

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců

Economic Impacts of Employees Turnover

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Daniel Toth, PhD.

VOLÁKOVÁ

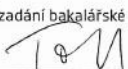


KRISTÝNA

2018


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Voláková	Jméno:	Krístýna	Osobní číslo:	460808
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Economic Impacts of Employees Turnover		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem práce je optimalizační manažerské řešení problému fluktuace. Vzhledem k předpokládanému ekonomickému dopadu fluktuace zaměstnanců, bude výsledkem práce návrh na zvýšení retence.</p> <p>Návrhy by měly být uvedeny do praxe ve vybraném podniku, který bude poskytovat data a ekonomické informace.</p> <p>Přínosem je upozornění na finanční ztráty způsobené vysokou odchodovostí zaměstnanců a případné návrhy na snížení odchodovosti.</p> <p>Osnova: 1) Úvod; 2) Teoretická část; 3) Praktická část; 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.</p> <p>SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Toth Daniel, Ing., Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Ing. Michal Novák		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

22-03-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VOLÁKOVÁ, Kristýna. *Ekonomické dopady fluktuace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. 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 přiloženém 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: 03. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Danielu Tothovi, PhD. za odborné rady, vstřícnost při konzultacích a vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji společnosti XY a.s. za spolupráci, poskytnutá data a cenné informace.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá fluktuací konkrétních zaměstnanců ve firmě a ekonomickými dopady, které jsou touto fluktuací způsobovány. Teoretická část se zabývá problematikou fluktuace, příčinami a faktory vzniku, metodami měření, vzniklými náklady a eliminací příčin fluktuace. Praktická část je rozdělena na více částí. První část se věnuje analýze dat získaných výpočtem fluktuace a tržeb společnosti. Je zde zkoumána závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců. V druhé části jsou vypočítané finanční ztráty společnosti, které jsou fluktuací způsobovány. Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů a interních dat poskytnutých společností.

Klíčová slova

Fluktuace zaměstnanců, míra fluktuace, příčiny fluktuace, důsledky fluktuace, řízení lidských zdrojů

Abstract

This bachelor thesis deals with the fluctuation of specific employees in the company and the economic impacts of it. The theoretical part deals with fluctuation issues, causes and factors of origin, measurement methods, costs incurred and elimination of the causes of fluctuation. The practical part is divided into several parts. The first part deals with the analysis of data obtained by calculating turnover and sales of the company. There is a study of the dependence of sales on turnover of employees. The second part calculates financial losses of the company caused by the fluctuation. The bachelor thesis is based on professional literature, internet resources and internal data provided by the company.

Key words

Employee turnover, rate of employee turnover, causes of turnover, impacts of Employee turnover, human resource management

Obsah

Úvod	5
1. Cíle	6
2. Metodika	7
3. Fluktuace zaměstnanců	11
3.1. Vymezení pojmu fluktuace	11
3.2. Druhy fluktuace	11
3.3. Příčiny a faktory ovlivňující fluktuaci	12
3.4. Pozitivní a negativní stránky fluktuace	15
3.5. Metody měření fluktuace	16
3.6. Eliminace fluktuace a stabilizace pracovníků	18
4. Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci	19
4.1. Proces získávání a výběr zaměstnanců	20
4.2. Řízení a adaptace zaměstnanců	21
4.2.1. Podniková kultura	21
4.3. Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců	22
4.4. Hodnocení zaměstnanců	24
4.4.1. Odměňování zaměstnanců	26
4.4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	27
4.5. Odchody zaměstnanců z organizace	28
5. Představení společnosti	30
6. Fluktuace zaměstnanců	31
7. Závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců	33
8. Výpočet ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců	40
8.1. Princip výpočtu.....	40
8.2. Samotný výpočet	41
8.2.1. Výpočet nákladů z titulu ztráty odpovídající zisku, o který společnost přijde z titulu snížené produktivity	42
8.2.2. Výpočet průměrných nákladů na nábor a proškolení zaměstnanců	49
9. Návrhy na snížení fluktuace a zvýšení personální retence	51
Závěr	53

Seznam použité literatury	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam grafů.....	58

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců ve vybraném podniku. Pro praktickou část byla vybrána společnost XY a.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány informace z odborné literatury věnované tématice fluktuace a řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Praktická část je rozdělena do více částí a začne představením společnosti XY a.s. a výpočtem fluktuace v letech 2015-2017. Jelikož se v celé práci hovoří o zaměstnancích, je důležité zmínit, že tato praktická část není zaměřena na všechny zaměstnance podniku, ale pouze na konkrétní zaměstnance společnosti, jimiž jsou prodejci úvěrů.

Další část je věnována výpočtu regresní analýzy, pomocí které je zjištěna závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců.

Předposlední část praktické části této bakalářské práce je založena na výpočtu finančních ztrát podniku z důvodu fluktuace zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno jedná se opět o konkrétní zaměstnance společnosti, kterými jsou prodejci úvěrů. Odchodovost těchto zaměstnanců s sebou přináší ztráty nákladů z proškolení zaměstnanců, nákladů na nábor zaměstnanců a také z titulu ztráty odpovídající zisku, o který společnost přijde z titulu snížené produktivity. Celkový výpočet je rozdělen na dvě hlavní části a snaží se pokrýt všechny tyto dopady.

Ze získaných podkladů a informací od společnosti je v poslední části práce navržen soubor opatření pro snížení fluktuace a zvýšení personální retence zaměstnanců.

1. Cíle

Cílem bakalářské práce je stanovit míru fluktuace ve společnosti XY a.s. Následně díky vypočítané míře fluktuace a tržeb společnosti zjistit pomocí regresní analýzy, jaký je vztah mezi oběma proměnnými a jaký je budoucí vývoj tohoto vztahu.

Vzhledem k časté odchodovosti konkrétních zaměstnanců společnosti, se kterými jsou spojeny náklady na zaměstnance, je dalším cílem upozornit na finanční ztráty podniku. Tyto celkové ekonomické dopady neboli finanční ztráty společnosti XY a.s. budou počítány pomocí navrženého modelu, který se skládá ze dvou hlavních částí.

V poslední části je cílem navrhnout společnosti soubor opatření pro zvýšení personální retence, tudíž snížení fluktuace.

2. Metodika

Ve své bakalářské práci budu využívat tyto následující metody: rešerše odborné literatury, deskripce, komparace, kompilace, regresní analýza a analýza.

Popisná statistika

Zde jsou popsány statistické proměnné (ukazatele), které se objevují v praktické části této bakalářské práce.

Průměr

Průměr lze definovat jako ukazatel, který nám ukazuje průměrnou hodnotu řady dat.

Vzorec 1: Výpočet průměru

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

Modus

Modus představuje hodnotu, která se v daném souboru vyskytuje nejčastěji.

Medián

Medián dělí nějaký soubor hodnot na dvě stejně velké části, přičemž platí, že nejméně 50 % hodnot je větších než medián a 50 % hodnot je větší než medián.

Vzorec 2: Výpočet mediánu

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

Variační rozpětí

Variační rozpětí udává rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou kvantitativního znaku.

Vzorec 3: Výpočet variačního rozpětí

$$R = X_{\max} - X_{\min}$$

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka ukazuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny či odchýleny od průměru hodnot.

Vzorec 4: Výpočet směrodatné odchylky

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

Analýza

V praktické části této bakalářské práce bude autorka pomocí regresní analýzy analyzovat data poskytnutá společností XY a.s. Regresní analýza je statistická metoda, pomocí které lze zjistit vztah mezi dvěma proměnnými. A to nezávislou proměnnou a závisle proměnnou. Výsledkem je pak regresní funkce, která nám ukazuje trend budoucího vývoje.

V první řadě je nutné pomocí analýzy vhodnosti analyzovat získaná data, pomocí níž zjistíme, která trendová funkce regresní analýzy je nejvhodnější. Tyto data se dosadí do vzorců regresní analýzy. Dále pomocí výsledného indexu determinace R^2 odvodíme tu nejvhodnější funkci. Hodnota indexu determinace nabývá hodnot od nuly do jedné a udává kvalitu regresního modelu. Přesněji vyjádřeno udává, kolik % rozptylu vysvětlované proměnné je vysvětleno modelem a kolik zůstalo nevysvětleno. Hodnoty blízké nule značí špatnou kvalitu regresního modelu, zatímco hodnoty blízké jedné značí dobrou kvalitu regresního modelu.

Regresní modely

Vzorec 5: Lineární model

$$y = \beta_0 + \beta_1 * x + \varepsilon_j$$

Vzorec 6: Logaritmický model

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

Vzorec 7: Mocninný model

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

(jiný způsob zápisu: $y = \beta_0 * e^{\beta_1}$)

Vzorec 8: Exponenciální model

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

K výpočtu regresní analýzy je nutné určit tržby společnosti a míru fluktuace zaměstnanců. Pro výpočet fluktuace zaměstnanců je využit Armstrongův vzorec pro výpočet míry fluktuace.

Vzorec 9: Výpočet míry fluktuace (%)

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období ze společnosti odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti (v tomtéž období)}} \times 100$$

Při zjištění závislosti tržeb na fluktuaci zaměstnanců je zkoumáno a analyzováno období od ledna 2015 do prosince 2017.

Při výpočtu (ekonomických) finančních dopadů je využíváno jen vzorců, které si autorka na základě jednotlivých kroků výpočtu sama vytvořila.

TEORETICKÁ ČÁST

3. Fluktuace zaměstnanců

3.1. Vymezení pojmu fluktuace

V odborné literatuře existuje řada definic pojmu fluktuace. Původ slova fluktuace pochází z latinského jazyka, a to slova „fluctuare“. Toto slovo lze do češtiny přeložit jako „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se tam“. Tento termín je obecně využíván v managementu lidských zdrojů a v přírodních vědách. (Vnoučková, 2013, s. 13)

Dle slov Michaela Armstronga (2007, s. 731) si lze pod pojmem fluktuace představit veškerý pohyb zaměstnanců, tedy nejen odchody, ale i příchody do dané organizace.

3.2. Druhy fluktuace

Fluktuaci můžeme dle různých kritérií dále klasifikovat. Například Christian Reiß (2008) ve svém článku rozlišuje celkem tři druhy fluktuace:

- Přirozená fluktuace
- Interní fluktuace (v rámci podniku)
- Externí fluktuace (mimo rámec podniku)

Přirozená fluktuace pak znamená například odchod do penze či zaměstnancova smrt. Fluktuace v rámci podniku pak zahrnuje pouze pohyby zaměstnanců uvnitř organizace. Těmito pohyby mohou být změny pracovních pozic, jako je například povýšení. Fluktuace mimo rámec podniku lze chápat jako iniciované odchody zaměstnanců z dané společnosti do jiné společnosti.

Dále se pak klasifikaci fluktuace věnují například Robert. L Mathis, John H. Jackson a Sean R. Valentine (2014, s. 163), kteří ve své knize *Human Resource Management* rozčleňují fluktuaci z těchto tří pohledů.

