



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Rozvoj zaměstnanosti ve vybraném podniku

Development of employment in selected company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Daniel Toth, PhD.

JIROUŠKOVÁ

PAVLA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Jiroušková Jméno: Pavla Osobní číslo: 440985  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Rozvoj zaměstnanosti ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:  
Development of Employment in Selected Company

Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Návrh souboru nástrojů pro tzv. personální retenci.  
Přínos: Přínosem práce je analýza fluktuace ve vybraném podniku, analýza souvislosti výše fluktuace s obratem podniku. Návrh řešení ve formě souboru nástrojů personální retence.  
Osnova: 1. Úvod do problému 2. Cíl 3. Metodiky práce 4. Teoretické zpracování problému 5. Praktická část 6. Návrh řešení problému 7. Závěr

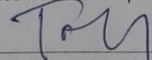
Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.  
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.  
VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

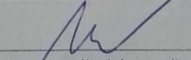
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Daniel Toth, PhD., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

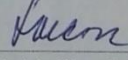
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

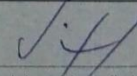
  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

JIROUŠKOVÁ, Pavla. *Rozvoj zaměstnanosti ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Ing. Danielu Tothovi, PhD. za odborné vedení práce, pomoc a rady, které mi vždy ochotně poskytl.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problém personální retence v nejmenované společnosti. V práci jsou detailně vysvětleny pojmy fluktuace a personální retence, příčiny, důsledky, měření těchto jevů a řešení. Praktická část se věnuje analýze primárních dat získaných z výpočtu personální retence a tržeb podniku. Je vypočítán mocninný regresní model, který ukazuje závislost těchto dvou proměnných. Na základě výpočtu a odhadu jsou navrženy nástroje personální retence, které mají za cíl snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit personální retenci.

## **Klíčová slova**

Personální retence, fluktuace zaměstnanců

# **Abstract**

This bachelor's thesis is focused on the personnel retention problems within an unnamed company. There are detailed explanations of the concepts of the employee fluctuation and personnel retention. This includes the causes, consequences and measurements of both the concepts and the solutions. The practical part is devoted to the data collected, regarding the calculations of personnel retention and the sales data of the company. The calculations are made using a power regression model, which highlights the dependence of these two variables. Based on the calculation and estimation, tools have been designed to help with the retention of staff, which will reduce staff turnover, thus increasing the retention of personnel.

## **Key words**

Personnel retention, employee's fluctuation

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodika</b> .....	<b>2</b>
2.1 Popisná statistika.....	2
2.2 Analýza .....	3
<b>3. Cíle</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Fluktuace</b> .....	<b>6</b>
4.1 Druhy fluktuace .....	6
4.2 Výpočet míry fluktuace .....	8
4.3 Příčiny fluktuace .....	9
4.4 Důsledky fluktuace .....	11
<b>5. Personální retence</b> .....	<b>13</b>
5.1 Nástroje personální retence.....	13
5.1.1 Vyšší mzda nebo plat.....	13
5.1.2 Lepší perspektiva (vývoj kariéry).....	15
5.1.3 Větší jistota zaměstnání .....	15
5.1.4 Více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde.....	16
5.1.5 Lepší pracovní podmínky .....	16
5.1.6 Špatné vztahy se spolupracovníky .....	17
5.1.7 Špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu.....	18
5.1.8 Zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování.....	18
5.1.9 Osobní důvody - těhotenství, nemoc, stěhování atd. ....	19
<b>6. Představení společnosti</b> .....	<b>20</b>
6.1 Fluktuace pracovníků.....	21
6.2 Personální retence .....	24



6.3	Tržby podniku.....	25
<b>7.</b>	<b>Analýza.....</b>	<b>28</b>
7.1	Vstupní analýza a výpočty.....	29
7.2	Výpočet mocninného regresního modelu.....	31
7.3	Korelační analýza a kvalita modelu.....	32
7.4	Rovnice mocninného regresního modelu.....	35
<b>8.</b>	<b>Mocninný regresní model.....</b>	<b>37</b>
<b>9.</b>	<b>Odhad.....</b>	<b>38</b>
<b>10.</b>	<b>Vlastní návrh.....</b>	<b>40</b>
<b>11.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>43</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>44</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>45</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>47</b>

# 1. ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem zaměstnanosti ve vybraném podniku, s čímž je úzce spojena i problematika fluktuace zaměstnanců. Fluktuaci zaměstnanců není možné apriorně považovat za pozitivní ani negativní jev. Podniky usilují o optimální fluktuaci, za což se obecně považuje míra v řádech několika procent.

Tato bakalářská práce vychází z hypotézy  $H_0$ : Tržby podniku se zvyšují s vyšší mírou personální retence. Dle studií vede vysoká míra fluktuace ke snížení zisků, Armstrong (2007, s. 319) popisuje dopady fluktuace jako náklady spojené s odchodem pracovníka, přímé a nepřímé náklady spojené se získáváním, orientací či vzděláváním nového pracovníka a ztráty spojené s nedodržením cílů a nižším výkonem. Nákladům spojeným s odchodem pracovníka se říká dodatečné náklady, které se dělí na přímé (např. odstupné) a nepřímé (např. náklady na školení nového pracovníka). Skupina dalších nákladů spojených s odchodem pracovníka bývá označována jako negativní dopady, které souvisí se ztrátou klientů. Jedná se o potenciální finanční přínos pro firmu, ovšem přesný výpočet přesahuje rámec této bakalářské práce, jedná se spíše o ztrátu sociálního kapitálu.

Teoretická část práce vysvětlí teoretický základ tématu jako podklad pro praktickou část. Budou zde vysvětleny pojmy personální retence, fluktuace zaměstnanců, výpočet míry fluktuace, aj.

Praktická část práce je tvořena v existujícím podniku, který si nepřeje být jmenován. V tomto podniku bude zjištěn vliv personální retence na tržby podniku. Negativními důsledky fluktuace, totiž nejsou jen náklady spojené s odchodem pracovníka z podniku, ale také ztráta kontaktů spolu s pracovníkem, čímž mohou být ovlivněny i tržby.

Ze získaných podkladů v podniku z období 2013 - 2016, bude zjištěn pomocí regresní analýzy trend vývoje retence a její závislosti na tržby podniku. Následně bude navržen soubor opatření pro personální retenci.

## 2. Metodika

V této práci budu využívat následující metody: Rešerše odborné literatury, kompilace, komparace, deskripce, analýza, regresní analýza.

### 2.1 Popisná statistika

Metodu deskripce, komparace a rešerši odborné literatury použiji především při definování pojmů personální retence a fluktuace, tedy v teoretické části své práce. Průměr je základním výpočtem popisné statistiky, ukazuje nám průměrnou hodnotu řady dat. Vzorec pro výpočet průměru se sestavuje ze souboru hodnot, které se sečtou a poté vydělí počtem hodnot.

Vzorec č. 1 Vzorec pro výpočet průměru

$$x = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Vzorec č. 2 Vzorec pro výpočet průměru pomocí sumy

$$x = \frac{1}{n} \sum x_i$$

Modus je hodnota nejčastěji se vyskytující nebo opakující v souboru dat. Tento ukazatel zobrazuje opakující se jevy a je možné jej využít nejen v číselných souborech dat. Např. V souboru hodnot  $X$  je modus číslo 2;  $X = [1, 2, 2, 3, 4, 5]$ .

Medián je prostřední hodnota v souboru dat. Znamená to, že je to hodnota, která má 50% hodnot vyšších a 50% hodnot nižších v určeném souboru dat. Od průměru se liší tím, že hodnota není tolik ovlivněna extrémními hodnotami.

Vzorec č. 3 Obecný vzorec pro výpočet mediánu

$$\text{Me}(X) = \frac{x_{(N/2)} + x_{(N/2) + 1}}{2}$$

Praktická část disponuje také tabulkami a grafy, pro lepší zobrazení vývoje za určité období.

## 2.2 Analýza

V praktické části budeme analyzovat data získaná z účetních výkazů pomocí regresní analýzy. Regresní analýza je statistická metoda, která dokáže zjistit vztah mezi dvěma proměnnými, nezávislou proměnnou a závisle proměnnou. Výsledkem je regresní funkce, která ukazuje trend budoucího vývoje.

Nejprve je nutné získaná data analyzovat pomocí analýzy vhodnosti, která nám zjistí, která trendová funkce regresní analýzy je pro využití nejvhodnější. Data budeme dosazovat do vzorců regresní analýzy a z výsledného indexu determinace  $R^2$  odvodíme nejvhodnější funkci. Index determinace určuje, z kolika procent vysvětluje model průběh proměnných.

Standardními modely jsou lineární regresní modely, parametry jsou odhadovány metodou nejmenších čtverců, neboli Gausovou metodou. Metoda nejmenších čtverců se snaží křivku grafu proložit tak, aby vznikl nejnižší možná hodnota součtu čtverců reziduí. Reziduum je rozdíl skutečné a teoretické hodnoty.

Nejčastějším lineárním modelem je lineární regresní model, grafem je regresní přímka. Často využívaným je i logaritmický model.

Vzorec č. 4 Lineární model

$$y = \beta_0 + \beta_i \cdot x + \varepsilon_j$$

, kdy  $x$  je nezávislou proměnnou a představuje personální retenci,

$y$  je závislou proměnnou obrat podniku

$\beta_0$  je bod, ve kterém přímka trendu protíná ypsilonovou osu,

$\beta_i$  představuje vektor,

$\varepsilon_j$  představuje náhodné vlivy, reziduum.

Vzorec č. 5 Logaritmický model

$$y = \beta_0 + \beta_1 \ln(x) + \varepsilon_j$$

Pro analýzu vhodnosti je vhodné využít i nelineární průběh regresní funkce. Nelineární modely je nutné před využitím metody nejmenších čtverců zlogaritmovat, aby byl získán lineární tvar a parametry byly odhadnuty pomocí metody nejmenších čtverců.

Vzorec č. 6 Exponenciální model

$$y = \beta_0 \cdot \beta_1^x + \varepsilon_j$$

Vzorec č. 7 Mocninný model

$$y = \beta_0 \cdot x^{\beta_1} + \varepsilon_j$$

Pro výpočet regresní analýzy je tedy nutné určit i obrat podniku a retenci zaměstnanců. Obrat podniku zjistím z interních dokumentů podniku a retence zaměstnanců lze odvodit pomocí výpočtu fluktuace. Pro výpočet fluktuace je potřeba dat nástupů a odchodů zaměstnanců, které taktéž získám z interních dat podniku. Metoda pro výpočet fluktuace, kterou jsem použila, se nazývá Armstrongova metoda pro výpočet fluktuace (Armstrong 2007, s. 339).

Vzorec č. 8 Armstrongova metoda výpočtu fluktuace

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{počet pracovníků k počátku období}} \times 100\%$$

Míra retence je převrácenou hodnotou míry fluktuace.

Vzorec č. 9 Vzorec pro výpočet personální retence.

$$\text{Míra fluktuace} = (\text{míra retence})^{-1}$$

Období, které je v této práci analyzováno a zkoumáno jsou poslední tři roky, tedy od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2016. Toto období je rozděleno do 16 částí, vždy po třech měsících, kvartálech.

### 3. Cíle

Cílem mé bakalářské práce je zjistit vliv fluktuace na tržby podniku a následný návrh souboru nástrojů pro personální retenci.

Pomocí regresní analýzy zjistíme, jaký je vztah mezi oběma proměnnými a jaký je budoucí vývoj tohoto vztahu. Model regresní analýzy zobrazí trend budoucího vývoje, čímž potvrdí nebo vyvrátí hypotézu. Tato bakalářská práce vychází z hypotézy: Zisk se zvyšuje s vyšší mírou personální retence. Dle studií vede vysoká míra fluktuace ke snížení zisků, Armstrong (2007, s. 319) popisuje dopady fluktuace jako náklady spojené s odchodem pracovníka, přímé a nepřímé náklady spojené se získáváním, orientací či vzděláváním nového pracovníka a ztráty spojené s nedodržením cílů a nižším výkonem. S pracovníkem často odchází i kontakty. Nulová hypotéza tedy je, že existuje závislost tržeb podniku na retenci zaměstnanců. Alternativní hypotéza je, že tato závislost neexistuje.

