zaměstnanci ve věku 21-30 let častěji opouštějí organizaci kvůli nesplněným očekáváním a nízkému finančnímu ohodnocení. Zároveň vykazují vyšší citlivost na atmosféru na pracovišti, zejména v oblasti spolupráce s nadřízenými a psychického zvládnutí nástupu na telefonní linku. Naopak starší zaměstnanci (41let a více) často uvádějí nesoulad náplně práce s vizí útvaru a negativně hodnotí pracovní podmínky.

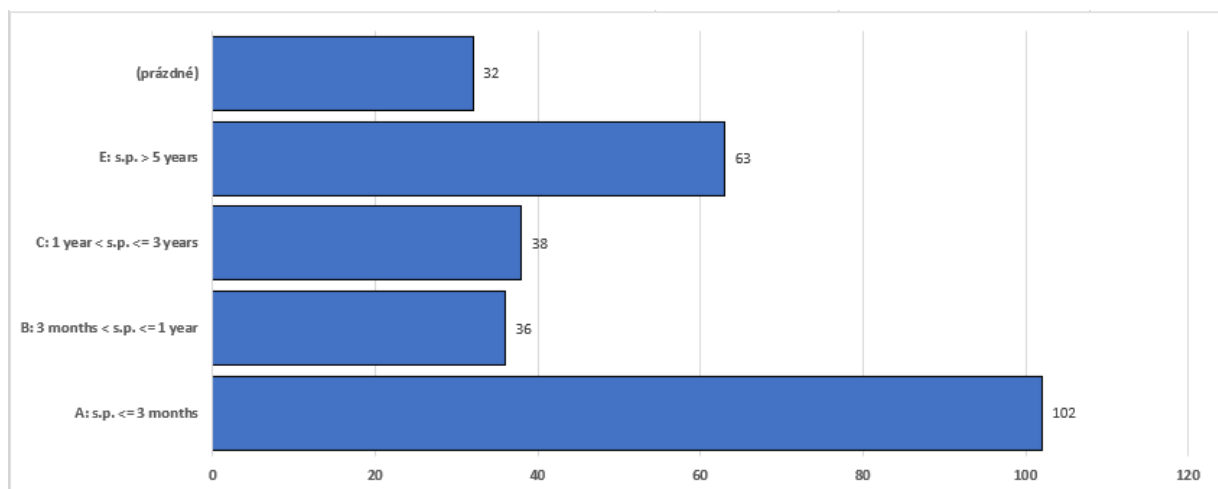
Další klíčové faktory spojené s odchodem zaměstnanců lze identifikovat v oblasti osobních a zdravotních důvodů. Péče o člena rodiny je významným důvodem odchodu pro zaměstnance ve věku 31-40 let, zatímco věková skupina 41-50 let čelí zdravotním problémům, jako je vysoká nemocnost nebo dlouhodobá nemoc. Tato analýza naznačuje, že diferencovaná strategie udržení zaměstnanců by měla brát v úvahu specifické potřeby jednotlivých věkových skupin, aby bylo dosaženo efektivního řízení personálního obvodu v organizaci.