- Dobrovolná a nedobrovolná
- Funkční a dysfunkční

- Kontrolovatelná a nekontrolovatelná

Následující pohledy pak Mathis, Jackson a Valentine popisují takto. Dobrovolná fluktuace znamená dobrovolné opuštění společnosti ze strany zaměstnance. Mezi hlavní faktory dobrovolné fluktuace řadí pracovní nespokojenost, nespokojenost s výší platu, osobní či rodinné důvody. Ta nedobrovolná pak nastává ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou mít nespočetně mnoho důvodů, proč zaměstnance propustit. Nejznámějšími důvody jsou kupříkladu nesplnění zadané práce, neustálé porušování pravidel, organizační změny ve společnosti. Rozdíl mezi nedobrovolnou a dobrovolnou fluktuací spočívá tedy v tom, jak je ukončen pracovní poměr. Funkční fluktuace pak představuje odchod méně zdatných a výkonných pracovníků, což s sebou přináší určitou pozitivní změnu. Dysfunkční fluktuace znázorňuje naopak odchod velice výkonných či dokonce klíčových zaměstnanců. Kontrolovatelná je odchod pracovníků z důvodů, které jsou v zaměstnavatelových silách jej kontrolovat. Nekontrolovatelná fluktuace znamená opak kontrolovatelné, a to odchod pracovníků z různých důvodů, které však zaměstnavatel nedokáže kontrolovat a ovládat. K důvodům, které nemohou být zaměstnavatelem relevantně kontrolovány a ovládnuty se pak řadí kupříkladu, když je zaměstnanec pracující student, když se pracovník rozhodne zůstat doma a vychovávat tam své děti a mnoho dalších. (Mathis, Jackson a Valentine, 2014, s.163-164)

3.3. Příčiny a faktory ovlivňující fluktuaci

Leight Branham se ve své knize *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*, věnuje důvodům, proč zaměstnanci ze společností odcházejí. Hned na začátku své knihy pak Branham poukazuje, že při většině výstupních pohovorů, kdy zaměstnanci společnost opouštějí, zůstává stále jedna důležitá a podstatná otázka nezodpovězena. Tato otázka podle něj nezní: „Proč odcházíte?“ ale zní: „Proč nechcete zůstat?“ (Branham, 2009, s. 13) Odpovědi na výše zmíněné otázky pak mohou mít základy ve spoustě faktorech, které spočívají ve vnitřní struktuře jednotlivých pracovníků, jejich motivaci, politických či makroekonomických faktorech a dále pak sociologické aspekty, které souvisejí se změnami moderní společnosti. V této souvislosti pak Branham zmiňuje informaci, kdy se až 75 % pracovníků ocitá ve stádiu odcizení. Odcizení výše zmíněný autor spojuje se specifickým druhem šokující události, jež může dokonce nastat

brzy, dokonce i ihned po nástupu do zaměstnání. Proces odcizení dále rozvádí v následujících třinácti krocích:

1. Nadšený nástup do nového zaměstnání
2. První pochybnosti o správném rozhodnutí nástupu do práce
3. Vážné zamýšlení se nad odchodem
4. Snaha o změnu
5. Rozhodování se, zda odejít
6. Zvažování nákladů odchodu
7. Pasivní hledání nového zaměstnání
8. Příprava na aktivní hledání
9. Aktivní hledání nového zaměstnání
10. Přichází nabídka na nové zaměstnání
11. Odchod z nového zaměstnání
12. Odchod ze zaměstnání, aniž by měl nějaké nové zaměstnání
13. Setrvává a odcizuje se tak (Branham, 2009, s. 25-28)

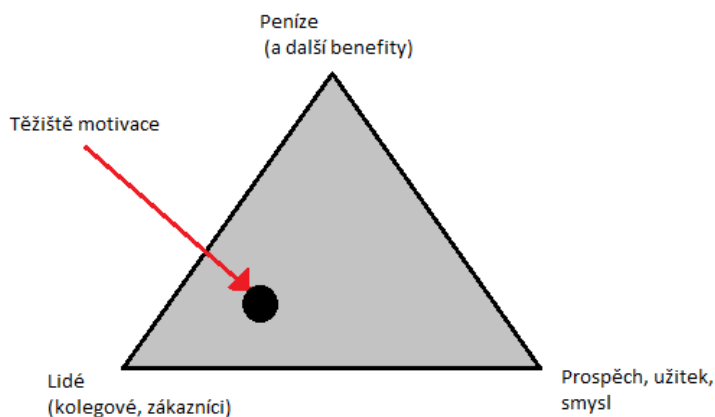
Příčiny fluktuace ve své knize popisuje i Vnoučková (2013, s. 93). Ta říká, že zaměstnancovo rozhodnutí, zda organizaci opustit či v ní i nadále setrvat působí vnitřní a vnější podmínky. Za vnitřní faktory považuje takové faktory, které ovlivňují prostředí uvnitř společnosti. Těmito faktory jsou pak výběr pracovníků a sestavení dobrého týmu, flexibilní pracovní doba, pracovní prostředí a další technické, technologické a hygienické faktory. K vnějším příčinám naopak řadí současné osobní či rodinné důvody, věk ekonomické, sociální, demografické a psychologické faktory. Aby personalisté a manažeři mohli příčinám fluktuace zaměstnanců správně čelit, měli by se při vedení svých podřízených pracovníků zaměřit na tyto výše uvedené faktory.

Vojtěch Bednář (2018, s. 14-15) říká, že pokud chceme fluktuaci nějakým způsobem řešit, musíme jí porozumět. Měli bychom se snažit porozumět hlavně tomu, co zaměst-

nance vede ke změnám zaměstnání a také proč i zaměstnanci, o kterých jsme si mysleli, že zůstanou společnosti věrní, mohou jednoduše změnit své názory. Jestliže chceme vědět, proč zaměstnanci odcházejí, musíme nejdříve zjistit, co je v práci vlastně drží. Vyskytuje se řada modelů potřeb a motivace. Lze však říci, že lidé chodí do zaměstnání v podstatě z kombinace těchto 3 níže uvedených důvodů:

1. jelikož pro svoji existenci potřebují určité prostředky (tj. pro peníze)
2. jelikož chtějí být v kolektivu lidí, s nimiž se jim dobře spolupracuje
3. jelikož chtějí dělat práci, která pro ně bude mít smysl, bude jim přinášet určitý prospěch a budou se cítit užiteční

Pro lepší pochopení a zjednodušení si to lze představit jako tento motivační trojúhelník.



Obrázek 1: Motivační trojúhelník (Zdroj: Bednář, 2018, s. 14, vlastní zpracování)

Společnosti by si pak pro zmírnění fluktuace měli zajistit různá opatření jako jsou například opatření motivačního a hodnotícího systému, dále různá opatření na podporu spolupráce a komunikace ve společnosti. (Bednář, 2018, s 14-15)

3.4. Pozitivní a negativní stránky fluktuace

Dle Lucie Vnoučkové (2013, s.14) je fluktuace, tudíž tato personální obměna, vhodné řešení pro udržení jen těch nejuvhodnějších zaměstnanců. Fluktuaci tak nelze považovat za jen čistě pozitivní či negativní jev. Kdyby míra fluktuace byla příliš vysoká, organizace by tak mohla snáz ztratit svou kontrolu, měla by demotivované zaměstnance, či dokonce nedostatek adekvátních zaměstnanců. Ne příliš žádoucím stavem by na druhé straně bylo, kdyby se míra fluktuace pohybovala na nule. Do organizace by pak nepřicházeli noví zaměstnanci, a tudíž by do společnosti neměl kdo přinášet nové a neotřelé nápady a organizace by tak mohla například začít snižovat svoji konkurenceschopnost na trhu.

Mezi hlavní přínosy fluktuace začleňuje Vnoučková (2013, s. 13-14) tyto následující položky:

- Stabilizace produktivního personálu
- Udržení fungování „vnitřního trhu“ (vytváření příležitostí k postupu, je momentem pro podpůrné zaměstnance)
- Příliv nových zaměstnanců, tudíž i nové nápady do společnosti
- Zlevňuje a zdokonaluje proces personálního plánování

Za negativa Vnoučková (2013, s.13) považuje následující:

- Ztráta zkušených a zaškolených pracovníků
- Vyšší náklady na přizpůsobení a novou adaptaci zaměstnanců
- Potenciální únik informací od odcházejících pracovníků
- Potenciální zhoršení přechodné péče a stávající zákazníky
- Ztráta zákazníků (pracovník si je tak přetáhne s sebou jinam, například do jeho nového zaměstnání)

Negativní důsledky zapříčiněné odchodem zaměstnanců lze pokládat za náklady. Tyto náklady podněcené odchodem zaměstnanců se dělí do několika skupin.

- náklady, které jsou spojeny s odchodem zaměstnanců – mzdové náklady, administrativní náklady
- nepřímé náklady, kdy personalista tráví čas při výběru a získávání náhradníků
- přímé náklady získávání náhradníků (pohovory, testování apod.)
- přímé náklady orientace náhradníků (zapracování, vstupní kurzy apod.)
- přímé náklady vzdělávání náhradníků
- ztráty způsobené tím, jelikož stávající pracovník odešel dříve, než se za něj našel náhradník (ztráty prodeje, produkce, uspokojení zákazníků)
- ztráty, které souvisejí se sníženým výkonem nových zaměstnanců po dobu, než se ve firmě zapracují. (Armstrong, 2007, s. 319)

3.5. Metody měření fluktuace

Pro měření, stanovení a výpočet intenzity či míry fluktuace bývají využívány jednoduché vzorce. Armstrong a Taylor (2015, s. 250) považují za ten nejznámější způsob a metodu měření fluktuace tradiční ukazatel míry odchodů zaměstnanců (v %).

Vzorec (%):

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období ze společnosti odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti (v tomtéž období)}} \times 100$$

Tento ukazatel pak dokáže předpovědět možnosti pokrytí následujících potřeb zaměstnanců, jelikož dokáže předurčit možné budoucí ztráty pracovníků. Za hlavní a velkou výhodu tohoto ukazatele lze považovat jeho poněkud jednoduchý a snadno proveditelný výpočet. Najdeme zde ovšem i nějaká ta negativa. Například použití tohoto ukazatele se může ukázat jako problematické, a to, když průměrný počet zaměstnanců, z čehož se míra odchodů počítá, není uspokojivě okázalá a reprezentativní, aby

dokázala vystihnout tento nynější trend v případě výraznějšího růstu, či naopak poklesu počtu zaměstnanců v průběhu sledovaného období. Za další zápor tohoto ukazatele lze považovat i to, že nedokáže rozlišovat, zda se jedná o odchod nových zaměstnanců, či zaměstnanců, kteří jsou v organizaci zaměstnáni poněkud delší dobu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 250)

Aby bylo možné turčit tyto problémy pro upevnění pracovníků, je nutné doplnit tento ukazatel míry odchodů zaměstnanců dalším indikátorem stability pracovníků, jako například indexem stability. (Armstrong, 2007, s. 315)

Vzorec výpočet indexu stability (%):

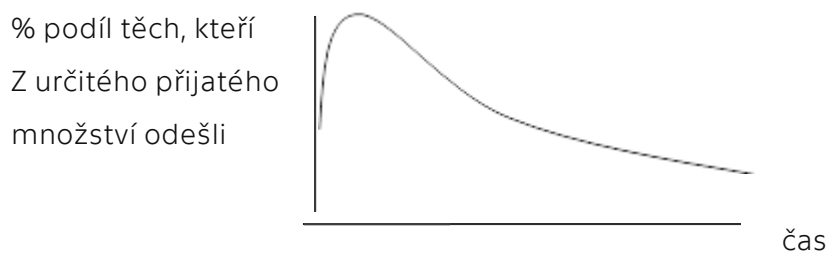
$$\frac{\text{Počet lidí s jedním a více roky zaměstnaní ve společnosti}}{\text{Počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

(Armstrong, 2007, s. 315)

Za další ukazatel míry stability pracovníků lze považovat míru přežití. Míra přežití se vypočítá jako podíl těch pracovníků, kteří byli přijati v určitém období a těch, kteří jsou v organizaci stále zaměstnáni i po nějaké době, tudíž po určitém počtu měsíců či let. (Armstrong, 2007, s. 317)

Vzorec pro výpočet míry stability (%):

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří v organizaci zůstali po určitou dobu}}{\text{Počet zaměstnanců přijatých během určitého období}} \times 100 \quad (\%)$$



Křivka přežití (Zdroj: Armstrong 2007, s. 316)

Tento ukazatel je užitečný při pozorování určité skupiny nově přijatých pracovníků (například absolventi) a pomáhá posuzovat efektivnost politiky získávání a stabilizace pracovníků. Co však z tohoto ukazatele nelze vyčíst, je určení míry odchodů celé populace. Nelze tudíž předvídat budoucí ztráty pracovníků a ani určité možnosti pokrytí následných potřeb zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 250)

Lucie Vnoučková (2013, s. 26) pak ve své knize uvádí i názory jiných autorů, kteří nedoporučují zahrnovat tyto odchody zaměstnanců z určitých důvodů. Mezi tyto důvody pak patří různé zdravotní důvody, mateřská dovolená, invalidní či starobní důchody, vynucené odchody a další.