Pokud bude hypotéza potvrzena a zvýšená fluktuace zaměstnanců negativně ovlivňuje tržby podniku, je nutné určit soubor nástrojů personální retence. Nástroje personální retence přinesou zaměstnancům větší spokojenost s prací, motivaci, tedy i oddanost zaměstnavateli a sníží fluktuaci zaměstnanců v podniku. Snížením fluktuace dosáhneme zvýšení tržeb podniku.

Pokud bude nulová hypotéza falzifikována, je potřeba se na problematiku podívat z jiného úhlu. Pokud by podnik s vyšší fluktuací neztrácel zisk, není potřeba tento problém řešit. Je možné, že právě v tomto podniku by fungovalo dynamické střídání pracovníků jako správný nástroj pro udržení ziskovosti.

## 4. Fluktuace

Fluktuace obecně znamená kolísání či neustálý nepravidelný pohyb. Tento pojem je využíván ve velkém množství věd a různých odvětvích. V personálním řízení mluvíme o fluktuaci především jako o fluktuaci zaměstnanců (v angličtině employee turnover), kteří přicházejí nebo odcházejí z organizace (Armstrong, 2007). Nejen Armstrong, ale i Koubek, Reiß a další se na fluktuaci dívají z pohledu obousměrného pohybu zaměstnanců.

### 4.1 Druhy fluktuace

Fluktuace je přirozený vývoj organizace. Ovšem je důležité, aby byla fluktuace v kontrolovatelné míře. To samozřejmě souvisí nejen s číslem, tedy procentem fluktuace, ale záleží také na velikosti podniku, příčinách fluktuace, ale především na druhu fluktuace.

Za základní rozdělení fluktuace můžeme považovat Branhamovo rozdělení na dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci (2009, s. 121). Dobrovolný odchod z pracovní pozice či organizace je ze subjektivních důvodů zaměstnance a z jeho vlastní iniciativy. Nedobrovolný odchod z pracovní pozice či organizace je z iniciativy zaměstnavatele nebo z důvodů jiných okolností, které si tento krok vynucují (např. propouštění pro nadbytečnost, reorganizace společnosti, nedostatečný pracovní výkon, porušení pracovní kázně).

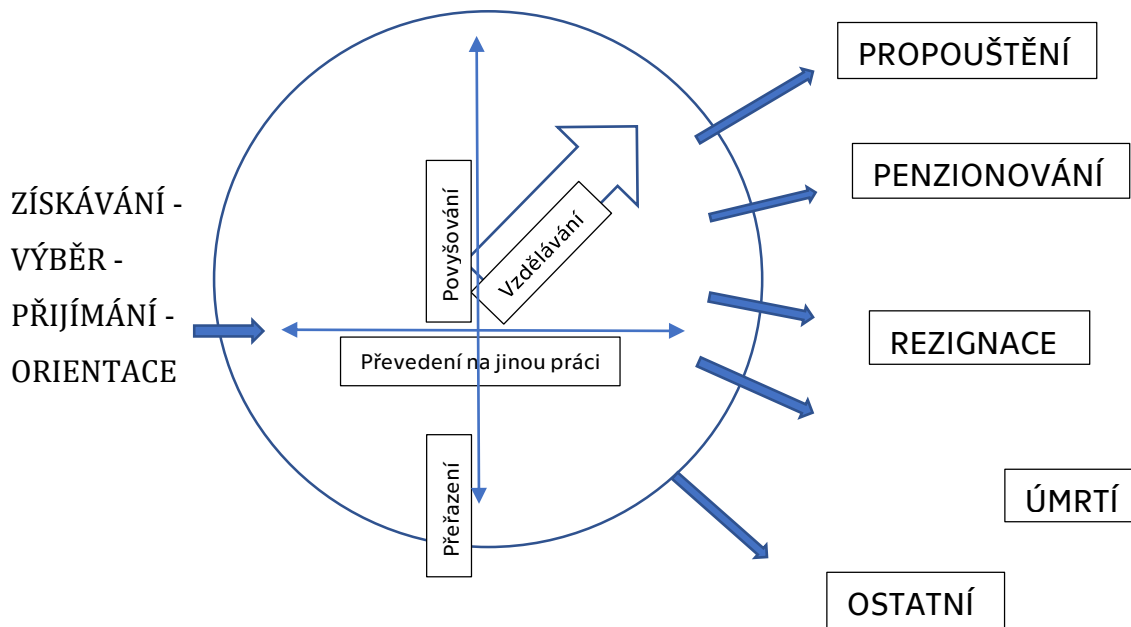
Dalším rozdělením fluktuace se zabýval Koubek, který přišel s rozdělením v rámci mobility (2007, s. 238 - 245).

- „Mobilita uvnitř organizace – povýšení pracovníka, převedení pracovníka na jinou práci či pracoviště, přeřazení na nižší funkci.
- Vnější mobilita – Vnější mobilitu můžeme rozdělit ještě dále na aktivní a pasivní stránku.
  - Aktivní – proces získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníka,
  - Pasivní – propouštění, penzionování, rezignace, úmrtí pracovníka. “

Na pasivní stránku vnější mobility může být organizace připravena v rámci propouštění či penzionování pracovníka, ovšem rezignace či úmrtí pracovníka může být pro organizaci velkou zátěží, se kterou se musí následně vyrovnat.

Na obrázku vidíme znázorněnou mobilitu zaměstnanců vnitřní, tedy uvnitř kružnice, která má znázorňovat organizaci. Okolo organizace, tedy kružnice, je znázorněna mobilita vnější, logicky uspořádaná jako vstup pracovníka do organizace, tedy aktivní stránka a pasivní stránka jako odchod pracovníka z organizace.

Obrázek 1. Vnitřní a vnější mobilita



Zdroj: Koubek (2007, s. 237)

Podobně jako Koubek, definuje druhy fluktuace i Reiß (2008), který určil tři druhy, a to fluktuace *v rámci podniku, z podniku a přirozená fluktuace*. Fluktuace v rámci podniku je totožná s Koubkovým rozdělením. Přirozená fluktuace je penzionování a úmrtí pracovníka a fluktuace z podniku jsou všechny odchody z iniciativy zaměstnance. Na rozdíl od Armstronga, Reiß se dívá na fluktuaci pouze jako na odchody zaměstnanců z podniku, nikoliv i příchody zaměstnanců do podniku, tedy již zmiňovanou aktivní stránku.

Tato práce vychází z definice fluktuace dle Armstronga a Koubka, se všemi výše zmíněnými formami fluktuace zaměstnanců, tedy i se zaměstnanci přicházejícími do organizace.



## 4.2 Výpočet míry fluktuace

Výpočet míry fluktuace je důležitým ukazatelem v personálním řízení, ovšem je zapotřebí tento výpočet udělat správně se správnými parametry. Do těchto výpočtů se neuvádí zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou či do penze. Míra fluktuace se uvádí v procentech a vypočítat ji můžeme za námi určené období, většinou za kvartál či rok.

Nejpoužívanějším výpočtem míry fluktuace v organizacích je výpočet ztráty zaměstnanců, který uvádí Armstrong (2007, s. 339). Tento výpočet přebírá z CIPD (2000). Výpočet ztráty zaměstnanců je snadný a přehledný. Výhodou je právě jeho velká využitelnost v organizacích, protože výsledky jsou pak porovnatelné.

Vzorec č. 10 Armstrongův vzorec pro výpočet fluktuace

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

Stejný model uvádí i Reiß (2014), který jej pojmenovává BDA (Berechnung der Fluktuation), což v překladu znamená Kalkulace fluktuace nebo výpočet fluktuace.

Reiß dále uvádí ještě dva modely, Schluterův model a model ZVEI. *Schluterův model* pro výpočet se zaměřuje i na aktivní stránku, tedy přicházející zaměstnance do organizace, kterou přičítá k počtu pracovníků na začátku období.

Vzorec č. 11 Schluterův model

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{odchozí zaměstnanci}}{\text{zaměstnanci na počátku období} + \text{přichodící zaměstnanci}} \times 100\%$$

*Model ZVEI* pracuje s pojmy nahrazování zaměstnanců. Pro výpočet je nejprve potřeba vypočítat číslo nahrazených odchozích zaměstnanců.

Vzorec č. 12 Model ZVEI

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{nahrazení odchozí zaměstnanci}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100\%$$

$$\text{nahrazení odchozí zaměstnanci} = \text{příchozí z.} + \text{odchozí z.} - (\text{příchozí z.} - \text{odchozí z.})$$

Poté se číslo dosadí do vzorce pro výpočet míry fluktuace a vydělí se průměrným počtem zaměstnanců. Pokud je příchozích zaměstnanců více než odchozích, měl by být výsledek shodný se vzorcem BDA a s Armstrongovým vzorcem. Pokud je více odchozích zaměstnanců, budou se výsledky lišit. Vzorec ZVEI by měl mít nižší hodnotu.

Tato práce ve své praktické části využívá Armstrongovu metodu pro výpočet fluktuace.

Za optimální míru fluktuace se obecně považuje výsledek mezi 5 – 7%. Ovšem tento výsledek je pouze orientační a nelze jej uplatňovat ve všech podnicích. Záleží na tom, jací zaměstnanci odchází. Pokud se jedná o klíčové pracovníky, může být i velmi nízké procento fluktuace závažným problémem. Zároveň pokud je procento fluktuace vysoké a jedná se o pracovníky, kteří nevykonávají klíčové pozice a jsou snadno nahraditelní, nemusí to být takový problém. Vnoučková (2013, str. 22) uvádí dvě různé situace, které se na trhu vyskytují.

- „organizace, které opravdu pocítují nedostatek lidí a zároveň mají až 25% fluktuaci, a to zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice),
- organizace působící ve vysoce specializovaných oborech, např. chemie či jaderná energetika, které zažívají opačnou situaci, kdy míra fluktuace je na úrovni tržního minima (do 6 %).“

### 4.3 Příčiny fluktuace

Pokud chceme být obeznámeni s důvody odchodů zaměstnanců nebo je fluktuace zaměstnanců vyšší, než je pro podnik přijatelné, a my to chceme řešit, měli bychom zjistit příčiny odchodů zaměstnanců.

„Téměř 90 procent manažerů věří, že jejich zaměstnanci jsou přetaženi jiným zaměstnavatelem nabídkou vyššího platu nebo lepší příležitostí, zatímco stejné procento zaměstnanců tvrdí, že odejít je přiměly nepeněžní faktory související s původním zaměstnavatelem. Kde je pravda? (Branham, 2009, s. 17)“ Keményová ve svém článku „Kdy lidé dávají výpověď? Když nevidí kariérní růst“ přichází s výzkumem, který se touto otázkou zabýval. Keményová tvrdí, že nejčastějším důvodem odchodu zaměstnance z podniku je

nulová vidina kariérního růstu. Výzkum společnosti mBlue probíhal v Praze mezi pracovníky a uchazeči o zaměstnání ve všech vrstvách managementu a řadovými pracovníky. Jednou ze zjištěných informací byl fakt, že často dochází k odchodům z důvodu chybějícího kariérního růstu v menších firmách, protože nejsou příliš hierarchicky rozděleny a zároveň menší firmy zpravidla nemají tolik propracovanou interní personalistiku. Z výzkumu taktéž vyplývá, že mzda či plat jsou motivačním faktorem pro pracovníky nižšího managementu. Jakmile je měsíční plat či mzda vyšší než částka okolo 70 000 Kč, pracovník potřebuje motivaci i jinou než je finanční ohodnocení, poté přichází požadavek na kariérní růst a tedy i možný odchod z organizace.