Důvod odchodu	A: age <=20	B: 21 <= age <=30	C: 31 <=age <=40	D: 41 <=age <=50	E: 51 <= age <= 60	F: age >= 61	neurčeno
01-1 Náplň práce - obsah práce	0	3	0	0	0	0	0
01-2 Náplň práce - očekávání byla jiná	0	2	0	4	4	0	0
01-3 Náplň práce - nebaví, co dělá, nemá o práci zájem	0	30	4	0	0	0	0
01-4 Náplň práce - jiná nabídka práce mimo obor (změna profesní kariéry)	0	6	2	0	0	0	0
01-5 Náplň práce - jiná nabídka práce v oboru	1	16	2	0	0	0	0
01-6 Náplň práce - práce nedává smysl (nesoulad s vizí útvaru)	1	0	0	3	0	0	0
03-1 Finance a smlouva - nízké finanční ohodnocení	0	8	0	0	0	0	0
03-3 Finance a smlouva - jiná nabídka zajímavá finančně	1	7	0	0	0	0	0
04-1 Náročnost práce - nízká efektivita	1	0	4	0	0	0	0
04-2 Náročnost práce - AHT, špatná kvalita, porušování metodiky	0	0	0	0	0	4	0
04-3 Náročnost práce - vyhoření	0	8	7	0	0	0	0
04-5 Náročnost práce - ostatní/jiné	0	12	6	0	0	0	0
07-3 Atmosféra na pracovišti - spolupráce s nadřízeným	0	4	0	0	0	0	0
08-2 Zaškolení - psychické nezvládnutí nástupu na tel. linku	1	0	0	0	0	0	0
09-1 Osobní důvody - studium	1	11	0	0	0	0	0
09-4 Osobní důvody - přestěhování se	0	0	4	0	0	0	0
09-6 Osobní důvody - odchod do důchodu	0	0	0	0	0	2	0
09-7 Osobní důvody - péče o členy rodiny	0	6	26	0	0	0	0
09-8 Osobní důvody - ostatní/jiné	1	12	0	0	0	0	0
10-1 Zdravotní důvody - nemoc zaměstnanec - dlouhodobost, závažnost	1	0	0	0	4	0	0
10-2 Zdravotní důvody - vysoká nemocnost	0	4	6	0	0	0	0
10-3 Zdravotní důvody - ostatní/jiné	0	4	4	0	0	0	0
11-3 Pracovní podmínky - ostatní/jiné	0	0	4	4	0	0	0
14-1 Nerealizovaný návrat z MD/RD (nedobrovolný odchod)	0	0	2	0	0	0	0
15-1 Neuzavření pracovní smlouvy (nezahrnovat do výpočtu fluktuace)	1	0	0	0	0	0	0
(prázdné)	1	0	0	0	0	0	32
Celkový součet	10	133	71	11	8	6	32

Tabulka 8: Odchody zaměstnanců dle věku a příčiny

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

Zajímavý pohled na odchody zaměstnanců je i jejich doba strávená v organizaci. **Nejčastěji odcházejí zaměstnanci do třech měsíců po nástupu do organizace**, tedy ještě ve zkušební době, která je v dané organizaci standardně tří měsíční.



Graf 4: Počet odchodů dle doby trvání pracovního poměru

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

Další analýza se zabývá odchody zaměstnanců z organizace XYZ, a.s. z pohledu délky pracovního poměru zaměstnanců. z tabulky níže vyplývá, že **nejčastějšími odchody jsou odchody do jednoho roku, ty činí 51 % z celkového objemu dobrovolných odchodů.** v prvních třech měsících práce jsou nejčastějším důvodem odchodu nesoulad očekávání s náplní práce a nedostatečná pracovní výzva. ve druhé fázi (3 měsíce až 1 rok) hrají klíčovou roli finanční ohodnocení a náplň práce. Zaměstnanci se ve třetí fázi (1 rok až 3 roky) potýkají s vyhořením, což poukazuje na nutnost podpory a motivace ve střednědobém horizontu.

v poslední fázi (více jak 5 let) jsou nízká efektivita a vyhoření hlavními faktory odchodů, což indikuje potřebu poskytnout dlouhodobým zaměstnancům nové výzvy a možnosti růstu.

Důvod odchodu	A: s.p. <= 3 months	B: 3 months < s.p. <= 1 year	C: 1 year < s.p. <= 3 years	E: s.p. > 5 years	(prázdné)
01-1 Náplň práce - obsah práce	3	0	0	0	0
01-2 Náplň práce - očekávání byla jiná	8	0	2	0	0
01-3 Náplň práce - nebaví, co dělá, nemá o práci zájem	18	12	4	0	0
01-4 Náplň práce - jiná nabídka práce mimo obor (změna profesní kariéry)	2	0	6	0	0
01-5 Náplň práce - jiná nabídka práce v oboru	8	8	4	0	0
01-6 Náplň práce - práce nedává smysl (nesoulad s vizí útvaru)	0	3	0	0	0
03-1 Finance a smlouva - nízké finanční ohodnocení	4	0	4	0	0
03-3 Finance a smlouva - jiná nabídka zajímavá finančně	5	4	0	0	0
04-1 Náročnost práce - nízká efektivita	0	0	0	4	0
04-2 Náročnost práce - AHT, špatná kvalita, porušování metodiky	0	0	4	0	0
04-3 Náročnost práce - vyhoření	0	0	4	11	0
04-5 Náročnost práce - ostatní/jiné	10	0	4	4	0
07-3 Atmosféra na pracovišti - spolupráce s nadřízeným	0	0	4	0	0
08-2 Zaškolení - psychické nezvládnutí nástupu na tel. linku	2	0	0	0	0
09-1 Osobní důvody - studium	8	3	0	0	0
09-4 Osobní důvody - přestěhování se	0	0	0	4	0
09-6 Osobní důvody - odchod do důchodu	0	0	2	0	0
09-7 Osobní důvody - péče o člena rodiny	2	0	0	30	0
09-8 Osobní důvody - ostatní/jiné	12	2	0	0	0
10-1 Zdravotní důvody - nemoc zaměstnance - dlouhodobost, závažnost	4	0	0	0	0
10-2 Zdravotní důvody - vysoká nemocnost	8	0	0	2	0
10-3 Zdravotní důvody - ostatní/jiné	4	4	0	0	0
11-3 Pracovní podmínky - ostatní/jiné	0	0	0	8	0
14-1 Nerealizovaný návrat z MD/RD (nedobrovolný odchod)	2	0	0	0	0
15-1 Neuzavření pracovní smlouvy (nezahrnovat do výpočtů fluktuace)	2	0	0	0	0
(prázdné)	0	0	0	0	32
<b>Celkový součet</b>	<b>102</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>32</b>