3.6. Eliminace fluktuace a stabilizace pracovníků

Pro každou společnost je důležité, aby investovala čas a peníze do prostředků sloužících k eliminaci míry fluktuace. Společnosti pak snížení míry fluktuace a stabilizace pracovníků přináší mimo jiné i citelné finanční úspory. (Armstrong, 2007, s. 657) Organizace by tak měla nejprve identifikovat potřebu investování, vyhledávat realizovatelné investiční projekty a kvantifikovat jejich parametry a nalézt tak i optimální možný způsob financování. (Sholleová, 2009, s. 11)

I přesto, že určitá míra fluktuace je k rozvoji organizace potřebná, musíme jí řídit a eliminovat. Společnost by se měla o své zaměstnance pravidelně zajímat, měla by zjišťovat jejich názory a předcházet tak jejím dobrovolným odchodům. K tomuto zjišťování se používá nějaká z těchto čtyř metod zjišťování názorů. Jedná se pak o rozhovory, strukturované dotazníky, kombinace rozhovorů a dotazníků nebo referenční skupiny. (Armstrong, 2007, s. 658)

4. Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů takto: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“.

Podle Armstronga (2007, s. 305) lze plánování lidských zdrojů rozdělit na měkké a tvrdé. Rozdíly mezi měkkým a tvrdým plánováním se tak podle něj liší v odlišných přístupech a požadavcích na příslušné zaměstnance. Zatímco měkké plánování slouží k postupnému zabezpečování, aby byli k dispozici jen ti lidé, kteří budou oddáni organizaci a budou dostatečně a náležitě motivováni. Naopak úkolem tvrdého plánování je zabezpečit, aby byly v okamžiku potřeby k dispozici ty správné počty adekvátních lidí. Tvrdé plánování je tak postaveno na kvantitativní analýze.

Koncepci lidských zdrojů se věnuje i Koubek (2015, s. 40). Ten tvrdí, že k tomu, aby byla organizace ekonomicky úspěšná a konkurenceschopná, je potřeba, aby organizace přistupovala k personálním pracím v podobě řízení lidských zdrojů jako k podstatně důležitému a rozhodujícímu nástroji. Nepříznivý přístup organizace k personálním pracím pak může vyznačovat a značně poukazovat na poněkud vyšší míru fluktuace. (Koubek, 2015, s. 40)

Přílišně vysoké procento fluktuace má za následky ohrožení velkého množství společností. Pro eliminaci těchto příčin je proto nutné dávat důraz na všechny procesy práce s danými pracovníky, a to od jejich nastoupení do společnosti po jejich odchod ze společnosti. (Vnoučková, 2013, s. 46) V souvislosti s těmito poznatky uvádí Vnoučková výčet podstatně důležitých personálních činností, kterým je důležité věnovat pozornost. Tyto personální činnosti zahrnují:

- Nábor a výběr zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,

- odměňování zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců a další. (Vnoučková, 2013, s. 46)

4.1. Proces získávání a výběr zaměstnanců

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ (Koubek, 2012, s. 131)

Podle Šikýře (2012, s. 72) je podstatou získávání zaměstnanců *„navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává po práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (nabízející práci)“* za hlavním účelem informování těchto potenciálních uchazečů o zaměstnání, předpokladech, podmínkách a požadavcích výkonu práce.

V procesu výběru, získávání a evidence zaměstnanců jsou uchazečům sdělovány bližší a podrobnější informace o daném pracovním místě. Dále se doporučuje budoucímu zaměstnancovi vymezit a stanovit pracovní pozici v organizační struktuře, podrobně zaměstnance informovat o budoucích cílech a vizích organizace, vysvětlit a popsat systémy komunikace a motivační systém. Všechny tyto položky pak zaměstnanci dají jasnější pohled na pracovní místo a snadnější způsob se tak rychleji začlenit. (Vnoučková, 2013, s. 47)

Podle Armstronga (2007, s. 343) se proces získávání a výběr pracovníků člení na celkem 3 fáze. Procesu získávání pracovníků se ovšem týkají pouze první dvě fáze. Do první fáze patří vymezení požadavků, které zahrnují popis a určitou specifikaci pracovního místa a definování požadavků na dané pracovní místo. Ve druhé fázi pak probíhá vybírání uchazečů, kde jsou uchazeči průběžně prozkoumáváni a vyhodnocováni uvnitř společnosti i mimo ni.

Výběrem zaměstnanců se ve své knize *Personalistika pro manažery a personalisty* zabývá Martin Šikýř. Podle něj jsou metody výběru budoucích zaměstnanců postupy posuzování a prověřování způsobilosti uchazečů vykonávat budoucí vyžadovanou práci a zahrnují:

- Posuzování životopisu,
- výběrový pohovor,
- různorodé testování uchazečů,
- Assessment Centre,
- prozkoumávání referencí. (Šikýř, 2012, s. 84)

4.2. Řízení a adaptace zaměstnanců

Dle slov Šikýře (2012, s. 109) zahrnuje adaptace zaměstnanců formální i neformální úkony, které jsou spojeny s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním přijatého pracovníka do nového zaměstnání.

Na zaměstnancovo rozhodnutí, zda ve společnosti nadále setrvat má podle všeho vliv i profesní adaptace. Ta pak hraje podstatnou roli v zaměstnancově spokojenosti a rozboji. K hlavním faktorům pracovní adaptace řadíme seznámení se s všelijakými organizačními pravidly, kulturou a situacemi, které se ve společnosti objevují. Organizace, která má podle všeho správně nastavený adaptační proces se tak s velkou pravděpodobností vyhne případným budoucím nepříjemnostem. (Vnoučková, 2013, s. 50)

Další, kdo se zabýval zaměstnaneckou adaptací, byl Koubek. Ten začleňuje zaměstnaneckou adaptaci do souboru aktivit vyznačovaných jako orientace zaměstnanců. Pracovníkovu orientaci pak pojímá jako pečlivě uvážený a promyšlený program charakteristických adaptačních a naučných aktivit, jež zahrnují pracoviště ve společnosti a veškerá pracovní místa. Hlavním záměrem těchto aktivit je uspíšit seznámení se nových zaměstnanců s jejich pracovními úkoly a povinnostmi, pracovními podmínkami a pracovním, kulturním a sociálním prostředím. (Koubek, 2007, s. 192-193)

4.2.1. Podniková kultura

Kulturu organizace jinak řečeno podnikovou kulturu si lze představit jako soustavu norem, hodnot, předpokladů, přesvědčení a postojů, která stanovuje způsoby jednání a chování lidí. (Armstrong, 2007, s. 257) Další, kdo se podrobněji zabýval firemní kulturou

je Vojtěch Bednář (2018, s. 20-22). Podle něj v organizacích mohou existovat různé druhy podnikových kultur. Každé organizaci a každému prostředí pak vyhovuje něco jiného. Jestliže organizace chce, aby firemní kultura napomáhala loajalitě a omezovala fluktuaci, měla by se snažit o následující:

1. V organizaci by měl existovat nesporný a jednoznačný systém trestů a odměn, jinak řečeno s každým pracovníkem by se za stejných podmínek mělo zacházet stejně.
2. Pokud by měl pracovník nějaký problém, bylo by dobré, kdyby existovalo nějaké místo či instituce, kam by se mohl pracovník případně obrátit.
3. Jestliže má organizace zahraničního vlastníka nebo vrcholový management, bylo by dobré, aby mezi ním a českými pracovníky existoval nějaký „styčný prvek“, který by měl vysoké schopnosti a pravomoce zprostředkovat komunikaci.
4. Bylo dobré vyvarovat se srovnávání organizace s okolními organizacemi hromadně před pracovníky.
5. Organizace by měla napomáhat společnému a společenskému životu pracovníků mimo jejich práci. Tímto jsou myšleny například firemní dovolené, sportovní dny, oslavy a další.
6. Pro organizaci by bylo dobré, kdyby viditelně ukazovala, že své pracovníky dostatečně podporuje a že se o ně dobře stará.

4.3. Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Jednu z teorií motivace pak zformuloval Federick Herzberg. Podle něj je pak tato teorie nazývána Herzbergova dvoufaktorová teorie. V této teorii pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance tím hlavním zdrojem motivace a spokojenosti. Těmito faktory jsou:

- hygienické faktory

- motivátory

Mezi hygienické faktory patří takové faktory, které podněcují pracovní neschopnost. Motivátory jsou naopak faktory, které pomáhají povzbuzovat motivaci a spokojenost. (www.managementmania.com) O Herzbergovi se ve své knize zmiňuje i Vnoučková (2013, s. 14-15), která zde vyobrazuje tyto faktory ovlivňující (ne)spokojenost pracovníků ve společnosti na následující tabulce.

Hygienické dissatisfactory	Motivační satisfactory
Organizační politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy	Povýšení
Plat	Práce
Pracovní jistota	Možnost růstu
Osobní život	Odpovědnost
fyzické pracovní podmínky	
Postavení	

Obrázek 2: Faktory ovlivňující (ne)spokojenost pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Toto rozdělení z výše znázorněné tabulky podporují i další vědecké studie. Podle studie, kterou povedli Hackham a Oldham (1980) a která se zaměřovala na vědce a pracovníky různých vzdělávacích institucí, bylo zjištěno a určeno 6 hlavních činitelů ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Těmito konkrétními činiteli jsou výše odměn a benefitů, smysl práce, rozvoj a růst, vedení nadřízenými, bezpečnost práce a vztahy se spolužáky. (Vnoučková, 2013, s. 15)

Spokojenost s prací

Pojem „spokojenost s prací“ se vztahuje k postojům a pocitům, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci. Nespokojenost s prací signalizují tyto negativní postoje, zatímco spokojenost signalizují příznivé a pozitivní postoje. (Armstrong, 2007, s. 228)

Faktory, které ovlivňují spokojenost s prací

Výši spokojenosti s prací ovlivňují jak vnitřní, tak vnější motivační faktory, sociální vztahy se spolupracovníky, kvalita řízení a sociální vztahy v pracovních skupinách. K náležitému a uvědomělému chování, které pomáhá organizaci k úspěšnosti, dochází

tehdy, pokud jsou zaměstnanci správně motivovaní, pokud mají pocit závazku ke společnosti a jejich práce jim přináší značnou míru uspokojení. (Armstrong, 2007, s. 228-229)

Armstrong (2007, s. 229-230) také tvrdí, že výši spokojenosti s prací můžeme zkoumat pomocí anket. Podle něj pak existují celkem 4 metody jejich realizace a to:

1. uplatnění strukturovaných dotazníků (tyto dotazníky jsou pak v organizaci rozdávány přímo zaměstnancům, kteří je vyplňují podle svého uvážení)
2. uplatnění rozhovorů (jedná se o rozhovory, díky nimž mohou nadřízení s pracovníky diskutovat o velkém okruhu různých záležitostí)
3. kombinace rozhovorů a dotazníků (kombinace obou těchto metod je ideální, jelikož spojuje kvalitativní údaje z rozhovorů s kvantitativními údaji z dotazníků)
4. užití diskuzních skupin (diskusní skupiny jsou zaměřeny na jednotlivé záležitosti, kde se šetří pracovníkovy názory a postoje týkající se společnosti)

4.4. Hodnocení zaměstnanců

U hodnocení zaměstnanců se jedná o nástroj řízení pracovních výkonů zaměstnanců. Manažerům pak umožňuje například usměrňovat, kontrolovat a povzbuzovat zaměstnance při vykonávání sjednané práce. (Šikýř, 2016, s. 115) Výsledky těchto hodnocení pracovníků bývají zaznamenávány, uschovávány a nadále využívány k všelijakým dalším potřebným účelům. (Bláha, 2013, s. 56) Jak už bylo zmíněno hodnocení pracovníků konají zpravidla vedoucí manažeři, v menších podnicích však mohou hodnocení provádět i vlastníci či jimi pověřené pracovníci. V literatuře bývají uvedeny nejrůznější metody a formy hodnocení zaměstnanců. Mezi ty nejčastěji uváděné patří:

- hodnocení podle výsledků naplnění stanovených cílů,
- hodnocení podle naplnění stanovených norem,

- hodnocení dle standardizovaných formulářů. (Častorál, 2013, s. 209-210)

Nyní jsme si vytyčily metody hodnocení pracovníků a dále je nutné si podrobněji říci, kdo všechno může být oprávněn zaměstnance hodnotit. Hodnocení čili posuzování smí provádět všichni ti, kteří jsou schopni zhodnotit a posoudit vykonanou práci příslušného hodnoceného zaměstnance, nebo pokud jsou v rámci dané práce s pracovníkem v kontaktu. Lze proto uvést tyto možnosti:

- podřízení jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými (tento způsob bývá ve většině společnostech nejčastější a bývá podložen na předpokladu, kde přímého nadřízeného lze považovat za nejvíce kvalifikovaného člověka, který spravedlivě hodnotí své zaměstnance)
- přímí nadřízení jsou hodnoceni svými zaměstnanci (cílem tohoto hodnocení je poskytovat manažerům inspiraci a snažit se upozornit na jejich případné chyby, kterých se dopouštějí)
- vzájemné hodnocení se členů skupin či týmů (kolegové neboli spolupracovníci se hodnotí navzájem a cílem je pak posílení jejich vztahů a vzájemné spolupráce, což vede ke zvýšení efektivity a kvality jejich práce)
- sebehodnocení – zaměstnanci hodnotí sami sebe (za cíl a hlavní účel tohoto sebehodnocení lze považovat zamyšlení se nad svou prací a nad svým pracovním výkonem)
- zaměstnanec hodnotí hodnotitelé z vnějšího okolí, nejčastěji to jsou externí zákazníci (hlavním smyslem, aby se externí zákazníci zapojili do procesu hodnocení, je zvýšit a posílit jejich spokojenost)
- vícezdrojové hodnocení (tento přístup spočívá v tom, že hodnocený pracovník je hodnocen odlišnými lidmi, ale podle stejných kritérií)
(Jiří Bláha a kolektiv, 2013, s. 56-57)

Hodnocení zaměstnanců se věnovala také Vnoučková (2013, s. 52), která zmiňuje, že hodnocení pracovníků je další významná činnost, která může ovlivňovat fluktuaci. Je tak podstatnou součástí ocenění vynakládaného úsilí, času a současně shrnutím předchozího období se stanovováním cílů a vidinou zlepšení v příštím období. Hodnocení je dle ní tak podstatné uznání zaměstnance. Pro každého zaměstnance je uznání důležité, jelikož tak pak pracovník ví, že organizace, pro kterou pracuje, je za jeho práci

vděčná. Mimo to je toto hodnocení i vhodný nástroj pro včasné zjištění případných nedostatků, upozornění na vyskytující se chyby a zejména pak přechází případným nespokojenostem. (Vnoučková, 2013, s. 52)

4.4.1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování patří taktéž k hlavním a důležitým faktorům fluktuace a je jednou z nejhlavnějších součástí personálního vedení. Tkví v přípravě, rozvíjení a realizaci odměňování. Odměny jsou pak obvykle spojeny s významem, charakterem a kvantitou skutečně odvedené práce. Dále vychází z výkonů zaměstnance, jeho dovedností a schopností. (Častorál, 2013, s. 211) Podle Šikýře (2012, s. 124) je účelem odměňování pracovníků spravedlivé ocenění za skutečný zaměstnancův výkon a efektivně tak zaměstnance stimulovat k provozování sjednané práce a dosažení zadaných úkolů. Podle něj tak lze odměňování rozdělit do dvou forem a to:

- Peněžní forma odměňování (plat, mzda, odměna z dohody)
- Nepeněžní forma odměňování (pochvaly, různé motivující pracovní úkoly, kvalitnější pracovní prostředí apod.)

Cíle řízení odměňování

Dalším, kdo se zabývá odměňováním je například Armstrong. Armstrong se zaměřoval i na hlavní cíle odměňování, které úzce souvisí s fluktuací. Dle něj jsou hlavními cíli odměňování:

- Odměňovat zaměstnance,
 - Za hodnotu, kterou pak vytváří a podle toho, jak si zaměstnanců daná společnost váží a cení
- podporovat a motivovat pracovníkovu oddanost a angažovanost vůči společnosti,
- získat a poté si udržet kvalitní pracovníky,
- spravedlivě fungovat,
- spravedlivé odměňování. (Armstrong, 2007, s.515)

Zaměstnanecké výhody (benefity)

Udělované zaměstnanecké výhody, jinými slovy benefity jsou peněžité realizace nebo realizace peněžitých hodnot, které zaměstnavatel uděluje pracovníkům ve spojitosti se zaměstnáním. Zaměstnanecké výhody pak navyšují například zajímavost zaměstnání či mohou zlepšit zaměstnavatelovu pověst. (Šikýř, 2012, s. 142)

Koubek (2007, s. 320) pak klasifikuje tyto benefity různými způsoby jako jsou zaměstnanecké výhody:

- sociálního charakteru (půjčky, rekreace, sport, dovolená apod.),
- související s danou prací (doprava, nápoje, stravování, vzdělávání apod.),
- spojené s postavením ve společnosti (podnikový byt, služební automobil, služební mobilní telefon či notebook apod.)

4.4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Mezi důležité složky řízení lidských zdrojů řadíme rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci by měli mít touhu se vzdělávat, zlepšovat se a cítit se na vrcholu svých příležitostí a možností, protože pokud tuto touhu mít nebudou, může to působit jako jeden ze spouštěcích faktorů a zaměstnanci mohou začít uvažovat o případném odchodu z organizace. Ve spojitosti s rozvojem jako motivujícím faktorem, který přispívá k udržení zaměstnanců na pracovních místech, příkládá z důvodů správných úkonů a cílů důraz na zajištění náležitých a vhodných školení pro pracovníky na daných pracovních pozicích. Nadřízení by proto měli dobře znát své pracovníky, a tak podle pracovníkovi kvalifikace a vzdělání vědět na jakou pracovní pozici se hodí. Jestliže pracovník projeví případný zájem o danou pozici, měl by v tom být ze strany organizace podporován. Na druhou stranu, pokud je na svém pracovním místě nespokojen, nemělo by se mu bránit v odchodu. Zaměstnanci, kteří jsou nedostatečně motivováni stojí organizaci peníze i čas, což není samozřejmě v zájmu žádné organizace. Za další je nutné zmínit, že pokud se nějakým způsobem nerozvíjí zaměstnanci, nerozvíjí se tak ani organizace, ve které pracují. (Vnoučková, 2013, s. 75-76)

Podle Šikýře (2012, s. 146) je záměrem vzdělávání pracovníků plánovitě utvářet, rozšiřovat a zdokonalovat jejich schopnosti k výkonu ujednané práce a k dosahování správných výkonů. Dále uvádí, že podle Koubka (2007, s. 254) je vzdělávání pracovníka v průběhu jeho zaměstnání také součástí vzdělávání jako člověka v průběhu jeho života ve společnosti a zahrnuje tak:

- okruh všeobecného vzdělávání,
- okruh odborného vzdělávání,
- okruh rozvoje. (Šikýř, 2012, s. 146)

4.5. Odchody zaměstnanců z organizace

Nejprve si musíme uvědomit, že odchod pracovníků nebývá jednorázovým rozhodnutím, ale vše probíhá v postupném vývoji a v čase. Tento záměr příslušnou organizaci opustit může tedy trvat dny, týdny nebo dokonce i roky. (Vnoučková, 2013, s. 85) Zaměstnanecký vztah může být zaměstnancem ukončen dobrovolně, kdy většinou pak odchází jinam nebo odchází například do důchodu. Ve zvyšující se míře však odcházejí pracovníci nedobrovolně, kde společnost ukončuje svým pracovníkům pracovní poměry z různých důvodů, jako jsou nadbytečnost, špatné chování, neschopnost a další. (Armstrong, 2007, s. 401)

Vnoučková ve své knize píše, že Somaya a Williamson (2008) dokládají ve své studii zjištění, že odchody pracovníků nemusí být pro podnik vždy pouze ztrátou. Někdy je možné využít sociální vazby a vybudované vztahy ve spřátelených organizacích, což pak zaměstnance vede k užší spolupráci mezi těmito zúčastněnými organizacemi. Tento zaměstnancův odchod pak může nějakým způsobem dokonce i prospět. (Vnoučková, 2013, s. 87)

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Představení společnosti

Pro zpracování praktické části mé bakalářské práce byla vybrána společnost, která si nepřeje být jmenována. V celé práci je tedy užíván název společnosti XY a.s.

Společnost byla založena roku 1997 a je mezinárodním poskytovatelem spotřebitelských financí. Zaměřuje se pak především na zodpovědné poskytování úvěrů. Dnes se ve svém oboru řadí k největším a celkem působí v 11 zemích po celém světě. Těmito konkrétními zeměmi jsou Česká republika, Slovensko, Bělorusko, Indie, Indonésie, Čína, Kazachstán, Filipíny, Ruská federace, Spojené státy americké a Vietnam.

V praktické části mé bakalářské práce pak vycházím z údajů jedné z těchto poboček v zahraničí. Konkrétněji se tedy jedná o Čínu, kde se společnost v současné době potýká s problémy fluktuace zaměstnanců.

Celá tato společnost je rozdělena na 3 hlavní oddělení. Tato oddělení se nazývají: **MANAGEMENT & BACK OFFICE**, **SALES & MARKETING** a **OPERATIONS**. Pod tato tři jmenovaná oddělení nadále spadají ještě menší oddělení.

Oddělení **MANAGEMENT & BACK OFFICE** pak v češtině znamená oddělení managementu a administrativní podpory. Do tohoto oddělení patří například oddělení lidských zdrojů a IT oddělení. **SALES & MARKETING** je oddělení marketingu a prodeje. Toto oddělení je nejpočetnější, a proto se na něj zaměřuji v praktické části své bakalářské práce. Těmito konkrétními zaměstnanci jsou prodejci spotřebitelských úvěrů. Posledním zmíněným oddělením je oddělení **OPERATIONS**. V tomto oddělení jsou prováděny veškeré operace spojené s upisováním úvěrů, jako jsou například registrace a archivace, zpracování žádostí, zákaznický servis nebo telemarketing.

6. Fluktuace zaměstnanců

Tato kapitola je obecně zaměřena na fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců, která je zde počítána, se nevztahuje ke všem zaměstnancům ve společnosti, ale jen ke konkrétním zaměstnancům. Těmito konkrétními zaměstnanci masových pozic, konkrétněji se jedná o prodejce úvěrů.

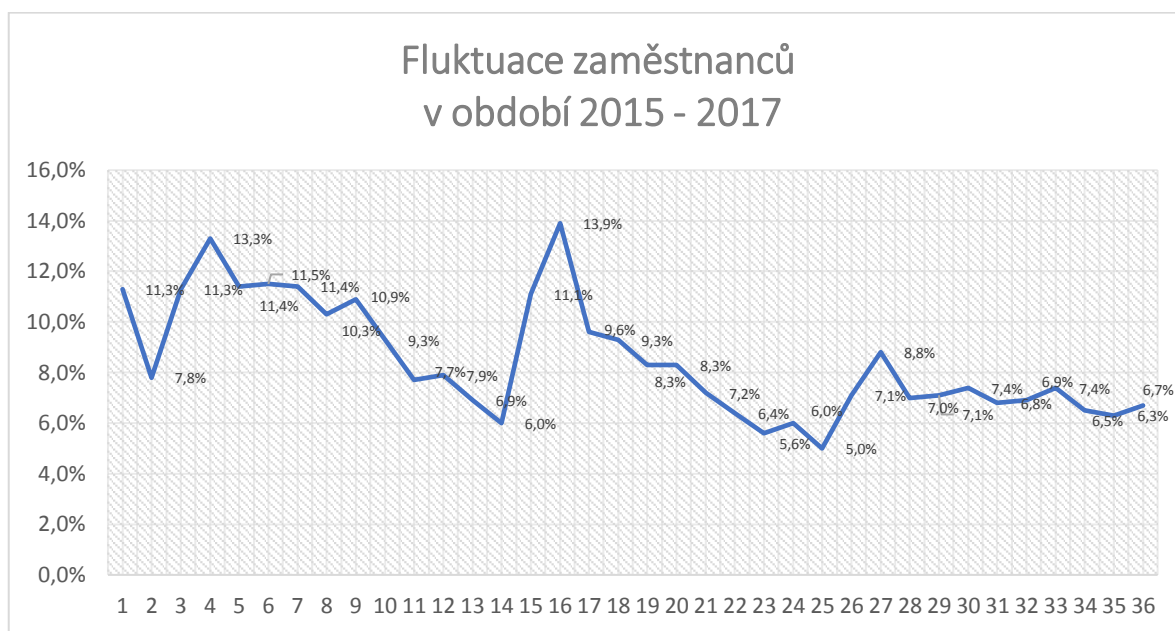
Při výpočtu je vycházeno z údajů poskytnutých společností XY a.s. Pro konkrétní výpočet míry fluktuace byl použit Armstrongův vzorec. (Armstrong, 2015, s. 250) Do vzorce byla zahrnuta celková fluktuace zaměstnanců, tj. dobrovolná i nedobrovolná.