Nástroj, jak zjistit příčiny fluktuace, je např. výstupní pohovor. Výstupní pohovor má za úkol zjistit pravé důvody odchodu zaměstnance, aby mohl podnik tyto problémy eliminovat a udržel si tak stávající zaměstnance. Bohužel často tato teorie není naplněna. Problémem může být, že výsledky těchto pohovorů nejsou dále analyzovány a řešeny. Zároveň problém může být i v neupřímnosti a neochotě odcházejícího zaměstnance, který pravý důvod nesdělí (Branham, 2009, s. 22).

Armstrong uvádí seznam možných důvodů odchodu z organizace. Je nutné sledovat četnost výskytu určitých důvodů a jejich trend, pokud by se trend vyvíjel v neprospěch firmy, je nutné zasáhnout.

„Důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování;
- osobní důvody - těhotenství, nemoc, stěhování atd. (Armstrong, 2007, s. 319)“

Pokud mluvíme o příčinách fluktuace, neměli bychom opomínat „proces odcizení“. Pro pochopení důvodu odchodu zaměstnanců je neméně důležitý. Jedná se o proces, kdy pracovníka poprvé napadne, zda by pro něj nebylo lepší organizaci opustit a to z určitých důvodů. Tato myšlenka většinou přichází po určité šokující události (např. změna vedení k horšímu, ponižující úkol, nevyhovění ze strany vedení, konflikt,...), poté ještě následuje dlouhý proces, než se pracovník rozhodne k odchodu z organizace, v tomto mezidobí má management šanci na „záchranu“ (Branham, 2009, s. 22 - 26).

#### **4.4 Důsledky fluktuace**

Jak jsem již zmínila v úvodu, fluktuaci nemůžeme považovat ani za čistě negativní ani za čistě pozitivní jev. Pokud by míra fluktuace, uváděna v procentech, stoupla příliš vysoko a podnik by ztratil nad touto mírou kontrolu, odchází i určité finance či další demotivování zaměstnanci. Ovšem na druhou stranu, pokud by míra fluktuace byla na nule, taktéž se nejedná o žádoucí stav a to z důvodu toho, že by do firmy nepřicházely žádné nové nápady, inovace, myšlenky od nově přichozích zaměstnanců a podnik by se tak brzy stal nekonkurenceschopným.

Negativní důsledky způsobené odchodem pracovníků lze považovat za náklady. Náklady vyvolané odchodem pracovníků se dělí do mnoha skupin a je důležité si uvědomit, že odchod pracovníka může být pro organizace velmi nákladný.

- „náklady spojené s odchody - mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalistami a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků;
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.);
- nepřímé náklady času vynaloženého personalistami a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti;

- nepřímé náklady času vynaloženého liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.);
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují (Armstrong, 2007, s. 319).“

## 5. Personální retence

V předchozí kapitole byla popsána fluktuace jako jev, kdy pracovníci z nějakého důvodu odcházejí z podniku. V této kapitole se budeme zabývat personální retencí, tím, jak udržet motivované a výkonné zaměstnance v podniku. Personální retence neboli setrvání je tedy opak fluktuace zaměstnanců.

„Retence – stále častěji skloňované slovo v personální praxi. O čem to je? Lidské zdroje jsou spojeny s náklady a očekává se od nich návratnost. Proto stále častěji přemýšlíme o tom, jak jednotlivce i skupiny udržet ve firmě, efektivně je využít a dosáhnout návratnosti. Ano, zní to možná trochu chladně, ale jsme manažeři nebo budoucí manažeři a neseme odpovědnost za nákladovou stránku podnikání (Šimek, 2011).“

Dva hlavní důvody, proč se snažíme o personální retenci, jsou:

1. udržení klíčových zaměstnanců
2. snížení nákladů spojených s odchody zaměstnanců

### 5.1 Nástroje personální retence

Nástroje personální retence jsou nástroje, které udrží zaměstnance v podniku. Jsou to tedy nástroje, které eliminují fluktuaci, a proto bychom pro určení vhodných nástrojů měli vycházet z nejčastějších příčin fluktuace.

V přechodí kapitole jsem zmínila příčiny fluktuace, které určil Armstrong (2007, s. 319). Z tohoto rozdělení do skupin vycházím i zde, kdy je podrobně rozpracuji a dle vhodných zdrojů určím nástroje pro eliminaci těchto faktorů.

#### 5.1.1 Vyšší mzda nebo plat

Mzda nebo plat je jednou ze složek odměňování zaměstnance, které je jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů. Odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé a motivující, zaměstnanec by měl být seznámen se systémem odměňování, protože systém odměňování může být v každé organizaci velmi odlišný (Kociánová, 2010, s. 160).

Přesto, že existuje mnoho výzkumů, které tvrdí, že výše mzdy nebo platu nejsou nejčastějšími důvody odchodu z organizace, je velmi důležité, aby zvláště v případech, kdy je pracovník klíčový, ale není motivován vnitřními motivy, tedy samotnou pracovní činností, byl spokojený se svou odměnou ve formě mzdy nebo platu. Mzda nebo plat je velmi důležitým faktorem v případě, že nás práce neuspokojuje a je pro nás pouze možností vydělat si peníze. Jedná se o nepřímé motivy v pracovní činnosti (Tureckiová, 2004, s. 57).

Výše mzdy či platu je v dnešní době často nahrazována zaměstnaneckými benefity, které taktéž zvyšují konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce. Hlavní typy zaměstnaneckých výhod neboli dobrovolné péče o zaměstnance dle Armstronga (2007, s. 595) jsou:

- „penzijní systémy;
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny);
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací);
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony.“

Plat nebo mzdu je možné považovat za příčinu fluktuace, ale také za nástroj personální retence. Pokud bude chtít zaměstnanec odejít, my mu zvýšíme plat nebo mzdu, často si to rozmyslí. Pokud jako zaměstnavatel nemůžeme za určitých nefinančních důvodů peněžní částku zvýšit, můžeme využít možnost zaměstnaneckých benefitů, které taktéž mohou zaměstnance přesvědčit, aby podnik neopustil. Optimální personální přístup je řešit otázku odměňování ještě před tím než pracovník o odchodu začne přemýšlet, aby byl od počátku působení v podniku spokojen a odměna nebyla důvodem možného odchodu ba naopak, aby odměna byla důvodem setrvání v podniku.

### **5.1.2 Lepší perspektiva (vývoj kariéry)**

Kariéra znamená pracovní část života, je možné ji považovat jako ukazatele úspěchu člověka v pracovním životě. Kariéru plánuje jednotlivec jako své uspokojování potřeb, hodnot, motivů, schopností a talentu v různých organizacích, kterým tím pomáhá k splňování jejich cílů. Organizace plánují kariéru svých zaměstnanců jako plánování následnictví v manažerských funkcích a rozvoje zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 98).

Pokud je organizace menší a má spíše horizontální členění pracovních pozic, i zde je možné pracovníka rozvíjet, nejedná se o postup výše, ale o přemístění pracovníka plošně a rozšíření tak jeho schopností a dovedností v novém oddělení, divizi apod (Kociánová, 2010, s. 175).

Armstrong (2007, s. 334-335) uvádí cíle politiky řízení kariéry se zaměřením spíše na rozvoj pracovníka než jeho postup v hierarchii. Jedná se především o poskytnutí vedení a příslibu vzdělávání a rozvoji pracovníka tak, aby mohl dosáhnout výsledků, které se po něm chtějí a kterých je schopen. Pokud jsou tyto cíle splněny, pracovník je povzbuzen a podporován a nemá potřebu organizaci opustit.

### **5.1.3 Větší jistota zaměstnání**

Nejistota zaměstnání je jedním z mnoha stresorů v pracovním prostředí. (Kociánová, 2010, s. 185) Pokud pracovníka držíme dlouho v nejistotě, může i tento stresor zapříčinit zdravotní problémy pracovníka, což je negativní důsledek nejen z morálního hlediska, ale také z ekonomického hlediska podniku.

Výpovědní lhůta činí dle Zákoníku práce §51 minimálně 2 měsíce. Pokud se jedná o úzce specifikovanou činnost pracovníka je možné se při podpisu pracovní smlouvy dohodnout na delší výpovědní lhůtě. Pro podnik je to výhodné, aby stihl získat náhradu za pracovníka a pro odcházejícího zaměstnance je to výhoda, protože má více času na hledání nové práce, což v pro úzce specializovaného pracovníka nemusí být jednoduché.

Nástrojem personální retence pro to, aby neodcházeli pracovníci z podniku z důvodu nejistoty zaměstnání, je mnoho. Základním nástrojem je prosperita podniku, protože pokud bude podnik dlouhodobě v recesi, zaměstnanci mohou mít obavy z propouštění. Dalším nástrojem je optimální personální řízení, pokud podnik při každém menším problému propouští své



zaměstnanec, na setrvávající zaměstnanec to má negativní vliv, vliv nejistoty. Neposledním nástrojem může být i pracovní smlouva na dobu neurčitou.

### **5.1.4 Více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde**

Vzdělávání a rozvoj dovedností pracovníka je jedno z velmi ceněných nástrojů personální retence, které je zaměstnancům poskytováno. Velmi důležitou roli hrají při rozvíjení dovedností zaměstnanců jejich přímí nadřízení, kteří mají za úkol sledovat výkony svých podřízených a hodnotit je. Z těchto výstupů pak vzniká plán vzdělávání pracovníka. V následném období po skončení vzdělávání pracovníků má nadřízený pracovník za úkol sledovat a ohodnotit výsledky vzdělávání a jak bylo vzdělávání pracovníků účinné (Koubek, 2007, s. 281).

Pokud zaměstnanec v produktivním věku vidí, že jeho znalosti a dovednosti spíše stagnují nebo upadají, bude se cítit frustrován a z organizace odejde. Samozřejmě ne všichni zaměstnanci se chtějí dále vzdělávat, podnikové vzdělávání ovšem pracuje s oběma typy zaměstnanců. Tureckiová (2004, s. 92), popisuje proces vzdělávání nejen jako získávání dovedností, ale jako změnu postoje a změnu pracovních návyků. Pracovník musí splnit tři kroky:

1. „chtít se učit“
2. „umět se učit“
3. „moci se učit“ a naučené používat.

Poté, co projde těmito třemi kroky, získá nové dovednosti, znalosti, i postoj k práci, posune se jeho vnímání práce jako takové či zaměstnavatele k lepšímu. Zároveň pro organizaci je proces vzdělávání návratný, jelikož zaměstnanec bude mít prohloubené či rozšířené znalosti a dovednosti potřebné k jeho profesi, může být výkonnější a lepší pracovník a také se stává loajálnějším pracovníkem. Firma, která si tento fakt uvědomuje a pracuje na správném nastavení podnikového vzdělávání, má pak při rozhodování pracovníků konkurenční výhodu.

### **5.1.5 Lepší pracovní podmínky**

Pracovní podmínky souvisí úzce z Herzbergerovou dvoufaktorovou teorií motivace. Tato teorie popisuje pracovní podmínky jako hygienické faktory neboli dissatisfactory. To znamená, že pracovní podmínky nevedou přímo k tomu, abychom měli z práce větší radost a byli více spokojeni, ale slouží jako prevence toho, abychom byli nespokojeni. Maslow tyto

hygienické faktory popisuje jako nepřímé, vnější faktory, které slouží jako uspokojování konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb (Tureckiová, 2004, s. 61).

Kociánová (2010, s. 178) dělí základní pracovní podmínky následovně:

- „organizace pracovní doby;
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- sociálně-psychologické podmínky práce;
- povinná péče o pracovníky.“

Nástroji personální retence jsou samozřejmě i lepší pracovní podmínky, které nabízí podnik, ve kterém je pracovník zaměstnán. Některé podmínky jsou zaměstnavatele lépe a některé hůře ovlivnitelné. Především ty podmínky pracovního výkonu zaměstnance, které je možné ovlivnit zaměstnavatelem, by měly být v pořádku a měly by zaměstnance uspokojovat na tolik, aby se nestaly příčinou odchodu ze zaměstnání.