Tabulka 9: Odchody zaměstnanců dle doby v organizaci a příčiny

Zdroj: interní materiál organizace XYZ, a.s.

Analyzované odchody zaměstnanců lze propojit na základě několika klíčových prvků, které odrážejí společné motivace a vlivy vedoucí k rozhodnutí opustit organizaci XYZ, a.s. bez ohledu na věkovou kategorii či délku pracovního poměru se ukazuje, že nesoulad mezi očekáváním zaměstnanců a skutečností náplní práce je výrazným faktorem přispívajícím k dobrovolným odchodům. Mladší zaměstnanci do 30 let častěji opouštějí zaměstnání kvůli hledání nových příležitostí, zatímco zaměstnanci ve věku 31-40 let se častěji odvolávají na nízké finanční ohodnocení.

Vyšší míra odchodů ve věkové skupině 41-50 let i nad 50 let je spojena s vyhořením a nedostatečnou náplní práce, což ukazuje na potřebu poskytnout těmto zaměstnancům podporu a motivaci k udržení pracovního nasazení. v oblasti délky pracovního poměru je zjevné, že zaměstnanci s delší pracovní historií mají tendenci odcházet kvůli nízké efektivitě a vyhoření, zatímco nově příchozí odcházejí zejména kvůli nesouladu očekávání s náplní práce.

Celkově lze tedy konstatovat, že propojení mezi věkem a délkou pracovního poměru spočívá v univerzálních tématech nesprávné náplně práce, vyhoření a finančního ohodnocení, která by měla být zohledněna při implementaci opatření k udržení zaměstnanců v organizaci.

## **4.5 Příčina odchodu náplň práce**

Odchody zaměstnanců z organizace z důvodu náplně práce tvoří 25 % z celkových dobrovolných odchodů. Nejčastějším důvodem jsou potom nenaplněná očekávání zaměstnanců s náplní práce. O práci na Call centru ztratili zájem, dostali jinou pracovní nabídku v rámci jejich oboru, případně jim chybí potřebné obchodní dovednosti, které jsou pro pozici na Call centru klíčové.

Náplň práce jako příčina odchodu zaměstnance z organizace se nejčastěji vyskytuje u zaměstnanců, kteří jsou v organizaci zaměstnaní méně jak rok a jejich věk je mezi 21 až 30 lety.

## **4.6 Příčina odchodu osobní důvody**

Osobní důvody jsou druhou nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců z organizace, jejich podíl je 20% z celkového počtu dobrovolných odchodů. Nejčastějším důvodem odchodu v této kategorii je péče o člena rodiny, kategorie ostatní, kde jsou uvedeny zdravotní důvody a studium.

Příčina odchodu zaměstnanců z osobních důvodů se nejčastěji objevuje u zaměstnanců ve věku 31 až 40 let a týká se nejčastěji zaměstnanců, jejichž pracovní poměr v organizaci trvá více jak 5 let.