Vzorec pro výpočet míry fluktuace (%):

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období ze společnosti odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti (v tomtéž období)}} \times 100$$

Obdobím, které je ve vzorci zmíněno, je myšlen jeden měsíc. Vše je tedy podrobně spočítáno za každý jednotlivý měsíc během 3 sledovaných let neboli 36 měsíců. Přesněji se jedná o období od ledna 2015 do prosince 2017. Průměrným počtem zaměstnanců ve společnosti je myšlen počet zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti na konci daného měsíce (tudíž stálí zaměstnanci i nově příchozí zaměstnanci). Do předchozího vzorce byla dosazena interní data ze společnosti a výsledky jsou vyobrazeny v grafu 1. Výsledné vypočítané hodnoty jsou vyjádřeny a znázorněny v %.

Graf 1: Fluktuační zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)



Z grafu je nadále patrné, že fluktuace během všech sledovaných měsíců těchto konkrétních zaměstnanců je proměnlivá a mezi jednotlivými měsíci poměrně kolísá.

Celková průměrná fluktuace za tyto 3 roky činí 8,5 %. Hodnota mediánu je 7,75, což znamená, že v 50 % případech byla fluktuace nejvýše 7,75 %. Dalším ukazatelem je směrodatná odchylka, která určuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny či odchýleny od průměru hodnot. V našem případě je hodnota směrodatné odchylky 2,28. Dále byla počítána i hodnota variačního rozpětí, což je rozdíl maxima a minima, který činí 8,9.

Průměrná míra fluktuace za jednotlivé roky

Tabulka 1: Průměrná fluktuace (Zdroj: vlastní výpočet)

Období	Průměrná míra fluktuace
2015	10,3 %
2016	8,2 %
2017	6,9 %

V tabulce 1 jsou hodnoty za jednotlivé 3 roky zprůměrované a jde tak vidět, že průměrná míra fluktuace od roku 2015 do roku 2017 postupně klesá.

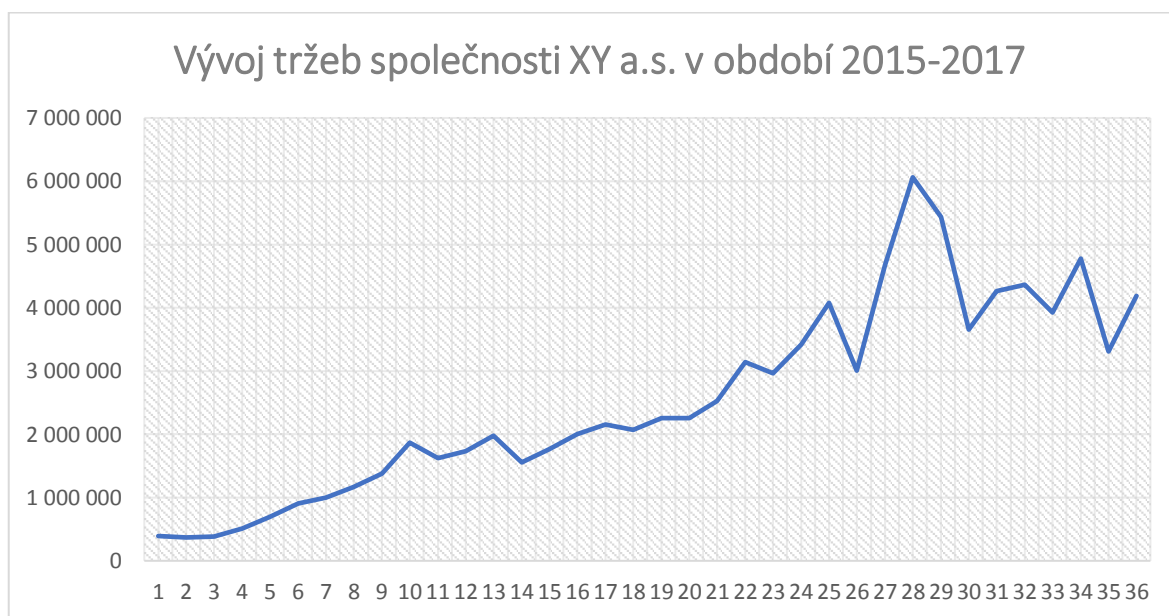
7. Závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců

V této kapitole bude pomocí regresní analýzy zjišťována závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců. Cílem regresní analýzy je přispět k poznání příčinných vztahů mezi statistickými znaky.

Tržby společnosti XY a.s.

Zde v grafu 2 lze vidět vývoj tržeb ve sledovaném období. Opět se jedná o roky 2015, 2016 a 2017. Na dolní ose je tedy znázorněno celkem 36 měsíců těchto tří let.

Graf 2: Vývoj tržeb společnosti XY a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)



Pro zjištění závislosti tržeb podniku na fluktuaci zaměstnanců bylo nejprve nutné provést analýzu dat. Tato analýza byla provedena prostřednictvím programu v MS Excel. Pro budoucí výpočet je nejprve nutné určit nezávisle proměnnou x a závisle proměnnou y .

Nezávisle proměnná (x) je fluktuace zaměstnanců a závisle proměnnou (y) jsou tržby společnosti.

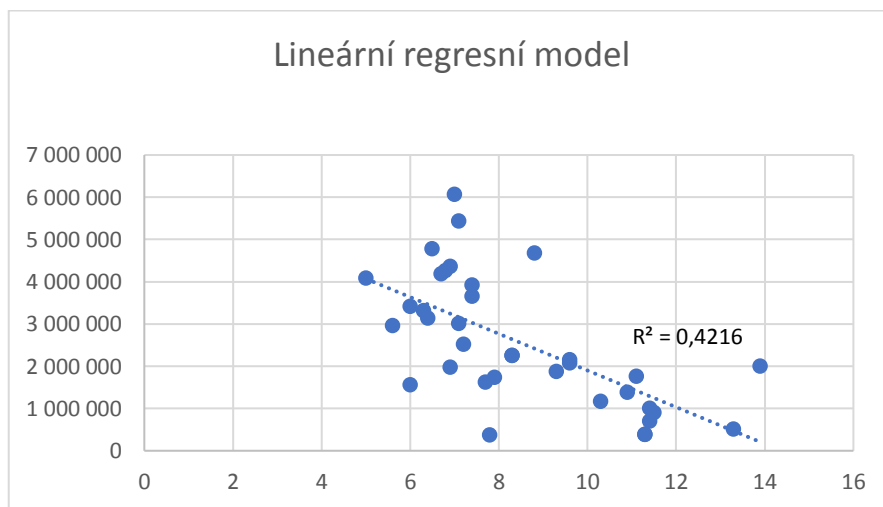
Tabulka 2: Soubor hodnot pro regresní model (Zdroj: Účetní údaje, vlastní úpravy)

období	Fluktuace (%)	Tržby (v tis. CNY)
2015/leden	11,3	390 309
2015/únor	7,8	369 128
2015/březen	11,3	383 746
2015/duben	13,3	509 630
2015/květen	11,4	695 234
2015/červen	11,5	906 138
2015/červenec	11,4	997 331
2015/srpen	10,3	1 166 183
2015/září	10,9	1 378 654
2015/říjen	9,3	1 870 316
2015/listopad	7,7	1 625 094
2015/prosinec	7,9	1 732 406
2016/leden	6,9	1 973 128
2016/únor	6,0	1 558 076
2016/březen	11,1	1 766 987
2016/duben	13,9	2 004 291
2016/květen	9,6	2 158 101
2016/červen	9,3	2 071 298
2016/červenec	8,3	2 256 165
2016/srpen	8,3	2 253 996
2016/září	7,2	2 522 874
2016/říjen	6,4	3 139 088
2016/listopad	5,6	2 961 048
2016/prosinec	6,0	3 416 387
2017/leden	5,0	4 079 692
2017/únor	7,1	3 008 151
2017/březen	8,8	4 674 261
2017/duben	7,0	6 061 496
2017/květen	7,1	5 432 792
2017/červen	7,4	3 658 356
2017/červenec	6,8	4 262 213
2017/srpen	6,9	4 362 634
2017/září	7,4	3 924 805
2017/říjen	6,5	4 774 402
2017/listopad	6,3	3 309 095
2017/prosinec	6,7	4 182 989

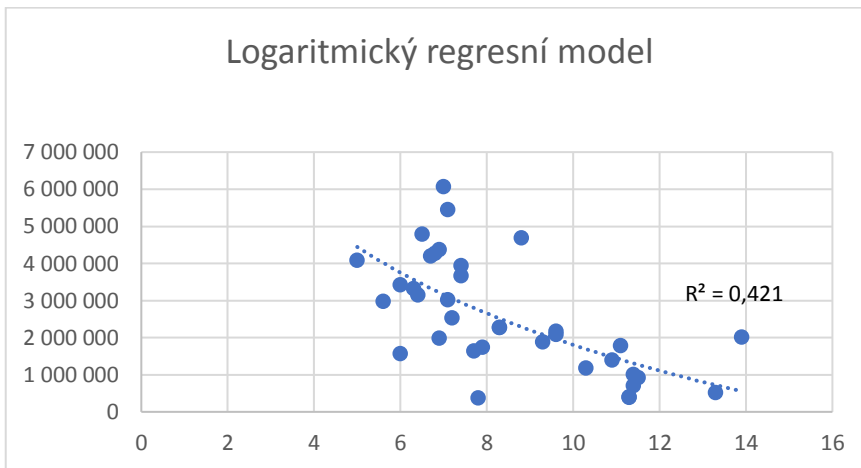
Pro následný výpočet je nejprve důležité určit nejvhodnější typ regresního modelu. Program MS Excel nabízí funkci zvanou analýza dat, pomocí níž lze zjistit, který z regresních modelů je nejvhodnější využít.

V dalším kroku byly proto v programu MS Excel vytvořeny bodové grafy, do kterých byly zaneseny hodnoty z tabulky 2. Do těchto grafů pak byla dále vložena spojnice trendu a hodnota indexu determinace R^2 . Hodnota indexu determinace nabývá hodnot od nuly do jedné a udává kvalitu regresního modelu. Přesněji vyjádřeno udává, kolik % rozptylu vysvětlované proměnné je vysvětleno modelem a kolik zůstalo nevysvětleno. Hodnoty blízké nule značí špatnou kvalitu regresního modelu, zatímco hodnoty blízké jedné značí dobrou kvalitu regresního modelu. Z následujících grafů tak lze určit, že nejvhodnějším druhem regresního modelu pro následující výpočet je exponenciální regresní model, jelikož má největší hodnotu indexu determinace.