### **5.1.6 Špatné vztahy se spolupracovníky**

„Nejspíše by jen málo lidí vypovědělo, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam. Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatnou atmosféru spočívající v problémech mezi spolupracovníky či s nadřízenými zvládají velmi obtížně. Špatné interpersonální vztahy na pracovišti jsou pro mnoho lidí významným stresem. Obecně se předpokládá, že dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují výkonnost jednotlivců i skupin, špatné ji ovlivňují negativně“. (Kociánová, s. 181)

V podniku, kde jsou špatné vztahy na pracovišti, je tu větší pravděpodobnost, že zaměstnanec podnik opustí. Být součástí týmu, být pozitivně motivován kolegy a celková sounáležitost s kolegy a celou firemní komunikací a kulturou je nezanedbatelný pozitivní motivační faktor. Pokud se zvrhnou špatné vztahy mezi kolegy až do formy šikany, nazýváme tuto situaci jako *staffing*.

Nástrojem personální retence by mělo být pozitivní pracovní prostředí, správný výběr pracovníků do týmu, nebo práce se vztahy mezi zaměstnanci např. v podobě *team buildingových* akcí.

Správným výběrem pracovníků se myslí výběr pracovníků nejen podle jejich znalostí a dovedností, ale i podle jejich osobnosti a povahy. Ve výběrovém řízení se proto používá testování, např. v podobě MBTI testu osobnosti, nebo Assessment centra, kde je pracovník vystaven různým situacím a několik odborníků sleduje jeho chování pro lepší určení, zda by do týmu pracovníků zapadl nebo by si pracovníci nerozuměli.

### **5.1.7 Špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu**

Samozřejmě i špatné vztahy s vedením jsou nepříznivým faktorem na pracovišti. V určitých zaměstnáních to může být více problematické, např. když s manažerem často projednáváme naše návrhy, které on musí schválit. V jiných zaměstnáních, kde do pracovních činností podřízených manažer příliš nezasahuje, může docházet ke konfliktům méně často.

V extrémních případech bychom dokonce mohli mluvit o bossingu či mobbingu. Bossing je šikana zaměstnance zaměstnavatelem, mobbing je opačný případ, tedy šikana zaměstnavatele zaměstnancem.

Povinností zaměstnavatele je takovýmto případům předcházet, pokud se tak stane, pak okamžitě zasáhnout. V případech, že se jedná o pouhý konfliktní vztah mezi zaměstnancem a manažerem a je to možné, je vhodné jednoho z dotyčných pracovníků přeložit do jiného týmu, jiného oddělení apod.

### **5.1.8 Zastrášení, pronásledování, týrání, obtěžování**

Tato skupina příčin fluktuace je poněkud extrémním případem. Jedná se o extrémní špatné vztahy na pracovišti, které mohou být velmi dobře utajeny. Jak jsem zmínila u skupin výše, špatné vztahy mohou vyústit až v šikanu, která se na pracovišti označuje dle účastníků, staffing, mobbing, bossing.

„Za druh mobbingu bývá považováno i sexuální obtěžování (nevhodné poznámky, nadbytečný tělesný kontakt, návrhy sexuální povahy apod.) (Kociánová, 2010, s. 183).“

„Mezi projevy mobbingu patří šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonů a schopností, poškozování soukromí, osobnosti a zdraví (Kociánová, 2010, s. 183).“

Ve všech třech posledních případech neboli skupinách příčin fluktuace, soustředících se na vztahy na pracovišti, jsou nástroje personální retence především preventivní nebo pak až opravné k vzniklé negativní situaci.

### **5.1.9 Osobní důvody - těhotenství, nemoc, stěhování atd.**

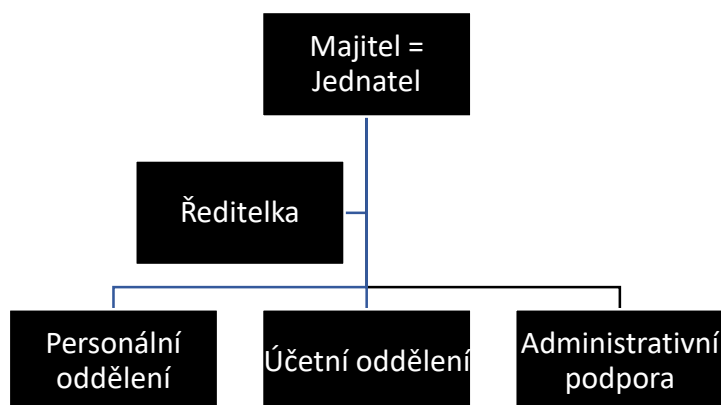
Poslední Armstrongovou skupinou příčin fluktuace je skupina osobních důvodů, které jako zaměstnavatel nemůžeme nijak ovlivnit. Jedná se o důvody, které vychází z osobních potřeb zaměstnance a často na straně zaměstnavatele není žádné pochybení, které by zaměstnance donutilo odejít, např. nemoc. V některých případech však můžeme hovořit o tom, že zde není ani příliš velká loajalita k zaměstnavateli, která by zaměstnance přesvědčila přehodnotit své jednání, např. u stěhování.

## 6. Představení společnosti

Společnost, pro kterou je analýza zpracována, si nepřeje být jmenována, v práci je tedy používán název společnost XY s.r.o.

Společnost je personální agenturou, která se na českém trhu pohybuje již od roku 1994. V tomto roce byla založena dvěma spolumajiteli, českými podnikateli. V roce 2010 byl podíl druhého majitele odkoupen a společnost má pouze jednoho majitele, který je zároveň jejím jednatelem.

Obrázek č. 2 Hierarchie organizační struktury v podniku XY s.r.o.



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Pokud se podíváme na hierarchii podniku, vidíme jednoduchou strukturu. V čele společnosti stojí majitel firmy, který je zároveň jednatelem. Jeho přímá podřízená je paní ředitelka, která má na starost vedení celé firmy, tedy vedení všech oddělení se všemi zaměstnanci, obchodní výsledky společnosti, marketing, zastoupení společnosti v soudních jednáních apod.

Dále je firma členěna na 3 oddělení. Oddělení administrativní podpory je oddělení, které má na starosti recepci a administrativní činnost v podniku. V tomto oddělení pracují čtyři studenti, kteří v podniku pracují na dohodu o provedení pracovní činnosti. Jeden brigádník je Vedoucím asistentů, zodpovědný za chod a výsledky recepce a administrativní podpory, a je přímým podřízeným ředitelky podniku. V účetním oddělení jsou dva zaměstnanci, hlavní účetní a pomocná účetní. Největším oddělením, co se týče počtu zaměstnanců, je personální oddělení podniku. Od října 2016 vede personální oddělení Vedoucí personálního oddělení, která plány a výsledky oddělení konzultuje se svou přímou nadřízenou, paní ředitelkou.

Do té doby byla vedoucím personálního oddělení přímo ředitelka podniku. Počet zaměstnanců personálního oddělení se v období od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2016 pohyboval mezi čtyřmi a třinácti zaměstnanci, průměrný počet zaměstnanců v měřeném období je 9 personálních konzultantů.

## 6.1 Fluktuace pracovníků

Fluktuace, která je v této bakalářské práci počítána, se vztahuje k celému podniku, tedy ke všem zaměstnancům, jenž jsou v podniku zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Fluktuace tedy není počítána s pracovníky oddělení administrativní podpory, ve kterém pracují studenti na dohodu o provedení práce. Oddělení administrativní podpory je paradoxně velmi stabilním oddělením. Nejstabilnějším oddělením s ohledem na fluktuaci je jednoznačně účetní oddělení, ve kterém je hlavní účetní od roku 1998 a pomocná účetní od roku 2009.

Jak už bylo zmíněno v metodách práce, pro výpočet fluktuace byla zvolena Armstrongova metoda výpočtu fluktuace. Vzorec pro výpočet fluktuace dle Armstronga (2007, s. 339):

Vzorec č. 13 Výpočet míry fluktuace

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{počet pracovníků k počátku období}} \times 100\%$$

V následujících tabulkách jsou hodnoty fluktuace vypočítané v období od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2016. Do vzorce byla dosazena data dodaná z interních dokumentů podniku, které poskytl hlavní účetní podniku.

Tabulka č. 1 Výpočet fluktuace zaměstnanců

Období	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Průměr	Medián
Míra fluktuace 2013	45	25	29,63	39,18	34,70	34,40
Míra fluktuace 2014	17,14	17,65	21,25	25,00	20,26	19,45
Míra fluktuace 2015	21,76	21,62	15,00	25,00	20,85	21,69
Míra fluktuace 2016	21,05	16,67	24,24	46,67	27,16	22,65

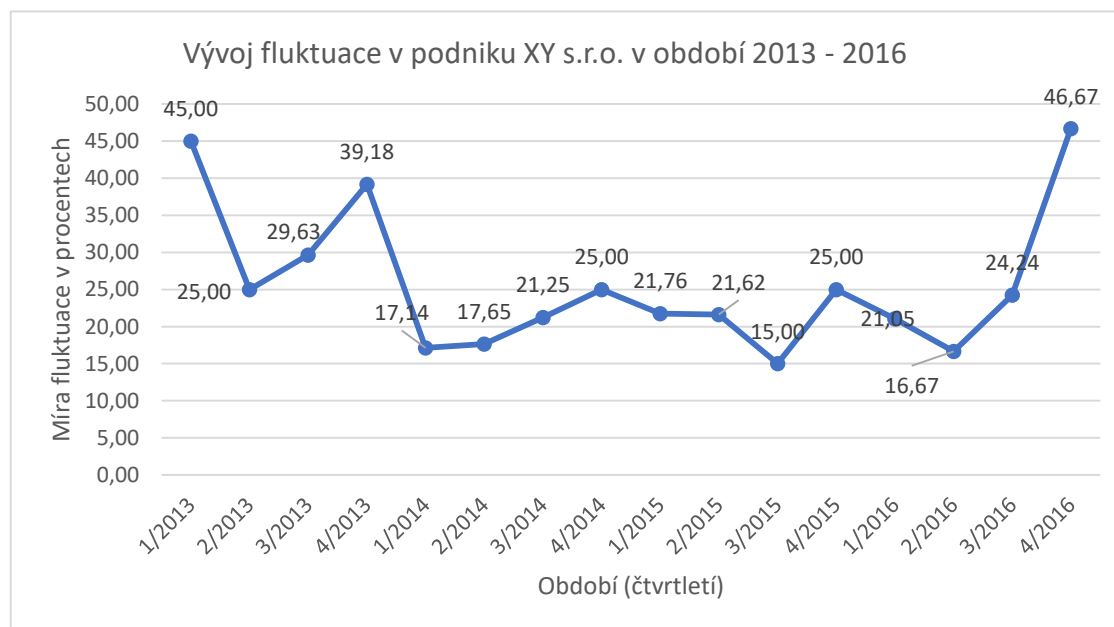
Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Hodnoty fluktuace se pohybují v míře od 16,67% až do 46,67%. Průměrná fluktuace za sledované období činí 25,74%. Pokud se tedy ztotožníme s tvrzením, že optimální míra fluktuace je 5-7% a že únosná míra fluktuace v podniku je do 10%, dle výsledků v tabulce č. 1 se zde vyskytuje problém. Obecně stanovená kritická hranice fluktuace je 20 %, je to hranice, od které podnik zaznamenává ztráty. 75% hodnot fluktuace za sledované období je vyšší než tato kritická hranice a žádná z těchto hodnot nespadá do optimální míry.

Medián je hodnota, určující prostřední číslo, je to tedy číslo, které má v řadě stejný počet hodnot vyšších a stejný počet hodnot v řadě nižších. Hodnota mediánu se nejvíce liší v období roku 2016, kdy je hodnota průměru výrazně vyšší a to o 4,51%. Tento fakt je způsoben tím, že se hodnoty výrazně liší, v posledním roce sledovaného období jsou téměř všechny hodnoty okolo 20%, pouze hodnota 46,67% je extrémem v celkovém sledovaném období. Tato hodnota pak zvyšuje průměr, ale hodnota mediánu zůstává nižší, protože více hodnot je nižších.

Pro lepší představu vývoje fluktuace v podniku XY s.r.o. jsou data z tabulek znázorněny do následujícího grafu.

Graf č. 1 Výpočet fluktuace v podniku XY s.r.o. ve sledovaném období



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

V grafu je vytvořena křivka, která zobrazuje vývoj fluktuace v podniku XY s.r.o. Graf nám ukazuje velmi nestálé období z pohledu fluktuace, a to v prvním sledovaném roce, tedy

v roce 2013. V tomto roce dosahuje průměr fluktuace, tvořený z výpočtu fluktuace ve všech čtyřech kvartálech, téměř 35%, což je na takto malý podnik velmi vysoké číslo. Nejnižší hodnota v tomto období je 25%, což je hodnota, která je v dalších obdobích, v roce 2014 a v roce 2015 hodnotou nejvyšší. Po vysoké míře fluktuace na začátku v roce 2013 následně křivka klesá a v letech 2014 a 2015 nastává klidnější období. Ovšem i v tomto období je fluktuace několikanásobně vyšší, než je dána optimální míra. Ke konci zkoumaného období opět začíná nárůst míry fluktuace a tato míra se dostává do maximální hodnoty za zkoumané období, tedy 46,67%.

Vývoj fluktuace může být ovlivněn i opakujícími se jevy, které firemní prostředí nemůže nijak ovlivnit. V následující tabulce jsou hodnoty míry fluktuace rozděleny dle jednotlivých čtvrtletí, abychom získali další pohled pro analýzu.

Tabulka č. 2 Přehled hodnot fluktuace v podniku XY s.r.o. dle čtvrtletí

Rok	2013	2014	2015	2016	Průměr	Medián	Modus
1. čtvrtletí	45	17,14	21,76	25,00	27,23	25	Není
2. čtvrtletí	25	17,65	21,62	16,67	20,24	20,24	Není
3. čtvrtletí	29,63	21,25	15,00	24,24	22,53	22,53	Není
4. čtvrtletí	39,18	25,00	25,00	46,67	33,96	33,96	25

Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

V tabulce vidíme hodnoty míry fluktuace přepsané do řádku dle adekvátního čtvrtletí, dle průměru a mediánu jsme schopni vyhodnotit v jakých čtvrtletích je fluktuace vyšší a v jakých čtvrtletích je nižší. Průměr i medián mají ve všech čtvrtletích shodné hodnoty nebo velmi blízké, budu se tedy nadále zabývat pouze průměrem. Jednoznačně nejvyšší hodnoty míry fluktuace má čtvrtý kvartál, v roce 2014, 2015 a 2016 připadá nejvyšší hodnota míry fluktuace právě na poslední období daného roku. Tento jev je pravděpodobně zapříčiněn rozhodnutím zaměstnanců ukončit pracovní poměr ještě před koncem roku a naopak od nového roku začít v novém zaměstnání. Čtvrtý kvartál je nejhorší také z hlediska Vánoc, před Vánocemi lidé většinou aktivně neshánějí zaměstnání, proto je pro personální konzultanty těžší

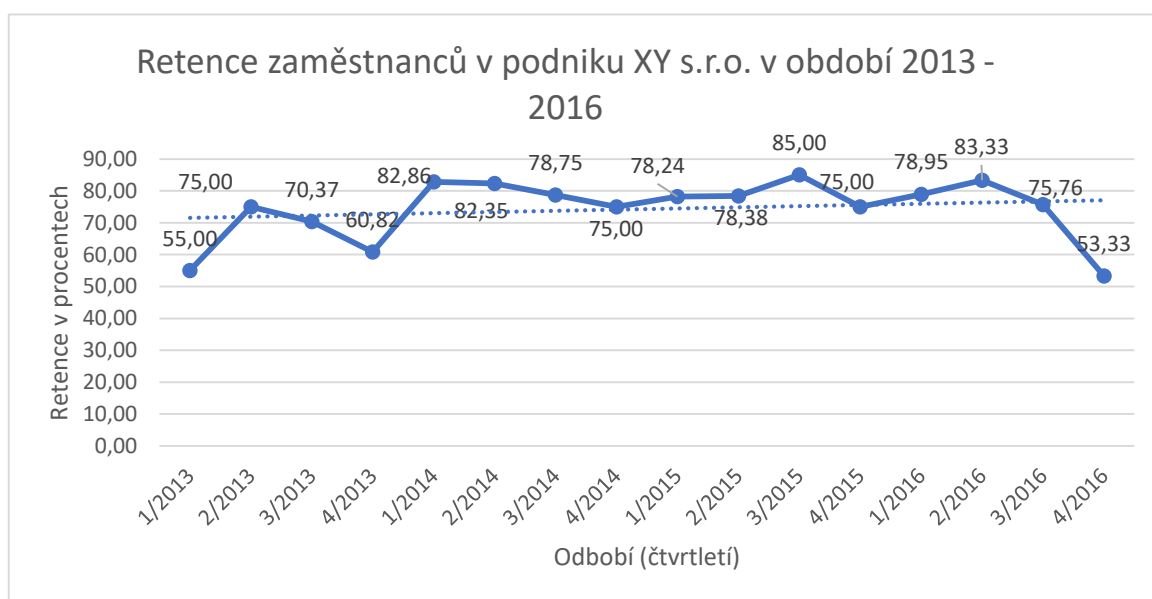


mít kvalitní výsledky, to může také vést k vyšší fluktuaci z důvodu nedodržení limitů a většího tlaku ze strany vedení firmy.

## 6.2 Personální retence

Jak bylo zmíněno v metodách práce, pro výpočet regresní analýzy je třeba zjistit retenci zaměstnanosti pomocí výpočtu fluktuace (viz výše). Retence zaměstnanosti je převrácenou hodnotou fluktuace zaměstnanců. Graficky znázorněné hodnoty retence tedy převrací graf fluktuace zaměstnanců.

Graf č. 2 Výpočet retence zaměstnanců podniku XY s.r.o. v období 2013 - 2016



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Podnik má za cíl mít, co nejvyšší retenci zaměstnanců, tedy setrvání zaměstnanců v podniku. Nejlepším výsledkem podniku je 85% z třetího čtvrtletí 2015. Přesto, že poslední hodnota v grafu 53,33% je nejnižší hodnotou retence za celé sledované období, spojnice trendu je stoupající. Dle křivky grafu je nejlepším obdobím pro retenci zaměstnanců období od ledna 2014 do konce září 2016, kdy se průměrná míra retence zaměstnanosti pohybuje od 75% do 85%. Přesto, se toto období dle uváděné optimální míry fluktuace stále nedá považovat za optimální období personální retence v podniku. Optimální míra personální retence podniku je nad 93%.

## 6.3 Tržby podniku

V předchozích kapitolách se určuje retence zaměstnanosti podniku vycházející z fluktuace zaměstnanců, tato kapitola se zabývá druhou proměnnou pro výpočet regresní analýzy ke zjištění závislosti tržeb podniku na retenci zaměstnanců, tržbami podniku.

Jak již bylo zmíněno výše, data jsou analyzována za období od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2016, data jsou získána z interních zdrojů podniku XY s.r.o.

V následujících tabulkách jsou tržby podniku v Kč. Tržby jsou v každém roce rozděleny do dílčích položek, které Hlavní kniha v účetním softwaru poskytuje a které jsou pro výpočet regresní analýzy a dosažení cíle důležité.

Nejnižších částek v oblasti tržeb je dosaženo v položkách *Ostatní*. Do této položky patří placené služby, které personální agentura nabízí. Jsou to služby pro uchazeče o zaměstnání, např. profesionální focení, vypracování životopisu, vypracování motivačního dopisu, zprostředkování vzdělávacích kurzů. Zároveň jsou to služby i pro klienty, firmy hledající nové zaměstnance, např. přístup do databáze uchazečů.

Další tři položky, které jsou v tabulce tržeb uvedeny, jsou *Vlastní www stránky*, *Reklamní prostor a Cílená inzerce*. Všechny tyto tři položky jsou úzce spojeny s inzercí společnosti. Personální společnost má vlastní www stránky, kam mohou vkládat inzeráty i jiné firmy, samozřejmě za poplatek, zároveň je na těchto stránkách i reklamní prostor, který je taktéž zpoplatněn.

Položka zprostředkování smluvních poplatků je podnikem nevysvětlena, tuto oblast tržeb zpracovává ředitelka podniku, která neposkytla žádné další informace kromě čísel, jež jsou uvedeny v tabulkách a následném výpočtu.

První položkou v tabulce tržeb je *doporučení, výběr*. V této položce tržeb se v každém sledovaném období pohybují nejvyšší částky. Právě položka *doporučení, výběr* je oblast působení personálních konzultantů, u kterých je zjištěna neustále se snižující míra retence. Doporučení a výběr znamená úspěšné vedení výběrového řízení na pozici, kterou klient potřebuje obsadit novým zaměstnancem. Jedná se o proces komunikace s firmou, domluvení pod-

mínek, za jakých spolupráce proběhne, vystavení inzerátů, hledání vhodných uchazečů, vedení pohovorů s vhodnými uchazeči, výběr vhodných kandidátů na pozici a zaslání ke klientovi. Pokud tento proces proběhne úspěšně a nový zaměstnanec pokračuje v práci u klienta i po skončení zkušební doby, tj. doby garance personální agentury, podnik XY s.r.o. získá svou odměnu na základě předchozí domluvy personálního konzultanta s klientem, tedy firmou hledající nové/ho zaměstnance. Odměna je většinou určena na fixní částku okolo 20 000 Kč a trojnásobek nástupní mzdy nového zaměstnance.

Vše vidíme v tabulce, ve které jsou rozděleny složky tržeb v každém kvartálu v letech 2013 – 2016. Následně jsou tyto hodnoty převedeny do grafu pro názornější zobrazení.

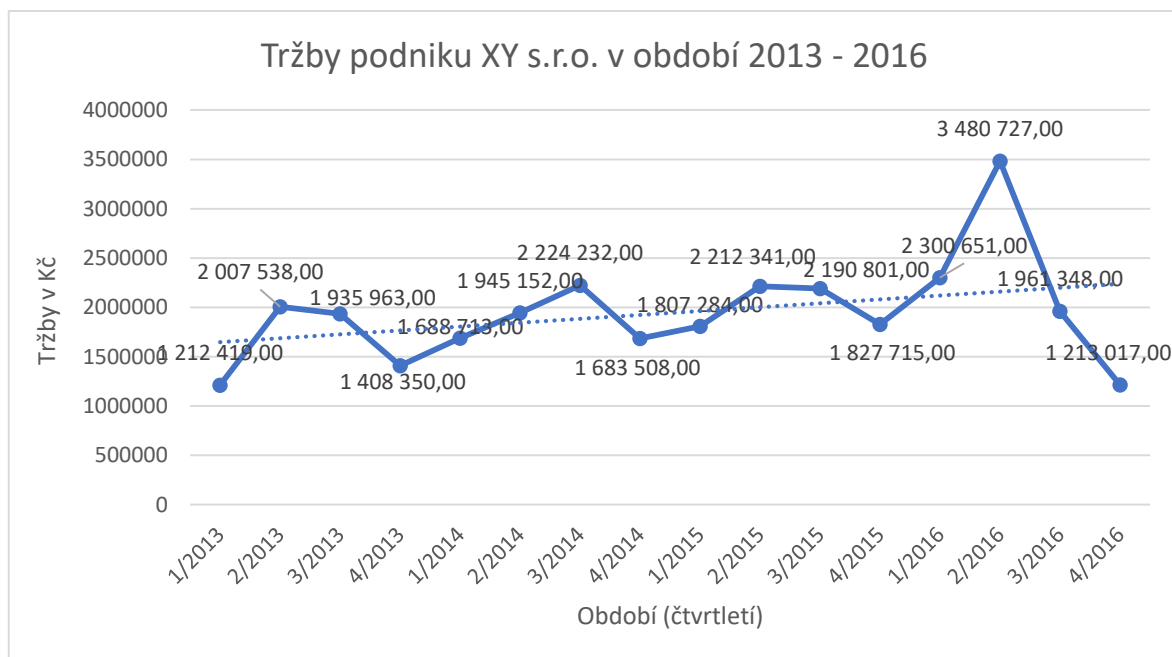
Tabulka č. 3 Tržby podniku XY s.r.o. v období 2013-2016, v Kč

<b>Období</b>	<b>I.13</b>	<b>II.13</b>	<b>III.13</b>	<b>IV.13</b>
Doporučení	466406	790450	831550	404000
Smlouvy	16000	32000	28000	15000
Cílená inzerce	446725	381410	346100	375726
Reklamní prostor	226950	208612	154400	112940
Vlastní www	0	477162	480000	480000
Ostatní	56338	117904	95913	20684
CELKEM	1 212 419	2 007 538	1 935 963	1 408 350
<b>Období</b>	<b>I.14</b>	<b>II.14</b>	<b>III.14</b>	<b>IV.14</b>
Doporučení, výběr	677454	823250	1081000	645000
Smlouvy	24000	24000	36000	24000
Cílená inzerce	334739	384450	440331	360938
Reklamní prostor	170600	228820	155361	166570

Vlastní www	480000	481512	481500	480000
Ostatní	1920	3120	30040	7000
CELKEM	1 688 713	1 945 152	2 224 232	1 683 508
<b>Období</b>	<b>I.15</b>	<b>II.15</b>	<b>III.15</b>	<b>IV.15</b>
Doporučení, výběr	824450	1129300	945610	1184635
Smlouvy	16000	24000	24000	41000
Cílená inzerce	307198	290391	330801	312950
Reklamní prostor	241712	242890	205950	100790
Vlastní www	412004	524000	676000	170000
Ostatní	5920	1760	8440	18340
CELKEM	1 807 284	2 212 341	2 190 801	1 827 715
<b>Období</b>	<b>I.16</b>	<b>II.16</b>	<b>III.16</b>	<b>IV.16</b>
Doporučení, výběr	1225500	2569250	1403000	661000
Smlouvy	24000	82000	12000	30000
Cílená inzerce	481326	354667	156698	112322
Reklamní prostor	269200	171450	104650	124450
Vlastní www	285000	285000	285000	285000
Ostatní	15625	18360	0	245
CELKEM	2 300 651	3 480 727	1 961 348	1 213 017

Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Graf č. 3 Tržby podniku XY s.r.o. ve sledovaném období



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

V grafu vidíme vývoj tržeb ve sledovaném období. Tržby podniku za jeden kvartál sledované v daném období se pohybují od 1 212 419 Kč do 3 480 727 Kč, průměrná tržba za jeden kvartál je 1 943 735 Kč. Dle spojnice trendu je evidentní, že trend vývoje je stoupající, dlouhodobě se tržby zvyšují. Tento trend vývoje ovšem může být výrazně ovlivněn extrémní hodnotou, kterou je hodnota 3 480 727 Kč z druhého čtvrtletí 2016. Hodnota z druhého čtvrtletí roku 2016 je jednorázová a s největší pravděpodobností neopakovatelná a bude z analýzy vyloučena pro vyhlazení analýzy a vyšší validitu. Nejvyšší hodnota, se kterou dále budeme v regresní analýze počítat, je 2 300 651 Kč z období prvního čtvrtletí 2016. Spojnice trendu zůstane i po této úpravě dat stoupající.

## 7. Analýza

Pro zjištění závislosti tržeb podniku na personální retenci je nutné provést analýzu dat. Analýza bude provedena pomocí statistického programu MS Excel. V přechodících kapitolách byl určen soubor hodnot, který bude dále analyzován. Nezávisle proměnná (x) je personální retence. Závisle proměnnou (y) jsou tržby podniku.

Tabulka č. 4 Soubor hodnot pro regresní model

Období	Retence [%]	Tržby [Kč]
1/2013	55	1 212 419
2/2013	75	2 007 538
3/2013	70,37	1 935 963
4/2013	60,82	1 408 350
1/2014	82,86	1 688 713
2/2014	82,35	1 945 152
3/2014	78,75	2 224 232
4/2014	75	1 683 508
1/2015	78,24	1 807 284
2/2015	78,38	2 212 341
3/2015	85	2 190 801
4/2015	75	1 827 715
1/2016	78,95	2 300 651
3/2016	75,76	1 961 348
4/2016	53,33	1 213 017

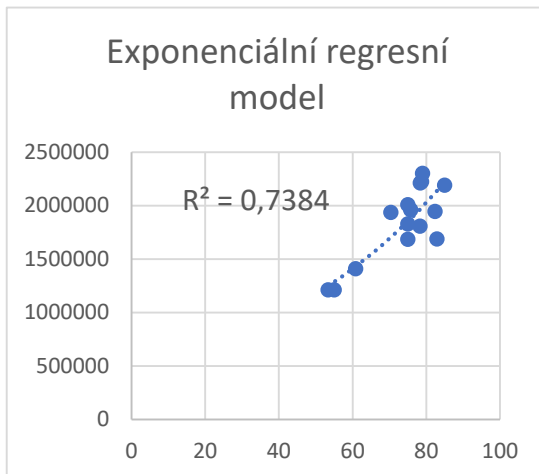
Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

## 7.1 Vstupní analýza a výpočty

Pro správné vytvoření regresního modelu je nejprve potřeba určit vhodný typ regresního modelu. Pro tento krok je použit bodový graf, do kterého jsou zaneseny hodnoty z tabulky č. 4. Do grafu je vložena spojnice trendu a hodnota indexu determinace  $R^2$ . Pomocí nabídky,

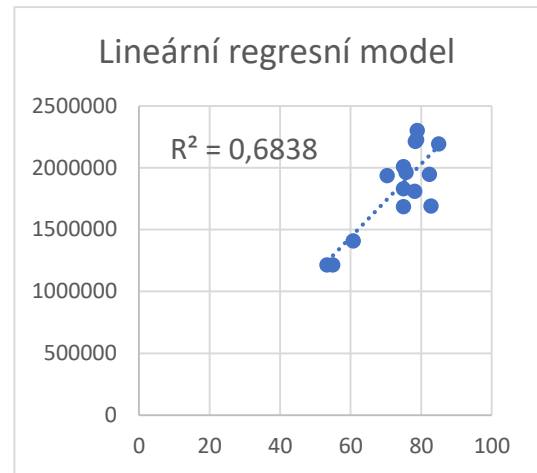
kteřou Excel nabízí, je možné zjistit, který regresní model je nejvhodnější využít. V následujících grafech vidíme spojnici trendu v podobě, kterou jsme určili v Excelu. Se zvoleným typem spojnice trendu je pak spojena hodnota indexu determinace, která je ukazatelem vhodnosti daného regresního modelu. Z následujících grafů tedy určíme, že nejvhodnějším typem regresního modelu pro náš výpočet je mocninný regresní model. Naopak nejméně vhodným typem regresního modelu je lineární regresní model.

Graf č. 4 Exponenciální model



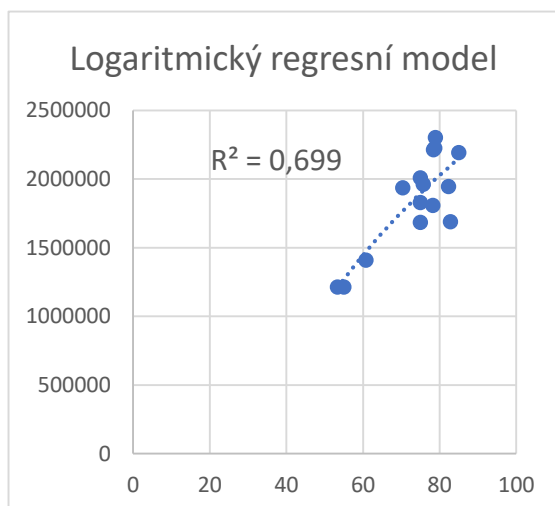
Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Graf č. 5 Lineární model



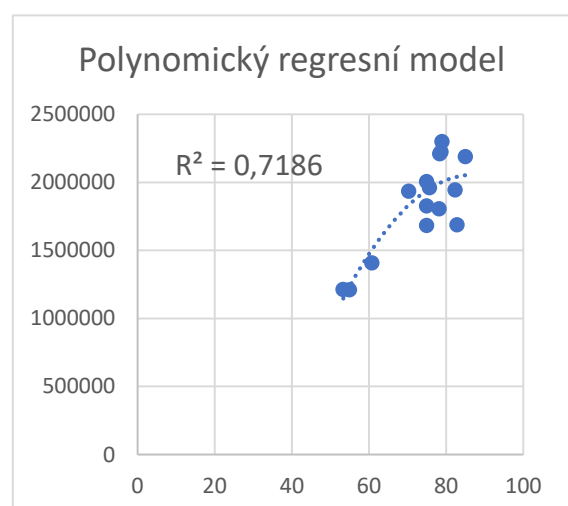
Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Graf č. 6 Logaritmický model



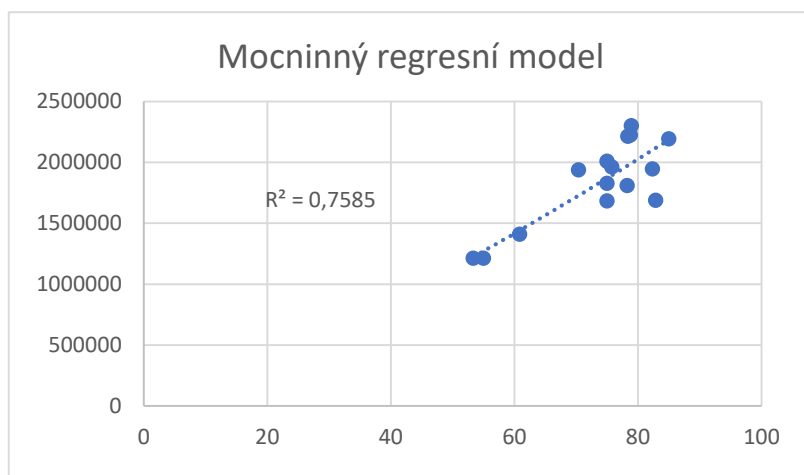
Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Graf č.7 Polynomický model



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

Graf č. 8 Mocninný model



Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

## 7.2 Výpočet mocninného regresního modelu

Vzorec č. 15 Rovnice mocninného regresního modelu

$$y = \beta_0 * x^{\beta_1} + \varepsilon_j$$

Pro výpočet regresní analýzy pro mocninný regresní model je nutné nejprve rovnici upravit, aby bylo možné využít metody nejmenších čtverců. Úprava, kterou bude následně provedena, se nazývá zlogaritmování.

Vzorec č. 16 Zlogaritmovaná rovnice mocninného regresního modelu

$$\ln(y) = \ln(a) + b * \ln(x)$$

Pro výpočet rovnice je nutné zlogaritmovat vstupní hodnoty, čímž je získána následující tabulka. Hodnoty z tabulky se budou využívat dále pomocí funkce Analýza dat a Regrese.

Tabulka č. 5 Zlogaritmovaný soubor hodnot pro regresní analýzu

Období	ln (x)	ln (y)
1/2013	4,007333	14,00813
2/2013	4,317488	14,51242



3/2013	4,253767	14,47612
4/2013	4,107919	14,15793
1/2014	4,417152	14,33948
2/2014	4,410978	14,48085
3/2014	4,366278	14,61492
4/2014	4,317488	14,33639
1/2015	4,359781	14,40734
2/2015	4,361569	14,60956
3/2015	4,442651	14,59978
4/2015	4,317488	14,41858
1/2016	4,368815	14,6487
3/2016	4,32757	14,48914
4/2016	3,976499	14,00862

Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy

### 7.3 Korelační analýza a kvalita modelu

Důležitým krokem pro správné analyzování dat je vytvoření korelační analýzy, která zkoumá vzájemný oboustranný vztah hodnot. Tato analýza se vytváří zpravidla na začátku, pro lepší přehled je ovšem zařazen až do této kapitoly. Pomocí funkce =CORREL je získán Pearsonův korelační koeficient. Koeficientem je číslo 0,82692. Tento výsledek znamená silnou korelaci a je tedy vhodné vytvářet regresní modely.