V této kategorii nás autorka seznámila s konkrétními daty ohledně fluktuace v útvaru Call centra, které vykazuje dlouhodobě nejvyšší fluktuaci v organizaci. Porovnála podíl dobrovolné a nedobrovolné fluktuace a zároveň zanalyzovala odchody dle věku zaměstnanců a podle jejich délky pracovního poměru. v následující kapitole se bude autorka věnovat návrhu opatření, které mohou dané organizaci snížit podíl dobrovolné fluktuace.

## **4.7 Shrnutí čtvrté kapitoly**

Kapitola se věnuje analýze fluktuace v útvaru Call centra, které vykazuje nejvyšší míru fluktuace v celé organizaci. Identifikace příčin fluktuace má zásadní význam pro navrhovaná opatření ke snížení tohoto jevu. Data získaná z HR oddělení organizace poskytla autorce detailní informace o odchodech z organizace. Pomocí analýzy fluktuace zaměstnanců za období 2020–2023 se zjistilo, že průměrný počet zaměstnanců postupně klesal, přičemž fluktuace Call centra zvyšovala míru celkové fluktuace v organizaci. Nejčastějšími důvody dobrovolné fluktuace byly nesoulad očekávání s náplní práce a nízké finanční ohodnocení.

Analýza věku ukázala, že zaměstnanci ve věku 21-30 let opouštějí organizaci častěji kvůli nízkému finančnímu ohodnocení a neuspokojující náplni práce. Starší zaměstnanci nad 50 let čelí vyhoření a nevyhovujícím pracovním podmínkám. Důležitou roli hraje i délka pracovního poměru, kdy noví zaměstnanci častěji odcházejí kvůli nesouladu očekávání s náplní práce a u nichž vyšší fluktuace nastává v prvním roce zaměstnání.

V následující kapitole se bude autorka věnovat návrhu opatření vedoucích ke snížení fluktuaci v organizaci XYZ, a.s. Autorka se bude zaměřovat především na procesy, které ošetří nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením, nesoulad mezi očekáváním a reálnou náplní práce, způsoby práce managerů se staršími zaměstnanci.

## **5 Doporučení ke zlepšení současného stavu**

Fluktuace zaměstnanců představuje významný problém pro organizace, který může negativně ovlivňovat produktivitu, stabilitu a efektivitu firemního prostředí. Na základě analýzy fluktuace v organizaci XYZ, a.s., zejména v jejím útvaru Call centra, a využitím poznatků z personálního controllingu, lze formulovat konkrétní doporučení, která mohou pomoci snížit míru fluktuace a stabilizovat pracovní kolektiv.

### **5.1 Implementace programů pro rozvoj a motivaci zaměstnanců**

Implementace programů pro rozvoj a motivaci zaměstnanců je nezbytným krokem směrem k snížení fluktuace v organizaci XYZ, a.s. z analýzy vyplynulo, že nedostatečná motivace a pocit nedostatečného ocenění jsou hlavními faktory, vedoucí zaměstnance k rozhodnutí opustit organizaci. Autorka na základě zjištěných informací doporučuje zavedení finanční motivace v podobě odměn za výkon a pravidelnou revizi mzdové struktury, která zajistí konkurenceschopnost na trhu práce. Tato opatření mohou zvýšit vnímanou hodnotu zaměstnanců a jejich práce, což může vést k vyšší loajalitě a snížení fluktuace.

Dále autorka organizaci XYZ, a.s. doporučuje nabídnout zaměstnancům rozvojové a vzdělávací programy, které je motivují k setrvání v organizaci a budou přizpůsobené na míru potřebám zaměstnanců s ohledem na jejich věk a profesní věk. Poskytnutí možností pro další profesní růst a rozvoj dovedností může zaměstnancům poskytnout pocit uznání a perspektivu v organizaci. To může zvýšit jejich angažovanost a loajalitu, čímž se sníží riziko fluktuace.

Celkově je důležité, aby tyto programy byly dobře navrženy a implementovány s ohledem na potřeby a preference zaměstnanců, a také aby byly průběžně monitorovány a upravovány podle zpětné vazby zaměstnanců a výsledků sledovaných ukazatelů, jako je míra fluktuace a spokojenost zaměstnanců.