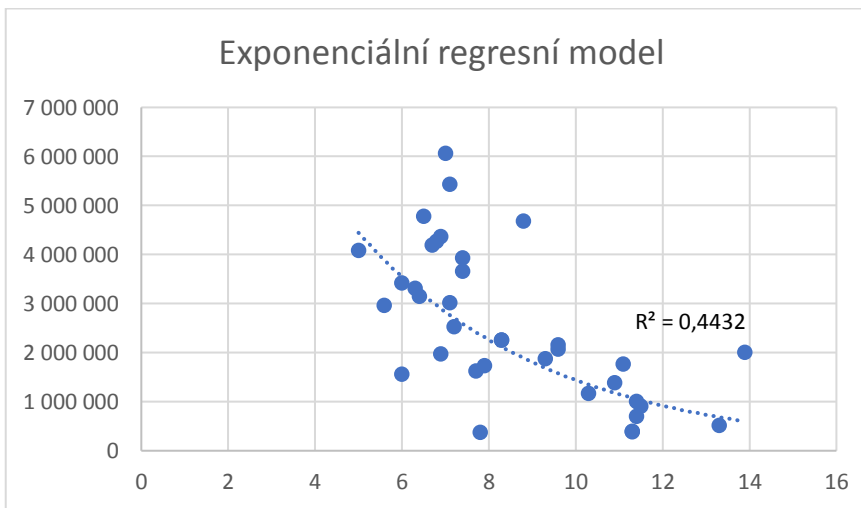
Graf 3: Lineární regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



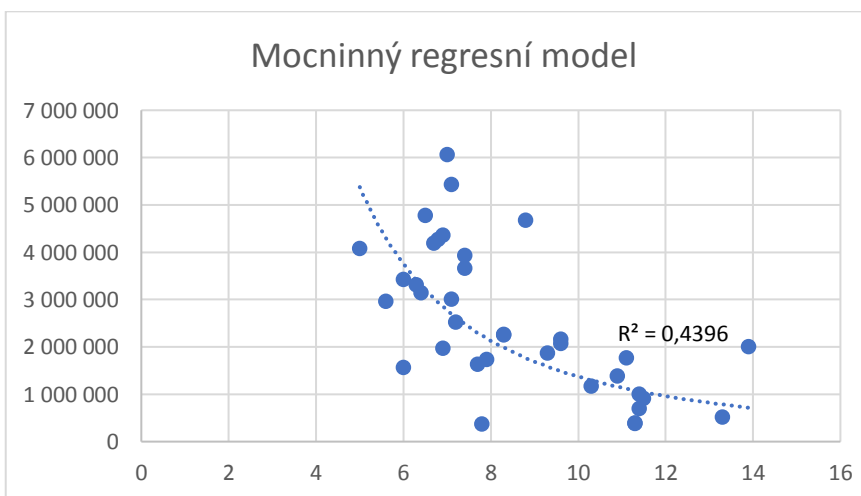
Graf 4: Logaritmický regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



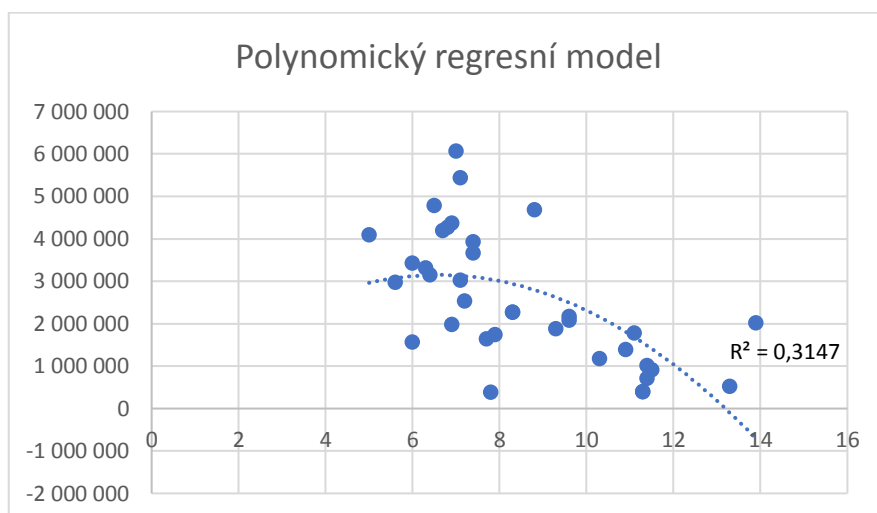
Graf 5: Exponenciální regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 6: Mocninný regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 7: Polynomický regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



Exponenciální regresní model

Hodnoty v následující tabulce 3 byly spočítány prostřednictvím programu MS Excel a funkce analýza dat. Pro výpočet a získání výsledných hodnot, které jsou zaneseny v tabulkách 3 a 4., bylo nejprve nutné zlogaritmovat hodnoty y z tabulky 2 sloupec Tržby.

Tabulka 3: Regresní statistika (Zdroj: vlastní výpočet)

Regresní statistika	
Násobné R	0,6657432
Hodnota spolehlivosti R	0,4432140
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,4268380
Chyba střední hodnoty	0,5840694
Pozorování	36

Hodnota spolehlivosti R neboli index determinace, jehož hodnota je 0,4432 nám ukazuje, že model vysvětluje pouze 44,3 % změn v tržbách v závislosti na změnách fluktuace. Hodnota násobného R = 0,6657 pak udává a zároveň poukazuje, že se jedná o středně silnou závislost.

K dalšímu ověření kvality regresního modelu je využít test významnosti regresního parametru β_1 . K tomuto testu je použita hodnota P pro parametr β_1 z tabulky 4. Pro tento parametr P platí hodnota 9,382E-06. H_0 : regresní parametr je statisticky nevýznamný.

Výsledek pak získáme porovnáním hladiny významnosti 0,05, což je obecně platná hodnota pro spolehlivost modelu 95 %, se kterou je při výpočtu pracováno. Výsledkem je tedy: $9,382E-06 < 0,05$. Tato hodnota $9,382E-06$ je menší, než 0,05 nulová hypotéza je tak zamítnuta a regresní model je proto statisticky významný.

Parametry regresní analýzy

Parametr β_0 musel být upraven z logaritmického tvaru. K tomuto byla použita funkce (=EXP). Následně jsou tyto vypočítané parametry $\beta_0 = 13696591,1$ a $\beta_1 = -0,225158221$ dosazeny do rovnice exponenciálního regresního modelu.

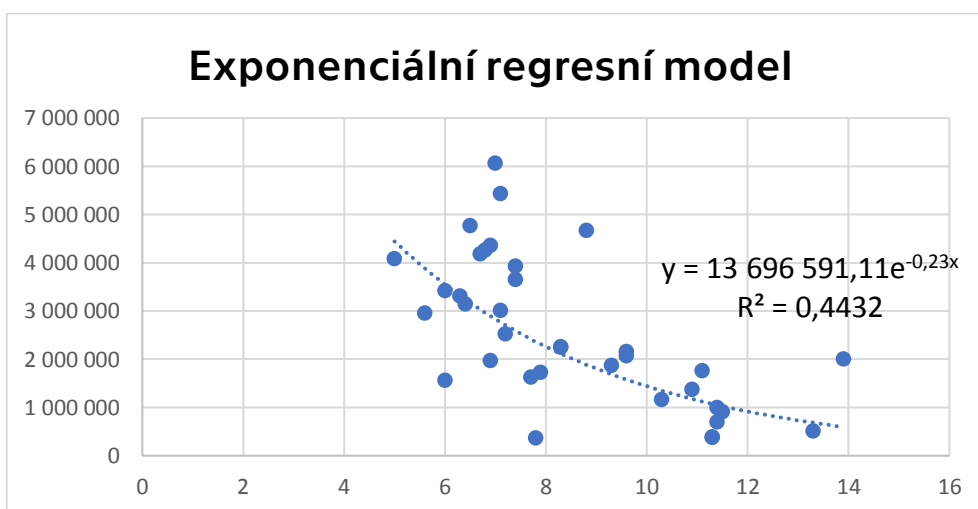
Tabulka 4: Parametry regresní analýzy (Zdroj: vlastní výpočet)

	Koeficienty	Chyba střední hodnoty	Hodnota P	Dolní 95 %	Horní 95 %
$\ln \beta_0$	16,43265753	0,3805400953	2,741E-31	15,65931	17,20601
β_1	-0,22515822	0,0432798460	9,382E-06	-0,31311	-0,1372
β_0	13696591,11				

Výsledná rovnice exponenciálního regresního modelu

$$y = 13696591,11 * e^{-0,225158221x}$$

Graf 8: Exponenciální regresní model (Zdroj: vlastní zpracování)



I přesto, že byla prokázána středně silná závislost mezi fluktuací zaměstnanců a tržbami společnosti, spolehlivost exponenciálního regresního modelu je pouhých

44,3 %. Není tudíž vhodné model použít pro budoucí výpočty odhadů tržeb při různých stupních fluktuace.

8. Výpočet ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na výpočet finančních dopadů pro společnost XY a.s. Jsou zde v penězích vyčísleny finanční ztráty, které jsou způsobeny fluktuací zaměstnanců. Jako v předchozích kapitolách i tato je zaměřena na masové pozice, kterými jsou prodejci úvěrů.

Na úvod je nutné zmínit, že tito zaměstnanci prochází od svého nástupu do zaměstnání procesem postupného zaučení a proškolení. Plné produktivity dosahuje zaměstnanec průměrně po 12 měsících od svého nástupu.

Pro princip celého výpočtu finančních ztrát je důležité vysvětlit, co jsou to akviziční a croselové neboli zkráceně XCL kontrakty. Akviziční kontrakty jsou krátkodobé převážně bezúročné spotřebitelské úvěry poskytované na nákup spotřebního zboží, zejména mobilních telefonů. Samostatně tyto úvěry nejsou v současné době ziskové. Po několika měsících splácení spotřebitelského úvěru je klientům nabídnut hotovostní bezúčelový úvěr, společností nazývaný croselový (XCL) kontrakt. Hodnota těchto úvěrů je několikanásobně vyšší než u akvizičních úvěrů a částka je úročena. Podle propočtů společnosti si pak následující neboli XCL úvěr si vezme přibližně 22 % lidí.

8.1. Princip výpočtu

Odchodovost prodejců úvěrů s sebou přináší ztráty nákladů z proškolení zaměstnanců, nákladů na nábor zaměstnanců (jako jsou například platby personálním agenturám) a také z titulu ztráty odpovídající zisku o který společnost přijde z titulu snížené produktivity.

Celkový výpočet se pak snaží pokrýt všechny tyto dopady. Výpočet je rozdělen na dvě části. Zatímco jedna část ztrát výpočtu je jasně prokazatelná, jedná se o náklady na proškolení, náklady na nábor (tudíž data z účetnictví), ta další část týkající se ztráty zisku je založena na souboru předpokladů. Koncept výpočtu ztrát z titulu ztracené produktivity předpokládá, že každý odchodící zaměstnanec bude nahrazen novým, který musí nezbytně projít proškolením. Jak už bylo zmíněno, každý zaměstnanec si musí

projít proškolením, jehož dovednosti a produktivita se postupně zvyšují během jednoho roku (od 1. do 12. měsíce, kdy se předpokládá, že po 12. měsíci je jeho produktivita na maximu). Výpočet sumarizuje celkovou ztrátu variabilního zisku na klienta (akviziční kontrakt + XCL kontrakt) z důvodu snížené produktivity u nově přijatých zaměstnanců. Tito nově přijatí zaměstnanci nahrazují ty zkušenější, kteří odešli a měli větší produktivitu. Předpokládáme, že ztráta společnosti z titulu snížené produktivity zaměstnance odpovídá ztrátě celkového variabilního zisku z neuzavřených kontraktu. Tato celková ztráta je tedy rozdíl mezi předpokládanou plnou produktivitou a produktivitou nově příchozího zaměstnance.

8.2. Samotný výpočet

Pro lepší představu jsou v jednotlivých krocích uváděny tabulky a grafy s průběžnými vypočítanými hodnotami. Z důvodu, že zaměstnanec dosáhne plné produktivity v 13. měsíci, je tento výpočet prováděn za celých 13 měsíců. Veškeré výpočty byly prováděny v programu MS Excel. V průběhu celého výpočtu je vycházeno z dat poskytnutých společnostmi.

Jak již bylo zmíněno, jedná o údaje poskytnuté zahraniční pobočkou. Z tohoto důvodu jsou i hodnoty v zahraniční měně, přesněji tedy v čínské měně, která se nazývá čínský jüan. Pro čínský jüan platí zkratka CNY. Tato zkratka CNY je pak užívána v celé práci. V závěru výpočtu je pro lepší představivost celková suma finančních ztrát převedena a vyčíslena také v EURECH.

Popis výpočtu

Celý výpočet je rozdělen do jednotlivých kroků, které jsou následujícím způsobem popsány.

8.2.1. Výpočet nákladů z titulu ztráty odpovídající zisku, o který společnost přijde z titulu snížené produktivity

KROK 1

V prvním kroku se vypočítá průměrný počet prodaných kontraktů v prvním až třináctém měsíci zaměstnání.

K tomuto výpočtu jsou použity údaje o produktivitě prodejců a o průměrné výši jedné akviziční půjčky.