Pro výpočet a další hodnoty analýzy je provedena operace v Excelu pomocí záložky DATA a funkce Analýza dat, ve které je zvolena operace Regrese. Z této funkce jsou získány tabulky, které budou zanalyzovány a okomentovány.

Tabulka č. 6 Regresní statistika

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,870929355
Hodnota spolehlivosti R	0,758517941
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,739942398
Chyba stř. hodnoty	0,105347484
Pozorování	15

Zdroj: Vlastní výpočet

Nejprve bude analyzována kvalita regresního modelu, poté bude proveden výpočet. V tabulce č. 6 Regresní statistika jsou informace o korelační analýze a kvalitě modelu. Pokud bude porovnána hodnota v prvním řádku tabulky, standardně označovanou jako Pearsonův korelační koeficient, s hodnotou, která byla vypočítána na začátku analýzy jako vstupní test, vidíme, rozdílné hodnoty. Hodnota vypočítaná na počátku analýzy je hodnota s proměnnými  $x$  a  $y$ , výsledek je 0,87. Hodnota vypočítaná nyní v tabulce regresní statistika je vypočítaná s hodnotami proměnných  $\ln(x)$  a  $\ln(y)$ . Přesto, že se hodnoty nepatrně liší, obě hodnoty nám ukazují silný vztah a vhodnost pro vytvoření regresního modelu.

Hodnota spolehlivost R je hodnota již zmíněného indexu determinace, pomocí kterého byl určen vhodný regresní model. Tento index informuje o kvalitě modelu. Opět vidíme zanedbatelný rozdíl mezi hodnotami vypočítanými v procesu určování vhodného modelu pomocí bodového grafu, a po vypočítání indexu se zlogaritmovanými hodnotami. V základním tvaru Index determinace vysvětluje, že teoretická křivka v grafu, neboli spojnice trendu, vysvětluje model z 76%.

Nastavená hodnota spolehlivosti R, standardně označovaná jako korigovaný index determinace, a další hodnoty vypočítané v tabulce Regresní statistika také přispívají k hodnocení kvality modelu.

Tabulka č. 7 Tabulka parametrů regresní analýzy

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba střední hodnoty</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>
Ln ( $\beta_0$ )	9,066687098	0,836181275	6,98E-08	7,260227	10,87315
$\beta_1$	1,244820321	0,194802488	2,38E-05	0,823975	1,665666
$B_0$	8661,880261				

Zdroj: Vlastní výpočet

Dalším ověřením kvality regresního modelu je test významnosti regresního parametru  $\beta_1$ . Pro tento test je využita hodnota P z tabulky č. 7 pro parametr  $\beta_1$ , tedy hodnota 2,38E-05.  $H_0$ : Regresní parametr je statisticky nevýznamný. Výsledek získáme porovnáním hladiny významnosti 0,05, což je obecně platná hodnota pro spolehlivost modelu 95%. Výsledkem je:  $2,38E-05 < 0,05$ . Nulová hypotéza je zamítnuta. Regresní model je statisticky významný a je vhodné modelovat a analyzovat tento vztah.

Odhad parametrů nelineárních regresních modelů, které je možné pomocí logaritmování převést na lineární modely, se provádí metodou nejmenších čtverců. Cílem této metody je, aby byla křivka proložena grafem, co nejvhodněji, aby byl součet čtverců reziduí co nejmenší. Tabulka č. 8 ukazuje hodnoty reziduí v analyzovaném modelu. Výsledek je po zaokrouhlení 0, rezidua jsou zanedbatelná.

Tabulka č. 8 Tabulku reziduí modelu regresní analýzy

<i>Pozorování</i>	<i>Rezidua</i>
1	-0,04697
2	0,071236
3	0,114253
4	-0,02238
5	-0,22577

6	-0,07671
7	0,113003
8	-0,10479
9	-0,0865
10	0,113505
11	0,002788
12	-0,02261
13	0,143626
14	0,035408
15	-0,00809
celkem	- 0,00

Zdroj: Vlastní výpočet

## 7.4 Rovnice mocninného regresního modelu

Rovnice mocninného regresního modelu je zlogaritmovaná do tvaru lineárního, aby bylo možné využít metodu nejmenších čtverců a vypočítat parametry. Vypočítané parametry jsou v tabulce č. 7, parametr  $\beta_0$  byl upraven z logaritmického tvaru pomocí funkce =EXP. Parametry budou následně dosazeny do rovnice.

$$\beta_0 = 8661,880261$$

$$\beta_1 = 1,244820321$$

$$y = 8661,88 * x^{1,24}$$

Dále je možné vypočítat možné situace tím, že jsou hodnoty dosazovány do vzorce. Jako dva příklady pro výpočet jsem zvolila extrémní hodnoty personální retence.

Jaké budou tržby v případě, že je personální retence 100%?

$$y(100) = ?$$

$$y = \beta_0 * 100^{\beta_1}$$

$$y = 8661,88 * 100^{1,24}$$

$$y = 2\,674\,563$$

V případě 100% personální retence, tedy 0% fluktuace pracovníků v podniku, budou tržby podniku 2 674 563 Kč.

Jaké budou tržby v případě, že je personální retence 0%?

$$y(0) = ?$$

$$y = \beta_0 * 0^{\beta_1}$$

$$y = 8661,88 * 0^{1,24}$$

$$y = 0$$

V případě 0% personální retence, tedy 100% fluktuace, budou tržby podniku 0 Kč.

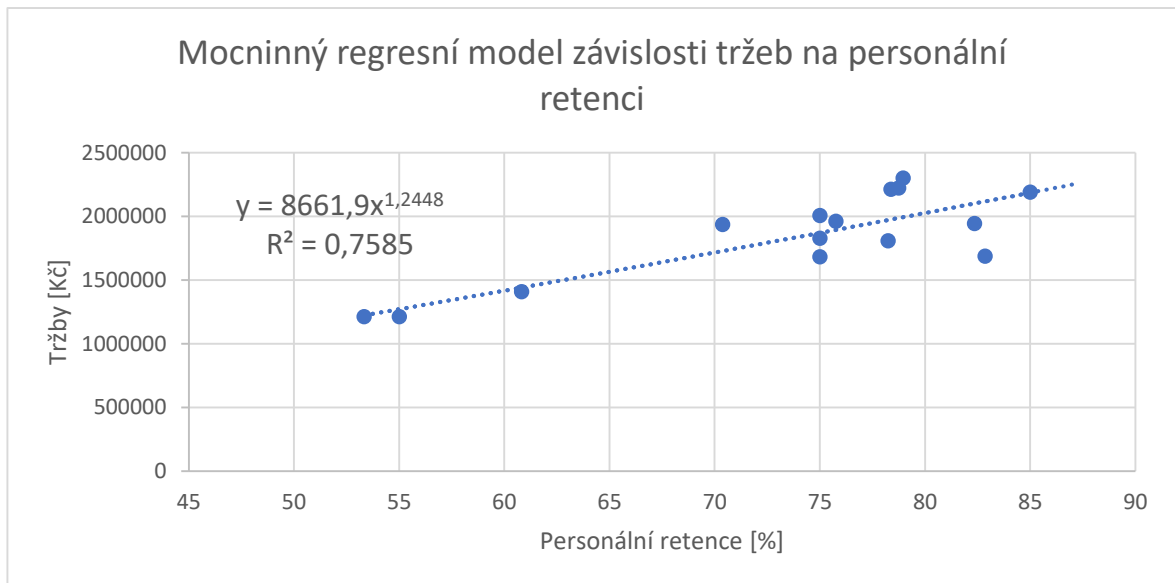
## 8. Mocninný regresní model

Jak bylo určeno v předchozích kapitolách, použit bude mocninný regresní model. Model je kvalitní a je vhodné jej využít pro analýzu závislosti tržeb na personální retenci.

Vzorec č. 18 Rovnice mocninného regresního modelu s vypočítanými parametry

$$y = 8661,88 * x^{1,24}$$

Graf č. 9 Mocninný regresní model



Zdroj: Vlastní výpočet

Grafem je znázorněn mocninný regresní model, který zobrazuje závislost tržeb na personální retenci. Alternativní hypotéza je zamátnuta a je přijata nulová hypotéza. Prokazatelně platí, že existuje závislost mezi růstem tržeb a personální retencí.

Tento model dosahuje indexu determinace 0,75, což v praxi znamená, že model z 75% vysvětluje průběh proměnných a jedná se o velmi kvalitní model. Pokud bychom model vyhladili odstraněním 25% hodnot z daných 15 hodnot, tedy odstraněním čtyř hodnot, získali bychom hodnotu indexu determinace přes 90%.

## 9. Odhad

Z výzkumu vyplývá, že nejhorším obdobím fluktuace zaměstnanců pro podnik je jednoznačně poslední čtvrtletí roku. Pokud by byla opět výrazně vyšší fluktuace i v tomto roce, tedy v roce 2017, znamenalo by to pro podnik ztrátu. Potenciální finanční ztrátu vypočítám pomocí určených parametrů regresní analýzy. Pro tento odhad využijeme elasticitu funkce, budu měnit nezávisle proměnnou  $x$ , personální retenci, dle již získaných čísel z minulých období. V praktické části v kapitole Rovnice mocninného regresního modelu bylo vypočítáno, že 100% personální retence, tedy nulová fluktuace zaměstnanců v podniku, by přinesla tržby 2 674 563 Kč. Od tohoto potenciálního stoprocentního zisku z tržeb bude odečtena vypočítaná hodnota tržeb za daných hodnot personální retence. Výsledkem bude hodnota tržeb podniku, tedy o kolik tisíc Kč přijde podnik na základě zvýšení fluktuace zaměstnanců a následném snížení tržeb. Pro výpočet využiji hodnot personální retence z předchozích sledovaných období. Nejprve budou použity data z let 2014 a 2015, kdy dosahovala personální retence 25%. Dále bude výpočet proveden s průměrem hodnot personální retence za všechna čtyři čtvrtá čtvrtletí zkoumaného souboru, tedy 66%. Poslední nejvíce kritická hodnota bude vypočítána s nejnižší hodnotou personální retence, která připadá na čtvrté čtvrtletí roku 2016, 53%.

Výpočet pro hodnotu personální retence 75%.

$$y(75) = ?$$

$$y = \beta_0 * 75^{\beta_1}$$

$$y = 8661,88 * 75^{1,24}$$

$$y = 1\,830\,999$$

$$Z_{75} = 2\,674\,563 - y$$

$$Z_{75} = 2\,674\,563 - 1\,830\,999$$

$$Z_{75} = 843\,564$$

Pokud by se opakovala míra hodnoty personální retence 75% z roku 2014 a 2015, tržby firmy by dosáhly 1 830 999 Kč. Ztráta na tržbách firmy by byla 843 564 Kč.

Výpočet pro hodnotu personální retence 66%.

$$y(66) = ?$$

$$y = \beta_0 * 66^{\beta_1}$$

$$y = 8661,88 * 66^{1,24}$$

$$y = 1\,562\,596$$

$$Z_{66} = 2\,674\,563 - y$$

$$Z_{66} = 2\,674\,563 - 1\,562\,596$$

$$Z_{66} = 1\,111\,967$$

Pokud by byla hodnota personální retence ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 shodná s průměrem předchozích čtyř čtvrtých čtvrtletí, dosahovaly by tržby 1 562 596 Kč. Ztráta podniku by v tomto případě činila 1 111 967 Kč.

Výpočet pro hodnotu personální retence 53%.

$$y(53) = ?$$

$$y = \beta_0 * 53^{\beta_1}$$

$$y = 8661,88 * 53^{1,24}$$

$$y = 1\,190\,458$$

$$Z_{53} = 2\,674\,563 - y$$

$$Z_{53} = 2\,674\,563 - 1\,190\,458$$

$$Z_{53} = 1\,484\,105$$



V nejkritičtějších případech, kdy by personální retence dosáhla hodnoty 53%, by se tržby podniku snížily na 1 190 458 Kč. Podnik by utrpěl ztráty v hodnotě 1 484 105 Kč z potenciálního zisku z tržeb.

Je patrné, že i nejnižší hodnota 25% fluktuace, která ve zkoumaném období nastala, přinese podniku ztrátu na tržbách 843 564 Kč. Pokud by byla fluktuace v hodnotách vypočítaného průměru za zkoumané období, tj. 34%, přišel by podnik již o více než milion Kč, přesně o 1 111 967 Kč. Nejkritičtější scénář představuje hodnota personální retence pouze na 53%. Pokud by podnik opět s hodnotou personální retence přesáhl kritickou hranici 60%, ztráta podniku na tržbách by byla výrazně vyšší než potenciální zisk na tržbách. Podnik by mohl přijít až o 1,5 milionu Kč. Nejedná se tedy o zanedbatelné částky, a pokud podnik nenastaví operativní, taktické i strategické plány pro řešení personální retence, mohlo by být poslední čtvrtletí roku 2017 opět velmi kritickým obdobím.

## 10. Vlastní návrh

V této kapitole bude navržena aplikace vhodných nástrojů personální retence. Nejdůležitější fází je identifikace problémových činností pracovníka, které vedou k odchodu pracovníka z organizace XY s.r.o. Vycházíme z obecně známého faktu ve firmě, že nejčastějším důvodem odchodů pracovníků je nespokojenost s vedením firmy a nízké finanční ohodnocení. Oba tyto důvody pramení z nedodržování nastavených limitů pracovníkem, proto bude zkoumán právě tento problém.

Personální konzultanti firmy XY s.r.o. mají mzdu rozdělenou do dvou složek, fixní a flexibilní. Fixní složka mzdy se pohybuje okolo 15 000 Kč za měsíc, je to ovšem částka, která může být snížena, pokud nejsou dodrženy stanovené kvóty. Variabilní složka mzdy je vyplácena pouze v případě, že personální konzultant úspěšně doporučí uchazeče na volnou pracovní pozici klienta. Pokud tedy personální konzultant nemá úspěšný měsíc, tzn. úspěšně nedoporučí žádného uchazeče, získá pouze fixní složku platu. Pokud personální konzultant v tom stejném měsíci nedosáhne splnění limitů, je dále penalizován a snižuje se mu částka fixní mzdy.

Problematické kvóty jsou nastaveny především na činnosti v získávání zakázek a následném měsíčním obratu personálního konzultanta. Stanovené obraty na jednotlivce se liší dle délky

pracovního poměru zaměstnance, kdy v prvním měsíci zkušební doby nemusí mít žádný obrat, v druhém měsíci minimálně 50 000 Kč, ve třetím měsíci 100 000 Kč a po uplynutí zkušební doby po následující pracovní období je obrat stanoven na částku 150 000 Kč. S tím souvisí i stanovený týdenní plán, ve kterém jsou rozpracovány kvóty na získané zakázky (4), zasláné reference (15) a uskutečněné schůzky (7). Tento týdenní plán již není pro každého jednotlivce, ale je to plán pro celé personální oddělení.

Problém se splněním kvót jednoznačně vede k dalším problémům. Sice se jedná o subjektivní pohled, ale špatné pracovní výsledky vedou ke špatným vztahům s vedoucím pracovníkem, který zodpovídá za výsledky oddělení svému nadřízenému. Pokud oddělení nedosahuje kvalitních výsledků, nespokojenost přicházející z vedení se může šířit i do kolektivu a pracovník může být v kolektivu neoblíbený, v extrémních případech i šikanován.

S přísně nastavenými kvótami je spojena i demotivace pracovníka, který může vidět cíl nedosažitelný, což jej nijak nemotivuje k práci. Jednoduchým řešením by bylo nastavené kvóty zmírnit, ovšem to by mohlo negativně ovlivnit výši tržeb či zisku. Ze zkušenosti víme, že je reálné kvóty splňovat, proto tento krok není vhodným návrhem pro udržení pracovníků v organizaci.

Mým návrhem je vytvořit pracovníkům ideální vstupní podmínky, tím myslím kvalitní školení zaměstnance příchozího do podniku XY s.r.o. Aby byl nový pracovník schopen dosahovat kvalitních výsledků, musí být řádně zaškolen. Školení, které je v podniku momentálně prováděno, probíhá několik dní před nástupem do pracovního poměru jako oboustranná zkouška, má za cíl selekci pracovníků, kteří by pravděpodobně ještě ve zkušební lhůtě podnik opustili ať ze svého rozhodnutí nebo z rozhodnutí zaměstnavatele. Bohužel školení není nastaveno tak, aby kvalitně připravilo pracovníky na budoucí výkon činností na pozici personální konzultant v podniku XY s.r.o., jedná se pouze o základní selekci nevhodných uchazečů. Po nástupu do pracovního poměru je většinou automaticky počítáno s tím, že pracovník, který prošel zkušebním školením, rozumí systému a orientuje se ve svých pracovních povinnostech. Právě to může být fatální chybou. Pokud zaměstnanec projde vstupním školením a nastupuje do pracovního poměru, případně nastupuje s určitou časovou prodlevou od školení, je pro něj velmi složité se ve firemní databázi orientovat. Proto je důležité, aby s ním školitel zopakoval část vstupního školení a přidal další informace, které nový pracovník ke kvalitnímu pracovnímu výkonu potřebuje. Mým prvním návrhem nástroje personální

retence je tedy kvalitní vstupní školení po přijetí pracovníka na pozici personální konzultant v podniku XY s.r.o.

Jelikož mezi odchozími pracovníky za sledované období 2013-2016 nebyli pouze zaměstnanci, kteří odešli do jednoho roku z důvodu nízkého pracovního výkonu a tedy i nízké mzdy, ale i zaměstnanci, kteří v podniku pracovali déle a kvalitních výsledků dosahovali opakovaně, je potřeba řešit další vhodné nástroje personální retence. V tomto případě je důležité pracovníka dále motivovat. Mezi základní motivační nástroje samozřejmě patří systém benefitů. Jelikož ve firmě není nastaven žádný takový systém, je zde mnoho možností. Dalším návrhem je uznat pracovníkovy zásluhy po jednom roce a navýšit fixní část mzdy. Zároveň jako možnost další motivace je potřeba upravit stanovené kvóty či procenta ze zisku, aby si již zkušený pracovník mohl vydělat více peněz a zároveň více peněz přinesl i podniku. Dalším motivačním nástrojem, který je možné ve firmě použít je systém vedení svého týmu. Již zkušený personální konzultant, který je unaven stereotypem své práce a může přemýšlet o odchodu z organizace, jistě uvítá možnost vést své vlastní oddělení, být mentorem začínajících personálních konzultantů a zároveň nést zodpovědnost za své oddělení. Samozřejmě i s tímto nástrojem personální retence souvisí navýšení mzdy.

Celková strategie podniku by se měla zaměřit na podporu personální retence, tedy snížení fluktuace zaměstnanců. Nejdůležitějším operativním krokem, který by měl nastat, co nejdříve je změna ve způsobu školení nových pracovníků. Mezi taktické plány patří další výše zmíněné nástroje personální retence pro další práci se zaměstnanci a další motivování již zaměstnaných pracovníků podniku, aby podnik neztrácel zkušené či klíčové zaměstnance.

## 11. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit závislost tržeb na personální retenci a navrhnout nástroje personální retence. Analýza byla prováděna v podniku, který si nepřeje být jmenován, v letech 2013-2016.

Nejprve byla provedena analýza údajů o zaměstnancích podniku, ze kterých byla vypočítána míra fluktuace zaměstnanců pomocí Armstrongovy metody. Z tohoto výpočtu pak byla odvozena míra personální retence jako převrácená hodnota. Hodnoty míry personální retence se pohybovaly od 16,67% až do 46,67%. Druhým krokem byla analýza tržeb podniku, které se v daném období pohybovaly od 1 212 419 Kč do 3 480 727 Kč.

Závislost těchto dvou proměnných byla analyzována pomocí mocninného regresního modelu, který ukázal silný vztah mezi tržbami a personální retencí, model je vysvětlen dle indexu determinace z 75%. Byla potvrzena hypotéza  $H_0$ : Tržby podniku se zvyšují s vyšší mírou personální retence.

Po výpočtu regresní analýzy byl pomocí vypočítaných proměnných proveden výpočet ztrát na tržbách. Odhad byl prováděn na nejkritičtější období roku, tedy čtvrté čtvrtletí. I v případě, že by se opakovala nejvyšší míra personální retence za sledované období 75%, byla by ztráta na tržbách téměř 850 000 Kč. Tento odhad budoucího možného vývoje nám potvrdil, že se jedná o nezanedbatelné finanční ztráty a je nutné snížit fluktuaci zaměstnanců.

Strategickým plánem pro podnik XY s.r.o. by mělo být aktivní snižování fluktuace zaměstnanců, tedy zvyšování personální retence. Operativním plánem, který je nutné řešit neodkladně, je změna vstupního školení, které by mělo probíhat důkladněji a opakovaně. Pokud podnik splní cíl operativního plánu, získá nové zaměstnance, kteří v podniku vydrží déle než pouze po dobu zkušební, měl by začít plnit taktické plány. Taktický plán je zaměřen na pracovníky, kteří jsou v organizaci déle, jsou zkušenější a je nutné je motivovat a dále rozvíjet, aby podnik neopouštěli a své zkušenosti předávali novým pracovníkům v podniku.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
3. KEMÉNYOVÁ, Z. Kdy lidé dávají výpověď? Když nevidí kariérní růst. *Mblue.cz* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://mblue.cz/blog/kdy-lide-davaji-vypoved-kdyz-nevidi-karierni-rust/>
4. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.
7. REIß, Ch. Ursachen der Fluktuation. *Personaler-online*. [online]. 2. 2. 2014 [cit. 2016-11-21] Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
8. ŠIMEK, Z. Retence a důvody fluktuace. *Blog.vsem.cz*. [online]. 19. 4. 2011 [cit. 2017-2-11] Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace/>
9. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

# Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Vnitřní a vnější mobilita.....	7
Obrázek č. 2 Hierarchie organizační struktury v podniku XY s.r.o.....	20

# Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Výpočet fluktuace zaměstnanců.....	21
Tabulka č. 2 Přehled hodnot fluktuace v podniku XY s.r.o. dle čtvrtletí.....	23
Tabulka č. 3 Tržby podniku XY s.r.o. v období 2013-2016, v Kč.....	26 - 27
Tabulka č. 4 Soubor hodnot pro regresní model.....	29
Tabulka č. 5 Zlogaritmovaný soubor hodnot pro regresní analýzu.....	31
Tabulka č. 6 Regresní statistika.....	33
Tabulka č. 7 Tabulka parametrů regresní analýzy.....	34
Tabulka č. 8 Tabulku reziduí modelu regresní analýzy.....	34 - 35

# Seznam grafů

Graf č. 1 Výpočet fluktuace v podniku XY s.r.o. ve sledovaném období.....	22
Graf č. 2 Výpočet retence zaměstnanců podniku XY s.r.o. v období 2013 – 2016.....	24
Graf č. 3 Tržby podniku XY s.r.o. ve sledovaném období.....	28
Graf č. 4 Exponenciální model.....	30
Graf č. 5 Lineární model.....	30
Graf č. 6 Logaritmický model.....	30
Graf č. 7 Polynomický model.....	30
Graf č. 8 Mocninný model.....	31
Graf č. 9 Mocninný regresní model.....	37



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Pavla Jiroušková

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>