### **5.2 Implementace systému mentorství**

Implementace systému mentorství je strategií, která může výrazně přispět k redukci fluktuace v organizaci XYZ, a.s. z analýzy vyplývá, že mnoho zaměstnanců opouští organizaci v prvních třech měsících svého zaměstnání, často kvůli nedostatečné podpoře a zaškolení. Na základě zjištěných informací autorka doporučuje implementovat následující konkrétní opatření, a to **vytvoření mentorovacích programů**. Organizace by měla zřídit strukturovaný systém mentorství, ve kterém by zkušení zaměstnanci byli přiděleni jako mentoři novým zaměstnancům. Ti by nově příchozím poskytovali nejen praktickou pomoc a rady ohledně jejich pracovních povinností, ale také by je orientovali v pracovním prostředí a firemní kultuře.

Mentorské programy by měly být navrženy tak, aby reflektovaly potřeby nových zaměstnanců a aby byla zajištěna pravidelná komunikace a setkávání mezi mentory a svěřenci. Veškeré kroky, kontaktní osoby i školení by se důsledně zaznamenávaly do adaptačního plánu, který by měl nový zaměstnanec od prvního dne k dispozici. do tohoto plánu by zaměstnanec se svým mentorem a nadřízeným průběžně zaznamenávali pokroky v jeho adaptaci.

### **5.3 Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů**

Autorka vnímá zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů jako nezbytný krok ke zlepšení pracovního prostředí a snížení fluktuace v organizaci. Nedostatek možností zapojení zaměstnanců může vyvolat pocit ignorace a nedostatku příležitostí pro aktivní účast v životě organizace, což může negativně ovlivnit jejich angažovanost a loajalitu.

Organizace by měla aktivně hledat způsoby, jak zapojit zaměstnance do rozhodování v oblastech, které se jich přímo týkají. To může zahrnovat vytváření pracovních skupin nebo komisí, ve kterých by zaměstnanci mohli diskutovat o problémech a navrhnout řešení. Dále by měly být zavedeny mechanismy pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců, jako jsou průzkumy spokojenosti, anonymní připomínkové schránky nebo přímá komunikace s nadřízenými.

Tímto způsobem může organizace vytvořit prostředí, které podporuje otevřenou a aktivní komunikaci mezi všemi úrovněmi zaměstnanců a umožňuje jim cítit se součástí rozhodovacího procesu. To může vést k větší angažovanosti, loajalitě a pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, což je klíčovým faktorem pro snížení fluktuace a udržení talentovaných jednotlivců ve firmě.

### **5.4 Shrnutí páté kapitoly**

Shrnutí páté kapitoly této práce se zaměřuje na identifikaci konkrétních opatření, která mohou organizaci XYZ, a.s. pomoci snížit míru fluktuace zaměstnanců a stabilizovat pracovní kolektiv. Fluktuace zaměstnanců je významným problémem pro organizace, který může mít negativní dopady na produktivitu, stabilitu a efektivitu firemního prostředí. na základě analýzy fluktuace v organizaci XYZ, a.s., zejména v jejím útvaru Call centra, a využitím poznatků z personálního controllingu, byla navržena tři klíčová doporučení.

Prvním doporučením je implementace programů pro rozvoj a motivaci zaměstnanců. z analýzy vyplývá, že nedostatečná motivace a pocit nedostatečného ocenění jsou hlavními faktory, které vedou zaměstnance k rozhodnutí opustit organizaci. pro zvýšení vnímané hodnoty

zaměstnanců a jejich práce by měla organizace zavést finanční motivaci a nabídnout rozvojové a vzdělávací programy přizpůsobené potřebám zaměstnanců.

Druhým doporučením je implementace systému mentorství. z analýzy vyplývá, že mnoho zaměstnanců opouští organizaci v prvních třech měsících svého zaměstnání, často kvůli nedostatečné podpoře a zaškolení. Implementace strukturovaného systému mentorství, ve kterém by zkušení zaměstnanci byli přiděleni jako mentoři novým zaměstnancům, by mohla poskytnout novým zaměstnancům praktickou pomoc a orientaci v pracovním prostředí.

Třetím doporučením je zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Nedostatek možností zapojení zaměstnanců může vést k pocitu ignorace a nedostatku příležitostí pro aktivní účast v životě organizace. Organizace by měla aktivně hledat způsoby, jak zapojit zaměstnance do rozhodování v oblastech, které se jich přímo týkají, a vytvořit prostředí, které podporuje otevřenou a aktivní komunikaci mezi všemi úrovněmi zaměstnanců.

Celkově jsou navržená doporučení zaměřena na zlepšení pracovního prostředí, motivaci zaměstnanců a jejich účast na rozhodovacích procesech, což by mělo vést k redukci fluktuace a udržení talentovaných jednotlivců ve firmě. Tato opatření by měla být implementována s ohledem na potřeby a preference zaměstnanců a pravidelně monitorována a upravována podle zpětné vazby zaměstnanců a výsledků sledovaných ukazatelů.

## ZÁVĚR

Cílem této práce byla příprava doporučení ke snížení fluktuace zaměstnanců, a to na základě provedení analýz fluktuace pracovníků a vybraných činností řízení lidských zdrojů.

Autorka v první kapitole definovala management jako komplexní disciplínu a zkoumala jeho vztah k fluktuaci, včetně role manažerských funkcí v řízení organizace. Další část práce se zaměřila na řízení lidských zdrojů jako klíčový prvek ovlivňující fluktuaci, kde autorka diskutovala cíle tohoto řízení a detailně analyzovala náborovou politiku, výběr zaměstnanců a jejich adaptaci. Věnovala také pozornost motivaci zaměstnanců a etice v managementu, argumentujíc pro důležitost profesionálního vedení a etických standardů ve firemní kultuře. Následně se autorka zaměřila na personální controlling jako prostředek sledování, analýzy a řízení fluktuace v organizacích, vysvětlila pojem fluktuace a její druhy a představila možnosti kvantifikace a řešení fluktuace v organizaci. Tato analýza poskytuje ucelený pohled na problematiku fluktuace a nabízí základ pro formulaci doporučení k řešení tohoto významného problému v organizacích.

Druhá kapitola se zaměřuje na personální controlling, začínajíc vysvětlením významu termínu „controlling“ a jeho definicemi. Autorka zdůrazňuje, že controlling představuje moderní a funkční model řízení, který transformuje firemní strategie do praktického provozu, a uvádí cíle controllingu, včetně anticipace, adaptace, reakční schopnosti organizace, koordinace a podpory řízení. Dále kapitola definuje základní cíle personálního controllingu, kterými jsou přispívání k životaschopnosti organizace a využívání specifických kvantitativních a kvalitativních ukazatelů v personálních procesech. Autorka dále zkoumá aplikaci personálního controllingu, zdůrazňuje důležitost respektování filozofie řízení lidských zdrojů a popisuje postup výběru ukazatelů, stanovení výpočtu, sběru informací, analýzy ukazatelů a opatření ke snížení fluktuace. Konečně, autorka definuje a vysvětluje pojem fluktuace, dělení na subjektivní a objektivní, a diskutuje různé typy fluktuace, včetně dobrovolné a nedobrovolné, a negativní dopady fluktuace na organizaci.

Praktická část bakalářské práce se věnovala představení organizace XYZ, a.s., analýze fluktuace v této organizaci, kdy autorka vycházela ze sekundárních dat, které byly poskytnuty z HR útvaru dané organizace. Autorka se detailně zaměřila na útvar s nejvyšším podílem fluktuace v dané organizaci. Call centrum v období od roku 2020 do roku 2023 sice míru fluktuace snížilo z 31 % na 29 %, ale i tak je míra fluktuace velmi vysoká a zároveň je i nad mírou fluktuace celé organizace, která za stejné období snížila míru fluktuace ze 13 % na 7 %.

Autorka analyzovala příčiny odchodů zaměstnanců z Call centra a při detailní analýzy sledovala příčiny odchodů zaměstnanců dle jejich věku a dle doby trvání jejich pracovního poměru. Příčiny odchodů se z těchto úhlů zkoumání lišily, mezi nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců z Call centra patří především nedostatečná motivace zaměstnanců způsobená nízkým finančním ohodnocením a nedostatečným uznáním za jejich práci, vysoká pracovní zátěž, která negativně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Dalším faktorem je nedostatečná podpora a zaškolení nových zaměstnanců, což může vést k jejich rychlému odchodu z organizace. Navíc nedostatek možností zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů může vést k jejich frustraci a nedostatku sounáležitosti s organizací.

Závěrem této práce lze konstatovat, že identifikace konkrétních opatření je klíčovým krokem ke snížení fluktuace zaměstnanců a k stabilizaci pracovního kolektivu v organizaci XYZ, a.s. Fluktuace zaměstnanců je významným problémem, který může negativně ovlivňovat produktivitu a stabilitu firemního prostředí. Na základě provedené analýzy fluktuace, zejména v útvaru Call centra, a využití poznatků z personálního controllingu, byla navržena tři klíčová doporučení. Prvním doporučením je implementace programů pro rozvoj a motivaci zaměstnanců, které by měly zvýšit jejich vnímanou hodnotu a pracovní spokojenost. Druhým doporučením je zavedení systému mentorství, který by poskytoval novým zaměstnancům podporu a orientaci v pracovním prostředí. Třetím doporučením je zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, což by mohlo zvýšit jejich angažovanost a sounáležitost s organizací. Tato opatření by měla být implementována s ohledem na potřeby zaměstnanců a pravidelně monitorována a upravována podle zpětné vazby a výsledků sledovaných ukazatelů.

Z výše uvedených informací vyplývá, že cíl práce byl naplněn.

## Použitá literatura

1. **Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy 13. vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9883-7.
2. **Armstrong, Michael. 1999.** *Personální management.* Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1999. 80-7169-614-5.
3. —. **2007.** *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy 10. vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-8632-2.
4. **Armstrong, Michael, Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
5. **Barták, Jan. 2023.** *Řízení lidí v organizacích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2023. 978-80-271-6751-7.
6. **Beardwell, Julie a Claydon, Tim. 2007.** *Human Resource Management 5th Edition a Contemporary Approach.* Německo : Prentice Hall/Financial Times, 2007. 978-0-273-70763-9.
7. **Bednář, Vojtěch. 2018.** *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha : Grada Publishing, 2018. 978-80-271-ž.
8. **Bláha, Jiří, Čopíková, Andrea a Horváthová, Petra. 2016.** *Řízení lidských zdrojů Nové trendy.* Praha : Albatros Media, a.s., 2016. 978-7261-430-1.
9. **Blažek, Ladislav. 2011.** *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3275-6.
10. **Boxall, Peter F. a John, Purcell. 2003.** *Strategy and Human Resource Management.* Londýn : Palgrave Macmillan, 2003. 978-03-337-7820-3.
11. **Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-3348-7.
12. **Česká asociace pojišťoven. 2024.** Statistiky. *cap.cz.* [Online] ČAP, 2024. [Citace: 11. 02 2024.] <https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2023Q4-CAP-CS-2024-01-26-WEB.pdf>.
13. **Dvořáková, Zuzana. 2012.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C.H.BECK, 2012. 978-80-7400-347-9.

14. **Dytrt, Zdeněk a kolektiv. 2011.** *Etika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-6311-8.
15. **Holešínská, Andrea. 2022.** *Destinační management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2022. 978-80-271-4210-1.
16. **Jenkins-Scott, Jackie. 2021.** *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha : Grada a.s., 2021. 978-80-271-1711-6.
17. **Macháček, Ivan. 2010.** *Zaměstnanecké benefity Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0301-1.
18. **Mallya, Thaddeus. 2006.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 978-80-247-1011-5.
19. **Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš, Vavřina, Jan. 2014.** *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-5316-4.
20. **Mikovcová, Hana. 2007.** *Controlling v praxi*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 978-80-7380-049-9.
21. **Mühlfeit, Jan a Melina, Costi. 2017.** *Pozitivní leader Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha : Albatros Media a.s., 2017. 978-80-265-0591-4.
22. **Niermeyer, Rainer a Seyffert, Manuel. 2005.** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 80-247-1223-7.
23. **Pauknerová, Daniela a kolektiv. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
24. **Plamínek, Jiří. 2009.** *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-2796-7.
25. **Reissová, Alice a Hrach, Karel. 2011.** PERSONÁLNÍ CONTROLLING a ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ. *Ekonomika a management*. [Online] 2011. [Citace: 16. 10 2023.] [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17381/1/2011\\_01\\_reissova\\_hrach.pdf](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17381/1/2011_01_reissova_hrach.pdf).
26. **Scottová, Kim. 2018.** *Radikální otevřenost*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2018. 978-80-7555-048-4.

27. **Toth, Daniel. 2012.** *Personální management.* Praha : Galileo, 2012. 978-80-87415-05-4.
28. **Vnoučková, Lucie. 2013.** *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha : Adart s.r.o., 2013. 978-80-87829-06-6.
29. **Zítková, Marie, Pokorná, Andrea a Mičudová, Erna. 2015.** *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9757-1.