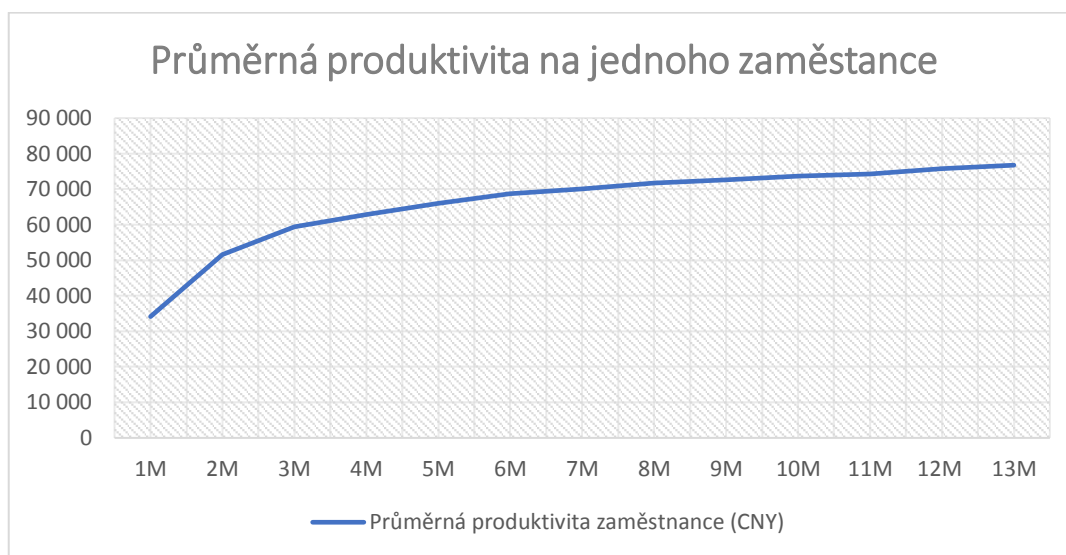
Vzorec 10: Průměrný počet prodaných kontraktů

$$\frac{\text{Průměrná produktivita zaměstnance}}{\text{Průměrná výše jedné akviziční půjčky}}$$

Tabulka 5: Průměrná produktivita na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc zaměstnání	Průměrná produktivita zaměstnance (CNY)
1	34 130
2	51 603
3	59 351
4	62 830
5	66 022
6	68 775
7	70 060
8	71 655
9	72 536
10	73 657
11	74 217
12	75 728
13	76 737

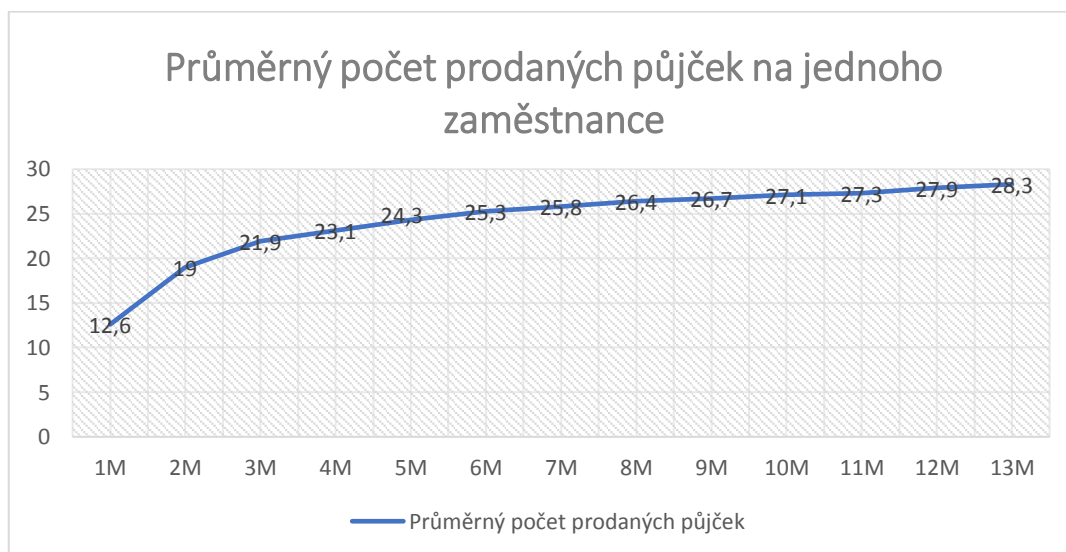
Graf 9: Průměrná produktivita na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)



V grafech lze vidět interpretaci výsledků. Průměrná produktivita zaměstnance postupně roste s přibývajícím praxí. Lze to pak vypočítat i z mírně rostoucí křivky v grafu 9. Konkrétní vypočítané hodnoty průměrného počtu prodaných půjček jsou pak zaneseny v grafu 10. Z něj je možné také vyčíst, že zaměstnanec je ve 13. měsíci od svého nástupu schopen průměrně prodat o polovinu úvěrů více než při nástupu do zaměstnání.

Interpretace výsledků

Graf 10: Průměrný počet prodaných půjček na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)



KROK 2

Za další bylo třeba zjistit celkový průměrný zisk z akvizičního kontraktu a průměrný zisk XCL kontraktu.

Vzorec pro výpočet průměrného zisku z akvizičních kontraktů:

Vzorec 11: Průměrný zisk z akvizičního kontraktu

Počet prodaných půjček v jednotlivých měsících zaměstnání (podle délky zaměstnání ve firmě) X variabilní zisk z jedné půjčky

Vzorec pro celkový průměrný zisk z XCL kontraktu:

Vzorec 12: Průměrný zisk z XCL kontraktu

Počet XCL půjček X variabilní zisk z jedné prodané XCL půjčky

Interpretace výsledků

Tabulka 6: Průměrný zisk z akviziční a XCL půjčky na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní výpočet)

Měsíc zaměstnání	Průměrný zisk z akviziční půjčky na jednoho zaměstnance (CNY)	Průměrný zisk z XCL půjčky na jednoho zaměstnance (CNY)
1	-2 394,1	12 875
2	-3 620,4	19 471
3	-4 164,0	22 394
4	-4 407,4	23 703
5	-4 631,4	24 908
6	-4 834,8	25 948
7	-4 914,7	26 431
8	-5 027,0	27 035
9	-5 088,6	27 367
10	-5 166,9	27 787
11	-5 206,1	27 999
12	-5 312,2	28 569
13	-5 383,0	28 950

KROK 3

V dalším kroku následoval výpočet celkového zisku z obou druhů těchto kontraktů. K tomuto bylo využito jednoduchého vzorce, který zahrnuje součet zisku z akvizičního kontraktu a zisku z XCL kontraktu.

Vzorec pro výpočet celkového průměrného zisku z obou druhů kontraktů:

Vzorec 13: Celkový průměrný zisk z akvizičního kontraktu a XCL kontraktu

Zisk z akvizičního kontraktu + zisk z XCL kontraktu

Interpretace výsledků

Tabulka 7: Průměrný zisk z prodaných akvizičních a XCL kontraktů na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní výpočet)

Měsíc zaměstnání	Celkový průměrný zisk z prodaných akvizičních a XCL kontraktů na jednoho zaměstnance (CNY)
1	10 481
2	15 850
3	18 230
4	19 296
5	20 276
6	21 123
7	21 517
8	22 008
9	22 278
10	22 621
11	22 792
12	23 257
13	23 567

KROK 4

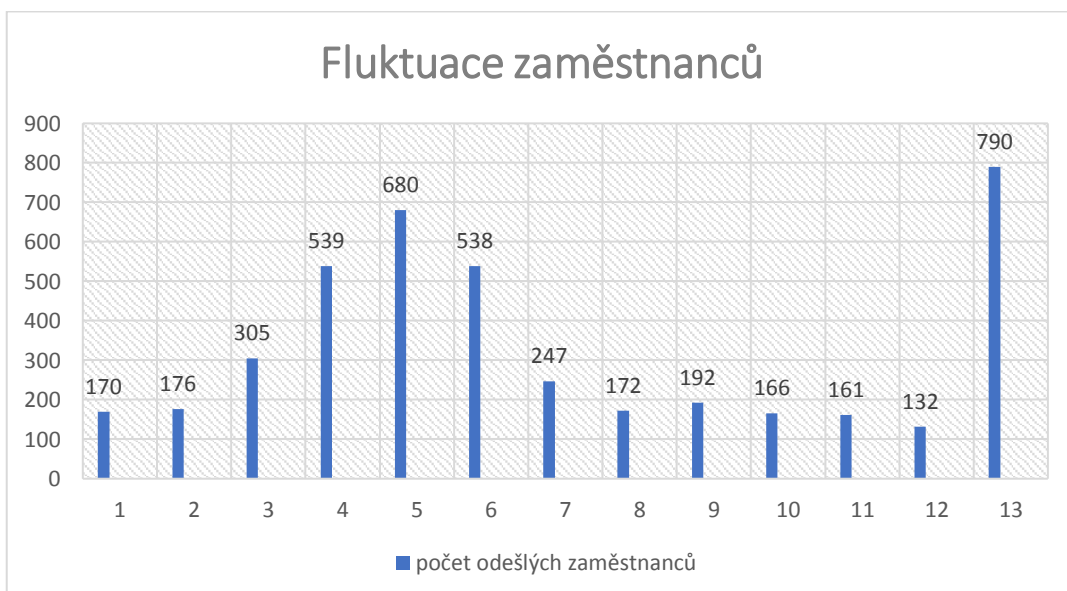
Pro princip celého tohoto výpočtu finančních ztrát je samozřejmě nezbytně nutné znát fluktuaci zaměstnanců. Ta je uvedena v následující tabulce 8. V této tabulce můžeme vidět počty zaměstnanců, kteří odešli v jednotlivých měsících zaměstnání. Po prvním měsíci v zaměstnání pak odešlo celkem 170 lidí, po druhém měsíci 176, po třetím 305

zaměstnanců a takto je vše sledováno až do 13. měsíce. Celkem odešlo v průběhu všech sledovaných měsíců 4 268 zaměstnanců.

Tabulka 8: Počet zaměstnanců odešlých ze společnosti (Zdroj: vlastní úpravy)

Měsíc zaměstnání	Počet odešlých zaměstnanců
1	170
2	176
3	305
4	539
5	680
6	538
7	247
8	172
9	192
10	166
11	161
12	132
13	790
Celkem	4 268

Graf 11: Fluktuace zaměstnanců během 13 měsíců (Zdroj: vlastní zpracování)



Model bere v úvahu potenciální zisk za měsíční produkci na jednoho zaměstnance, což je jinými slovy průměrný zisk z akvizičních a XCL kontraktů na jednoho zaměstnance, který je vypočítán v předchozí tabulce 7.

KROK 5

K dalšímu mezivýpočtu byla potřeba znát ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance. Tato ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance znamená, o kolik zisku přichází společnost z titulu různé produktivity mezi 1. a 13. měsícem.

Níže uvedená tabulka vyjadřuje, o kolik zisku přichází společnost z titulu postupného náběhu produktivity od 1. do 13. měsíce.

Ušlý zisk je spočítán jako rozdíl zisku při plné produktivitě (v 13. měsíci) a zisku dosaženým zaměstnancem v jednotlivých měsících zaměstnání.

Interpretace výsledků

Tabulka 9: Ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní výpočet)

Měsíc zaměstnání	Ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance (CNY)
1	13 086
2	7 717
3	5 337
4	4 271
5	3 290
6	2 444
7	2 050
8	1 559
9	1 289
10	946
11	774
12	310
13	0

KROK 6

Model bere v úvahu skutečnost, že produktivita nově přijatého zaměstnance nabíhá od nuly a společnost přichází v každém měsíci do dosazení plné produktivity o zisk viz. vyjádření ztráty výše. Celková ztráta z titulu nahrazení zaměstnance zaměstnancem v jednotlivých měsících odchodu je počítána jako součet ztrát produktivity od 1. měsíce do měsíce odchodu.

Vzorec pro celkový ztracený zisk z důvodu nutnosti náhrady:

Vzorec 14: Celkový ztracený zisk z důvodu nutnosti náhrady

Počet odešlých zaměstnanců (v daném měsíci trvání zaměstnání) X ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance

Zde uvádím pro představu princip výpočtu ztrát z důvodu odchodu zaměstnanců ve 3. měsíci od svého nástupu:

Celková potenciální ztráta (3. měsíc) = (počet odešlých zaměstnanců v měsíci 1 X ztráta potenciálního zisku na jednoho zaměstnance v měsíci 1) + (počet odešlých zaměstnanců v měsíci 2 X ztráta potenciálního zisku na jednoho zaměstnance v měsíci 2) + (počet odešlých zaměstnanců v měsíci 3 X ztráta potenciálního zisku na jednoho zaměstnance v měsíci 3) =
= (305 X 13 086 = **3 991 084**) + (305 X 7 717 = **2 323 556**) + (305 X 5 337 = **1 627 679**)

Tyto vypočítané hodnoty lze vidět v obrázku 3., kde byly stejným způsobem počítány ztráty v ostatních měsících odchodu zaměstnance.

Následující obrázek je vyjmut z programu MS Excel, kde byl celý výpočet prováděn a do práce vložen pro usnadnění a lepší pochopení tohoto kroku výpočtu.

Měsíc zaměstnání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Potenciální zisk z kontraktu na jednoho zaměstnance	10 481	15 850	18 230	19 296	20 276	21 123	21 517	22 008	22 278	22 621	22 792	23 257	23 567
Ztráta potenciálního zisku na jednoho zaměstnance	13 086	7 717	5 337	4 271	3 290	2 444	2 050	1 559	1 289	946	774	310	0
Počet odešlých zaměstnanců													
1	170												
2	176	176											
3	305	305	305										
4	539	539	539	539									
5	680	680	680	680	680								
6	538	538	538	538	538	538							
7	247	247	247	247	247	247	247						
8	172	172	172	172	172	172	172	172					
9	192	192	192	192	192	192	192	192	192				
10	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166			
11	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161		
12	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	
13	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790
Celková ztráta potenciálního zisku z důvodu náhrady novým zaměstnancem													
1	2 224 539	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2 303 052	1 358 118	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3 991 084	2 353 556	1 627 679	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	7 053 097	4 159 236	2 876 456	2 302 099	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	8 898 156	5 247 273	3 628 924	2 904 318	2 237 476	0	0	0	0	0	0	0	0
6	7 040 011	4 151 519	2 871 119	2 297 828	1 770 238	1 314 881	0	0	0	0	0	0	0
7	3 232 124	1 905 995	1 318 153	1 054 951	812 730	603 672	506 411	0	0	0	0	0	0
8	2 250 710	1 327 252	917 904	734 622	565 950	420 371	352 643	268 120	0	0	0	0	0
9	2 512 420	1 481 583	1 024 637	820 043	631 758	469 251	393 648	299 296	247 484	0	0	0	0
10	2 172 197	1 280 952	885 884	708 995	546 207	405 707	340 341	258 767	213 971	157 086	0	0	0
11	2 106 769	1 242 369	859 201	687 640	529 755	393 487	330 090	250 972	207 526	152 355	124 687	0	0
12	1 727 289	1 018 588	704 438	563 779	434 334	322 610	270 633	205 766	170 145	124 912	102 228	40 897	0
13	10 337 563	6 096 097	4 215 955	3 374 134	2 599 420	1 930 774	1 619 696	1 231 479	1 018 294	747 579	611 819	244 761	0
CNY	55 849 012	31 622 539	20 930 350	15 448 410	10 127 869	5 860 754	3 813 462	2 514 401	1 857 419	1 181 931	838 734	285 658	0
EUR	7 650 550	4 331 855	2 867 171	2 116 221	1 387 379	802 843	522 392	344 438	254 441	161 908	114 895	39 131	0

Obrázek 3: Pomocný (maticový) zápis pro výpočet finančních ztrát (Zdroj: vlastní zpracování a výpočet)

KROK 7

V konečném kroku výpočtu nákladů z titulu ztráty odpovídající zisku, o který společnost přijde z titulu snížené produktivity, se sečtou všechny tyto ztráty. Celková ztráta variabilního zisku na klienta z důvodu snížené produktivity u nově přijatých zaměstnanců činí 150 330 539 CNY. Na EURA se přepočítá jako 150 330 539 CNY * kurz EURO 7,3. Výsledkem je pak celkem 20 539 225 EUR.

8.2.2. Výpočet průměrných nákladů na nábor a proškolení zaměstnanců

Tabulka 10: Údaje pro výpočet nákladů na nábor a proškolení zaměstnanců (Zdroj: vlastní úpravy)

Celkem počet všech odešlých zaměstnanců	4 268
Průměrné náklady na nábor nově přijatého zaměstnance	85 (CNY)
Průměrné náklady na proškolení na jednoho nově přijatého zaměstnance	285 (CNY)

KROK 8

Celkové průměrné náklady na nábor a proškolení zaměstnanců se vypočítají následujícím způsobem:

Vzorec 15: Celkové průměrné náklady na nábor a proškolení zaměstnanců

(Průměrné náklady na nábor nově přijatého zaměstnance + Průměrné náklady na proškolení na jednoho nově přijatého zaměstnance) X celkem počet všech odešlých zaměstnanců

Celkem tyto náklady činí 1 579 160 CNY. V práci je počítáno s kurzem (EUR/CNY) =7,3. Na ERUA přepočítáme jako: $1\,579\,160 / 7,3 = 216\,323$ EUR.

KROK 9

V samotném závěru se tyto veškeré vypočítané náklady neboli ztráty sečtou. Sečteme proto celkové průměrné náklady na nábor a proškolení a celkové ztráty variabilního zisku na klienta z důvodu snížené produktivity u nově přijatých zaměstnanců. V čínské měně pak tyto celkové konečné náklady činí přesně **151 909 699 CNY**. V přepočtu na eura je to **20 809 548 EUR**.

Z celkových výsledků je tedy patrné, že tyto náklady (ztráty) jsou pro společnost opravdu vysoké. Znatelně největší náklady způsobené fluktuací zaměstnanců jsou pak ztráty z titulu ztracené produktivity zaměstnanců.

9. Návrhy na snížení fluktuace a zvýšení personální retence

V této kapitole budou doporučeny návrhy na snížení fluktuace a zvýšení retence zaměstnanců. Personální retence znamená opak fluktuace a jedná se tedy o setrvání zaměstnanců v organizaci.

Pomocí regresní analýzy autorka zjistila, že mezi fluktuací zaměstnanců a tržbami podniku XY a.s. existuje středně silná závislost. Za další byly z důvodu fluktuace spočítány finanční ztráty společnosti, které jsou poměrně vysoké.

Pro přesnější zjištění, co fluktuaci ve společnosti XY a.s. způsobuje a jak jí následně ještě snížit, neexistuje jednoduché a jedno řešení, ale skládá se z více různých opatření. Vzhledem k významnosti finančních ztrát a jako manažerské optimalizační řešení tohoto problému navrhuji společnosti zabývat se výpočtem složitějšího ekonometrického modelu. Hlavním účelem tohoto ekonometrického modelu je pak na základě definované množiny prvků a vazeb mezi nimi převést příslušný zkoumaný jev včetně konkretizace vazeb mezi jednotlivými proměnnými do slovní formy a následně do matematického jazyka. Ekonometrický model je tedy specifická norma algebraického modelu zahrnující jednu, či více náhodných veličin.

Celková strategie společnosti XY a.s. by se měla zaměřit na podporu personální retence, tedy snížení fluktuace. Na základě informací o problémech fluktuace zaměstnanců získaných od této společnosti uvádím níže další návrhy na její snížení.

- Zajistit implementaci cílových hodnot fluktuace
- Zvýšení poměru počtu HR zaměstnanců na 100 zaměstnanců z důvodu zlepšení individuálního přístupu k zaměstnancům
- Investice do tréninku manažerských dovedností pro manažery masových pozic

- Průzkum osobnostních profilů zaměstnanců z pohledu manažerských schopností (tzn. do manažerských pozic vybrat jen ty zaměstnance, kteří mají manažerské schopnosti)
- Optimalizace pracovní doby pro masové pozice (zavedení 6 h pracovní doby pro pozice v prodeji nebo v call centrech – zvýší se tak jejich produktivita, zaměstnanci nejsou tak unavení jednotvárnou prací a dochází k menším, a ne tak častým odchodům)
- Zaměstnanecké **NPS** (Net Promoter Score neboli míra loajality zaměstnanců) - provádět jednou za 6 měsíců – jedná se o dotazníky zaměstnancům, zda by doporučili společnost svým příbuzným a známým

Závěr

Bakalářská práce prokázala závislost tržeb na fluktuaci zaměstnanců a navrhla model na výpočet ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanců. V závěru autorka doporučuje opatření ke snížení fluktuace.

Pro splnění cíle autorka využila interních údajů poskytnutých společností XY a.s. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury, která shrnula a objasnila hlavní pojmy jako fluktuace pracovníků, příčiny, pozitivní a negativní stránky a dopady fluktuace.

V praktické části byla nejprve ve stručnosti představena společnost a hned poté následoval výpočet míry fluktuace zaměstnanců. Z tohoto výpočtu vyšly fakta, že od roku 2015 do roku 2017 dochází ročně k postupnému průměrnému snižování míry fluktuace. Tato vypočítaná míra fluktuace byla dále využita při výpočtu regresní analýzy. Výpočet regresní analýzy prokázal středně silnou závislost mezi fluktuací zaměstnanců a tržbami společnosti. V tomto spojení byl zjišťován nejvhodnější regresní model. Z grafů, které byly vytvořeny vyšlo najevo, že díky největší hodnotě indexu determinace se jako nejlepší jeví exponenciální regresní model. Ovšem i spolehlivost tohoto exponenciálního modelu je pouhých 44,3 %, což vykazuje opravdu malou spolehlivost modelu a nebylo tudíž vhodné jej využít pro další výpočty budoucích odhadů.

V další části byly pomocí sestaveného modelu vypočítány finanční ztráty společnosti. Zde vyšlo najevo, že tyto náklady neboli finanční ztráty společnosti jsou značně nezdravě vysoké a společnost by tak měla snížení fluktuace postupně a účelně řešit. V poslední části byly proto díky informacím získaným společností popsány návrhy na snížení fluktuace zaměstnanců.

Závěrem této bakalářské práce lze tedy říci, že fluktuace zaměstnanců představuje jedno z rizikových oblastí společnosti XY a.s. a společnost by se tak měla touto problematikou účelněji zabývat.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
4. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
7. Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261168-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. MATHIS, Robert L., John Harold. JACKSON a Sean. VALENTINE. *Human resource management*. Fourteenth edition. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1133953104.
11. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

14. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

Internetové zdroje

15. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 27.01.2016 [cit.20.04.2018].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
16. REIß, Ch. Ursachen der Fluktuation. Personaler-online. [online]. 2. 2. 2014 [cit. 2016-04-12]
Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační trojúhelník	14
Obrázek 2: Faktory ovlivňující (ne)spokojenost pracovníků	23
Obrázek 3: Pomocný (maticový) zápis pro výpočet finančních ztrát	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná fluktuace	32
Tabulka 2: Soubor hodnot pro regresní model	34
Tabulka 3: Regresní statistika	37
Tabulka 4: Parametry regresní analýzy	38
Tabulka 5: Průměrná produktivita na jednoho zaměstnance	42
Tabulka 6: Průměrný zisk z akviziční a XCL půjčky na jednoho zaměstnance	44
Tabulka 7: Průměrný zisk z prodaných akvizičních a XCL kontraktů na jednoho zaměstnance).....	45
Tabulka 8: Počet zaměstnanců odešlých ze společnosti	46
Tabulka 9: Ztráta potenciálního zisku za měsíční produkci na jednoho zaměstnance	47
Tabulka 10: Údaje pro výpočet nákladů na nábor a proškolení zaměstnanců	49

Seznam grafů

Graf 1: Fluktuace zaměstnanců.....	32
Graf 2: Vývoj tržeb společnosti XY a.s.	33
Graf 3: Lineární regresní model	35
Graf 4: Logaritmický regresní model.....	36
Graf 5: Exponenciální regresní model	36
Graf 6: Mocninný regresní model.....	36
Graf 7: Polynomický regresní model.....	37
Graf 8: Exponenciální regresní model	38
Graf 9: Průměrná produktivita na jednoho zaměstnance	43
Graf 10: Průměrný počet prodaných půjček na jednoho zaměstnance	43
Graf 11: Fluktuace zaměstnanců během 13 měsíců	46

Seznam vzorců

Vzorec 1: Výpočet průměru	7
Vzorec 2: Výpočet mediánu	7
Vzorec 3: Výpočet variačního rozpětí.....	7
Vzorec 4: Výpočet směrodatné odchylky	8
Vzorec 5: Lineární model	8
Vzorec 6: Logaritmický model	8
Vzorec 7: Mocninný model.....	9
Vzorec 8: Exponenciální model.....	9
Vzorec 9: Výpočet míry fluktuace (%).....	9
Vzorec 10: Průměrný počet prodaných kontraktů	42
Vzorec 11: Průměrný zisk z akvizičního kontraktu	44
Vzorec 12: Průměrný zisk z XCL kontraktu	44
Vzorec 13: Celkový průměrný zisk z akvizičního kontraktu a XCL kontraktu	45
Vzorec 14: Celkový ztracený zisk z důvodu nutnosti náhrady	48
Vzorec 15: Celkové průměrné náklady na nábor a proškolení zaměstnanců.....	50

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: Kristýna Voláková

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis