

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. Adéla Komendová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Obor: Mezinárodní obchod



**Řízení lidských zdrojů ve společnostech Clearstream
Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o.
se zaměřením na fluktuaci zaměstnanců**

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Adéla Komendová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Iveta Němečková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve společnostech Clearstream Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o. se zaměřením na fluktuaci zaměstnanců vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze den.....

.....

Podpis

Ráda bych poděkovala Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, doc. MUDr. Jiřímu Stehlíkovi, CSc. a Ing. Tomášovi Lysému za užitečné náměty a připomínky a v neposlední řadě společnosti Clearstream Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o za poskytnuté materiály a intenzivní spolupráci.

Obsah

Seznam zkratk.....	7
Úvod	8
1 Teoretická část.....	10
1.1 Fluktuace zaměstnanců	10
1.1.1 Druhy fluktuace	10
1.1.2 Faktory ovlivňující fluktuaci	11
1.1.3 Měření fluktuace.....	16
1.2 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci	18
1.2.1 Získání a výběr nových pracovníků.....	18
1.2.2 Komunikace a řešení konfliktů.....	20
1.2.3 Hodnocení zaměstnanců	22
1.2.4 Odměňování	24
1.2.5 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců.....	26
1.2.6 Spokojenost zaměstnanců.....	28
1.2.7 Odchod zaměstnanců ze společnosti	30
2 Praktická část.....	31
2.1 Představení společnosti.....	31
2.1.1 Deutsche Börse Group v Praze	33
2.2 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti COP a DBS	35
2.2.1 Odchod zaměstnanců ze společnosti COP mezi roky 2010-2017	35
2.2.2 Odchod zaměstnanců ze společnosti DBS mezi roky 2013-2017	39
2.3 Analýza výstupních pohovorů	44
2.3.1 Hodnocení odcházejících zaměstnanců COP mezi roky 2010–2017	44
2.3.2 Hodnocení odcházejících zaměstnanců DBS mezi roky 2013–2017	50
2.4 Vliv zvolené metody náboru na fluktuaci ve společnosti COP a DBS.....	55
2.4.1 Nábor ve společnosti COP.....	55
2.4.2 Nábor ve společnosti DBS.....	58
2.5 Analýza trhu práce	61
2.5.1 Relevantní mzdové trendy	64
2.5.2 Faktory ovlivňující budoucí vývoj trhu práce v ČR.....	65
2.6 Zhodnocení situace a doporučení k udržení zdravé míry fluktuace ve společnosti COP a DBS.....	67
2.6.1 Získávání a výběr nových pracovníků.....	68

2.6.2	Komunikace a řešení problémů	69
2.6.3	Hodnocení.....	69
2.6.4	Odměňování	69
2.6.5	Rozvoj a vzdělání zaměstnanců.....	70
2.6.6	Spokojenost zaměstnanců.....	70
2.6.7	Odchod zaměstnanců ze společnosti	71
Závěr.....		72
Seznam použité literatury a podkladů		75
Seznam obrázků, grafů a tabulek.....		81
Přílohy		84

SEZNAM ZKRATEK

COP Clearstream Operations Prague s.r.o.

DBS Deutsche Börse Services s.r.o

ČSÚ Český statistický úřad

EEX European Energy Exchange

ECC European Commodity Clearing

ZD zkušební doba

H1 Hypotéza 1

H2 Hypotéza 2

H3 Hypotéza 3

ČR Česká republika

ÚVOD

Úspěšné organizace mají jedno společné, plně si uvědomují, kdo za jejich úspěchem stojí. Jsou to jejich zaměstnanci, a proto kladou důraz na jejich spokojenost, motivaci, sounáležitost, budují vize a snaží se upevňovat podnikovou kulturu. Protože právě spokojení, motivovaní a angažovaní zaměstnanci vidí smysl ve své práci a zcela jistě mají lepší pracovní výkon. Investice do lidského kapitálu a vzdělání však nejsou jediným klíčem k úspěchu. Společnosti musejí brát v potaz i vnější faktory, které ovlivňují jejich fungování. Jsou vystaveni nejen konkurenčnímu tlaku, ale především se musejí vypořádat s měnící se situací na trhu práce. České ekonomice se daří, míra nezaměstnanosti je na rekordní hranici, investic přibývá a ty stávající se prohlubují. Což je důkazem dobré konkurenceschopnosti a kvalitní pracovní síly. Rekordně nízká nezaměstnanost tlačí na růst mezd. Zaměstnanci začínají mít na trhu práce výhodnější pozici, mohou si z nabídek vybírat, a i jejich preference a požadavky se mění. Monitoring a práce s fluktuací se tak stala aktuálním tématem. Díky tzv. řízené fluktuaci mohou společnosti na jednu stranu identifikovat problematické oblasti, nahrazovat nevhodné zaměstnance, snižovat náklady, nebo naopak vyhledávat talenty, udržovat znalosti a rozvíjet know-how. Pohyb pracovníku je přirozený a důležitý pro vývoj a růst, je však důležité mít tento pohyb pod kontrolou, aby neohrožoval fungování společnosti.

Fluktuace zaměstnanců je široké téma, ve své diplomové práci *Řízení lidských zdrojů ve společnostech Clearstream Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o. se zaměřením na fluktuaci zaměstnanců* se zabývám interními příčinami fluktuace vznikající uvnitř společnosti COP a DBS. S hlavním cílem zjistit důvody rozvázání pracovních poměrů, identifikovat zaměstnance, kteří mají tendence ze společnosti odcházet, zdali se jedná spíše o muže či ženy, jaké mají vzdělání nebo jaké jsou národnosti. Cílem práce je na základě analýzy určit do jaké míry jsou zaměstnanci ovlivněni aktuální situací na trhu a jakou roli zde hraje činnost personálního oddělení a managementu. Z důvodu toho, že činnost personálního oddělení a managementu je široký pojem, tak pro účely diplomové práce jsem hodnotila pouze vliv zvolené metody získávání a výběru nových zaměstnanců na míru fluktuace. V neposlední řadě diplomová práce hodnotí současnou situaci, definuje hlavní ovlivňující faktory a budoucí trendy a tendence fluktuace. Poskytuje určitá doporučení a východiska, tak aby bylo možné učinit potřebné kroky k řízení míry fluktuace, aby byla pro společnost žádoucí a nikterak je neohrožovala.

S ohledem na uvedené cíle jsem formulovala následující hypotézy:

- Rekordně nízká nezaměstnanost v České republice zvyšuje fluktuaci zaměstnanců jak ve společnosti COP, tak ve společnosti DBS.
- Trendy a tendence fluktuace zaměstnanců jsou úzce spojeny s ekonomickým vývojem České republiky.
- Metody získávání a výběru nových zaměstnanců ovlivňuje dobu setrvání zaměstnanců ve společnosti COP a DBS.

Celá práce je rozdělena do sedmi kapitol. První dvě kapitoly jsou teoreticky zaměřeny a vychází z odborné literatury českých i zahraničních autorů a z elektronických zdrojů uvedených v seznamu literatury. První kapitola obsahuje definici fluktuace, její druhy, ovlivňující faktory a měření fluktuace. Druhá kapitola popisuje vliv personálního oddělení na fluktuaci zaměstnanců.

Další část práce je praktická, kde je nejdříve představena společnost Deutsche Börse Group se zaměřením na působení v Praze. Další tři kapitoly jsou věnovány analýze ukončení pracovních poměrů, určení jejich příčin a vlivu zvolené metody na míru fluktuace. Šestá kapitola se zabývá situací na trhu práce, kde nalezneme popis současných trendů, které jsou spojeny s určitými tendencemi fluktuace zaměstnanců jak ve společnosti COP a DBS tak i v České republice. Poslední kapitola přináší posouzení současné situace, doporučení a východiska. V Závěru je shrnutí výsledků celé práce.

Mezi použité zdroje literatury patří knižní publikace, především díla, která jsou zaměřena na řízení lidský zdrojů, webové stránky příslušných institucí např. Českého statistického úřadu ČR a dalších, jejich oficiální dokumenty a v neposlední řadě interní zdroje společnosti COP, DBS a aktuální zprávy.

Metody, které byly použity ke zpracování práce jsou rešerše odborné literatury, kompilace, analýza, syntéza a deskripce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Definice fluktuace

Fluktuace pochází z latinského slova „fluctuare“, což se překládá jako „stálá změna, vlnění nebo náhodné kolísání kolem rovnovážné hodnoty“. Dříve než se fluktuace objevila v ekonomii a sociologii, kde určuje změnu počtu osob, která probíhá v určité organizaci nebo firmě v daném časovém období, byl výraz využíván primárně v přírodních vědách. V případě řízení lidských zdrojů a pro účely této diplomové práce budeme fluktuací rozuměn souhrn změn pracovních poměrů v rámci organizace způsobených odchodem a příchodem pracovníků. [14]

1.1.1 DRUHY FLUKTUACE

Fluktuaci můžeme členit na **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**. V případě dobrovolné fluktuace se zaměstnanec sám rozhodne ze společnosti odejít například z důvodu nespokojenosti nebo kvůli lepší pracovní nabídce. Společnost tak musí přijmout náhradního zaměstnance, a tím jí vznikají dodatečné náklady nejen na hledání, ale i na zaškolení nového zaměstnance. Nedobrovolná fluktuace vzniká např. propuštěním zaměstnance z důvodu slabého pracovního výkonu, porušením pracovní kázně, dále odchodem pracovníka do důchodu nebo opuštěním společnosti ze zdravotních důvodů. [2]

Dalším příkladem je rozlišení na:

- **Přirozenou fluktuaci** – což je například smrt zaměstnance
- **V rámci společnosti** – jako změna pracovního umístění či povýšení
- **Ven z organizace** – chápeme jako všechny odchody, které jsou iniciovány ze strany zaměstnance, který přechází do jiné společnosti [40]

Fluktuaci můžeme dále členit na **žádoucí** a **nežádoucí**. Jako žádoucí fluktuaci popisujeme situaci, kdy je do společnosti přijat nový pracovník, který sebou přináší nové znalosti, zkušenosti, dovednosti a stává se tak pro společnost přínosem. Naopak nežádoucí fluktuace působí na firmu negativně, ohrožuje jak personální, tak znalostní zajištění společnosti. Odcházející zaměstnanci přestávají pracovat na plný výkon a s jejich odchodem velmi často

odchází i důležité know-how. Může docházet k úniku citlivých informací či obchodních tajemství, zhoršení péče o zákazníky, ztrátě jejich důvěry či úplnému přerušení kontaktů. Dalším rizikem je znejistění dodavatelů, potenciálních uchazečů o zaměstnání a zároveň může docházet k přetížení stávajících zaměstnanců a s tím spojený nárůst konfliktů či nejistoty. Zanedbatelným faktorem nejsou ani finanční náklady a časová náročnost. Proto se společnosti snaží o udržení určité zdravé fluktuace, která by firmu neohrožovala a mohla jí být dokonce částečně prospěšná. [9] [48]

Mluvíme zde o tzv. **řízené fluktuaci**. Řízená fluktuace podněcuje přijímání nových zaměstnanců, vytváří nové příležitosti k postupu, je i varováním pro podprůměrné zaměstnance. Udržuje tak fungování vnitřního trhu práce, snižuje stereotypy i provozní slepotu¹ společnosti, rozvíjí a optimalizuje procesy personálního plánování, řízení, rozvoje a nástupnictví. Díky pozitivním přínosům fluktuace je tedy možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, kteří přispívají k rozvoji organizace. Sledování a měření fluktuace nám také může včas pomoci identifikovat a řešit možné problémy vyskytující se u firem v daném odvětví, tím je například nevhodné sestavení týmu, neadekvátní ohodnocení nebo nevhodný přístup manažera. [27] [6] [42]

1.1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI

„Někteří dávají výpověď a odejdou.. Jiní přestanou pracovat a zůstanou.“

ANONYM

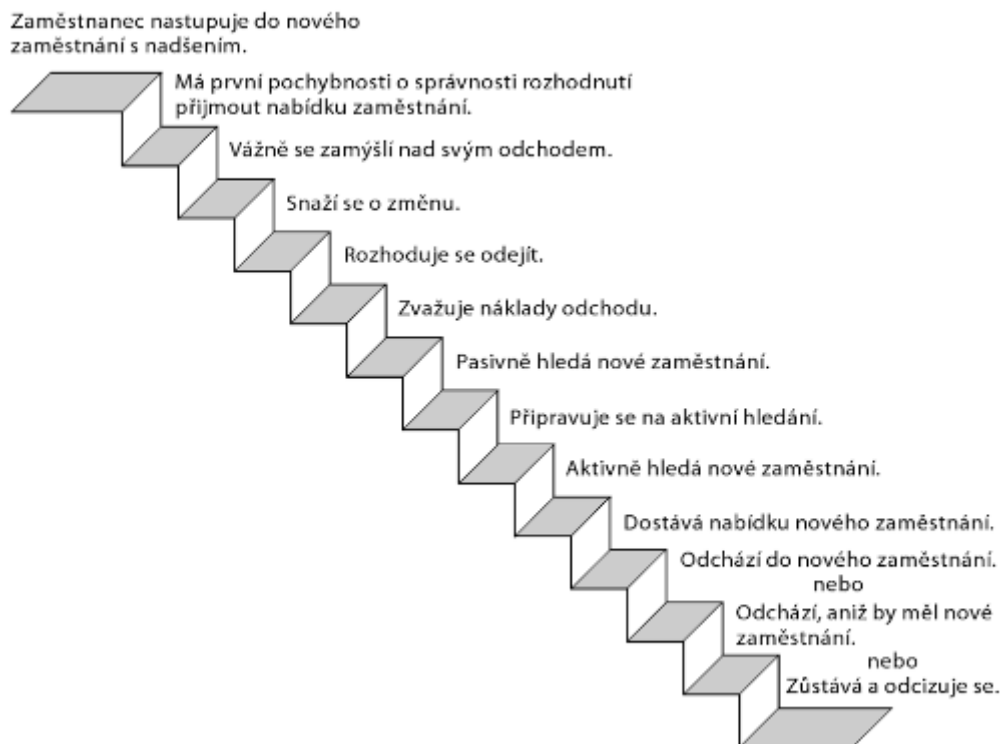
Fluktuace zaměstnanců může mít mnoho příčin, ať už se jedná o příčiny ze strany zaměstnavatele, zaměstnanců nebo o vnější faktory. Každý zaměstnanec se také nachází v jiné etapě pracovního života – někteří jsou čerství absolventi, jiní jsou zas na vrcholu své kariéry, či se chystají na mateřskou nebo do důchodu. Rozdělujeme tedy faktory, které zaměstnavatel může ovlivnit a na ty, které ovlivnit nemůže.

Pokud se budeme chtít zabývat uvedenými faktory, musíme se nejdříve zaměřit na nejčastější důvody, které jsou příčinou odchodu zaměstnance z firmy.

¹ Provozní slepota: stagnace firem v jejich evoluční fázi, negativní dopady na oblast lidských zdrojů – nefunkčnost týmu, nespokojenost zaměstnanců, ušlé příležitosti

Branham, L. ve své knize „7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem“ popisuje tzv. proces odcizení, který stojí na počátku rozhodnutí o odchodu ze zaměstnání. Proces odcizení může trvat několik dní, týdnů či roků, než se zaměstnanec rozhodne odejít (pokud tak vůbec kdy učiní). Ve své knize popisuje 13 kroků, které vedou k odcizení zaměstnance.

Obrázek 1.1 – Třináct kroků, které vedou k odcizení zaměstnance



Zdroj: [6] (str. 25)

Dále uvádí i prvotní signály, které by manažeři neměli přehlédnout, jako je absentismus, nedochvilnost nebo chování se zvýšenou negativitou. Ta se objevuje po určité přelomové události, která zaměstnance přiměje zamýšlet se nad svou oddaností k firmě. Mezi takové přelomové události Branham řadí např. opomenutí při povyšování, neetické chování společnosti, konflikt s nadřízeným, změna majitele společnosti, nepřijatelné chování, změna pracovních podmínek či pracovního prostředí apod. Následně analyzoval důvody pro odchod a našel společného jmenovatele. Dospěl k zjištění, že pokud je narušena jedna ze čtyř základních lidských potřeb, tak se zaměstnanci začnou odcizovat a přemýšlet o svém odchodu ze zaměstnání:

- **Potřeba důvěry** – jedná se o potřebu důvěry ke společnosti a ke svým manažerům, očekávají plnění slibů, čestnou a upřímnou komunikaci, spravedlivé zacházení a oceňování.
- **Potřeba naděje** – zaměstnanci mají potřebu věřit, že mají možnost profesně růst, vzdělávat se a postupovat ve své kariéře.
- **Potřeba ocenění** – zaměstnanci potřebují vědět, že budou za odvedenou práci a loajalitu patřičně oceněni o ohodnocení. Cítit se oceněný také pro mnohé znamená být respektován a nebýt jen pro organizaci nákladem, ale cenným aktivem.
- **Potřeba cítit se kompetentní** – zaměstnanci mají potřebu přijímat výzvy, využívat svůj talent, chtějí se školit, kvalifikovaně vykonávat svou práci a být za ni patřičně ohodnoceni. [6]

Na proces odcizení navazují i autoři Sousa-Poza a Henneberger ve své analýze týkající se pracovní mobility [30], kde uvádějí rozdělení faktorů, které ovlivňují zmíněný proces odcizení do 3 kategorií:

- **Demografické faktory:**
 - pohlaví – ženy mají menší tendence měnit zaměstnání,
 - věk – se zvyšujícím věkem se snižuje potřeba měnit zaměstnání,
 - rodinný stav – manželství či příchod potomka můžou snižovat zájem o změnu zaměstnání a
 - vzdělání – čím vyšší vzdělání tím zaměstnanci očekávají lepší pracovní místo.
- **Pracovní faktory:**
 - pracovní doba – možnost flexibilní pracovní doby snižuje tendence k fluktuaci zaměstnanců, naopak delší pracovní doba nebo nutné přesčasy tendence ke změně pracovního místa podporují,
 - členství v odborech – přináší zaměstnancům určité výhody a tím snižují pravděpodobnost změny zaměstnání,
 - výše příjmů – výše příjmů a změna zaměstnání mají vůči sobě inverzní vztah, čím vyšší mzda tím menší pravděpodobnost nutnosti změny zaměstnání a
 - další pracovní faktory – benefity, školení, tréninky.

- **Subjektivní faktory:**

- pracovní spokojenost, jistota práce, pracovní příležitosti, firemní hrdost. [30]

Existuje 7 klíčových faktorů, které ovlivňují fluktuaci:

- **Očekávání** – zaměstnanec vyhodnocuje, zda byla jeho očekávání o pracovní pozici naplněna, popřípadě jak moc se očekávání rozchází od reality. Na základě svých vyhodnocení potom na pozici zůstává nebo ji opouští. Zaměstnanec hodnotí především vyrovnanost pracovního a osobního života, požadavky na pracovní pozici, nutnost cestování či možnost získání určité pozice.
- **Vztahy** – i když existují důvody pro odchod ze společnosti, dobré vztahy vedou k tendenci i přesto setrvat. Zaměstnanci hodnotí spravedlivost zacházení, jednotlivé vztahy s kolegy, vztahy s vedením společnosti, pocit důvěry, spolupráce, snášenlivost i styl zadávání úkolů.
- **Kultura** – firemní kultura je součástí každodenního pracovního života, tvoří ji styl vedení, organizování a řízení společnosti. Mimo jiné představuje sdílení stejných cílů, vizí, názorů a hodnot. Nezbytností je, aby zaměstnanci byli s firemní kulturou spjati, jinak vede k nespokojenosti a následnému opuštění společnosti.
- **Odměňování** – ohodnocení práce je stěžejním faktorem spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Špatné nebo žádné ohodnocení vede opět k opuštění společnosti.
- **Jistota budoucnosti** – pocit jistoty ohrožuje zejména chybějící strategie, slabá komunikace managementu, zatajování informací, špatně definovaný obsah práce, neadekvátní rozdělení zodpovědnosti, nedostatek zdrojů.
- **Komunikace** – dobře fungující komunikace uvnitř společnosti má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců. Jde především o zpětnou vazbu, upřímnost, etiku, informovanost a akceptaci názorů.
- **Uznání** – prestiž, příležitost, rozvoj a uznání mají vliv na pracovní spokojenost. Zaměstnanci chtějí a potřebují cítit na své pozici uznání, mít možnost se vzdělávat a kariérně růst. [8] [48]

Současné průzkumy od společnosti SearchForce a LinkedIn přinášejí zajímavá data o hlavních důvodech, proč dávají zaměstnanci výpověď. Mezi 6 hlavních důvodů řadí:

- **Nekompetentnost manažerů** – nemají dostatek zodpovědnosti, nejsou efektivní a aktivní v řešení konfliktů v týmu, nejsou dostatečně cílevědomí ani dostatečně ochotní přijímat negativní zpětnou vazbu, chybí jim kreativita, flexibilita, odvaha jít do rizika a stejně tak schopnost přiznat své chyby.
- **Nefunkční komunikace ve firmě** – společnost dostatečně neinformuje své zaměstnance o cílech a směřování firmy, informace jsou nepravdivé nebo neúplné, komunikace mezi jednotlivými odděleními je nedostatečná a nesrozumitelná
- **Nedostatečné uznání** – neuznaný podíl na celkovém úspěchu, chybějící úcta a uznání, podceňování emocí i nedostatečný zájem o zaměstnance.
- **Perspektiva osobního a/nebo profesního rozvoje** – nedostatečná příležitost učit se nové věci, monotónní práce, omezené příležitosti růstu a povýšení.
- **Kultura a hodnoty společnosti** – nedefinované hodnoty společnosti.
- **Podpora nadřízených** – nedostatečný respekt, podpora při plnění úkolů a pozornost, nedostatečné koučování a neposkytnutí zpětné vazby.

Mimo jiné respondenti uváděli špatné vztahy na pracovišti, nezajištěnou bezpečnost práce, stres, nereálný popis pozic, byrokracii i ohodnocení. Finanční odměna se neumístila mezi hlavními 6-ti důvody výpovědi, což u nové generace, pro kterou je nejdůležitější pracovní flexibilita a možnost dalšího rozvoje, není příliš překvapující. [41] [29]

1.1.3 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Fluktuace, jak již bylo řečeno, nepřináší pouze negativní aspekty, ale může vést ke zvýšení výkonu a ke stabilizaci firmy. Udržuje tak společnost zdravou a agilní a je důležité mít její výši pod kontrolou. Tím lze využít fluktuaci jako hybný prvek k růstu. Existují pracovní pozice např. call centra, kde je těžké až skoro nemožné míru fluktuace snižovat nebo ji udržovat na stabilní hladině. Nejsou ani určeny konkrétní hranice, které by definovaly škodlivost fluktuace. Záleží především na daném odvětví. Pokud je jednoduché a snadné vyškolit nové zaměstnance s minimálními náklady a je i tak možné poskytovat vysokou kvalitu služeb s vysokou fluktuací zaměstnanců, pak není třeba vysoké míře fluktuace věnovat větší pozornost. Pokud ale nábor zaměstnanců je nákladný a časově náročný, pak se stává vysoká fluktuace zaměstnanců pro podnik problematická. [49]

Společnost TREXIMA, spol. s r.o. uvádí ve své studii HR Monitor průměrnou míru fluktuace zaměstnanců 11,5 % u firem, které mají více jak 100 zaměstnanců. Vyšší průměrná fluktuace byla zjištěna u firem se zahraničním vlastnictvím nebo u firem, které se zabývají stavebnictvím či obchodem. Avšak poukazuje na současné trendy rizikového chování zaměstnanců a považuje fluktuační míru od 10 do 15 % zcela za standardní a v normě. Za zdravou míru fluktuace se však obecně považuje hodnota mezi 5 až 7 %, [54]. Znamenalo by to, že za určité sledované období, tj. za rok opustí podnik 5 až 7 osob na každých 100 zaměstnanců. Avšak dlouhodobá míra fluktuace pod 5 % by už mohla signalizovat ne stabilitu, ale stagnaci a zkosnatělost společnosti. Každá společnost by si tak měla určit svou optimální výši fluktuace a hranici, která je už pro ni nežádoucí. Vždy s ohledem na své zaměření, situaci na trhu i v celém odvětví. Zároveň i přesně určit fázi, ve které se firma právě nachází a kam chce vedení společnosti do budoucna směřovat. [44] [47]

Pro výpočet míry fluktuace se nejčastěji používají vzorce podle autorů Ertla a Reiße:

Ertl, se zaměřuje na strukturu odcházejících, tedy z jakých pozic zaměstnanci odcházejí, po jaké době nebo z kterých oddělení, což pomáhá identifikovat důvody fluktuace a nalézt jejich řešení. Do výpočtů nedoporučuje zahrnovat tzv. nucené odchody jako jsou odchody ze zdravotních důvodů, starobní důchod, invalidní důchod nebo mateřská. Pomocí jeho vzorců můžeme počítat nejen míru inflace, ale i míru stability [27] [49]:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období (roce)}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} \times 100$$

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}} \times 100$$

Na základě míry stability společnost může kontrolovat mobilitu a zaměřovat se na klíčové zaměstnance s požadovanou kvalifikací, kteří jsou nepostradatelní pro fungování společnosti. A směřovat tak své aktivity k udržení těchto klíčových zaměstnanců. [27] [49]

Vzorce podle Reiße jsou následující [40]:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet odchodů za období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \times 100$$

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet odchodů za období}}{\text{Počet zaměstnanců na počátku období + příchozí}} \times 100$$

Pokud bychom chtěli zjistit míru fluktuace nových zaměstnanců, kteří v organizaci zůstali déle než rok, použili bychom vzorec O'Connell a Kung [38]:

$$\text{Míra fl. nově přijatých zaměst.} = \frac{\text{Počet zaměst. odcházejících během prvního roku}}{\text{Počet nově přijatých zaměst.}} \times 100$$

1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VLIV NA FLUKTUACI

Vysoké procento fluktuace může ohrožovat existenci organizace jako takové, a proto je nezbytné sledovat všechny procesy s fluktuací spojené, počínaje nábořem zaměstnanců až po odchod zaměstnanců ze společnosti. Nutné je zaměřit se na jednotlivé body činnosti především personálního oddělení, které má v kooperaci s vedením firmy zásadní vliv na fluktuaci. Jedná se o:

- **Získání a výběr zaměstnanců**
- **Komunikace a řešení konfliktů**
- **Hodnocení zaměstnanců**
- **Odměňování**
- **Rozvoj a vzdělání zaměstnanců**
- **Spokojenost zaměstnanců**
- **Odchod zaměstnanců ze společnosti** [49]

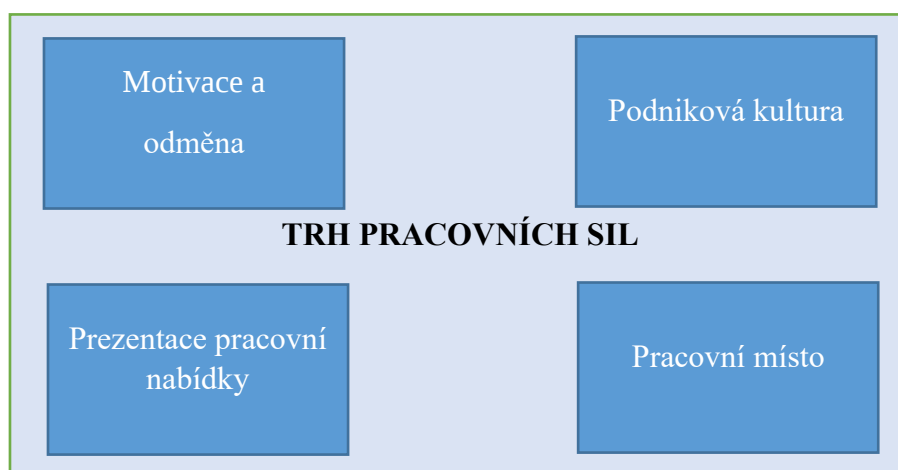
1.2.1 ZÍSKÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Proces získání nových zaměstnanců by měl zajišťovat nalezení vhodných kandidátů pro určitou pracovní pozici tak, aby docházelo k souladu očekávání z obou stran, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Mělo by dojít k souladu znalostí, schopností, vzdělání a zkušeností uchazeče s jeho očekáváním ohledně náročnosti práce a poskytováním příležitostí. Tři základní fáze vhodného získání a výběru pracovníků jsou:

- **Definování požadavků** – příprava popisu pracovní pozice, specifik a podmínek přijetí.
- **Získávání uchazečů** – prozkoumání vnitřních a vnějších zdrojů.
- **Výběr uchazečů** – použití vhodné metody výběru např. pohovory, testy, Assessment centra. [13] [2] [1]

Pro získání vhodných zaměstnanců je možné využít **Marketingový mix v personalistice**. Na základě, kterého společnost upřesní nabízenou pozici včetně jejího zařazení do podnikové kultury a zároveň i odprezentuje formu motivace a způsob odměn. Tento postup má pomoci identifikovat vhodné kandidáty pro vypsanou pozici na základě jejich kvalifikace, praxe, hodnot a přístupu, který by měl být shodný s klimatem organizace. [22]

Obrázek 1.2 Marketingový mix v personalistice



Zdroj: [22], zpracování vlastní

Metody získávání pracovníků:

- **Interní metody**

Personální oddělení se stará o získávání a výběr nových pracovníků vlastními silami. Výhodou je znalost firemního prostředí a charakteru práce. Metody se mohou lišit v závislosti na velikosti a zaměření společnosti. Nejčastěji se používají personální portály sloužící jako inzertní prostor, sociální sítě, vlastní webové stránky, prezentace na veletrzích nebo personalisté čerpají z interních zdrojů. Mezi tyto interní zdroje můžeme řadit stávající zaměstnance, kteří změní pozici nebo oddělení, výběr uchazečů na doporučení zaměstnanců nebo zaměstnávání rodinných příslušníků či přátel.

- **Externí metody**

Externí metody jsou založeny na spolupráci s personálními agenturami nebo možnosti využití úřadu práce. Personální agentury fungují na dvou základních principech. Mají k dispozici databáze podobně jako úřad práce a k tomu ještě proaktivně hledají a oslovují vhodné kandidáty pro dané pozice.

Vhodný výběr zaměstnanců můžeme považovat za jeden z hlavních faktorů ovlivňující následnou fluktuaci pracovníků. Proces získávání a výběru kandidátů je jak časově, tak finančně velmi náročný, proto by se mu měla věnovat zvýšená pozornost. Hlavním úkolem personálního oddělení je důkladná příprava popisu pracovní pozice, vydefinování požadavků a specifik podmínek přijetí a určení vhodné metody náboru. Pomocí které je následně vybrán kandidát s ohledem na požadavky pracovní pozice, kolektiv, firemní

kulturu, prostředí a zázemí společnosti, tak aby se hodnoty nových zaměstnanců a zaměstnavatele shodovaly s jejich představami. Pro výběr a získání vhodných uchazečů by měly být ideálně využity jak interní, tak externí metody náboru. [2] [13] [31]

1.2.2 KOMUNIKACE A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

„Většinu konfliktů, ke kterým ve firmách dochází, nelze z dlouhodobého hlediska „vyhrát“. Lze je však řešit.“

Vojtěch Bednář

Musíme si uvědomit, že konflikt je součástí našeho života, a tudíž ho nelze ze života odstranit. Můžeme se mu vyhnout nebo se z něj učit. Mezi hlavní pozitiva konfliktů patří: uvolnění tvůrčího potenciálu, vytváření inovací, příležitostí ke změně, napomáhá ke zhodnocení a pročištění atmosféry. Pokud ale konflikty zasahují do fungování společnosti nebo podněcují zaměstnance k odchodu, tak je třeba je ihned řešit a přistupovat k nim zodpovědně. [4]

Pro efektivní řešení konfliktů, jak ze strany manažera či personálního oddělení, je nejprve nezbytné správně konflikty seřadit na pomyslné škále závažnosti a následně s nimi tak pracovat:

- **Konflikt mezi úrovněmi řízení** – konflikt mezi nadřízeným a podřízeným např. podřízený neplní své úkoly, podřízený zpochybňuje autoritu, konflikt mezi manažery, konflikt mezi odděleními.
- **Konflikt uvnitř řízené skupiny** – konflikt mezi kolegy na stejné úrovni. Tyto konflikty rozdělujeme na konflikty *situční* na základě rozdílností lidí a na *systémové* z důvodu nastavení prostředí. Např. se jedná o konflikt priorit, možnou duplicitu zájmů, prosazování se na úkor ostatních, šíření pomluv, spekulací, konflikty nováčka v zavedeném týmu, absence pravidel.
- **Konflikt na úrovni řízení** – konflikty na úrovni managementu např. konflikty mezi starými a mladými manažery, „válka“ ředitelů, rozhádání vlastníci. Tyto konflikty jsou pro společnost nejvíce rizikové, mohou negativně působit jak na zaměstnance, tak na zákazníky a ohrozit tak fungování celé firmy. [4]

Úlohou manažerů a personálního oddělení je tedy snaha konfliktům předcházet a udržovat bezkonfliktní prostředí. Zvýšený potenciál konfliktu ještě neznamena konflikt samotný, ale je potřeba se na něj připravit:

- **Snažit se budovat dobré vztahy**
 - Vztah managementu a podřízených – nadřízený by měl aktivně naslouchat svým podřízeným, projevovat zájem o jejich práci a pracovní život, udržovat osobní kontakt, být pro podřízené čitelný, což upevňuje důvěru spravedlivého řešení konfliktu.
- **Snažit se o budování profesionální atmosféry**
 - Profesionální atmosféra má vliv především na průběh, řešení a očekávaný výsledek konfliktu. Známkou profesionální atmosféry je dodržování pravidel, respekt k ostatním a známé postupy při mimořádných situacích.
- **Vyhledávání konfliktních počátků neboli situace s konfliktním potenciálem**
 - Dynamická změna: z důvodu úbytku nebo nárůstu práce jsou zaměstnanci vystaveni stresu a stoupá jejich konfliktní potenciál.
 - Personální změna: příchod nového nebo naopak stávajícího zaměstnance podněcuje konflikty, a to především pokud se jedná o oblíbeného kolegu
 - Změna managementu – příchod nebo odchod autority, konfliktní potenciál vzniká vůči týmu tak vůči vedoucímu, který je předmětem změny
 - Odstraňování kolizních míst – úzké chodby, omezený zdroj např. Jediná kopírka na patře, nedostatek pravidel, soustředit se i na stinná místa bez kontroly např. odpočívárna nebo kuchyňka.
- **Přiměřená míra autonomie** – zaměstnanci mají mít schopnost se sami rozhodovat a zároveň by měli být vedení a mít v nadřízeném jednotící prvek.
- **Maximální míra důvěry** – udržování důvěry a pravidel je základním předpokladem pro fungování firmy. Pokud pravidla ošetřují i konflikty a zaměstnanci jim důvěřují, pak má společnost základní kámen k řešení konfliktů.
- **Bdělost, ostražitost, přiměřenost** – vůči nestandardním situacím, každý zásah by měl být přiměřený s ohledem na firemní kulturu a vůči dlouhodobému směřování společnosti. [4]

Konflikty nás mohou mnohé naučit, můžou být impulsem pro inovace či nalezení nových řešení. Pokud však negativně zasahují do fungování a stability společnosti nebo podněcují zaměstnance k odchodu je úkolem personálního oddělení a managementu konflikty ihned

řešit a přistupovat k nim zodpovědně. Cílem by však mělo být konfliktům předcházet a udržovat bezkonfliktní prostředí. Zaměřit se na budování dobrých vztahů na pracovišti, profesionální atmosféru, připravit zaměstnance na náročné změny, podporovat jejich kompetence a udržovat důvěru a pravidla ve společnosti.

1.2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Jeho smyslem je pracovníky motivovat, kontrolovat, korigovat jejich způsob práce a pracovní chování. Na základě zpětné vazby jsou zaměstnanci informováni o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, události nebo o kritické či důležité případy. Cílem zpětné vazby je zvyšování uvědomění o svém pracovním výkonu tak, aby bylo možné podniknout vhodné následné kroky k dalšímu rozvoji a zlepšování. [3]

Zpětná vazba může být:

- **Pozitivní** – představuje uznání za úspěšně odvedenou práci,
- **Negativní** – odhaluje slabý pracovní výkon nebo
- **Konstruktivní** – přináší radu, jak dosáhnout zlepšení.

Na základě předmětu může být hodnocení zaměřeno na:

- **Výsledky práce** – jedná se o ohodnocení práce, která byla stanovena v předcházejícím období nebo za práci za kterou je trvale zodpovědný.
- **Pracovní chování** – hodnotí se kvalita práce, odpovědnost, samostatnost, ochota spolupracovat, iniciativa.
- **Schopnosti a rozvoj potenciálu** – slouží k určení náročnějších úkolů, k rozvoji či ke kariérnímu růstu. [3]

Hodnocení zaměstnanců se poskytuje buďto **neformální** formou, v průběhu celého roku nebo **formálním** způsobem během osobního setkání za účelem posouzení pracovního výkonu. Formální zpětnou vazbou jsou rozhovory o pracovním výkonu, kde dochází k výměně informací na základě faktů nikoliv názorů. Zdůrazňuje se, že zpětná vazba by se měla opírat o důkazy, konkrétní výsledky, události i projevy chování. [35] [3] [45]

Základem většiny hodnocení zaměstnanců jsou **cíle** a způsob jejich dosažení. Autoři Latham a Locke v roce 1979 vytvořili teorii cílů, podle které lidé pracují lépe v případě stanovení konkrétních, i když náročných, ale především dosažitelných cílů. Pomocí takových cílů jsou

schopni dosáhnout lepšího pracovního výkonu, než pokud jsou cíle všeobecně neurčité nebo dokonce vůbec žádné. [3]

Metodik, jak stanovit vhodné cíle je více například mnohé organizace používají systém SMART, kde je každé písmeno nositelem určité charakteristiky:

S = Specific = cíl má být konkrétní, jednoznačný, pochopitelný

M = Measurable = cíl má být měřitelný v kvantitě, v kvalitě, čase a financích

R = Relevant = cíl má být důležitý jak pro zaměstnance, tak pro organizaci

T = Time framed = časově ohraničený, měl by být splněn do určitého termínu

Nástroje hodnocení můžeme dělit podle:

- **Dlouhodobých cílů** – které jsou určeny především k hodnocení výsledků jednotlivců nebo skupin, cíle se mohou posoudit případně změnit, součástí metody je opakované stanovení nových a náročnějších cílů.
- **Norem a standardů** – metoda porovnává závazné normy a standardy s pracovním výkonem zaměstnance.
- **Pomocí stupnic** – mohou být číselné, grafické či slovní, pomocí stupnic se hodnotí schopnosti a pracovní, sociální i řídicí chování zaměstnanců.
- **Kontrolních seznamů** – obsahují seznam činností, které musí zaměstnanci vykonávat, představují jednak návod k pracovnímu výkonu tak jeho kontrolu.
- **Kritických příkladů** – evidují se náročné případy, které se následně hodnotí.
- **Assessment center** – zaměstnanci nebo celý tým řeší případové studie či modelové situace podle kterých jsou posuzováni.
- **Personálních a manažerských auditů** – týká se především manažerů, kteří jsou posuzováni externími specializovanými poradci, hodnocení je zaměřeno na jejich schopnosti, motivaci a potenciál. [3] [45]

Personální oddělení a management používá hodnocení zaměstnanců jako nástroj k jejich motivaci, odměňování, vzdělání a zároveň slouží jako podklad pro zlepšování pracovního výkonu. Navíc tak mohou definovat personální strategii, kulturu společnosti a sladit tak zájmy všech zúčastněných jak organizace, tak zaměstnanců. Pro efektivní hodnocení by se měly dodržovat následující kroky:

- poskytovat zpětnou vazbu, co nejdříve po ukončení činnosti
- držet se faktů, skutečných výsledků
- nesoudit, jen popisovat situaci
- definovat dobrou práci a pracovní chování
- pokládat otázky namísto tvrzení
- vybrat klíčová témata a záležitosti
- zaměřit se na reálné cíle a zlepšení
- poskytovat pozitivní zpětnou vazbu
- být konstruktivní
- zajistit potřebné kroky k rozvoji, zlepšení výkonu či dovedností [3]

1.2.4 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců můžeme zařadit mezi nejvýznamnější personální činnosti, které ovlivňují zaměstnance v rozhodování, zda ve společnosti setrvají nebo jí opustí. Hlavním smyslem odměňování je motivace zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu, udržení kvalitních zaměstnanců, přispívání k růstu produktivity, vytvoření „vnitřní spravedlivost“, respektive rozdílnosti mezd podle odvětví, přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovní pozice.

Výsledky průzkumů dokazují, že **ocenění** za dobře vykonanou práci je pro výkon zaměstnance největším hnacím motorem. Finanční odměna, i když je vnímána významně, není jedinou formou ohodnocení. Důležité je i povýšení, pochvala nebo zaměstnanecké výhody. Efektivní program odměn a ocenění by měl vycházet ze strategie společnosti, v které se odráží hodnotový žebříček firmy. Zaměstnanci by měli mít možnost se podílet na jednotlivých programech, které by měly mít různé varianty, být všeobecně přístupné a pravidelně obměňované. [15] [46]

Formy odměňování:

Formy odměňování se liší na základě odlišných schopností, výkonů, přínosů jednotlivých zaměstnanců pro společnost nebo podle náročnosti pracovní pozice.

- **Finanční ohodnocení**, resp. mzda – základní, pevná, tarifní či netarifní, odvíjí se od vztahu nabídky a poptávky na trhu práce nebo od možností společnosti a jejího hodnocení na pracovní pozici.

- **Složka mzdy vázaná na osobní ohodnocení** – odvíjí se od pracovních výsledků, schopností, kvalifikace.
- **Odměny a bonusy** – vyplaceny jako podíl na zisku, provize, akcie a akciové opce, úkolové či akordní mzdy v souvislosti s výkonem pracovníků, týmu či celé společnosti.
- **Mzdové příplatky** – odrážející mimořádné či neočekávané situace.
- **Zaměstnanecké výhody** – jedná se o motivační benefity jako jsou předměty, služby, finanční příspěvky, slevy. [20] [46]

Další členění odměn může být na **formální, neformální a odměny za zvláštní úspěchy a aktivity**. Existuje zde osm nutných kroků k úspěšnému fungování programu odměn a ocenění: jasně definovat cíle, uvádět management jako příklad, formulovat specifická kritéria, používat smysluplné odměny, zapojovat zaměstnance, komunikovat, odměňovat celé týmy a dodržovat termíny. Mezi neformální odměny se řadí na prvním místě uznání od nadřízeného v podobě např. volného dne, pozvání na oběd, květin, otevřené chvály, dárkové poukazy, věcné odměny atd. Jako příklad odměn za zvláštní úspěchy a aktivity může být např. ocenění pro vynikajícího zaměstnance, odměny za produktivitu, týmové odměny, odměny za prodejní cíle atd. a do formálních odměn může řadit např. možnost odkoupení akcií, soutěžení, mnohoúrovňové systémy odměn nebo možnost dalšího vzdělání, kariérního růstu a osobního rozvoje. [15]

Program odměn a ocenění by měl být efektivní, vycházet ze strategie společnosti a odrážet hodnotový žebříček firmy, protože právě metody odměňování se velmi často podílejí na rozhodování zaměstnanců, zda ve společnosti setrvají nebo jí opustí. Zaměstnanci by také měli mít možnost se podílet na jednotlivých programech, které by měly mít různé varianty, být všeobecně přístupné a pravidelně obměňované. V neposlední řadě by personální oddělení a management měl efektivně využívat formy odměňování k motivaci a spokojenosti svých zaměstnanců, k udržení prosperity, výkonu a stability společnosti.

1.2.5 ROZVOJ A VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Baťa

Podnikatelský svět se rychle mění, je potřeba neustále využívat nových znalostí a spolupracovat na inovacích. Společnosti si uvědomují, že investice do rozvoje a vzdělání svých zaměstnanců je klíčem k úspěchu. Předpokládají, že zaměstnanci budou více motivovaní a investice se jim bude vracet v podobě zvýšené produktivity práce. Navíc firmy mohou poskytovat různé druhy vzdělání jako benefit a uspokojovat tak požadavky zaměstnanců, zvýšit jejich spokojenost a loajalitu vůči firmě. Protože absence možnosti vzdělávat se, zlepšovat svou kvalifikaci, prohlubovat své znalosti může být spouštějícím faktorem pro odchod zaměstnanců ze společnosti. Zaměstnanci potřebují mít možnost růstu a maximalizovat svůj potenciál.

- **Identifikace potřeb a plánování vzdělávání**

Správná identifikace potřeb je nezbytná k určení vhodného vzdělávacího či tréninkového plánu. Dělíme je na **individuální potřeby jednotlivce nebo potřeby firmy**. Pokud budeme identifikovat **vzdělávací potřeby jednotlivce**, tak budeme vycházet z profilu jeho pracovní pozice, kde je jasné, jaké jazykové, odborné či jiné požadavky jsou zapotřebí. K identifikaci dochází buď hned u přijímacího pohovoru, v modelových situacích, při výkonu zaměstnance nebo při pravidelném ročním hodnocení, kde jsou stanoveny nedostatky, které se následně nadřizený spolu se zaměstnancem snaží co nejvhodněji odstranit. **Vzdělávací potřeby firmy** vychází ze získávání a sumarizování individuálních potřeb, které jsou následně vyhodnoceny jako potřeba celé firmy např. nutnost zlepšení kompetencí a výkonů jednotlivých týmů, zlepšení produktivity nebo nutnost se přizpůsobit budoucím změnám ve vnějším prostředí i ve firmě. Hlavním cílem společnosti je dosáhnout takové kvality zaměstnanců, kteří budou plně využívat svých schopností a dovedností k vyššímu a efektivnějšímu výkonu. Následně po identifikaci potřeb jsou personálním oddělením vytvořeny vzdělávací plány, vybrány metody vzdělávání a určen časový rozvrh. [10]

Metody firemního vzdělávání:

- **Na pracovišti**

On the job training – vzdělávání v rámci adaptačního procesu neboli zaškolení nových zaměstnanců. Zahrnuje přípravu, vysvětlení pracovní náplně a postů.

Koučování – představuje dlouhodobý proces v němž by měl nadřízený pomáhat podřízeným k lepším pracovním výkonům. Pracovník je instruován, kontrolován a podněcován k rozvoji svých dovedností. Koučování se zaměřuje na dlouhodobý rozvoj a soustavné učení a vzdělávání.

Interní tréninky a workshopy – společnost zařídí zaměstnancům potřebné školení v místě jejich pracoviště. Využívá se buď zkušených zaměstnanců nebo manažerů, kteří školí ostatní anebo externích specialistů. Interní tréninky či workshopy představují efektivní formu výměny znalostí a zkušeností. Podstatou je aktivní účast a zapojení se do praktických řešení problémů.

Pověření úkolem – zaměstnanci je zadán určitý úkol, u které si může ověřit své schopnosti a prohloubit stávající znalosti

Asistence – zaměstnanec je přidělen ke zkušenému pracovníkovi od kterého se učí, získává nové znalosti a zkušenosti až do doby, kdy může práci vykovávat samostatně.

Job Rotation – pracovník může buď zcela vyměnit svou stávající pozici za jinou nebo je pověřen pracovat na úkolech v jiných odděleních. Je to příležitost, jak poznat komplexněji jednotlivé pracovní postupy, rozšířit si své znalosti a vyzkoušet své schopnosti. Metoda se nejčastěji používá pro výchovu řídicích pracovníků.

E-learning – jedná se o kurzy, tréninky či školení prováděné za pomoci počítačů buď přes internet nebo přes speciální firemní portály. Výhodou jsou nižší náklady, časová a prostorová flexibilita, možnost školení na míru. [10]

- **Mimo pracoviště**

Externí tréninky a workshopy – mají stejný význam jako interní tréninky a workshopy s rozdílem, že jsou pořádány mimo pracoviště zaměstnanců.

Assessment centra – představuje moderní metodu, při níž účastníci plní různé úkoly a řeší problémy. Učí se tak překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, pracovat s časem atd. Metoda obsahuje simulace, hraní rolí a případové studie.

Outdoor training – metoda tzv. „učení se hrou“ je velmi často používaná ve zdělávání manažerů. Metoda představuje skutečné hry a nutnost podat sportovní výkon. Manažeři se tak učí zlepšovat vzájemnou komunikaci, spolupráci, koordinaci a hledají optimální řešení.

Pokud chce být společnost úspěšná, konkurenceschopná a stabilní, tak musí svým zaměstnancům poskytovat možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, tak aby měli zaměstnanci možnost růst a využívat plně svůj potenciál. Personální oddělení a management musí skloubit jak potřeby jednotlivce, tak své vlastní. Využít různé metody firemního vzdělávání, tak aby společnost dosáhla kvalitních zaměstnanců, kteří budou motivovaní, budou plně využít svých schopností a dovedností k vyššímu a efektivnějšímu výkonu. [10]

1.2.6 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost zaměstnanců je jedním z základních aspektů, které ovlivňují stabilitu společnosti a napomáhají dosahovat stanovených cílů. Společnosti si uvědomí, že spokojení zaměstnanci nemají důvod odcházet, a proto měření spokojenosti a řízení motivace pracovníků se stalo standartním nástrojem pro řízení lidských zdrojů. Definice pracovní spokojenosti není jednoznačná, např. se může jednat o subjektivně prožívaný vztah k práci a k pracovním podmínkám, za nichž je práce vykonávána. [5]

Dále je nutné dívat se na pracovní spokojenost buďto jako na spokojenost zaměstnanců s obsahem práce a s jejími podmínkami, nebo jako na nutnou podmínku efektivního využívání pracovní síly. [17]

Nebo můžeme pracovní spokojenost chápat jako subjektivní reakci na okolnosti pracovního působení zaměstnance, která je výsledkem jeho hodnocení podmínek a okolností práce. [11]

V neposlední řadě můžeme pracovní spokojenost spojovat s postoji a pocity, které mají zaměstnanci vůči své práci. Může zahrnovat vztahy v týmu, výši platu, systém rozdělování odměn, možnosti povýšení, zajímavé a rozmanité úkoly. Uvádí ale, že míra spokojenosti závisí především na jejich očekáváních, na pracovním prostředí, na mezilidských vztazích a zda jsou zaměstnanci ve své práci úspěšní či nikoliv. [2]

Pro sestavení či pochopení motivační faktorů pracovníků se velmi často využívá Herzbergova dvoufaktorová teorie. Herzberg v této teorii definuje dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem motivace a pracovní spokojenosti.

- **Hygienické faktory** – pokud nejsou naplněny hygienické faktory, tak je vyvolán u zaměstnanců pocit nespokojenosti, ale pokud dojde k jejich naplnění, tak to automaticky nevyvolá pocit spokojenosti. Zaměstnanci vnímají tyto faktory jako samozřejmost a jejich pozitivní účinek rychle vyprchá. Patří sem:
 - pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání
- **Motivátory** – jsou ty faktory, které pomáhají nabudit motivaci a spokojenost, jsou nezbytné pro vyšší pracovní výkon, ale jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Do motivátorů řadíme:
 - úspěch, pochvalu, uznání, karierní a profesní růst, míru odpovědnosti

Zaměstnavatelé by se měli snažit naplňovat hygienické faktory a zároveň je doplňovat o ty motivační, které přispívají k vyšší výkonnosti pracovníků. [5] [24]

Mezi ty pozitivní faktory můžeme ještě řadit spravedlivé finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, různorodou práci a mezi ty negativní stres, nereálné pracovní nároky, nedostatek času na rodinu a osobní život, přílišnou pracovní zátěž. Nebyl, ale zjištěn žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem ani to, že spokojenost sama o sobě nevede k lepšímu a vyššímu výkonu. [2]

Spokojený zaměstnanec neznamená hned nutně dobrý zaměstnanec. Pro pracovníky je žádoucí, aby byli v práci spokojeni, ale pro zaměstnavatele je to málo. Pro zaměstnavatele je nezbytné, aby byli pracovníci nejen spokojeni, ale také **angažováni**. To znamená, aby byli ochotni dělat něco navíc a obětovali i chvíle ze svého volného času. Tím by se **identifikovali** se společností a byli k ní loajální. Jen takoví zaměstnanci berou svou práci jako druhý domov, vnímají sami sebe jako součást celku tvořící firmu. Ztotožňují se s firemními cíli, následují firemní kulturu a zároveň se snaží podávat co nejlepší pracovní výkon. Společnost se v tomto směru musí snažit své zaměstnance zapojovat do dění společnosti, znát jejich názor, potřeby a požadavky. Měření motivace a spokojenosti by mělo být pro společnost standartním nástrojem pro řízení lidských zdrojů. [39] [43]

1.2.7 ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ ZE SPOLEČNOSTI

Odchod zaměstnanců ze společnosti není náhlé rozhodnutí. Zaměstnanec prochází fází odcizení a určitý čas se rozhoduje, zda ve společnosti setrvat nebo odejít. V této fázi zaměstnanci zvažují, co jim společnost nabízí. Podpora firmy a vybudovaná loajalita vůči ní může převážet nad strachem z neznámého, nad obavami z nalezení vhodného místa, nízkou sebedůvěrou a nedostačených nabídek pracovních míst v regionu. V takových případech pracovníci zůstávají. Odchod zaměstnance nemusí být vždy nežádoucí, může se jednat o problematického zaměstnance, který společnosti spíše škodí nebo o možnost navázání nových kontaktů s konkurencí. [2]

Role personálního oddělení při odchodu zaměstnance

Personální oddělení má při odchodu zaměstnanců důležité postavení. Neslouží zaměstnancům jen jako podpora a informátor, ale má významnou roli pro společnost jako sběratel, statistik a tvůrce analýz, které vypovídají o míře, důvodech a příčinách fluktuace zaměstnanců. Na základě výstupních pohovorů by společnost měla analyzovat příčiny odchodů jednotlivých zaměstnanců. Tyto data následně použít pro stabilizující plán organizace, zjistit hlavní důvody, proč zaměstnanci odcházejí, jejich názor na fungování společnosti, s čím byli spokojeni anebo naopak co by vylepšili. Na základě odpovědí by měly vytvořit analýzu, která by měla definovat hlavní problémy a zjistila případné trendy odchodů.

Aby byla společnost úspěšná, prosperující a stabilní, tak musí mít míru fluktuace pod kontrolou, tak aby jí neohrožovala a mohla jí využít jako hybný prvek k růstu. Protože jak již bylo řečeno fluktuace nemusí být vždy jen negativním jevem, ale může do společnosti vnášet nové nápady, impulsy a napomáhat k rozvoji a inovacím.

Pomocí teoretické části jsem nadefinovala procesy, které podle mého názoru nejvíce ovlivňují výši fluktuace a přispívají k dosažení její žádoucí míry. Na základě zjištěných výsledků z praktické části se budu snažit tento mix procesů porovnat s reálným přístupem personálního oddělení a managementu a stanovit doporučení, které by napomohly k efektivnějšímu řízení žádoucí míry fluktuace ve společnosti COP a DBS.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Deutsche Börse AG neboli Deutsche Börse Group

Původ společnosti sahá již do roku 1585, kdy se řada obchodníků rozhodovala standardizovat směnné kurzy pro mnoho různých měn používaných na německém území. Uskutečnili tak první krok k vytvoření burzy s cennými papíry v Německu. Dnes se Deutsche Börse Group řadí nejen mezi nejstarší obchodní centra světa, ale i mezi centra s největším obrátem 2.367 mld. Eur (2015). Zaměstnává více než 5 200 lidí ve 22 městech v 16-ti zemích po celém světě.

Obrázek 2.1 Pole působení Deutsche Börse Group



Zdroj: [25]

Oblast podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti je poskytování obchodní platformy, tj. zajištění elektronické infrastruktury, poskytování informací o trhu, vytváření účastnických sítí a mimo jiné i vývoj systémů pro vypořádání obchodů s cennými papíry, deriváty či jinými finančními instrumenty. V rámci této činnosti udržuje transparentnost trhu a nastavuje pro něj jasná pravidla a dohled tak, aby byly splněny vysoké nároky kladené ze strany institucí. Mezi klíčové aktivity můžeme řadit management rizika, poskytování transparentních informací všem účastníkům trhu např. v oblasti cenového vývoje instrumentů nebo akciových indexů.

Obchodní platforma

Hlavní obchodní platformu tvoří Xetra, Borse Frankfurt se zaměřením na peněžní trhy, Tradegate Exchange, zaměřený na soukromé investory, Eurex, která představuje největší trhy s deriváty na světě, European Energy Exchange (EEX) se zaměřením na energie, Eurex Clearing a European Commodity Clearing (ECC), se zaměřením na elektronickou infrastrukturu a akciové indexy. Od roku 2002 je společnost jediným vlastníkem společnosti Clearstream International S.A, která působí jako centrální depozitář na mezinárodních kapitálových trzích a odpovídá za vypořádání, správu a úschovu cenných papírů.

Obrázek 2.2 Obchodní platforma

Deutsche Börse AG			
Eurex Frankfurt AG 100%	360 Treasury Systems AG 100%	Clearstream Holding AG 100%	Deutsche Börse Services s.r.o 100%
Eurex Clearing AG 100%	Deutsche Boerse Asia Holding Pte. Ltd. 100%	Clearstream International S.A. 100%	Impendium Systems Ltd 100%
Eurex Repo GmbH 100%	Eurex Clearing Asia Pte. Ltd. 100%	Clearstream Banking AG 100%	STOXX Ltd. 100%
Eurex Bonds GmbH 79%	Eurex Exchange Asia Pte. Ltd. 100%	Clearstream Banking S.A. 100%	DB1 Ventures GmbH 100%
Eurex Global Derivatives AG 100%	China Europe International Exchange AG 40%	Clearstream Banking Japan, Ltd. 100%	Deutsche Börse Photography Foundation gGmbH 100%
Eurex Zürich AG 50%, 50% ²	Börse Frankfurt Zertifikate AG 100%	REGIS-TR S.A. 50%	
European Energy Exchange AG 63%	Börse Frankfurt Zertifikate Holding S.A. in liquidation 100%	Clearstream Global Securities Services Limited 100%	
Cleartrade Exchange Pte. Limited 100%	Tradegate Exchange GmbH 75%, (5%) ²	Clearstream Operations Prague s.r.o 100%	
European Commodity Clearing AG 100%	BrainTrade Gesellschaft für Börsensysteme mbH 14%, 14% ²	Clearstream Services S.A. 100%	
Powernext SA 88%	Deutsche Börse Commodities GmbH 16%	LuxCSD S.A. 50%	
EPEX SPOT SE 11%, 40% ³			
Deutsche Boerse Systems, Inc. 100%			
ZDB Cloud Exchange GmbH 50%, (15%) ⁴			

Zdroj: [25]

2.1.1 DEUTSCHE BÖRSE GROUP V PRAZE

Skupina německé burzy je v Praze reprezentována dvěma společnostmi Clearstream Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o.

Clearstream Operations Prague s.r.o.

Přední dodavatel celosvětových post-trade služeb

Clearstream je jednou z dceřiných společností Deutsche Börse Group, která se zaměřuje na **operace back office** pro oblast **správy a vypořádání**. Je předním evropským dodavatelem **post-trade² služeb** Deutsche Börse Group, které se snaží činit kapitálový trh bezpečnější. Zajišťují vypořádání transakcí, tj. zajišťují správné zpracování a výměnu cenných papírů, a úschovnu cenných papírů. Dále nabízí služby jako například platby dividend nebo daňový servis.

Společnost Clearstream poskytuje tedy infrastrukturu pro dluhopisy, akcie, investiční fondy a jiné třídy aktiv obchodovaných v Německu i mezinárodně. Vedle hlavních poboček v Lucembursku, Frankfurtu nad Mohanem / Eschbornu, **Praze** a Singapuru má Clearstream zastoupení v Corku (Irsko), Dubaji, Hongkongu, Londýně, New Yorku a Tokiu. V současné době je u společnosti uloženo více než 300 000 domácích a zahraničních dluhopisů, akcií a investičních fondů. Své služby poskytuje přibližně 2 500-ti klientům z více než 110-ti zemí na 50-ti trzích světa. Denně tak zpracovává více než 250 000 transakcí. Celkově společnost vlastní ve svých úschovných depozitářích více než 13 miliard dolarů akcií, dluhopisů a peněžních prostředků.

Clearstream Operations Prague, s.r.o. byla založená v červnu 2008, je dceřinou společností společnosti Clearstream International S.A.³ Kromě svého zaměření na post-trade, poskytuje **služby v oblasti vývoje produktů, administrativy nebo personalistiky** pro skupinu Deutsche Börse. V současné době pracuje ve společnosti 365 zaměstnanců, z toho jich je 240 akademicky vzdělaných, 251 české národnosti, 206 žen a 159 mužů. Průměrný věk zaměstnanců je 33 let. Standardní pracovní pozice viz příloha č. 23.

² Post trading je proces dokončení obchodování s akciemi. Zahnující vzájemné potvrzení a schválení podmínek prodeje, zpracování plateb, převod cenných papírů a zaznamenávání změny vlastnictví

³ Společnost Clearstream International vznikla v lednu 2000 sloučením Cedel International a Deutsche Börse Clearing. Plná integrace společnosti Clearstream byla dokončena v červenci 2002.

Deutsche Börse Services s.r.o.

Informační technologie

Pražská Deutsche Börse Services s.r.o je dceřinou společností Deutsche Börse AG. Její služby představují především **vývoj, údržbu a provoz informačních systémů** skupiny Deutsche Börse se zaměřením na oblasti obchodování, zúčtování a vypořádání, které jsou používány na peněžních a derivátových trzích.

Cílem je poskytování Market data⁴, využití příležitostí vyplývajících z rostoucí digitalizace ve finančním sektoru, a to zejména interakcí dat a technologií. Mezi nejznámější údaje, které společnost Deutsche Börse poskytuje, jsou údaje o trhu. Tyto údaje jsou buď poskytovány přímo společností Deutsche Börse nebo jsou přerozděleny známými prodejci dat, např. Bloomberg nebo Thomson Reuters. Účastníci trhu jako jsou soukromí a institucionální investoři, správci aktiv nebo hedgeové fondy⁵ používají tyto informace k rozhodování o svých budoucích investičních strategiích, rizikových pozic nebo emisích cenných papírů.

Dále společnost Deutsche Börse poskytuje IT služby, do kterých můžeme řadit IT sítě, vysoce výkonné počítače a softwary pro obchodní a post-trade činnosti po celém světě. Společnost se stále snaží o inovaci technologií a tím tak do budoucna zajistit spolehlivost a efektivitu svých služeb. Důraz je kladen na nové funkce, které umožňují rychlé a snadné přizpůsobení procesů měnícímu se regulačnímu rámci. [25]

Pracovníci Deutsche Börse Services s.r.o v Praze spolupracují s kolegy z jiných IT center společnosti⁶ a vytváří tak úzce specializované vývojové týmy. Projekty tak mohou profitovat ze silné sítě mezi pobočkami v Praze, Frankfurtu a Lucembursku. V současné době pracuje ve společnosti 445 zaměstnanců, z toho jich je 350 akademicky vzdělaných, 284 české národnosti, 77 žen a 368 mužů. Průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Standardní pracovní pozice viz příloha č. 22.

⁴ Tržní údaje - Společnost Deutsche Börse taková data poskytuje, distribuje a tím podporuje své zákazníky na technické a IT úrovni

⁵ Fondy, které provádí vysoce rizikové spekulativní operace

⁶ IT centra společnosti nalezneme v Praze, Frankfurtu a Lucembursku

2.2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI COP A DBS

V této kapitole se budu zabývat fluktuací zaměstnanců v jednotlivých společnostech COP a DBS. Se zaměřením na odchody zaměstnanců, s hlavním cílem podchycení hlavních příčin jejich odchodů, ovlivňujících faktorů a určení trendů a tendencí fluktuace zaměstnanců v průběhu daných let. Na základě sběru vnitropodnikových dat jsem určila sledované parametry. Jednotlivé roky (viz příloha č.5-17), které následně vytvářejí výsledné hodnoty, byly analyzovány zvlášť a pomocí agregace bylo dosaženo celkového výsledku. Kromě celkové míry fluktuace jsem se zaměřila na počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr ve zkušební době a po zkušební době, zda byl pracovní poměr rozvázán ze strany společnosti nebo ze strany zaměstnance. Dále kromě celkových počtů ukončených pracovních míst byl předmětem zkoumání průměrný věk, pohlaví, státní příslušnost a v neposlední řadě důvody, které vedly k ukončení pracovního poměru. Do veškerých statistik byl z důvodu určení nadcházejících trendů zahrnut i nekompletní rok 2017.

2.2.1 ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ ZE SPOLEČNOSTI COP MEZI ROKY 2010-2017

Na základě provedených statistik bylo zjištěno, že ve společnosti COP ukončilo pracovní poměr během let 2010-2017 celkem 265 zaměstnanců z toho bylo 155 žen, průměrného věku 33, z toho 105 vysokoškolsky vzdělaných a 110 mužů, průměrného věku 33 z toho 67 vysokoškoláků. Přestup do sesterské společnosti nebo do jiné lokace podniklo během celkového období 20 žen a 12 mužů.

Tabulka 2-1 Přehled ukončených pracovních poměrů v COP za období 2010-2017

	Ženy				Muži			
	Počet ukončených pracovních poměrů	Průměrný věk	Akademické vzdělání	Transfer	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Průměrný věk	Akademické vzdělání	Transfer
2010	20	37	15	0	15	37	12	0
2011	17	34	10	2	16	36	7	0
2012	7	34	5	3	6	32	2	0
2013	15	32	9	4	8	35	5	1
2014	15	31	11	0	11	33	8	0
2015	22	33	11	4	14	31	6	5
2016	34	31	25	1	25	31	18	1
2017	25	31	16	6	15	30	9	5
	155	33	102	20	110	33	67	12

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Následující tabulka č. 2-2 shrnuje základní data zkoumání, tj. rok, celkový počet ukončených pracovních poměrů nezahrnující přestup zaměstnanců z COP do DBS nebo do jiné lokality, počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době, po zkušební době, průměrný počet zaměstnanců a míru fluktuace pro daný rok.

Tabulka 2-2 Základní data

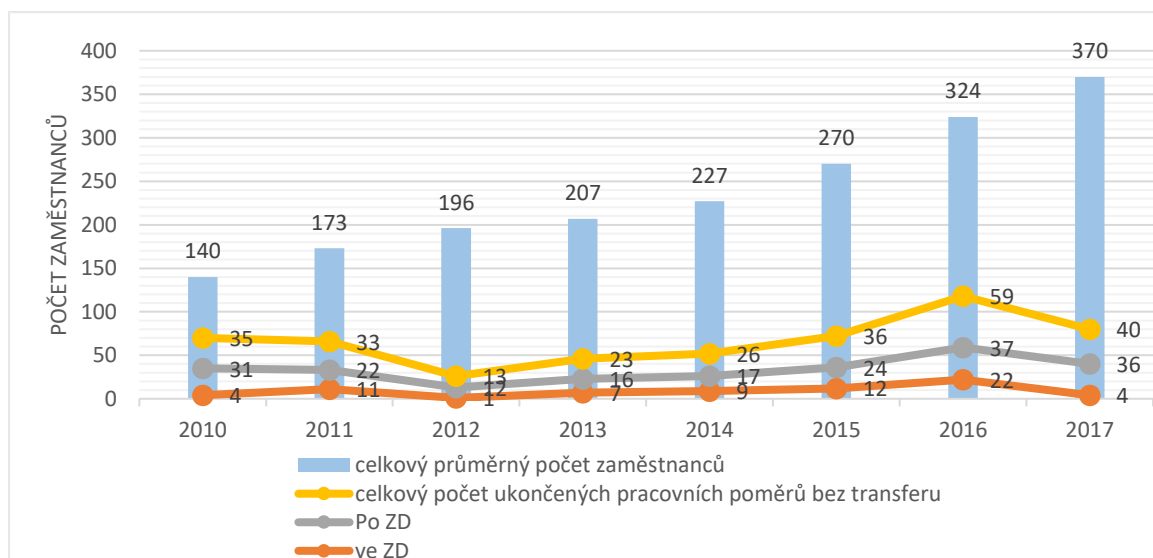
	Počet ukončených pracovních poměrů bez transfer	Ve zkušební době	Po zkušební době	Průměrný celkový počet zaměstnanců	Celková míra fluktuace
2010	35	4	31	140	25 %
2011	33	11	22	173	19 %
2012	13	1	12	196	7 %
2013	23	7	16	207	11 %
2014	26	9	17	227	11 %
2015	36	12	24	270	13 %
2016	59	22	37	324	18 %
2017	40	4	36	370	11 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.3 Měření fluktuace, tak fluktuační míra od 10% do 15% za rok je zcela standartní a v normě u firem se zahraničním vlastnictvím, které mají více jak 100 zaměstnanců. Taková míra fluktuace firmu nijak neohrožuje a může jí být i prospěšná. Od roku 2012 do roku 2016 můžeme pozorovat hodnoty, které jsou zcela v normě, v roce 2016 vidíme nárůst na 18 %, který už by měl být pro společnost podmětem k zamyšlení nad fluktuační situací. Z optimalizačních důvodů společnost v roce 2017 zastavila nábor nových zaměstnanců a přijímá pouze zaměstnance do oddělení, kde by absence zaměstnanců mohla ohrozit fungování společnosti, což se promítá do počtu ukončených pracovních poměrů ve zkušební době, a především v celkové míře fluktuace pro rok 2017, která nyní činí 11 %.

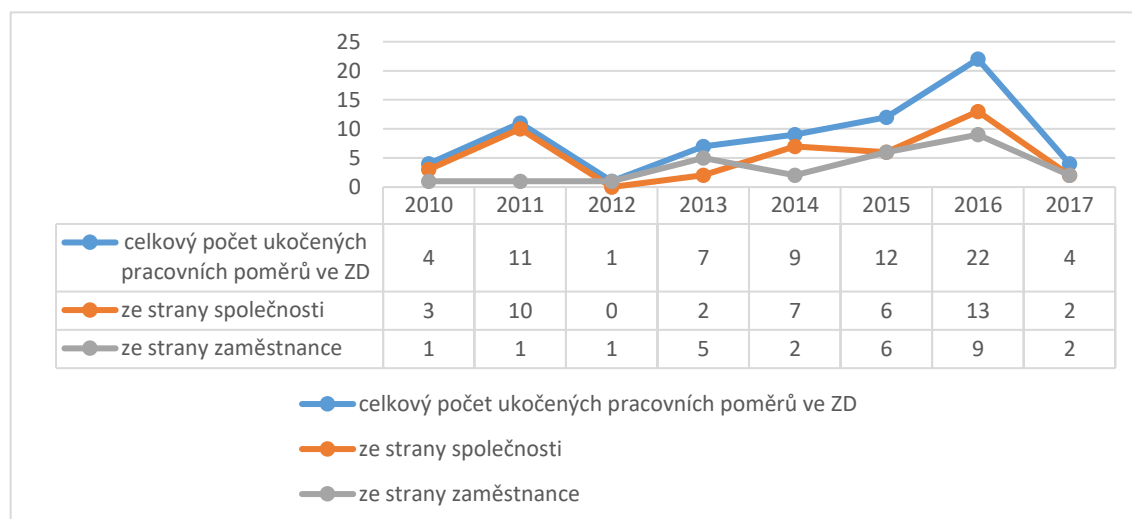
V následujícím grafu č. 2-1 můžeme vidět poměr ukončených pracovních poměrů k celkovému počtu zaměstnaných ve společnosti COP. S růstem nových zaměstnanců roste i počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době, ale důležitý trend, který vychází z uvedených dat je vysoký počet ukončených pracovních poměrů po zkušební době, který systematicky roste a v roce 2017 je poměrně vysoký.

Graf 2-1 Celkový počet ukončených pracovních poměrů ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty a zpracování

Graf 2-2 Počet Ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Z grafu č. 2-2 je patrné, že větší podíl zaměstnanců odchází na základě rozhodnutí společnosti, což na jednu stranu může být signálem pro personální oddělení v oblasti výběru nových zaměstnanců. To znamená, že výběr zaměstnance se neshoduje s očekáváním společnosti a zaměstnanec je propuštěn během své zkušební doby. Mohli zde sehrát roli i jiné faktory jako jsou např. jeho pracovní návyky, zvyky, angažovanost, styl práce, které nemá šanci personální oddělení při výběru včas identifikovat. V takovém případě je propuštění nevhodného zaměstnance ve zkušební době dobré preventivní opatření za strany společnosti.

Tabulka 2-3 Průměrný počet dnů a let strávených ve firmě po zkušební době

	Počet rozvázaných pracovních poměrů po zkušební době		
	ze strany zaměstnanců	průměrný počet dní ve firmě	průměrný počet let ve firmě
2010	26	507,62	1,39
2011	16	635,75	1,74
2012	10	732,90	2,01
2013	8	790,50	2,17
2014	9	849,44	2,33
2015	10	1090,4	2,99
2016	15	973,60	2,67
2017	30	968,63	2,65

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

V tabulce č. 2-3 můžeme vidět průměrný počet dní a let strávených ve společnosti COP zaměstnanců, kteří se rozhodli rozvázat pracovní poměr až po zkušební době. Z dosažených hodnot vychází, že průměrně nejkritičtějším rokem, ve kterém zaměstnanci ze společnosti DBS odcházejí, je mezi druhým a třetím rokem.

Tabulka 2-4 Nejčastěji uvedené důvody pro ukončení pracovního poměru v a po zkušební době v COP v 2010-2017

Ve zkušební době		Po zkušební době	
Kariérní růst	30 %	Osobní rodinné důvody	36 %
Obsah práce	22 %	Kariérní růst	15 %
Osobní/rodinné důvody	19 %	Osobní rozvoj	15 %
Pracovní podmínky	7 %	Jiné důvody	10 %
Vztahy v týmu	7 %	Obsah práce	6 %
Osobní rozvoj	7 %	Vztah s nadřízeným	6 %
Jiné důvody	7 %	Resignace	5 %
Finanční odměna	0 %	Finanční odměna	3 %
Vztah s nadřízeným	0 %	Vztahy v týmem	2 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Nejčastěji zmiňovaným důvodem ukončení pracovního poměru ve zkušební době je **neuspokojivá vize kariérního růstu, obsah práce a rodinné důvody**. Důvody zmiňované zaměstnanci, kteří ukončili svůj pracovní poměr až po zkušební době jsou zejména **osobní a rodinné důvody, neuspokojivá možnost kariérního růstu a možnost osobního rozvoje**. Zajímavostí je důvod **finančního ohodnocení**, který se objevil poprvé v roce 2017 což reflektuje aktuální situaci na trhu práce (viz kapitola 2.5 Analýza trhu práce).

2.2.2 ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ ZE SPOLEČNOSTI DBS MEZI ROKY 2013-2017

Na základě provedených statistik bylo zjištěno, že ve společnosti DBS ukončilo pracovní poměr během let 2013-2017 celkem 154 zaměstnanců z toho bylo 31 žen, průměrného věku 32, z toho 17 vysokoškolsky vzdělaných a 123 mužů, průměrného věku 35 a z toho 88 vysokoškoláků. Přestup do sesterské společnosti nebo do jiné lokace podniklo během celkového období 8 žen a 11 mužů.

Tabulka 2-5 Přehled ukončených pracovních poměrů v DBS za období 2013-2017

	Ženy				Muži			
	Počet ukončených pracovních poměrů	Průměrný věk	Akademické vzdělání	Transfer	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Průměrný věk	Akademické vzdělání	Transfer
2013	1	34	0	0	7	35	0	0
2014	4	31	1	0	10	35	5	1
2015	6	34	5	2	30	35	26	0
2016	13	31	9	3	37	35	25	4
2017	7	31	2	3	39	33	32	6
	31	32	17	8	123	35	88	11

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Následující tabulka č. 2-6 opět shrnuje základní data zkoumání, tj. rok, celkový počet ukončených pracovních poměrů nezahrnující přestup zaměstnanců z DBS do COP nebo do jiné lokality, počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době, po zkušební době, průměrný počet zaměstnanců a míru fluktuace pro daný rok.

Tabulka 2-6 Základní data

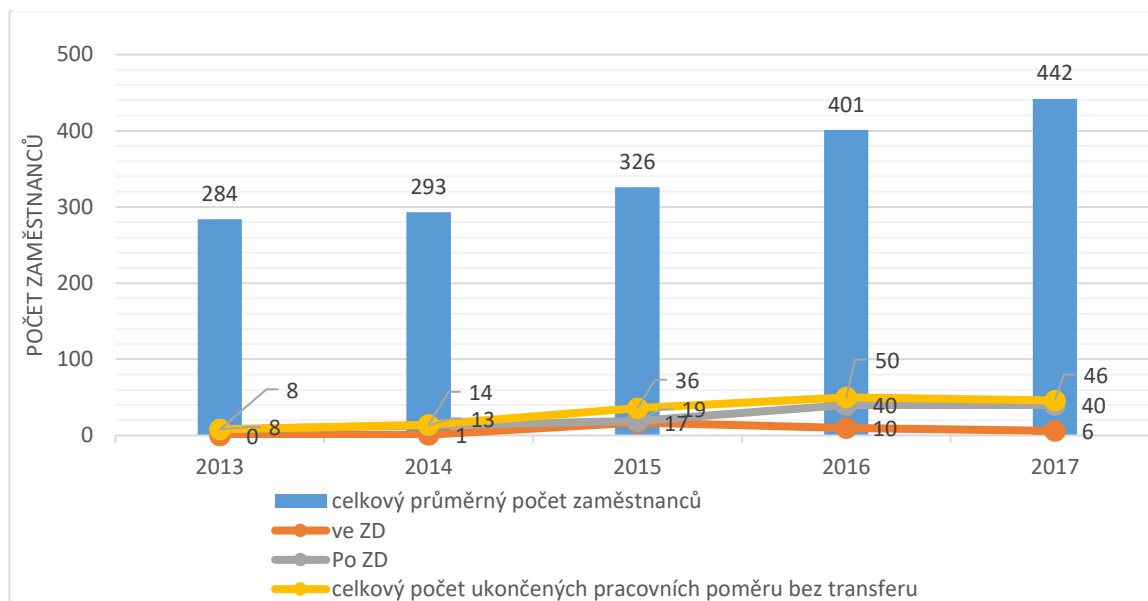
	Počet ukončených pracovních poměrů bez transfer	Ve zkušební době	Po zkušební době	Průměrný celkový počet zaměstnanců	Celková míra fluktuace
2013	8	0	8	284	3 %
2014	14	1	13	293	5 %
2015	36	17	19	326	11 %
2016	50	10	40	401	12 %
2017	46	6	40	442	10 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Flukтуаční míra ve společnosti DBS je naprosto v normě a v posledních 3 letech se pohybuje v průměru na 11 %.

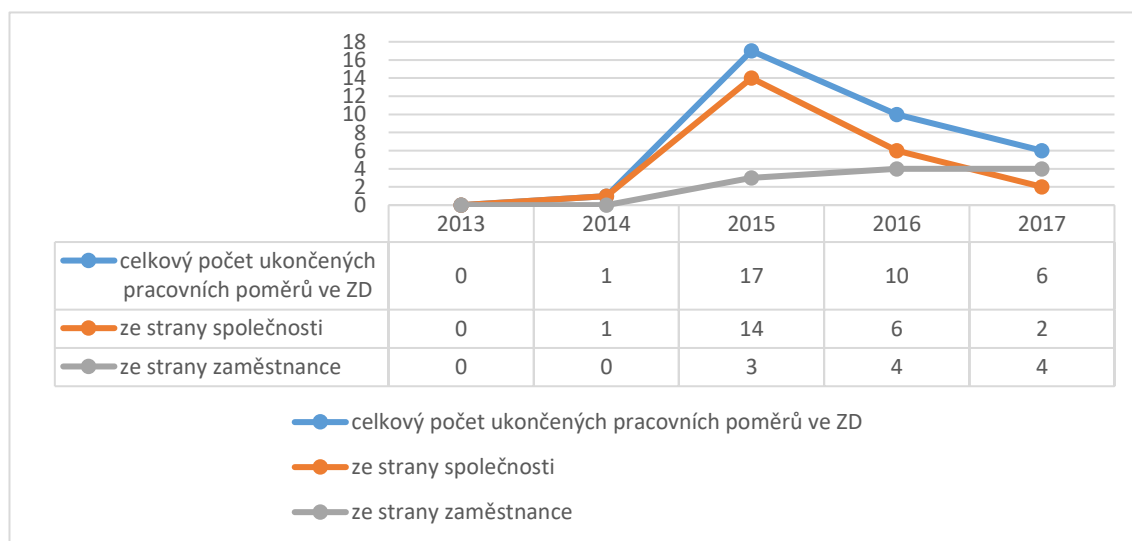
V následujícím grafu č. 2-3 můžeme vidět poměr ukončených pracovních poměrů k celkovému počtu zaměstnaných. U společnosti DBS můžeme pozorovat stejný trend tak jako ve společnosti COP, kde dochází k nárůstu odchodů zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle, tj. po zkušební době.

Graf 2-3 Celkový počet ukončených pracovních poměrů ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty a zpracování

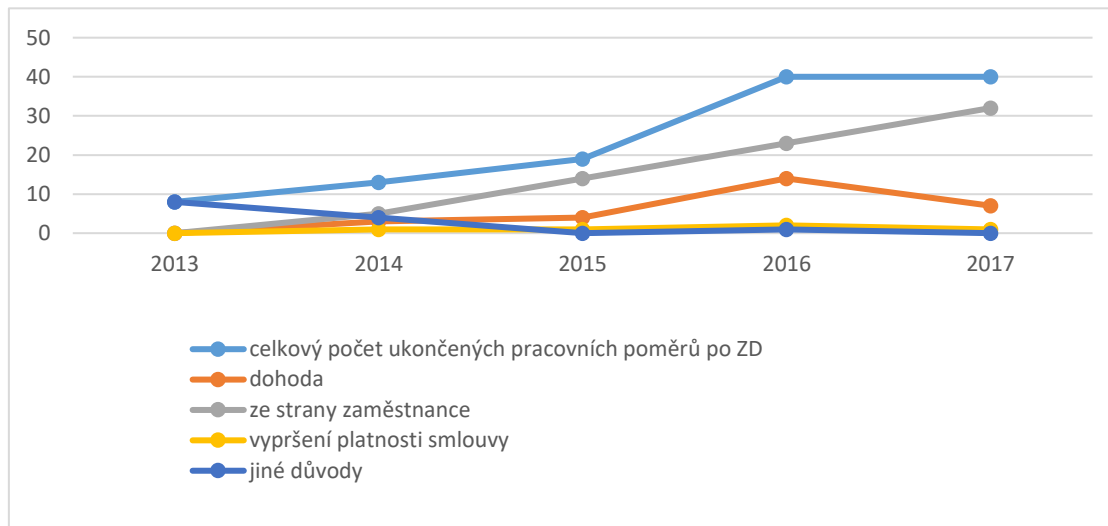
Graf 2-6 Počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Graf č. 2-6 jasně vypovídá o tom, že ukončení pracovního poměru ve zkušební době je převážně iniciováno ze strany společnosti, což může být stejně jako ve společnosti COP signálem pro zaměření se na metody náboru zaměstnanců.

Graf 2-5 Celkový počet ukončených pracovních poměrů po zkušební době ze společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Graf č. 2-5 demonstruje jev, který byl již popsán u společnosti COP, a to systematický nárůst odchodů zaměstnanců, kteří jsou již nějaký čas u společnosti zaměstnání, tj. zaměstnanci, kteří odcházejí až po zkušební době. Vysoké hodnoty můžeme také pozorovat u rozvázání pracovního poměru dohodou, tam byl největší nárůst v roce 2016.

Tabulka 2-7 Průměrný počet dnů a let strávených ve firmě po zkušební době

	Počet rozvázaných pracovních poměrů po zkušební době		
	ze strany zaměstnanců	průměrný počet dní ve firmě	průměrný počet let ve firmě
2013	0	0	0
2014	5	1103,60	3,02
2015	14	1135,64	3,11
2016	23	1265,17	3,46
2017	32	1213,59	3,33

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

V tabulce č. 2-7 můžeme vidět průměrný počet dní a let strávených ve společnosti DBS zaměstnanců, kteří se rozhodli rozvázat pracovní poměr až po zkušební době. Z dosažených hodnot vychází, že průměrně nejkritičtějším rokem, ve kterém zaměstnanci ze společnosti DBS odcházejí, je mezi třetím a čtvrtým rokem.

Tabulka 2-8 Nejčastěji uvedené důvody ukončení pracovního poměru ve a po zkušební době ze společnosti DBS v letech 2013-2017

Ve zkušební době		Po zkušební době	
Jiné důvody	91 %	Jiné důvody	64 %
Obsah práce	9 %	Kariérní růst	18 %
Firemní kultura	0 %	Osobní rozvoj	8 %
Kariérní růst	0 %	Osobní a rodinné důvody	4 %
Osobní rozvoj	0 %	Firemní kultura	3 %
Osobní a rodinné důvody	0 %	Rezignace	3 %
Rezignace	0 %	Obsah práce	1 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Nejčastější důvod, který byl evidován v rámci zkušební doby podle vnitrofiremních dat je obsah práce a tzv. jiné důvody, které buď nejsou známy nebo byly zaznamenány u výstupního pohovoru (viz následující kapitola 1.5 Analýza výstupních pohovorů). Výsledek přičítám především firemní kultuře. Zaměstnanci v DBS preferují elektronickou formu, vyžadují rychlost a je velmi náročné od nich informace získat. Jiné důvody dominují i u zaměstnanců, kteří odchází po zkušební době, ti dále ještě uvedli nedostatečnou možnost kariérního růstu či osobní rozvoj.

Díky rozdílům pracovního zaměření je i rozdílná struktura zaměstnanců, kteří z uvedených společností odcházejí. Společnost COP je administrativně zaměřena, takže není žádným překvapením, že zaměstnává více žen než společnost DBS, která se zabývá informačními technologiemi, tam je situace opačná. Tudíž i poměr odcházejících mužů a žen je u společnostech značně rozdílný. I když je míra fluktuace v normě, pohybující se v průměru u společnosti DBS na 11 % a u společnosti COP na 13 %, tak je zde evidentní **trend**, který obě společnosti spojuje, a který by je mohl v budoucnu ohrozit, tj. **systematický nárůst odchodů zaměstnanců, kteří jsou již u společnosti delší dobu zaměstnání, tedy zaměstnanci po zkušební době**. Ve společnosti **COP** je to v průměru **doba mezi druhým a třetím rokem** od nástupu do společnosti a ve společnosti **DBS** je to trochu později, a to v průměru mezi **třetím a čtvrtým rokem**. Takovou fluktuaci můžeme řadit do nežádoucí fluktuace, kdy zaměstnanci museli projít fází odcizení, ve které byla porušena jedna ze 4 základních lidských potřeb – potřeba důvěry, naděje, ocenění anebo potřeba cítit se kompetentní. Je velmi pravděpodobné, že zaměstnanec začal pociťovat určitý defekt v komunikaci, v oceňování, ve vztazích s kolegy, v uznání, ve vnímání kultury společnosti nebo začal pociťovat nejistotu z budoucna či se mu nenaplnila pracovní očekávání. Nežádoucí fluktuace může na firmu působit negativně, protože se zaměstnanci odchází i důležité know-how, může dojít k úniku citlivých informací či obchodních tajemství, ztrátě

zákazníků, zhoršení péče o zákazníky, ztrátě důvěry u zákazníků nebo u potenciálních uchazečů o zaměstnání. Spolu s optimalizačními opatřeními⁷, které se zavedly v obou společnostech v roce 2017 může docházet k přetížení stávajících zaměstnanců a s tím spojený nárůst konfliktů či nejistoty. Proto by se společnosti více než kdy jindy měly zaměřit na nejčastější důvody, proč vůbec zaměstnanci z firem odcházejí. Ve společnosti **COP** je uveden jako **nejčastější důvod ukončení pracovního poměru** těmito zaměstnanci **nemožnost karierního růstu, nespokojenost s možností osobního rozvoje či rodinné důvody**. Ve společnosti **DBS** jsou nejčastěji uvedeny tzv. jiné důvody, které jsou specifikovány v následující kapitole 2.3. Příčiny odchodů zaměstnanců, jako ve společnosti **COP**, je zde opět uvedena **nemožnost karierního růstu a nedostatečná možnost osobního rozvoje**. V roce 2017, jako poprvé v historii, byl uveden důvod **nedostatečného finančního ohodnocení**, a to ve společnosti **COP**.

⁷ Zastavení náboru nových zaměstnanců

2.3 ANALÝZA VÝSTUPNÍCH POHOVORŮ

Společnosti sledují příčiny odchodů svých zaměstnanců na základě dobrovolných výstupních pohovorů, při kterých zaměstnanci uvádějí hlavní důvody svého odchodu a mají zde také příležitost se vyjádřit k určitým tématům a ohodnotit své působení ve firmě. Výstupní pohovor vychází z dotazníku, který zaměstnanec vyplní před samotným pohovorem. Skládá se ze tří částí. V první části zaměstnanec uvede hlavní důvody svého odchodu, v druhé části má možnost ohodnotit svou práci, svého manažera, možnosti kariérního růstu, benefity, služby personálního oddělení nebo fungování společnosti jako celku. V poslední části mohou zaměstnanci navrhnout doporučení. Výstupní pohovory jsou následně zpracovány do vnitropodnikových statistik, které společnosti pomáhají definovat hlavní problémy a zjistit případné trendy odchodů. V neposlední řadě je zaměstnanec během pohovoru informován o postupu a administrativě, která je s jeho odchodem spojena. Na základě zmíněných vnitropodnikových dat jsem provedla analýzu statistik a vyhodnotila jednotlivé roky (viz příloha), které podporují výsledné hodnoty.

2.3.1 HODNOCENÍ ODCHÁZEJÍCÍCH ZAMĚŠTNANCŮ COP MEZI ROKY 2010–2017

Jak již bylo řečeno zaměstnanci mají možnost u výstupního pohovoru vyjádřit svou spokojenost nebo naopak nespokojenost a hodnotit následující okruhy:

Obrázek 2.4 Hodnotící okruhy výstupního formuláře

1.JOB	1 2 3 4	2.MANAGEMENT RELATIONSHIP	1 2 3 4
Job content	☐ ☐ ☐ ☐	Relationship with Line Manager	☐ ☐ ☐ ☐
Working hours	☐ ☐ ☐ ☐	Recognition from Line Manager	☐ ☐ ☐ ☐
Clarity about own role	☐ ☐ ☐ ☐		
3.CAREER & DEVELOPMENT	1 2 3 4	4.COMPENSATION & BENEFITS	1 2 3 4
Personal development	☐ ☐ ☐ ☐	Salary	☐ ☐ ☐ ☐
On-the-Job Training	☐ ☐ ☐ ☐	Benefits	☐ ☐ ☐ ☐
Other Trainings	☐ ☐ ☐ ☐	Bonus	☐ ☐ ☐ ☐
5.RELATIONSHIP WITH OTHERS	1 2 3 4	6.COMPANY	1 2 3 4
Cooperation internal (team)	☐ ☐ ☐ ☐	Culture	☐ ☐ ☐ ☐
Cooperation external (FFM/LUX)	☐ ☐ ☐ ☐	Working environment	☐ ☐ ☐ ☐
7.HR SERVICES	1 2 3 4	8.FACILITY MGMT SERVICES	1 2 3 4
Overall satisfaction with the service	☐ ☐ ☐ ☐	Overall satisfaction with the service	☐ ☐ ☐ ☐

Zdroj: interní zdroj společnosti

Pro hodnocení se používá škála od 1 do 4, kde 1 představuje naprostou nespokojenost, 2 nespokojenost, 3 spokojenost a 4 naprostou spokojenost. Udělené body pro každou kategorii

jsou následně sečteny a s ohledem na počet odcházejících zaměstnanců je stanoven maximální počet dosažených bodů, který je porovnán s výsledkem každé hodnocené oblasti. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců tak můžeme porovnat v procentech za každé uvedené období.

Výstupní pohovor je dobrovolný, takže záleží pouze na vůli odcházejících zaměstnanců, zdali jsou ochotni uvést podrobně důvody svého odchodu, ohodnotit své působení ve společnosti a poskytnout tak informace k následnému zpracování a nalezení možné nápravy. V následující tabulce je uveden celkový počet odcházejících zaměstnanců ze společnosti COP a počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili výstupního pohovoru.

Tabulka 2-9 Počet ukončených pracovních poměrů a počet uskutečněných výstupních pohovorů v COP

COP		
	Počet ukončených pracovních poměrů	Počet uskutečněných výstupních pohovorů
2010	35	24
2011	35	20
2012	16	11
2013	28	21
2014	26	14
2015	45	22
2016	61	19
2017	51	29

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

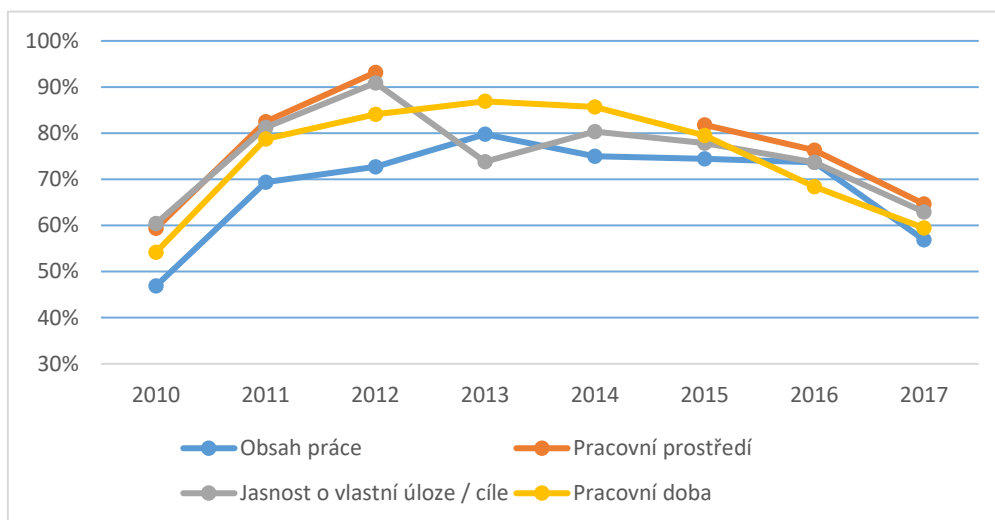
Odcházející zaměstnanci hodnotí 6 oblastí:

- **Charakter/prostředí práce** – obsah práce, pracovní prostředí, srozumitelnost práce a pracovní dobu
- **Kariéra a osobní rozvoj** – osobní rozvoj, on-the-job⁸ trénink a možnost dalšího vzdělávání
- **Vztah s nadřízeným** – vztah s nadřízeným a pocit uznání ze strany nadřízeného
- **Společnost** – kulturu společnosti, interní neboli týmovou spolupráce a externí spolupráce⁹
- **Finanční ohodnocení a benefity** – mzdu, bonusy a benefity
- **Služby** – personálního oddělení a facility management

⁸ zaškolení nováčků

⁹ Spolupráce v rámci Deutsche Börse Group – především s týmy v Německu a Lucembursku

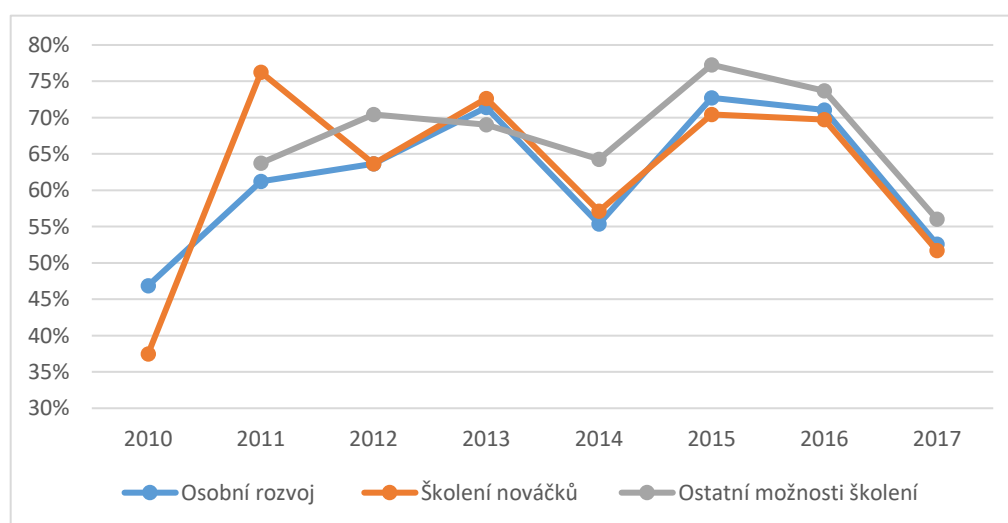
Graf 2-8 Hodnocení prostředí práce pro rok 2010-2017 ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast **práce** dosáhla svého nejlepšího hodnocení v roce 2012, ve kterém zaměstnanci nejlépe hodnotili pracovní prostředí 93 %, srozumitelnost práce 91 %, pracovní dobu 84 %, jen kategorie obsah práce byla lépe hodnocena v následujícím roce 2013 s 74 %. Mezi roky 2012 až 2015 se hodnoty kategorií držely na vysokých hodnotách mezi 85 a 75 %. Systematický nárůst nespokojenosti, a tedy pokles všech hodnot můžeme pozorovat od roku 2015, nejhůře hodnoceným rokem se stal rok 2017, ve kterém zaměstnanci vyjádřili největší nespokojenost s pracovní dobou 59 % a obsahem své práce 57 %.

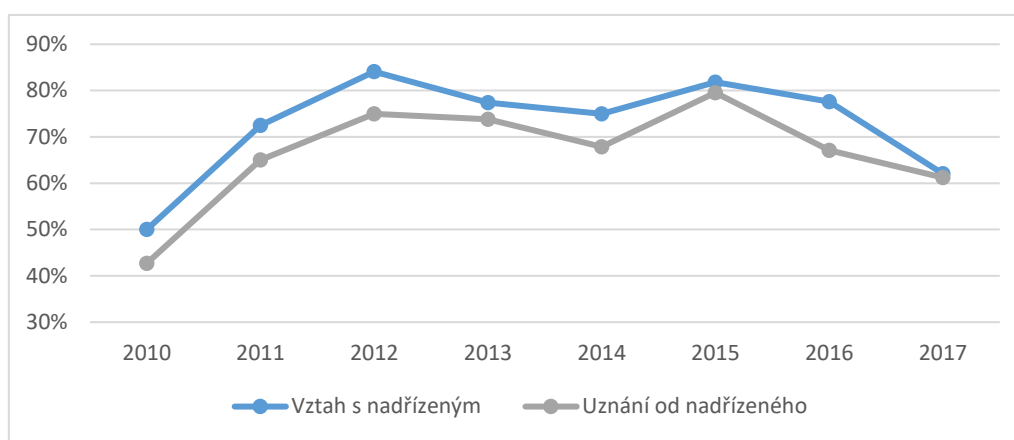
Graf 2-9 Hodnocení kariéry a osobního rozvoje pro rok 2010-2017 ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast **kariéry a osobního rozvoje** prošla ze všech uvedených oblastí největšími výkyvy. Úpadek spokojenosti odcházejících zaměstnanců můžeme sledovat v roce 2012 a 2014, klesající trend se společnosti COP podařil velmi úspěšně odvrátit a rok 2015 se stal dokonce nejúspěšnějším rokem hodnocení se 77 % pro osobní rozvoj, se 71 % pro on-the-job trénink a s 70 % pro ostatní možnosti vzdělávání. Vysoké hodnocení pokračuje až do roku 2016, kde dochází ke zlomu a v roce 2017 můžeme opět pozorovat značný nárůst nespokojenosti, který se odráží na slabém hodnocení možnosti osobního rozvoje 53 %, on-the-job tréninku 52 % i možnosti dalšího vzdělání 56 %.

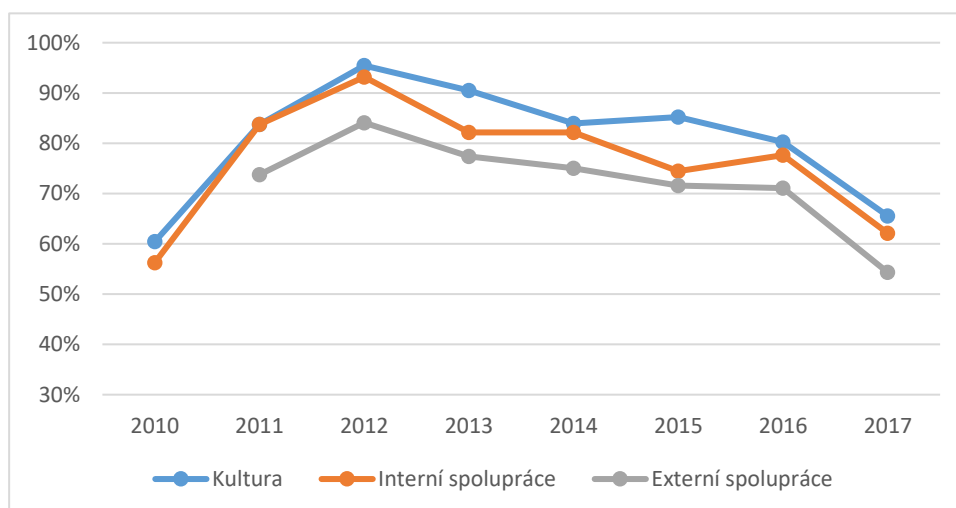
Graf 2-10 Hodnocení vztahu s nadřízenými pro rok 2010-2017 ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Vztah s nadřízenými a pocit uznání byl v průběhu let velmi kladně hodnocen. Nejlepší hodnocení dosáhli manažeři v roce 2015, kdy vztah s nadřízenými byl hodnocen 82 % a pocit uznání 80 %. Nejhorší hodnoceným rokem je rok 2010, ve kterém odcházející zaměstnanci ohodnotili vztah s manažery 50 % a dosažený pocit uznání pouhými 43 %. V letošním roce 2017 dosahují hodnoty mírně nad 60 %.

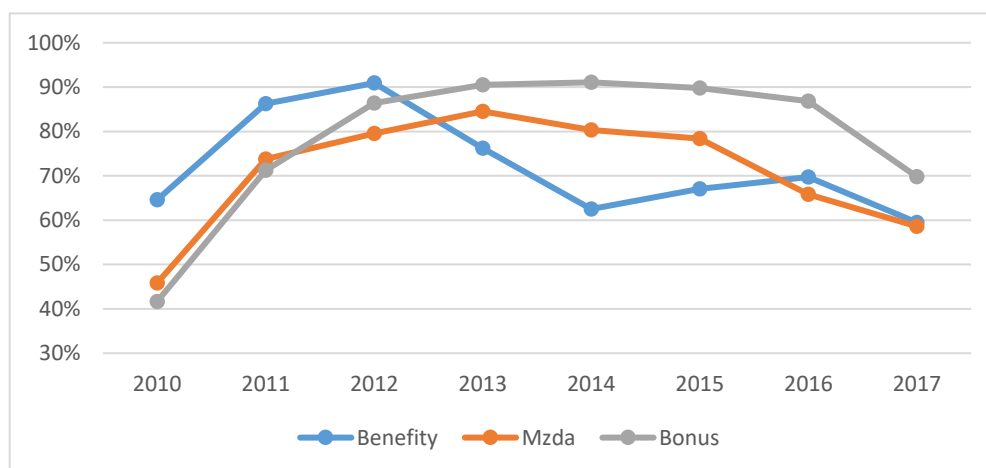
Graf 2-11 Hodnocení vnímání společnosti pro rok 2010-2017 ve společnosti COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast vnímání společnosti byla nejlépe hodnocena v roce 2012, kde kultura společnosti byla ohodnocena 95 %, interní komunikace v týmu taktéž 93 % a externí komunikace 84 %. Po roce 2012 mají hodnoty mírně klesající tendenci, větší zhoršení můžeme pozorovat mezi roky 2016 a 2017, kde došlo v průměru o celkové zhoršení o 16 %. Hodnocení vnímání kultury společnosti se propadlo z 80 % na 66 %, interní komunikace v týmu z 78 % na 62 % a externí komunikace z 71 % na 54 %.

Graf 2-12 Hodnocení mzdy, benefitů a bonusů v roce 2010-2017



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Hodnocení mzdy a bonusů má od roku 2011 velmi pozitivní hodnoty, hodnocení bonusů se pohybuje na 90 % a hodnocení mzdy na 80 %. Mezi roky 2012 až 2014 stoupala u odcházejících zaměstnanců nespokojenost s benefity, které se od roku 2012 propadly v hodnocení z 86 % na 63 %. Od roku 2015 narůstá nespokojenost u všech kategorií,

hodnocení mzdy se propadlo z 66 % na 59 %, bonusy z 87 % na 70 % a benefity se v posledním roce propadly z 66 % na 59 %.

Služby personální oddělení a facility management jsou sledovány pouhé dva roky, i když je zde mírný pokles, tak kategorie personálního oddělení byla v roce 2017 vůbec nejlépe hodnocena ze všech kategorií se 74 %.

Pokud budeme hodnotit celé období od roku 2010 až po rok 2017, tak nejlépe hodnoceným rokem je rok 2012 a 2013, kde řada oblastí dosahuje svého vrcholu. V roce 2012 nejlépe zaměstnanci při svém odchodu ze společnosti hodnotili pracovní prostředí 93 %¹⁰, srozumitelnost vlastní pracovní role 91 %, vztah s nadřízeným 84 %, vnímání kultury společnosti 95 %, interní komunikaci v týmu 93 %, externí komunikaci s týmy v zahraničí především v Německu a v Lucembursku 84 % a benefity 91 %. V roce 2013 byly nejlépe hodnoceny následující oblasti: výše mzdy 85 %, pracovní hodiny 87 % a celková pracovní spokojenost 80 %. Nepatrný výkyv můžeme pozorovat v roce 2014, kde došlo k propadu spokojenosti v oblasti porozumění obsahu své práce, ve vztahu s manažery především nedostačené uznání a zhoršil se i pohled na interní a externí komunikaci. **Nejhorším rokem v hodnocení pro společnost se stal rok 2017, kde došlo k výrazným propadům ve všech oblastech hodnocení. Úpadek spokojenosti odcházejících můžeme pozorovat již od roku 2016. Svoji nespokojenost vyjádřili především s obsahem své práce 57 %, v možnosti osobního rozvoje 53 %, v externí komunikaci 54 %, ve výši mzdy 59 % či s benefity 59 %.**

¹⁰ Spokojenost odcházejících zaměstnanců na úrovni 93%

2.3.2 HODNOCENÍ ODCHÁZEJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ DBS MEZI ROKY 2013–2017

Konstrukce sběru dat a postup vyhodnocení je stejný jako u společnosti COP.

Zaměstnanci, kteří odchází ze společnosti Deutsche Buerse Services, s.r.o., mají možnost stejně jako odcházející zaměstnanci ze společnosti COP vyjádřit svou spokojenost nebo naopak nespokojenost ve výstupním formuláři, kde hodnotí následující okruhy:

Odcházející zaměstnanci hodnotí 5 oblastí:

- **Charakter/prostředí práce** – obsah práce, pracovní prostředí, srozumitelnost práce a pracovní dobu
- **Kariéra a osobní rozvoj** – osobní rozvoj, on-the-job trénink a ostatní možnosti vzdělávání
- **Vztah s nadřízeným** – vztah s nadřízeným a uznání ze strany nadřízeného
- **Společnost** – kulturu společnosti, interní neboli týmovou spolupráce a externí spolupráci
- **Finanční ohodnocení a benefity** – mzdu, bonusy a benefity

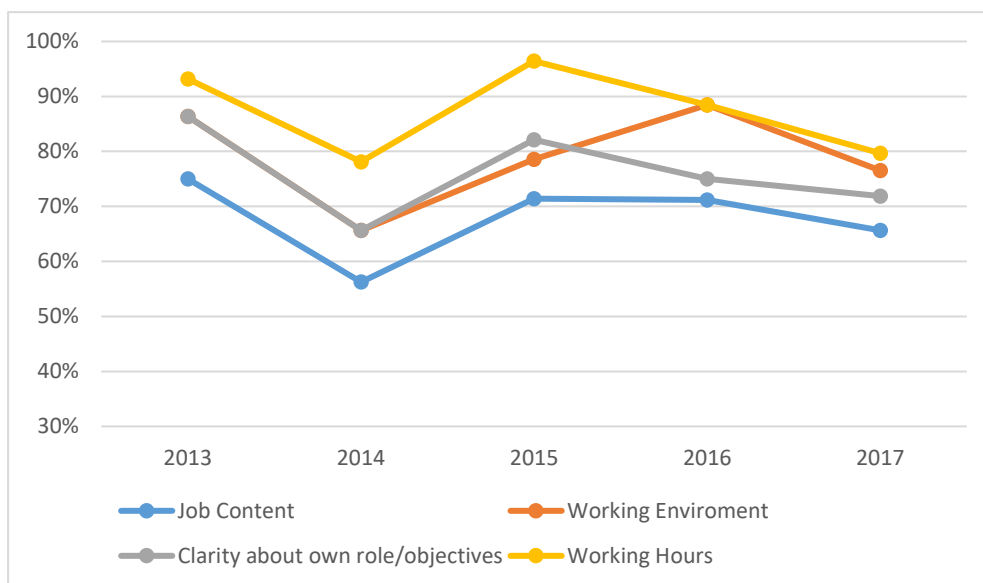
Tabulka 2-10 Počet ukončených pracovních poměrů a počet uskutečněných výstupních pohovorů ve společnosti DBS v 2013-2107

DBS		
	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Počet uskutečněných výstupních pohovorů
2013	8	8
2014	15	8
2015	38	7
2016	57	13
2017	55	16

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Společnost DBS provádí analýzu spokojenosti odcházejících zaměstnanců od roku 2013, služby personálního oddělení a facility managementu nejsou do výstupního formuláře zahrnuty, tudíž nejsou hodnoceny vůbec. Metody a postupy výpočtu jsou stejné jako u společnosti COP.

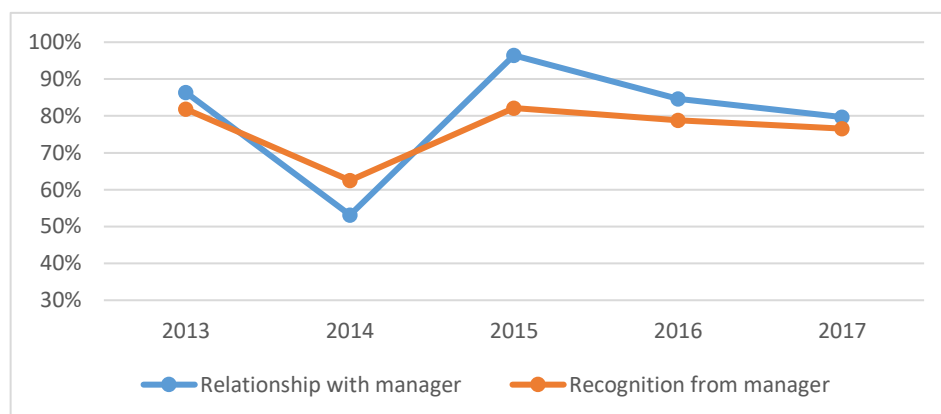
Graf 2-13 Hodnocení prostředí práce pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Kritickým rokem pro **oblast prostředí práce** byl rok 2014, kde hodnoty všech kategorií vykazují nejnižší hodnoty tedy největší nespokojenost zaměstnanců odcházejících ze společnosti DBS, pracovní náplň byla ohodnocena na pouhých 56 %, pracovní prostředí a srozumitelnosti práce na 66 % a pracovní doba na 78 %. Vůbec nejhůře během 4 let byla hodnocena pracovní náplň, naopak nejvíce byli zaměstnanci spokojeni s flexibilitou pracovní doby.

Graf 2-14 Hodnocení vztahu s nadřízeným pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS

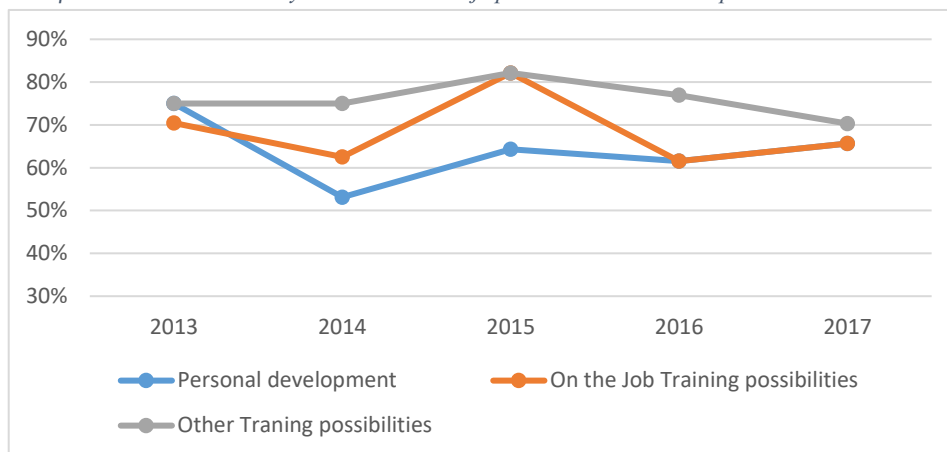


Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast vztahů s nadřízenými se zdá být stabilní a uspokojivá až na rok 2014, kde hodnoty pro pocit uznání spadly na 63 % a vztahy s manažery na tom byly ještě o trochu hůře s 53

%. Od roku 2015 se hodnocení obcházejících zaměstnanců nijak výrazně neliší a hodnoty jsou poměrně vysoké okolo 80 %.

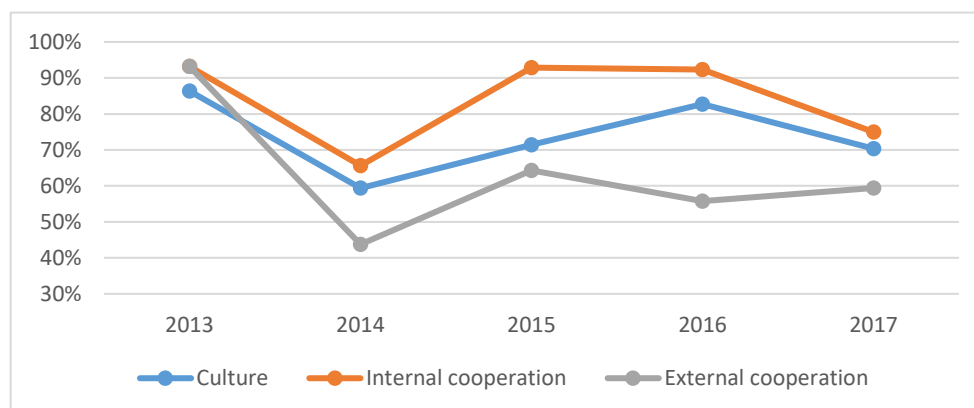
Graf 2-15 Hodnocení kariéry a osobního rozvoje pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Při **hodnocení kariéry a osobního rozvoje** byli odcházející zaměstnanci nejvíce spokojeni s možností dalšího vzdělání a rozvoje, a to po celou dobu 4 let. Nejlépe hodnoceným rokem byl rok 2015, ve kterém on the job trénink a možnosti dalšího vzdělávání ve společnosti získaly 82 %, osobní rozvoj zde také dosáhl vysokého ohodnocení a to 64 %.

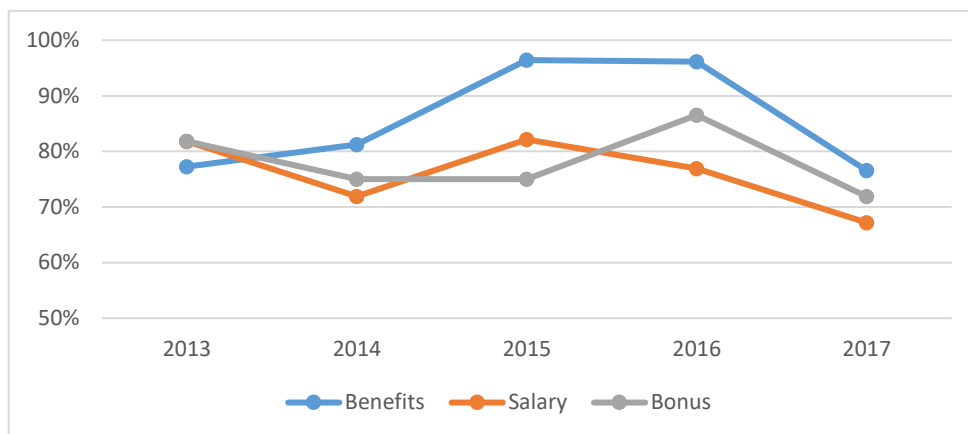
Graf 2-16 Hodnocení vnímání společnosti pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast vnímání společnosti byla opět nejhůře hodnocena v roce 2014, ve kterém byli zaměstnanci nejméně spokojeni s externí komunikací, tu ohodnotili na pouhých 44 %, o něco lépe vnímali kulturu společnosti 59 % a nejlépe ohodnotili komunikaci v týmu na 66 %. V následujících letech spokojenost u vnímání kultury společnosti a u komunikace v týmech výrazně roste až k 90 %, problém však zůstává externí komunikace, která činí v roce 2017 pouhých 59 % spokojenosti odcházejících zaměstnanců.

Graf 2-17 Hodnocení mzdy, benefitů a bonusů v roce 2013-2017 ve společnosti DBS



Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Oblast kompenzace a benefitů je během let 2013-2017 nejlépe hodnocenou oblastí ze všech uvedených. Spokojenost odcházejících zaměstnanců s benefity se v roce 2015 a 2016 držela na 96 %. Mezi rokem 2016 a 2017 můžeme pozorovat značný propad spokojenosti s benefity z 96 % na 77 %, bonusy z 87 % na 72 % a v neposlední řadě i se mzdou, která se propadla v hodnocení ze 77 % na 67 %.

Pokud budeme opět hodnotit celé období od roku 2013 do roku 2017 ve společnosti DBS tak nejhůře hodnoceným rokem se stal rok 2014, ve kterém byly dosaženy nejnižší hodnoty u spokojenosti s obsahem práce 56 %, ve vztahu s manažery 53 %, osobním rozvojem 53 %, on the job tréninkem 63 %, ve vnímání kultury společnosti 56 %, s interní komunikací 56 % i s externí komunikací 44 %. Zajímavostí je, že ve společnosti došlo ve všech oblastech k nápravě, a naopak nejlépe hodnoceným rokem se stal právě rok následující, rok 2015, ve kterém projeví odcházející zaměstnanci největší spokojenost s pracovní dobou 96 %, ve vztahu s nadřízenými 96 %, s tréninky 82 %, benefity 96 %, bonusy 87 % nebo s interní komunikací 93 %. **Prokazatelným trendem ve společnost DBS je zvyšující se nespokojenost v celé oblasti prostředí práce, s finančním ohodnocením a s vnímáním kultury společnosti. Vůbec nejhůře hodnocenou oblastí během 4 let se stala komunikace s externími týmy především v Německu a Lucembursku. Nejstabilněji hodnocenou oblastí je vztah s nadřízenými.**

Všeobecně dostávají všechny oblasti od odcházejících zaměstnanců ze společnosti DBS vysoké hodnocení v porovnání se společností COP. Trend ve společnosti COP je evidentní, narůstá nespokojenost ve všech uvedených oblastech, ve společnosti DBS jde především o oblasti finanční kompenzace, benefitů, prostředí práce, interní i externí komunikace a oblast

tréninků. Největší nárůst nespokojenosti u obou společností můžeme vidět především v oblasti mzdy. Dlouhodobá nespokojenost je patrná v externí komunikaci jak ve společnosti DBS, tak v COP. Velmi kladné hodnocení po celou dobu zkoumání mají odcházející zaměstnanci z obou společností na vztah s nadřízenými, výši bonusů, vnímání kultury společností a interní komunikaci v týmech.

2.4 VLIV ZVOLENÉ METODY NÁBORU NA FLUKTUACI VE SPOLEČNOSTI COP A DBS

Jeden z hlavních úkolů personálního oddělení je přispívat k tomu, aby byla společnost výkonná a prosperující, a to prostřednictvím stabilních zaměstnanců a udržováním zdravé míry fluktuace. Jedná se o řízení lidských zdrojů se zaměřením na zabezpečení kvalifikovaných pracovníků, rozvoj zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, interní komunikaci, posilování týmové práce, udržování zdravých a harmonických vztahů mezi zaměstnanci a managementem. Pro účely této diplomové práce jsem hodnotila pouze metody získávání a výběru nových zaměstnanců a jejich vliv na fluktuaci zaměstnanců. [26]

2.4.1 NÁBOR VE SPOLEČNOSTI COP

Vhodný výběr zaměstnanců je jedním ze zásadních faktorů, který může ovlivnit míru budoucí fluktuace. Personalisté ve společnosti COP mají za úkol na základě definovaných požadavků, tj. popis pracovní pozice, kvalifikace, vzdělání, pracovní zkušeností nalézt vhodného kandidáta, tak aby docházelo k souladu očekávání z obou stran, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Důležité jsou nejen zvolené zdroje, ale i metoda výběru.

Personalisté ze společnosti COP využívají jak interní, tak externí zdroje. Z externích zdrojů používají specializované pracovní servery, které představují elektronický inzertní prostor jako například Jobs.cz nebo sociální sítě zejména LinkedIn.com. Jako interní zdroj společnost využívá vlastní zaměstnance, pro něž to představuje možnost profesně růst buď směrem nahoru nebo horizontálně prostřednictvím přesunu do jiného týmu či oddělení. Mezi interní zdroje můžeme dále zařadit webové stránky společnosti nebo referenční programy. V rámci referenčního programu firma nabízí stávajícím zaměstnancům finanční bonus za doporučení vhodného kandidáta, který se osvědčí. Je to velice dobrý a stabilní nástroj, protože kandidáti jsou již většinou loajální, spolehliví a s potřebnými znalostmi.

Proces přijímání nového zaměstnance, trvá přibližně v průměru tři týdny od nalezení kandidáta:

1. telefonický pohovor s personalistou – informace o firmě, ověření znalostí,
2. osobní schůzka s personalistou ve společnosti – představení firmy,
3. prezentace kandidáta manažerovi – tzv. systém třech osob, tj. kandidát je prezentován třem osobám: personalistovi, manažerovi a třetí nezávislé osobě,

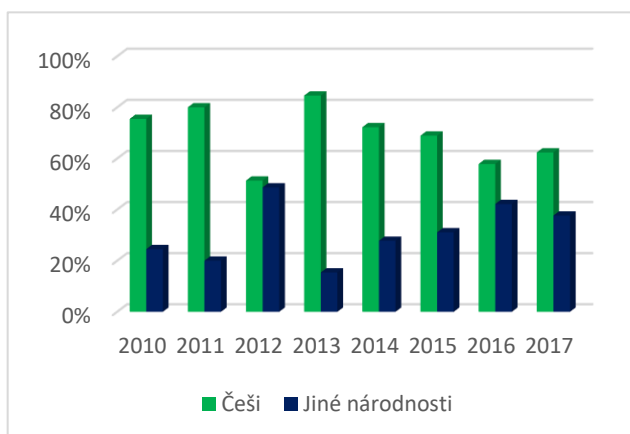
4. pohovor s jednatelem společnosti,
5. podepsání smlouvy.

Tabulka 2-11 Přijetí zaměstnanci do společnosti COP v letech 2010-2017

Rok	Počet přijatých zaměstnanců	Počet žen	Počet mužů	Počet akademicky vzdělaných	Češi	Jiné národnosti
2010	53	35	18	37	40	13
2011	80	44	36	45	64	16
2012	37	20	17	26	19	18
2013	39	26	13	26	33	6
2014	72	41	31	45	52	20
2015	74	49	25	45	51	23
2016	147	79	68	107	85	62
2017	85	47	38	49	53	32

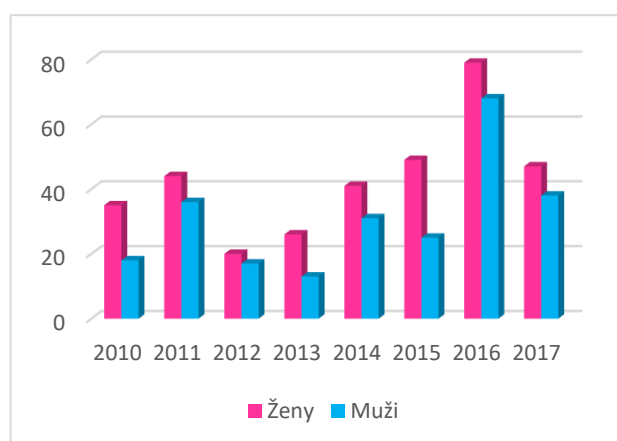
Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Graf 2-19 Přijetí zaměstnanci podle národnosti v COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní zpracování

Graf 2-18 Přijetí zaměstnanci podle pohlaví v COP



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní zpracování

Z uvedených hodnot vyplývá, že nejvíce zaměstnanců bylo přijato v roce 2016, celkově 147 nových zaměstnanců. Všeobecně společnost přijímá více Čechů nežli cizinců a více žen než mužů, což vychází z jejího zaměření na operace back office pro oblast správy a vypořádání.

Tabulka 2-12 Srovnání přijatých zaměstnanců a počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době

Rok	Nábor	Ukončení pracovního poměru ve zkušební době	
	počet přijatých zaměstnanců	ze strany společnosti	ze strany zaměstnance
2010	53	3	1
2011	80	10	1
2012	37	0	1
2013	39	2	5
2014	72	7	2
2015	74	6	6
2016	147	13	9
2017	85	2	1

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Z tabulky č. 2-12 je patrné, že po náboru je více rozvázaných pracovních poměrů ve zkušební době ze strany společnosti, což jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2.1 Odchod zaměstnanců ze společnosti COP může být na jednu stranu signálem pro personální oddělení, zdali byla zvolena vhodná metoda pro výběr nových zaměstnanců nebo zde sehrály roli jiné faktory jako jsou např. pracovní návyky zaměstnance, jeho zvyky, angažovanost, styl práce, porozumění v týmu. Tyto faktory personalisté identifikují jen s obtížemi. V takovém případě je naopak propuštění nevhodného zaměstnance ve zkušební době dobrým preventivním opatřením ze strany společnosti. Vzhledem k počtu přijatých zaměstnanců není počet rozvázaných pracovních poměrů během zkušební doby nikterak vysoký, tudíž může být metoda náboru klasifikována jako vhodně zvolená.

Hodnocení zkušební doby

Je zcela v režii nadřízeného, který hodnotí zaměstnance buď v průběhu jeho zkušební doby nebo až na samotném konci. Personální oddělení však upozorňuje nadřízené, aby dbali na poskytování zpětné vazby v celém jejím průběhu a před ukončením zkušební doby předá manažerovi hodnotící formulář (viz příloha) a zároveň ho informuje o přesném datu jejího ukončení. Hodnotící formulář neslouží pouze jako zpětná vazba od nadřízeného a týmu pro zaměstnance, ale i sám zaměstnanec má možnost se vyjádřit s čím je spokojen nebo naopak nespokojen.

2.4.2 NÁBOR VE SPOLEČNOSTI DBS

Ve společnosti DBS jsou metody a postup obdobný s tím rozdílem, že společnost DBS využívá služeb personálních agentur, a to ze 70 %.

Proces přijímání nového zaměstnance, trvá přibližně v průměru 3 týdny od nalezení kandidáta:

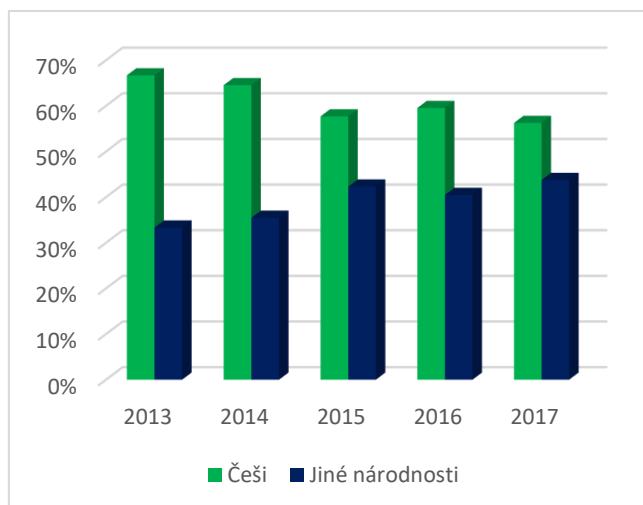
1. agentury dostanou od společnosti přesné zadání,
2. personalisté zrevidují kandidáty,
3. pohovor s jednatelem společnosti
4. prezentace kandidáta – tzv. systém tří osob, tj. kandidát je prezentován třem osobám personalistovi, manažerovi a třetí nezávislé osobě.
5. podepsání smlouvy

Tabulka 2-13 Přijetí zaměstnanci do společnosti DBS

Rok	Počet přijatých zaměstnanců	Počet žen	Počet mužů	Počet akademicky vzdělaných	Češi	Jiné národnosti
2013	42	4	38	32	28	14
2014	31	11	20	26	20	11
2015	104	15	89	83	60	44
2016	126	24	102	95	75	51
2017	64	11	53	53	36	28

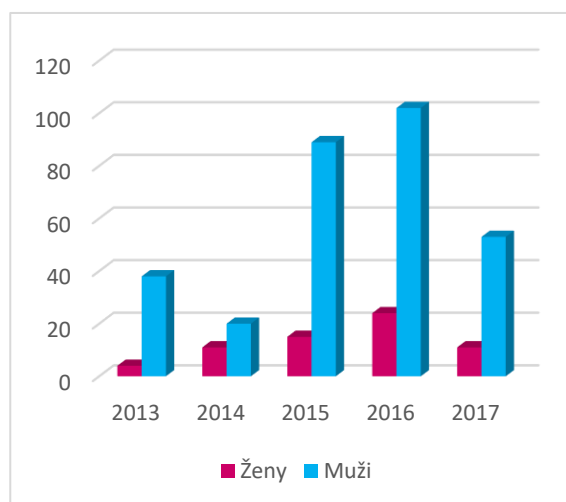
Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Graf 2-20 Přijetí zaměstnanci podle národnosti



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní zpracování

Graf 2-21 Přijetí zaměstnanci podle pohlaví



Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní zprac.

Z hodnot vyplývá, že nejvíce zaměstnanců bylo opět přijato v roce 2016, v celkovém počtu 126. Společnost zaměstnává stále více Čechů nežli cizinců, ale poměr je velmi vyrovnaný a v neposlední řadě přijímá více mužů nežli žen, a to díky svému zaměření na informační technologie.

Tabulka 2-14 Srovnání počtu přijatých zaměstnanců a ukončených pracovních poměrů ve zkušební době v DBS v letech 2013-2017

Rok	Nábor	Ukončení pracovního poměru ve zkušební době	
	počet přijatých zaměstnanců	ze strany společnosti	počet přijatých zaměstnanců
2013	42	0	0
2014	31	1	0
2015	104	14	3
2016	126	6	4
2017	64	2	4

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Ve společnosti DBS je situace obdobná jako ve společnosti COP a pokud srovnáme počet přijatých zaměstnanců s počtem rozvázaných pracovních poměrů ve zkušební době, tak je patrné, že náborová metoda je vhodně zvolená.

Hodnocení zkušební doby

Postup hodnocení zkušební doby je ve společnosti DBS stejný jako ve společnosti COP, s tím rozdílem, že předání hodnotícího formuláře (viz příloha) je v elektronické podobě a zaměstnanec je hodnocen během své zkušební doby dvakrát.

Srovnání metod náboru ve společnosti DBS a COP

Obě společnosti využívají pro nábor nových zaměstnanců jak externí, tak interní zdroje. Z interních zdrojů jsou využívány referenční programy, tj. doporučení stávajících zaměstnanců nebo job rotation¹¹. V případě externích zdrojů jsou využívány pracovní servery a sociální sítě. Podstatným rozdílem je využití externích personálních agentur společností DBS, které vybírají kandidáty podle požadavků společnosti. Výhodou využití personálních agentur je předvýběr kandidátů a úspora času, jistou nevýhodou je finanční náročnost.

Z analýzy vyplývá, že postup pro přijetí nového zaměstnance a hodnocení jeho zkušební doby je v obou společnostech velmi podobný. Pro srovnání metod náboru jsem porovnála

¹¹ změna pozice v rámci firmy

celkový počet přijatých zaměstnanců s počtem rozvázaných pracovních poměrů a výsledek vyjádřila v procentech, tak aby bylo možné zjistit, která zvolená metoda vykazuje nižší míru fluktuace během zkušební doby a jeví se tedy jako úspěšnější.

Tabulka 2-15 Srovnání úspěšnosti náborových metod

	Srovnání náborových metod	
	COP	DBS
2013	18 %	0 %
2014	13 %	3 %
2015	16 %	16 %
2016	15 %	8 %
2017	4 %	9 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Z dosažených hodnot vyplývá, že zvolená metoda náboru ve společnosti DBS byla úspěšnější do roku 2016, což lze přisuzovat využívání služeb personálních agentur. Tato metoda je zcela vhodně zvolena, protože se přizpůsobuje svým kandidátům, kteří jsou z velké části IT specialisté. Tudiž mají specifické požadavky a nároky. Většinou nejsou na trhu aktivní, takže je třeba je buďto oslovit přímo nebo prostřednictvím personální agentury. Je nutné mít na paměti, že díky svému silnému postavení na trhu práce mají i vysoké nároky. Požadují vysoké finanční ohodnocení, různou škálu benefitů a pracovní flexibilitu. V neposlední řadě je pro ně rozhodující atraktivita projektu a dobré jméno společnosti. Společnost COP je zaměřena na služby v oblasti post-trade, v oblasti vývoje produktů, administrativy a personalistiky. Kandidáti mají tedy jiný charakter, preference a požadavky než kandidáti ve společnosti DBS a je třeba k nim i jiným způsobem přistupovat. Od roku 2016 jsou ve společnosti COP využívány personální agentury zcela výjimečně. **Ze srovnání náborových metod ale vyplývá, že metoda náboru byla v roce 2017 úspěšnější v COP než ve společnosti DBS,** to můžeme přisuzovat nejen opatření společnosti, tj. zastavení přijímání nových zaměstnanců, ale také aktivnímu využití sociálních sítí a pracovních portálů

2.5 ANALÝZA TRHU PRÁCE

Česká ekonomika měla v loňském roce pozitivní vývoj, i když v porovnání s rokem 2015 byla o trochu pomalejší. I v minulém roce firmy zintenzivňovaly nábor nových zaměstnanců a na konci roku 2016 klesla míra nezaměstnanosti pod 5 %. Poslední údaje ČSÚ dokonce uvádějí rekordní hranici 2,8 %, což je nejnižší hodnota od počátku jejího sledování a také nejnižší hodnota ze všech sledovaných zemí EU.

Investoři stále vnímají Českou republiku jako atraktivní zemi pro své budoucí investice, ale pokud porovnáme rok 2015 s rokem 2016, tak zjistíme, že nových investic ubylo. Rok 2016 se ale stal přelomovým rokem pro již stávající investice. Došlo k nárůstu přesunutí nových aktivit do již vybudovaných center, což je důkazem dobré konkurenceschopnosti a kvalitní pracovní síly. Na českém trhu tak přibývá operací s vyšší přidanou hodnotou. ČSÚ opět dokládá tento trend svými statistikami o počtu pracujících, které uvádějí výrazný nárůst pracovníků nejen v sekundárním sektoru, ale také v terciálním sektoru. Dochází tak ke zvýšení poptávky po specialistech, a to především v oblastech obchodu, prodeje, administrativy nebo IT, kde došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců o 4,9 %. V kombinaci s extrémně nízkou nezaměstnaností je nyní situace na trhu práce napjatá. Česká ekonomika čelí nedostatku pracovníků, podniky se snaží o udržení stávajících pracovníků nebo přilákat nové a zároveň ani nemají tendenci zaměstnance propouštět, i když pro ně často nemají dostatek práce. Důsledek tak nízké míry nezaměstnanosti je potom tlak na růst mezd. Podle údajů ČSÚ průměrná mzda vzrostla v roce 2017 minimálně o 7,6 %. Abychom dostali reálnou kupní sílu, tak je do ní třeba zahrnout míru inflace, reálná kupní síla tedy vzrostla o 5,3 % (viz graf č.2-24) Na jednu stranu růst mezd může snižovat fluktuaci ve společnosti, zvyšovat pracovní morálku a přilákat lepší zaměstnance. Na straně druhé může také představovat příležitost pro zaměstnance, kteří nejsou ve své práci zcela spokojeni, chtějí zvýšení platu nebo více benefitů, a tak společnost opouštějí. [23] [34] [33]

Tabulka 2-16 Míra zaměstnanosti, obecná míra nezaměstnanosti a míra ekonomické aktivity v % v ČR do 3. čtvrtletí 2017

Ukazatel	3. čtvrtletí 2016	4. čtvrtletí 2016	1. čtvrtletí 2017	2. čtvrtletí 2017	3. čtvrtletí 2017
Míra zaměstnanosti (%)	57,7	58,1	57,9	58,2	58,9
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,0	3,6	3,4	3,0	2,8
Míra ekonomické aktivity (%)	60,1	60,2	59,9	60,0	60,6

Zdroj: [51]

Graf 2-22 Vývoj průměrné hrubé mzdy na přepočtené počty zaměstnanců s ohledem na míru inflace

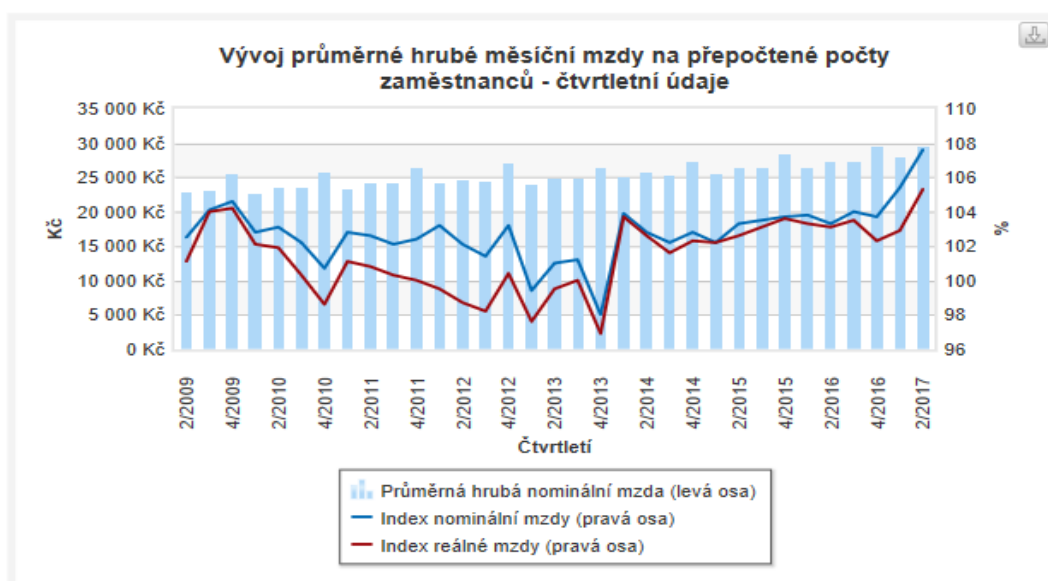
Průměrná mzda

meziroční růst/pokles, v %, 2. čtvrtletí 2017

- nominální: 7,6
- reálná: 5,3

Hrubá mzda: 29 346 Kč

Datum zveřejnění: 05.09.2017



Zdroj: [52]

Pro ověření H1, zdali rekordně nízká nezaměstnanost v České republice zvyšuje fluktuaci zaměstnanců ve společnosti COP a DBS jsem použila korelační koeficient, který mi pomohl určit jejich vzájemný vztah a závislost.¹²

¹² **Korelace** je vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami. Jestliže se jedna z nich mění, mění se **korelativně** i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma procesy ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze z toho však ještě usoudit, že by jeden z nich musel být příčinou a druhý následkem. [64]

Tabulka 2-17 Průměrná míra nezaměstnanosti, celková míra fluktuace a míra fluktuace po ZD v COP a DBS

	Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR	Fluktuace v COP		Fluktuace v DBS	
		Celková míra fluktuace	Fluktuace po ZD	Celková míra fluktuace	Fluktuace po ZD
2013	7,7 %	11 %	8 %	3 %	3 %
2014	7,6 %	11 %	7 %	5 %	4 %
2015	6,4 %	13 %	9 %	11 %	6 %
2016	5,5 %	18 %	11 %	12 %	10 %
2017	4,1 %	11 %	10 %	10 %	9 %

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní dopočty

Tabulka 2-18 Korelační koeficient

	pro celkovou míru fluktuace	pro fluktuaci po ZD
KK pro COP	-0,274930977	-0,816228305
KK pro DBS	-0,758320979	-0,896304592

Zdroj: vlastní dopočty

Korelační koeficient se v případě vztahu průměrné míry nezaměstnanosti a fluktuace po zkušební době blíží **-1**, to znamená, že zde existuje silná, ale nepřímá závislost. Jinými slovy korelační koeficient potvrzuje, že čím nižší je průměrná míra nezaměstnanosti tím vyšší je fluktuace po zkušební době, tj. fluktuace u zaměstnanců, kteří ve firmě již nějaký čas pracují. Podobnou závislost vykazuje i korelační koeficient ve vztahu průměrné míry nezaměstnanosti a celkové míry fluktuaci v DBS, jen v případě COP se hodnota koeficient blíží spíše k 0, což znamená, že zde závislost není skoro žádná.

2.5.1 RELEVANTNÍ MZDOVÉ TRENDY

- **Finančnictví**

V oboru finančnictví stále přetrvává zvýšená aktivita, i nadále se očekává poptávka po specialistech do front i back office. Dochází zde ke slučování organizací nebo k navyšování kompetencí, tj. předání aktivit ze zahraničních poboček. Společnosti hledají kvalitní uchazeče, kteří mají jak odborné znalosti, profesionální přístup, tak jazykovou vybavenost. Trendem je navýšení příležitostí pro juniorní zaměstnance pro front office s jedním až dvěma roky praxe. Kandidáti hledají především jistotu a stabilitu. Žádají smlouvy na dobu neurčitou a poptávají nadstandartní výhody, jako možnost pracovat z domu, flexibilní pracovní dobu nebo příspěvky na osobní rozvoj. Hlavní roli tedy hraje a bude hrát výše mzdy, benefity a rychlost komunikace. Tlak na růst mezd se v tomto oboru moc neprojevil. Mzdy se navýšily v průměru o 5 % a to jen u kvalitních uchazečů s délkou praxe do 2 let a s budoucím potenciálem. Výraznější změny se neočekávají ani u bonusů. Společnosti se spíše snaží investovat do rozvoje a spokojenosti zaměstnanců skrze školení, benefity nebo poskytovanou flexibilitou. [28]

- **Juniorští uchazeči**

Díky pozitivnímu ekonomickému vývoji mají firmy potřebu rozšiřovat své týmy, aby byly schopny zvýšený objem práce zvládnout, přerozdělují kompetence a vznikají tak nová místa pro absolventy a juniorní kandidáty. Jedná se především o oblast administrativy, práva nebo podpory personálního oddělení. Poptávka po absolventech a juniorech s krátkou praxí tak velmi rychle roste a tato navyšující poptávka se promítá i do růstu mezd. V porovnání s předchozími lety není ani výjimkou navýšení platu až o 25 %, rozhodují především zkušenosti a osobnost uchazeče. Uchazeči jsou se situací na trhu práce obeznámeni a nemají problém si o vyšší plat říct, dále preferují možnost kariérního růstu, osobní rozvoj a flexibilitu pracovní doby. [28]

- **Obor informačních technologií**

Poptávka po kvalitních IT profesionálech neustále roste, a to jak po zkušených, tak po absolventech. Odhaduje se, že v oboru IT je každý rok potřeba tisíce nových zaměstnanců, nárůst je za posledních 5 let zhruba o 1/3. V příštím roce tento trend bude pokračovat, nejžádanějšími jsou vývojáři .NET, Java a C++ ideálně s 3 až 5letou praxí, dále JavaScript, QA Engineer a Application Administrator. Převážně se jedná o kandidáty, kteří nejsou

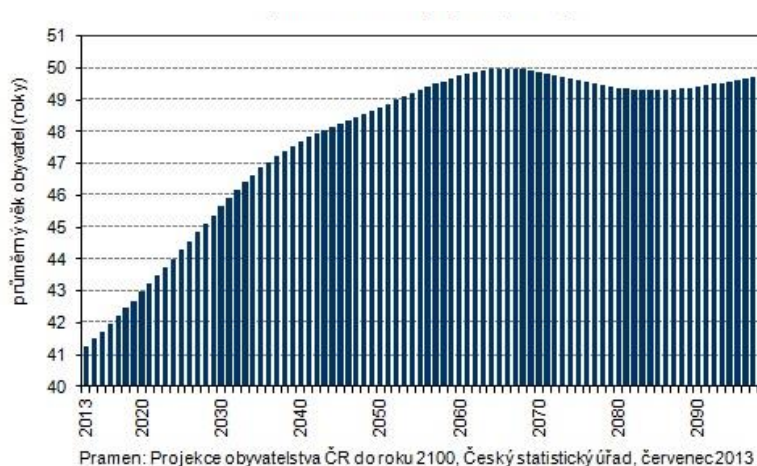
aktivní a firmy je oslovují přímo nebo využívají služeb personálních agentur. Není žádným výjimečným jevem, že společnosti hledají i v zahraničí. Mzdy jsou v oboru dost vysoké, takže mohou konkurovat i těm zahraničním. Pokud existuje uvedený uchazeč, tak s velkou pravděpodobností získá místo v průběhu několika dnů. Mzdy v IT oboru vzrostly v minulém roce v průměru o 5 %. Uchazeči se většinou rozhodují na základě finančního ohodnocení, benefitů, flexibility, ale také atraktivnosti projektů a jména společnosti. [28]

2.5.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ BUDOUCÍ VÝVOJ TRHU PRÁCE V ČR

Společnosti se musí umět vypořádat se změnami vnějšího prostředí např. s důsledky globalizace nebo právě distorzemi na pracovním trhu. Úkolem managementu je předvídat určitý budoucí vývoj na trhu práce, který by mohl ovlivnit fungování společnosti:

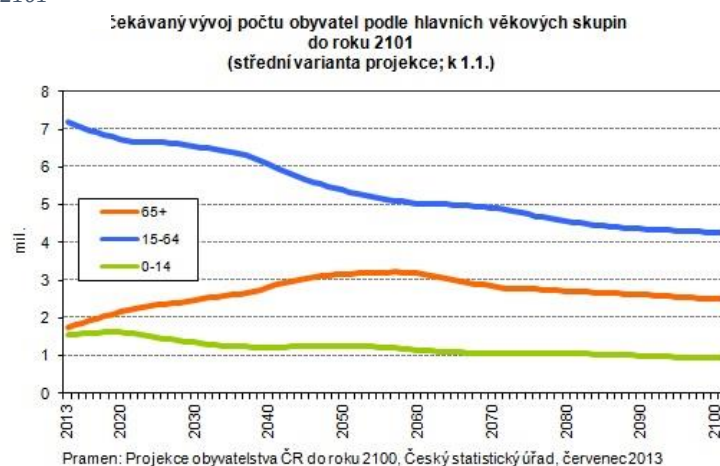
- **Demografický vývoj**

Graf 2-23 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 2101



Zdroj: [50]

Graf 2-24 Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkových skupin do roku 2101



Zdroj: [50]

Na základě očekávaného vývoje, který uvedl ČSÚ se bude muset Česká ekonomika a trh práce v budoucnu přizpůsobit změně ve struktuře obyvatelstva. Očekává se úbytek absolventů a růst zaměstnanců odcházejících do důchodu. Společnosti tak budou nuceny přizpůsobovat své pracovní procesy, podmínky i samotnou náplň pracovníků. Již teď společnosti těžko hledají vhodné kandidáty pro řadu svých pracovních pozic. Společně s technologickým pokrokem a pozitivním vývojem ekonomiky se mění i požadavky firem na zaměstnance. Tempo změn je ale rychlejší než vývoj kvalifikační struktury populace. Demografický vývoj nás navíc upozorňuje, že aktivní populace se zmenšuje. Lidí na trhu práce ubývá, a navíc mají rozdílnou kvalifikaci, dovednosti nebo očekávání než jakou potřebu mají aktuálně firmy. [36]

- **Optimalizace procesů**

Společnost Manpower Group předkládá výzkum, který potvrzuje, že technologický pokrok sice způsobí větší automatizaci a zároveň sníží počet zaměstnanců nebo zpomalí nábory nových zaměstnanců, ale zároveň dojde k vytvoření nových míst a nových pracovních příležitostí. Zásadní bude, aby společnosti umožnili zaměstnancům po celém světě se přizpůsobit změnám formou zvýšení nebo úplné změny své kvalifikace. Klíčové budou investice do školení, kurzů a vzdělávacích programů. Společnost uvedla, že největší nárůst pracovních míst se očekává v IT (26%), HR (20%) a v oblasti obchodu a péče o zákazníky (15%) a předpokládá, že nová generace Z bude vykonávat takové práce, které z 65 % ještě ani neexistují. [36]

- **Sociální faktory**

Mluvíme zde o příchodu nové generace. Dnes na pracovní trh vstupuje generace Y, která se narodila mezi roky 1980-1995, ti budou vstupovat na trh až do roku 2020. Generace májí odlišné preference, požadavky, postoje, názory, očekávání a cíle spojené se zaměstnáním, tomu se musí společnosti přizpůsobit. Mají tři základní priority: peníze, volný čas a jistotu. Zcela si uvědomují, že budou pracovat dlouho, chtějí trávit svůj pracovní čas v dobrém kolektivu s možností flexibility a zároveň jsou ochotni investovat čas a peníze do dalšího vzdělání. [36]

- **Rozvoj sdílených center**

Česká republika je řazena mezi TOP 10 nejpopulárnějších destinací na světě pro rozvoj business service center a zároveň je 4 nejoblíbenější destinace cizinců, a to jak zkušených, tak absolventů. V příštím roce by měl trend pokračovat a předpokládá se jak založení úplně nových center, tak rozšíření těch stávajících. Segment by se tedy měl rozšířit až o 25 %. V oboru sdílených center je kladen požadavek především na jazykovou vybavenost, což nahrává zahraničním uchazečům. Další výraznou změnou je rozšiřování stávajících kompetencí a zodpovědnosti. Už nestačí jen úkoly posílat, ale sdílená centra vyžadují si procesy sami nastavovat. [36]

2.6 ZHODNOCENÍ SITUACE A DOPORUČENÍ K UDRŽENÍ ZDRAVÉ MÍRY FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI COP A DBS

Ekonomice se daří, Česká republika je vnímaná jako atraktivní destinace pro investory i pro zaměstnance ze zahraničí. Její potenciál se neustále vyvíjí a mění. Hlavní změna se odráží v nárůstu kvalifikované síly a v posílení již stávajících investic. Rekordně nízká nezaměstnanost tlačí na růst mezd, které rostou v celé České republice. Zaměstnanci začínají mít výhodnější pozici na trhu práce, mohou si z nabídek vybírat, a i jejich preference a požadavky se mění. Mají zájem především o flexibilní pracovní dobu, možnost se vzdělávat a mít možnost kariérně růst. Benefity jako 5 týdnů dovolené nebo indispoziční volno se staly samozřejmostí. Dnes se firmy musejí snažit a nabízet svým zaměstnancům určitou přidanou hodnotu jako různá školení, vzdělávací programy, jazykové kurzy apod. Řízení tzv. zdravé fluktuace se pro společnost stává náročnějším a dražším procesem, který by neměl být managementem opomíjen už vzhledem k uvedeným trendům a faktorům, které budou ovlivňovat další vývoj na trhu práce.

Na základě provedené analýzy fluktuace zaměstnanců ve společnosti COP a DBS byly definovány jak hlavní důvody odchodů zaměstnanců, tak i fluktuační trendy. Nejčastěji uvedeným důvodem, proč zaměstnanci z firem odcházejí je omezená možnost kariérního růstu, nedostatečná příležitost k osobnímu rozvoji, pracovní náplň a rodinné důvody. Dlouhodobou nespokojenost vyjádřili odcházející zaměstnanci s externí komunikací v rámci Deutsche Börse Group, a to především s týmy v Německu a Lucembursku. Rok 2017 nám také potvrzuje aktuální situaci na trhu práce, kdy zaměstnanci COP i DBS začali projevovat nespokojenost s výší své mzdy. Finanční ohodnocení se tak poprvé v celé historii společnosti COP objevil jako důvod k odchodu. Znepokojivým trendem je však systematický nárůst odcházejících zaměstnanců, kteří jsou u společnosti zaměstnaní již nějaký čas, tj. zaměstnanci po zkušební době.

V teoretické části jsem definovala procesy, které podle mého názoru mají největší vliv na míru fluktuace zaměstnanců. Jedná se o získávání a výběr nových pracovníků, o komunikaci a řešení problémů, hodnocení, odměňování, rozvoj, vzdělání, spokojenost zaměstnanců a samotný proces ukončení pracovního poměru. Na základě dosažených výsledů z praktické části a podle uvedených procesů jsem zhodnotila reálný přístup personálního oddělení a managementu a stanovila doporučení, které by měly napomoci k efektivnějšímu řízení žádoucí míry fluktuace ve společnosti COP a DBS.

2.6.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

- **Správný systém náboru zaměstnanců**

Proces získání a výběr nových zaměstnanců s ohledem na jejich potenciál je jedním z nejdůležitějších kroků, které následně ovlivňují míru fluktuace ve firmě, proto by se jeho význam neměl podceňovat. Personální oddělení by mělo zajistit nalezení vhodných kandidátů pro určitou pracovní pozici, tak aby docházelo k souladu očekávání z obou stran, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Mělo by dojít k souladu znalostí, schopností, vzdělání a zkušeností uchazeče s jeho očekáváním ohledně náročnosti práce. Je nutné zohlednit zaměření jednotlivých společností a aktuální situaci na trhu práce. Společnost DBS je zaměřena na informační technologie, její kandidáti jsou tedy velmi žádaní IT specialisté, kteří mají specifické požadavky a nároky. Tomu je přizpůsobená i metoda náboru. Společnost COP je naopak zaměřena na služby v oblasti post-trade, v oblasti vývoje produktů, administrativy a personalistiky. Kandidáti mají tedy jiný charakter, preference a požadavky než kandidáti ve společnosti DBS a společnost k nim i jiným způsobem přistupuje. V posledním roce se zde osvědčila **metoda výběru kandidátů pomocí sociálních sítí a pracovních portálů**. Doporučila bych i nadále využívat tuto metodu a popřípadě by mohla být i aktivněji použita ve společnosti DBS, kde využívají převážně služeb personálních agentur, které jsou ve výběru sice úspěšné, ale finančně náročné.

Z optimalizačních důvodů byl v současné době v obou společnostech zastaven nábor nových pracovníků, tím se společnosti snaží zaktivovat přerozdělení pracovních kompetencí s cílem posílit job rotation. Takové opatření může vyvolat určitý nárůst nespokojenosti a pocit přetíženosti u stávajících zaměstnanců, ale zároveň v tom vidím příležitost kariérního růstu a možnost osobního rozvoje zaměstnanců, které byly vyhodnoceny jako nejčastější důvody ukončení pracovního poměru. Jako nejlepší možné řešení pro zdokonalení náboru vidím v **kreativním marketingovém myšlení se zaměřím na nové metody, cílové skupiny a nevyužité zdroje**. Nedílnou součástí je **sledování konkurence a budování dobrého jména**, tak aby se společnosti staly preferovaným zaměstnavatelem. Měli by **změnit přístup ke svým stávajícím zaměstnancům a pracovat na jejich rozvoji, motivaci a efektivní organizaci**. Řešením by například bylo otevření **vlastního učiliště, bližší spolupráce se školami**, tak aby si nejen vybraly své talenty, ale především aby si je vychovaly. [37]

- **Proces přijímání nového zaměstnance**

Pro lepší identifikaci faktorů, které nemohou být jednoznačně určeny během přijímacích pohovorů jako jsou například pracovní návyky kandidáta, jeho zvyky, styl práce, porozumění si s týmem bych doporučila rozšířit proces získávání a výběru nových zaměstnanců o **setkání s budoucím týmem či testy typologie osobnosti**, které by pomohly přesněji zvolit vhodného kandidáta.

2.6.2 KOMUNIKACE A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

- **Zefektivnit komunikaci**

Jestliže se zaměříme na zefektivnění interní komunikace, tak jako úspěšný příklad bych uvedla nový projekt SharePoint, který potvrzuje, že dobře fungující komunikace uvnitř společnosti má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců. Především zpětná vazba, upřímnost, etika, informovanost a akceptace názorů. Problém se však objevil v externí komunikaci. Obě společnosti by se tedy měli zaměřit na **zlepšení vztahů napříč lokalitami**, kde byla definována dlouhodobá nespokojenost. Doporučila bych více neformálních osobních setkání jako jsou například **společné večere nebo Teambuildingy**, kde by měli zaměstnanci možnost se lépe poznat nejen jako kolegové, ale i jako lidé.

2.6.3 HODNOCENÍ

V procesu hodnocení zkušební doby bych doporučila povinné hodnocení během celé zkušební doby, aby nedocházelo k připadaným nedorozuměním. S ohledem na získané výsledky v kapitole 1.4.2 Odchod zaměstnanců ze společnosti DBS mezi roky 2013-2017 bych doporučila upravit výstupní formulář, aby společnost mohla lépe identifikovat důvod ukončení pracovního poměru a nezískávala odpověď „*jiné důvody*“.

2.6.4 ODMĚŇOVÁNÍ

- **Zvýšení mzdy**

V současné době společnosti nabízejí celou škálu benefitů, které jsou velmi úspěšné. Dříve než kdy jindy zaměstnanci využívají možnost flexibilní pracovní doby nebo flexibilní organizaci práce. Díky níž mají možnost využívat různé pracovní úkoly či projekty v rámci společnosti. Mezi nejčastější využívané formy patří například střídání pracovních úkolů, souběžné zpracování úloh, práce v týmech nebo zapojení se do plánování. Flexibilní

pracovní doba se dokonce stala cenným nástrojem pro udržení si stávajících zaměstnanců, protože mají tak možnost skloubit pracovní a osobní život. Díky flexibilní organizaci a flexibilní pracovní době jsou zaměstnanci motivovaní a efektivnější. Nelze však opomenout aktuální situaci na trhu práce a poslední výsledky hodnocení odcházejících zaměstnanců z roku 2017. Výše mzdy se stává jednou z důležitých otázek nejen při rozhodnutí práci přijmout, ale zda v současné práci vůbec zůstat. Doporučuji zohlednit mzdové trendy, které jsou pro společnosti relevantní (viz kapitola 2.5 Analýza trhu) a zahrnout zvýšení mezd do strategického plánování. Tak aby výše mzdy uspokojovala zaměstnance, byla mírně nad odvětvím a zároveň nevznikala zlatá klec. [16]

2.6.5 ROZVOJ A VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- **Zaměřit se na rozvoj a vzdělání**

Kandidátů s požadovaným profilem je stále méně a předpokládá se, že se situace bude i nadále zhoršovat. I když obě společnosti nabízejí celou řadu školení a tréninků, tak bych doporučila v důsledku globalizace, změny životního stylu, demografického vývoje a technologického pokroku **zaměřit se** na správné schopnosti a dovednosti jednotlivců tedy na **talenty**, protože právě přístup k talentům bude klíčem k úspěchu. Se správnými lidmi, kteří jsou na správném místě a ve správný čas toho firma může dosáhnout mnohem víc. Obě společnosti by tak měly **klást větší důraz na motivaci, rozvoj a efektivní organizaci**.

- **Rozvíjení age managementu**

Neměly by zapomínat ani na skupiny pracovníků nad 55 let, protože podle demografického vývoje jich bude stále přibývat jak na českém, tak i na evropském trhu. Jedná se o trend, na který by měl management firem co nejdříve reagovat. Starší pracovníci mohou být pro firmu přínosem. Mohou být využiti jako interní trenéři, kouči, popřípadě i jako auditoři. Praxe také potvrzuje, že je pro firmy přínosné, když jsou ve vedení a řízení zastoupeny všechny generace. [16]

2.6.6 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

- **Zabývat se motivací a spokojeností jednotlivých zaměstnanců**

Mezi doporučení bych zařadila pravidelné **průzkumy spokojenosti**, které by společností poskytovaly přehled o všeobecné náladě spokojenosti zaměstnanců. Společnosti by tak mohly předcházet nežádoucímu odlivu jak stávajících, tak nových zaměstnanců. Průzkumy

by měly být anonymní s možností se vyjádřit i nad rámec již definovaných odpovědí. Zaměstnanci by měli možnost okomentovat dění ve firmě a ohodnotit jednotlivé okruhy, tak jako odcházející zaměstnanci u výstupního pohovoru. Průzkum je vhodný zařadit i při významných změnách jako např. sloučení společností nebo reorganizační změny. Nutné je ale potom zaměstnance informovat a výstupech a podniknutých změnách. Výhodou je možnost zaměstnance zapojit, aby měli pocit angažovanosti a cítili se být její součástí, což je důležité při motivaci a výkonu jejich práce. Společnosti mají jedinečnou šanci dát najevo, že jim na názoru jejich zaměstnanců záleží. Pokud se ale nechají výsledky bez povšimnutí, je zde velké riziko opačného efektu.

2.6.7 ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ ZE SPOLEČNOSTI

- **Pokračovat ve sledování příčin odchodů zaměstnanců a podniknout nápravu**

Obě společnosti s pomocí dobrovolných výstupních pohovorů velmi důkladně zaznamenávají příčiny odcházejících zaměstnanců. Ve společnosti COP jsou výsledky každé tři měsíce prezentovány jednatelům společnosti. Výsledky se hodnotí a případně se stanoví způsob jejich nápravy. Důkazem je rok 2014, ve kterém bylo zjištěno, že narůstá nespokojenost ve vztahu s nadřízenými. Na základě toho bylo provedeno několik rozhovorů mezi manažery a vedením personálního oddělení. Následně jim bylo doporučeno využít speciální školení pro zlepšení komunikace se svými podřízenými. Od roku 2014 je oblast vztahů s management jednou z nejlépe hodnocených oblastí vůbec. Doporučením je **zaměřit se stejným způsobem na problematické oblasti kariéry a možnosti osobního rozvoje a učinit kroky k vylepšení situace** jak ve společnosti COP, tak ve společnosti DBS.

ZÁVĚR

Během posledních tří let můžeme pozorovat pozitivní trend vývoje české ekonomiky, který se promítá nejen do objemů nových míst a potřeby nových oddělení, ale také do růstu mezd napříč všemi odvětvími. Nedostatek pracovních míst tento trend ještě posiluje. Úspěšné firmy vědí, že jsou to právě zaměstnanci, kteří vytvářejí hodnoty společnosti, protože spokojení a motivovaní zaměstnanci pomáhají dosahovat cílů a dělají společnost konkurenceschopnou a stabilní. S ohledem na aktuální situaci by se společnosti měli snažit dříve než kdy jindy fluktuaci řídit a dosáhnout tak zdravé fluktuace, která by byla pro společnost přínosem. Fluktuace není jen negativním jevem, ale noví zaměstnanci vnášejí do společnosti nové nápady, impulsy a pomáhají jí k rozvoji a inovacím, udržují tak společnost zdravou a agilní. Je ale důležité mít výši fluktuace pod kontrolou a využít jí jako hybný prvek k růstu. Jaká míra fluktuace je škodlivá, záleží především na daném odvětví a zaměření společnosti.

Ve své práci jsem se zabývala interními příčinami fluktuace ve společnostech Clearstream Operations Prague s.r.o. a Deutsche Börse Services s.r.o. a na základě analýzy jsem definovala hlavní důvody ukončení pracovních poměrů, zjistila faktory, které míru fluktuace v obou společnostech ovlivňují a stanovila trendy s ní spojené. Dále jsem určila, do jaké míry jsou zaměstnanci ovlivněni aktuální situací na trhu, jakou roli zde hraje činnost personálního oddělení a managementu. V neposlední řadě byli identifikováni zaměstnanci, kteří mají tendenci ze společnosti odcházet, zdali se jedná spíše o muže či ženy, jaké mají vzdělání nebo jaké jsou národnosti.

S ohledem na cíle byly v úvodu diplomové práce stanoveny následující hypotézy:

- H1:** Rekordně nízká nezaměstnanost v České republice zvyšuje fluktuaci zaměstnanců jak ve společnosti COP, tak ve společnosti DBS.
- H2:** Trendy a tendence fluktuace zaměstnanců jsou úzce spojeny s ekonomickým vývojem České republiky.
- H3:** Metody získávání a výběru nových zaměstnanců ovlivňuje dobu setrvání zaměstnanců ve společnosti COP a DBS.

Každá z uvedených společností má jiné zaměření, tím je daná i struktura zaměstnanců, kteří ze společností odcházejí. Společnost DBS se zabývá informačními technologiemi, takže zaměstnává více mužů, tím je dané že i více mužů společnost opouští. Ve společnosti COP, která je administrativně zaměřená je situace přesně opačná. Nejčastěji uvedenými důvody, proč zaměstnanci z obou společností odcházejí je omezená možnost kariérního růstu, nedostatečná příležitost osobního rozvoje, pracovní náplň a rodinné důvody. Na základě vyhodnocení výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci bylo zjištěno, že ve společnosti COP narůstá nespokojenost ve všech hodnocených oblastech, ve společnosti DBS jde především o oblasti finanční kompenzace, prostředí práce, interní i externí komunikace a oblast tréninků. Dlouhodobou nespokojenost vyjádřili odcházející zaměstnanci s externí komunikací v rámci Deutsche Börse Group, a to především s týmy v Německu a Lucembursku. Jeden z významných nárůstů nespokojenosti u obou společností můžeme vidět v oblasti mzdy. Ve společnosti COP se nespokojenost promítla i do míry fluktuace a v roce 2017 se výše mzdy stala poprvé důvodem k odchodu. Což reflektuje aktuální situaci na trhu práce a potvrzuje se tak H2, kdy trendy a tendence fluktuace zaměstnanců jsou úzce spojeny s ekonomickým vývojem České republiky.

Ze získaných hodnot dále vyplývá, že zvolené metody nábory zaměstnanců mají vliv na míru fluktuace ve zkušební době, tím se potvrzuje H3. Na základě analýzy nábory je patrné, že pro úspěšné získání a výběr zaměstnanců je nutné přizpůsobit náborové metody kandidátům. Například díky osobitému charakteru IT specialistů jsou ve společnosti DBS využívány především personální agentury, protože kandidáti jsou většinou neaktivní a je nutné je oslovit přímo či prostřednictvím uvedených personálních agentur. Naopak ve společnosti COP, která je administrativně zaměřena, jsou aktivně využívány sociální sítě a pracovní servery, které se v roce 2017 velmi osvědčily.

Znepokojivým trendem je však systematický nárůst dobrovolné fluktuace. Jedná se o odcházející zaměstnance, kteří jsou u společnosti zaměstnání již nějaký čas. tj. zaměstnanci po zkušební době. Ve společnosti COP je kritickým obdobím 2-3 rok a ve společnosti DBS je to období mezi 3-4 rokem. Proto jsem se při ověření H1 zaměřila na rekordně nízkou míru nezaměstnanosti a dobrovolnou fluktuaci. Pomocí korelačního koeficientu jsem zjistila, že zde existuje silná, ale nepřímá závislost. Jinými slovy korelační koeficient potvrzuje, že čím nižší je průměrná míra nezaměstnanosti, tím vyšší je dobrovolná fluktuace. Tím se H1 potvrzuje.

Obě společnosti by se tak měly zaměřit na stávající zaměstnance a jejich spokojenost, tak aby byly schopni si udržet zdravou míru fluktuace, která by je neohrožovala. Za zásadní považují rozvoj a vzdělání, zaměřit se na talenty, nejen ve smyslu nalezení nových talentů, ale především vytváření talentů z již stávajících zaměstnanců. Nabízet zaměstnancům určitou přidanou hodnotu například v podobě flexibility pracovní doby, nových atraktivních projektů, klást větší důraz na motivaci, rozvoj a efektivní organizaci, na spolupráci se zahraničními týmy a pokusit se je více zapojit do dění organizace, aby byli iniciativní a angažovaní. Protože jen takoví zaměstnanci berou svou práci jako druhý domov, vnímají sami sebe jako součást celku tvořící firmu. Ztotožňují se s firemními cíli, následují firemní kulturu a zároveň se snaží podávat co nejlepší pracovní výkon.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PODKLADŮ

KNIŽNÍ PUBLIKACE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [7] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.
- [8] BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce: příčiny, následky, řešení*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4.
- [9] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- [10] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [14] *Malá československá encyklopedie: II. svazek D-CH*. Praha: Academia, 1984. ISBN 02/76-0571-21-125-85.
- [15] NELSON, Bob. *1000 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-720-5765-0
- [16] PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-270-0.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [18] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců: příčiny, následky, řešení*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [19] ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. Management (Fragment). ISBN 978-80-247-5090-3.
- [20] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [21] WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE A ZDROJE

- [22] ANTOŠOVÁ, M. Marketing-mix v personalistice. [online]. [citováno 11.5.2005], dostupné na: http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-100000_d-marketing-mix-v-personalistice
- [23] Budoucnost profesí, *Co ovlivňuje trh práce.: Chybějící profese* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- [24] Czechnito. webnode, *Herzbergova motivační teorie*. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://czechnito.webnode.cz/news/motivacni-teorie-herzbergova-motivacni-teorie-dvou-faktoru/>
- [25] Deutsche Börse Group: *Über uns* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://deutsche-boerse.com/dbg-de/>
- [26] E15.cz *Kvalitní human resources jsou základem prosperující firmy*. KOCIÁNOVÁ, Šárka. [online]. 2012 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://media.e15.cz/special/kvalitni-human-resources-jsou-zakladem-prosperujici-firmy-752994>
- [27] ERTL, J. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAll Consulting, 2005. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupný na WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- [28] Hays Czech Republic s.r.o. 2017, *PLATOVÝ PRŮZKUM 2017: TRENDY NA PRACOVNÍM TRHU V ČESKÉ REPUBLICE* [online]. In: , s. 1-50 [cit. 2017-12-06]. Dostupné: https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1854406.pdf
- [29] Helloword. BENEŠOVÁ, Michaela. : *Nejčastější důvody, proč lidé odcházejí z práce* [online]. 2016 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.helloworld.cz/nejcastejsi-duvody-proc-lide-odchazeji-z-prace/>
- [30] HENNEBERGER. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study* [online]. 2016, (1), 113-137 [cit. 2017-11-26]. DOI: 10.1080/00213624.2004.11506667. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00213624.2004.11506667>
- [31] Ihned.cz *Nové trendy v náboru*. [online]. 2009 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37653540-nove-trendy-v-naboru-zamestnancu>

- [32] Kurzy.cz *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017 - 5 let*. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- [33] Kurzy.cz *Vývoj mezd zaměstnanců - 2. čtvrtletí 2017*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/431181-05-09-2017-vyvoj-mezd-zamestnancu-2-ctvrtleti-2017/>
- [34] Kurzy.cz, *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017 - 5 let*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [35] LEE, C.D. Rethinking the goals of your performance management system. *Employment Relations Today*. 2005, 32(3), 53-60.
- [36] Manpowergroup *Trendy a průzkumy*. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/>
- [37] Manpowergroup *Trendy a průzkumy: Probíhají zásadní změny na trhu práce. Po kapitalismu přichází talentismus*. [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/probihaji-zasadni-zmeny-na-trhu-prace-po-kapitalismu-prichazi-talentismus/>
- [38] O'CONNELL, Matthew a Mei-Chuan KUNG. The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management: Industrial Management* [online]. 2007, , Vol. 49 Issue 1, p14. [cit. 2017-11-26]. ISSN . 2007, , Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/25205085/cost-employee-turnover>
- [39] Personalista.com: *informace z personalistiky od roku 2003* [online]. 2014 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat=1>
- [40] REIß, Christian Reiß. *Fluktuation: Rubrik: Personalentwicklung* [online]. 2014 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- [41] SearchForce: Recruitment, Leadership, Motivace. *SearchForce: Bringing the right People on the Board* [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/vysledky-pruzkumu-zjistili-jsme-hlavni-duvody-proc-davaji-zamestnanci-vypoved/>

- [42] SOMAYA, D a I.O. WILLIAMSON. Rethinking the „War for Talent". *MIT Sloan Managemt Review*,. 2008, , 29-34. ISSN 1532-9194.
- [43] T&CC Lidské zdroje pod lupou: *Průzkum spokojenosti zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.pruzkum-spokojenosti-zamestnancu.cz/>
- [44] TREXIMA, *Trexima: HR Monitor* [online]. 2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/hr-monitor>
- [45] URBAN, Jan, *Mzdová praxe, Metody a nástroje hodnocení.: Metody a nástroje hodnocení* [online]. 2010 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>
- [46] URBAN, Jan. *Mzdová praxe, Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. [online]. 2013 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- [47] URBANOVÁ, Eva. *Worktest: Klíč k výkonu* [online]. , 1-3 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>
- [48] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců* [online]. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013 [cit. 2017-11-26]. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.
- [49] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců* [online]. 3., upr. vyd. Praha: Adart, 2013 [cit. 2017-11-26]. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-6.

OSTATNÍ ZDROJE

- [50] Český statistický úřad: *Demografický vývoj* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=m%C3%ADra+nezam%C4%9Bstnanosti+_3_groupId=0
- [51] Český statistický úřad: *Míra nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=m%C3%ADra+nezam%C4%9Bstnanosti+_3_groupId=0
- [52] Český statistický úřad, *Mzdy a náklady práce*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

- [53] MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zákoník práce* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2
- [54] ROZSYPALOVÁ, Petra Rozsypalová. *Příčiny fluktuace zaměstnanců* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: file:///C:/Users/komea/Desktop/DP%20-%20osnova,%20zdroje,%20popis/MDP_ROZSYPALOV_PETRA_PINY_FLUKTUACE_ZAMSTNANC.pdf. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.
- [55] KRUPOVÁ, Bc. Petra KRUPOVÁ. *DOPADY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA PODNIK: The impact of employee's turnover on company*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Ivana JAŠKOVÁ.
- [56] NADRCHALOVÁ, Monika Nadrchalová. *Nábor a výběr zaměstnanců*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Stanislava Lišková.
- [57] PRÁŠKOVÁ, Monika. *Fluktuace zaměstnanců a její dopady na ekonomické náklady ve výrobnípodniku*. Brno, 2013. Diplomová práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Jiří Duda, Ph.D.
- [58] Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [59] MPSV. : *Statistická ročenka trhu práce v ČR* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/12864>
- [60] Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2017* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2017>
- [61] Clearstream: *About Clearstream - who we are* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.clearstream.com/clearstream-en/about-clearstream/who-we-are>
- [62] Deutsche borse AG (DB1) : *Company profile and SWOT analysis*. (2014). (). London: Progressive Media Group. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1552144324?accountid=17203>
- [63] Deutsche Börse Group: *Job oportunities: Software Developer Java/C++* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: http://deutscheborsengroup.jobs.cz/detail/?id=G2-1253518679-aden_brand0&rps=233
- [64] Korelace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Korelace>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1 – Třináct kroků, které vedou k odcizení zaměstnance	12
Obrázek 1.2 Marketingový mix v personalistice	19
Obrázek 2.1 Pole působení Deutsche Börse Group	31
Obrázek 2.2 Obchodní platforma	32
Obrázek 2.3 Hodnotící okruhy výstupního formuláře	40
Obrázek 2.3 Hodnotící okruhy výstupního formuláře	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2-1 Celkový počet ukončených pracovních poměrů ve společnosti COP	37
Graf 2-2 Počet Ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti COP ...	37
Graf 2-3 Celkový počet ukončených pracovních poměrů ve společnosti DBS	40
Graf 2-4 Počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti DBS	
Graf 2-5 Celkový počet ukončených pracovních poměrů ve společnosti DBS	40
Graf 2-6 Počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti DBS	40
Graf 2-7 Počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ve společnosti DBS	40
Graf 2-8 Hodnocení prostředí práce pro rok 2010-2017 ve společnosti COP	46
Graf 2-9 Hodnocení kariéry a osobního rozvoje pro rok 2010-2017 ve společnosti COP..	46
Graf 2-10 Hodnocení vztahu s nadřízenými pro rok 2010-2017 ve společnosti COP	47
Graf 2-11 Hodnocení vnímání společnosti pro rok 2010-2017 ve společnosti COP	48
Graf 2-12 Hodnocení mzdy, benefitů a bonusů v roce 2010-2017	48
Graf 2-13 Hodnocení prostředí práce pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS	51
Graf 2-14 Hodnocení vztahu s nadřízeným pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS	51
Graf 2-15 Hodnocení kariéry a osobního rozvoje pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS	52
Graf 2-16 Hodnocení vnímání společnosti pro rok 2013-2017 ve společnosti DBS	52
Graf 2-17 Hodnocení mzdy, benefitů a bonusů v roce 2013-2017 ve společnosti DBS	53
Graf 2-18 Přijetí zaměstnanci podle pohlaví v COP	56
Graf 2-19 Přijetí zaměstnanci podle národnosti v COP	56
Graf 2-20 Přijetí zaměstnanci podle národnosti	58
Graf 2-21 Přijetí zaměstnanci podle pohlaví	58
Graf 2-22 Vývoj průměrné hrubé mzdy na přepočtené počty zaměstnanců s ohledem na míru inflace	62
Graf 2-23 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 2101	65
Graf 2-24 Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkových skupin do roku 2101	65

SEZNAM TABULEK

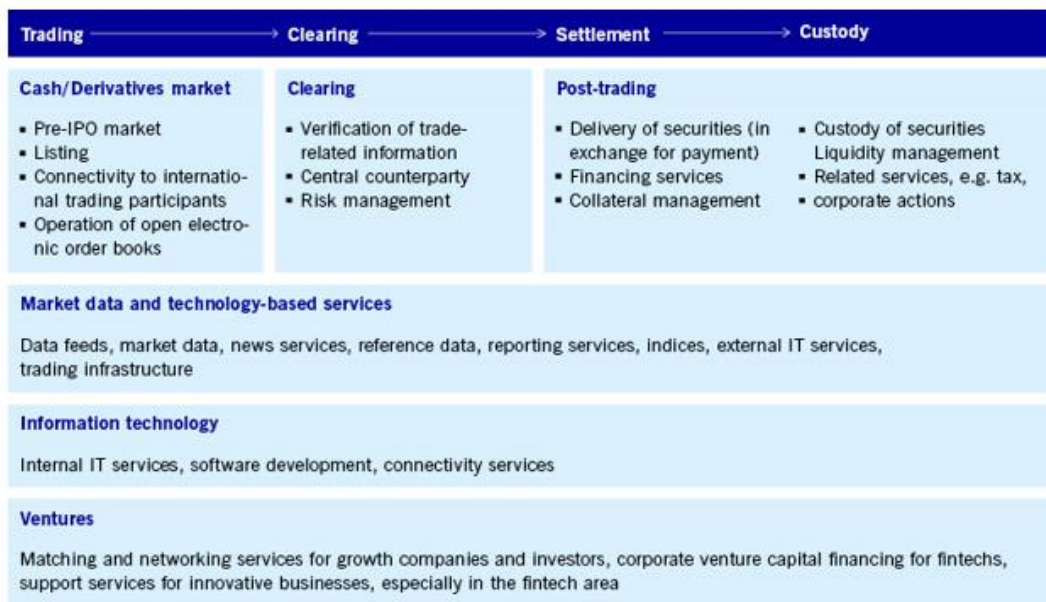
Tabulka 2-1 Přehled ukončených pracovních poměrů v COP za období 2010-2017	35
Tabulka 2-2 Základní data	36
Tabulka 2-3 Průměrný počet dnů a let strávených ve firmě po zkušební době	38
Tabulka 2-4 Nejčastěji uvedené důvody pro ukončení pracovního poměru v a po zkušební době v COP v 2010-2017	38
Tabulka 2-5 Přehled ukončených pracovních poměrů v DBS za období 2013-2017	39
Tabulka 2-6 Základní data	39
Tabulka 2-7 Průměrný počet dnů a let strávených ve firmě po zkušební době	41
Tabulka 2-8 Nejčastěji uvedené důvody ukončení pracovního poměru ve a po zkušební době ze společnosti DBS v letech 2013-2017	42
Tabulka 2-9 Počet ukončených pracovních poměrů a počet uskutečněných výstupních pohovorů v COP	45
Tabulka 2-10 Počet ukončených pracovních poměrů a počet uskutečněných výstupních pohovorů ve společnosti DBS v 2013-2017	50
Tabulka 2-11 Přijetí zaměstnanci do společnosti COP v letech 2010-2017	56
Tabulka 2-12 Srovnání přijatých zaměstnanců a počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době	57
Tabulka 2-13 Přijetí zaměstnanci do společnosti DBS	58
Tabulka 2-14 Srovnání počtu přijatých zaměstnanců a ukončených pracovních poměrů ve zkušební době v DBS v letech 2013-2017	59
Tabulka 2-15 Srovnání úspěšnosti náborových metod	60
Tabulka 2-16 Míra zaměstnanosti, obecná míra nezaměstnanosti a míra ekonomické aktivity v % v ČR do 3. čtvrtletí 2017	62
Tabulka 2-17 Průměrná míra nezaměstnanosti, celková míra fluktuace a míra fluktuace po ZD v COP a DBS	63
Tabulka 2-18 Korelační koeficient	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Oblast podnikání Deutsche Börse AG neboli Deutsche Börse Group.....	84
Příloha 2 Postup personální oddělení při odchodu zaměstnance za společnosti	84
Příloha 3 Počty zaměstnanců ve společnosti DBS	85
Příloha 4 Počty zaměstnanců ve společnosti COP	86
Příloha 5 Analýza fluktuace pro rok 2010 ve společnosti COP	87
Příloha 6 Analýza fluktuace pro rok 2011 ve společnosti COP	88
Příloha 7 Analýza fluktuace pro rok 2012 ve společnosti COP	89
Příloha 8 Analýza fluktuace pro rok 2013 ve společnosti COP	90
Příloha 9 Analýza fluktuace pro rok 2014 ve společnosti COP	91
Příloha 10 Analýza fluktuace pro rok 2015 ve společnosti COP	92
Příloha 11 Analýza fluktuace pro rok 2016 ve společnosti COP	93
Příloha 12 Analýza fluktuace pro rok 2017 ve společnosti COP	94
Příloha 13 Analýza fluktuace pro rok 2013 ve společnosti DBS	95
Příloha 14 Analýza fluktuace pro rok 2014 ve společnosti DBS	96
Příloha 15 Analýza fluktuace pro rok 2015 ve společnosti DBS	97
Příloha 16 Analýza fluktuace pro rok 2016 ve společnosti DBS	98
Příloha 17 Analýza fluktuace pro rok 2017 ve společnosti DBS	99
Příloha 18 Vyhodnocení exit interview jednotlivých let pro společnost DBS	100
Příloha 19 Vyhodnocení exit interview jednotlivých let pro společnost COP	101
Příloha 20 formulář pro hodnocení zkušební doby V COP	102
Příloha 21 Formulář pro hodnocení zkušební doby.....	104
Příloha 22 Typická pozice ve společnosti DBS.....	105
Příloha 23 Typická pozice ve společnosti COP.....	106

PŘÍLOHY

Příloha 1 Oblast podnikání Deutsche Börse AG neboli Deutsche Börse Group



Zdroj: [25]

Příloha 2 Postup personální oddělení při odchodu zaměstnance za společnosti

- zkontroluje obsah rezignačního dopisu a potvrdí jeho platnou formu,
- informuje přímého nadřízeného a generální manažery,
- informuje mzdové oddělení o ukončení pracovního poměru,
- uspořádá exit interview se zaměstnancem, který odchází,
- připraví formulář pro exit interview,
- postará se o odstranění účtu zaměstnance ze systému,
- zkontroluje nárok na dovolenou za kalendářní rok a podle toho informuje zaměstnance,
- zkontroluje všechny odpočty, které je třeba provést v posledním mzdovém účtu zaměstnance,
- požádá zaměstnance, aby si vybral svou zbývající dovolenou předtím, než opustí společnost (pokud je to možné),
- domluví se se zaměstnancem na předání dokumentů, které mohou být zaměstnanci poskytnuty až po obdržení jeho poslední mzdy. Jedná se o zápočtový list neboli potvrzení o zaměstnání – článek 313 zákon č. 262/2006 Sb, potvrzení o zdanitelných

příjmech, potvrzení o starobním pojištění, tj. evidenční list důchodového pojištění, dokumenty související pouze se společností např. stravovací lístky a

- požádá zaměstnance o vrácení náležitostí např. o bezpečnostní průkaz k přístupu do budovy, parkovací kartu, pracovní telefon, evropský průkaz zdravotního pojištění atd.

Zdroj: interní zdroj společnosti, zpracování vlastní

Příloha 3 Počty zaměstnanců ve společnosti DBS

Celkové počty zaměstnanců sloužily k vypočítání míry fluktuace za jednotlivé roky

Total	01.2010	02.2010	03.2010	04.2010	05.2010	06.2010	07.2010	08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010
**	113	116	118	119	120	123	123	124	128	129	130	133

Total	01.2011	02.2011	03.2011	04.2011	05.2011	06.2011	07.2011	08.2011	09.2011	10.2011	11.2011	12.2011
**	139	147	154	160	165	173	176	183	194	200	209	211

Total	01.2012	02.2012	03.2012	04.2012	05.2012	06.2012	07.2012	08.2012	09.2012	10.2012	11.2012	12.2012
**	220	228	235	242	245	249	253	257	260	264	270	271

Total	01.2013	02.2013	03.2013	04.2013	05.2013	06.2013	07.2013	08.2013	09.2013	10.2013	11.2013	12.2013
**	276	278	278	282	283	285	285	285	287	288	290	294

Total	01.2014	02.2014	03.2014	04.2014	05.2014	06.2014	07.2014	08.2014	09.2014	10.2014	11.2014	12.2014
**	294	293	294	293	292	290	291	292	292	294	296	293

Total	01.2015	02.2015	03.2015	04.2015	05.2015	06.2015	07.2015	08.2015	09.2015	10.2015	11.2015	12.2015
**	291	298	299	304	320	329	331	337	341	350	353	355

Total	01.2016	02.2016	03.2016	04.2016	05.2016	06.2016	07.2016	08.2016	09.2016	10.2016	11.2016	12.2016
**	368	376	380	390	397	401	403	412	416	421	421	426

Total	01.2017	02.2017	03.2017	04.2017	05.2017	06.2017	07.2017	08.2017	09.2017	10.2017	11.2017	12.2017
**	429	433	440	441	448	445	443	445	443	447	444	440

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 4 Počty zaměstnanců ve společnosti COP

Celkové počty zaměstnanců sloužily v získání míry fluktuace za jednotlivé roky

Total	01.2010	02.2010	03.2010	04.2010	05.2010	06.2010	07.2010	08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010
**	125	129	139	139	141	140	140	141	148	145	143	144

Total	01.2011	02.2011	03.2011	04.2011	05.2011	06.2011	07.2011	08.2011	09.2011	10.2011	11.2011	12.2011
**	148	151	154	162	164	170	174	182	191	197	192	193

Total	01.2012	02.2012	03.2012	04.2012	05.2012	06.2012	07.2012	08.2012	09.2012	10.2012	11.2012	12.2012
**	190	192	192	192	193	196	198	197	199	199	200	205

Total	01.2013	02.2013	03.2013	04.2013	05.2013	06.2013	07.2013	08.2013	09.2013	10.2013	11.2013	12.2013
**	203	205	206	204	208	207	207	207	206	208	208	211

Total	01.2014	02.2014	03.2014	04.2014	05.2014	06.2014	07.2014	08.2014	09.2014	10.2014	11.2014	12.2014
**	213	213	219	226	226	223	225	224	229	233	242	253

Total	01.2015	02.2015	03.2015	04.2015	05.2015	06.2015	07.2015	08.2015	09.2015	10.2015	11.2015	12.2015
**	259	260	265	266	268	267	268	269	274	279	283	284

Total	01.2016	02.2016	03.2016	04.2016	05.2016	06.2016	07.2016	08.2016	09.2016	10.2016	11.2016	12.2016
**	291	288	295	306	319	324	328	332	341	352	357	360

Total	01.2017	02.2017	03.2017	04.2017	05.2017	06.2017	07.2017	08.2017	09.2017	10.2017	11.2017	12.2017
**	357	361	370	372	379	373	369	371	371	375	372	367

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Kompletní analýza jednotlivých let pro společnost COP od roku 2010-2017

Příloha 5 Analýza fluktuace pro rok 2010 ve společnosti COP

2010					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
35		4	25%		
Left in Total without Transfer					
35					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	3	1			
Average Age	37	36			
Female	1	0			
Male	2	1			
Academic Education	2	0			
Nationality					
Czechs	2	1			
Other Nation.	1	0			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	3	26	0	1	1
Average Age	51	36		32	35
Female	2	15		1	1
Male	1	11		0	0
Academic Education	0	23		1	1
Nationality					
Czechs	2	14		1	1
Other Nation.	1	12		0	0
Termination according to the nationalities					
Czechs	21				
Other Nation.	14				
Left in Organizational Unit					
Roky	2010				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No+A:O.				
Cash Reconciliation	4				
Cash Reconciliation (U)	1				
Corporate Actions (U)	2				
CSC Cash Processing	2				
Design Core Products (U)	1				
Income Dividends (U)	7				
Investment Funds (U)	2				
Manual Entry Team	1				
NCSC Cash Processing	1				
New Issues Domestic	1				
New Issues International (U)	4				
Proxy Voting	1				
Securities Reconciliation (U)	1				
Settlement Global	1				
Tax Services (U)	6				
Celkový součet	35				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 6 Analýza fluktuace pro rok 2011 ve společnosti COP

2011					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
35		11	19%		
Left in Total without Transfer					
33					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	10	1			
Average Age	36	34			
Female	4	1			
Male	6	0			
Academic Education	3	1			
Nationality					
Czechs	10	1			
Other Nation.	0	0			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	6	16	2	0	0
Average Age	36	34	35		
Female	4	8	2		
Male	2	8	0		
Academic Education	1	12	2		
Nationality					
Czechs	3	9	2		
Other Nation.	3	7	0		
Termination according to the nationalities					
Czechs	25				
Other Nation.	10				
Left in Organizational Unit					
Roky	2011				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	▼ Počet z Pers.No+A:O.				
Cash Reconciliation (U)	4				
Corporate Actions (U)	5				
Design Core Products (U)	1				
Income Domestics (U)	3				
Income FCSC (U)	3				
Investment Funds (U)	3				
NCSC Cash Processing (U)	1				
New Issues Domestic (U)	4				
New Issues International (U)	4				
Prague CBF Client Service	2				
Proxy Voting	2				
Service Delivery (U)	1				
Tax Services (U)	2				
Celkový součet	35				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 7 Analýza fluktuace pro rok 2012 ve společnosti COP

2012					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
16		1	7%		
Left in Total without Transfer					
13					
Left in Probation Period					
		Upon COP Decision	Employees decided to leave		
Left in Total		0	1		
Average Age		0	29		
Female		0	1		
Male		0	0		
Academic Education		0	1		
Nationality					
Czechs			0		
Other Nation.			1		
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
		MA	Employees decided to leave		
Left in Total		1	10	3	0
Average Age		38	33	35	25
Female		0	6	3	0
Male		2	4	0	1
Academic Education		1	5	2	0
Nationality					
Czechs		0		2	0
Other Nation.		1		1	1
Termination according to the nationalities					
Czechs		8			
Other Nation.		8			
Left in Organizational Unit					
Roky	2012				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků		Počet z Pers.No+A:0			
Asset Services Design (U)		1			
Cash Reconciliation (U)		2			
Corporate Actions (U)		1			
Income Domestic (U)		1			
Investment Funds (U)		3			
New Issues International (U)		3			
Prague CBF Client Service		2			
Proxy Voting		1			
Securities Reconciliation (U)		1			
Settlement Products Design (U)		1			
Celkový součet		16			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 8 Analýza fluktuace pro rok 2013 ve společnosti COP

2013					
Left in Total	PP	Total fluktuation rate			
28	7	11%			
Left in Total without Transfer					
23					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	2	5			
Average Age	33	31			
Female	2	3			
Male	0	5			
Academic Education	0	3			
Nationality					
Czechs	1	3			
Other Nation.	1	2			
Left after Probation Period					
	MA	Employees decided to leave	Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
Left in Total	6	8	5	2	0
Average Age	34	33	35	37	
Female	4	5	4	1	
Male	2	3	1	1	
Academic Education	5	5	3	1	
Nationality					
Czechs	3	5	2	1	
Other Nation.	3	3	3	1	
Termination according to the nationalities					
Czechs	15				
Other Nation.	13				
Left in Organizational Unit					
Roky	2013				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No+A:O.				
Cash Reconciliation (U)	2				
Corporate Actions (U)	1				
GSF Product Design (U)	3				
HR Prague & Shared Services (U)	4				
Income Domestic (U)	1				
Manual Entry Team	1				
New Issues Domestic (U)	1				
Prague CBF Client Service	1				
Proxy Voting	1				
Quality and Change Management	1				
Securities Reconciliation (U)	3				
Shared Services Prague (U)	5				
Tax Services (U)	4				
Celkový součet	28				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 9 Analýza fluktuace pro rok 2014 ve společnosti COP

2014					
Left in Total	PP	Total fluktuation rate			
26	9	11%			
Left in Total without Transfer					
26					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	7	2			
Average Age	34	30			
Female	2	1			
Male	5	1			
Academic Education	6	2			
Nationality					
Czechs	6	1			
Other Nation.	1	1			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	5	9	0	3	0
Average Age	35	30		29	
Female	2	7		3	
Male	3	2		0	
Academic Education	3	6		2	
Nationality					
Czechs	3	7		3	
Other Nation.	2	2		0	
Termination according to the nationalities					
Czechs	20				
Other Nation.	6				
Left in Organizational Unit					
Roky	2014				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No+A:O.				
Corporate Actions (U)	3				
GSF Product Design (U)	1				
HR Prague & Shared Services (U)	2				
Investment Funds (U)	3				
NCSC Cash Processing (U)	1				
New Issues Domestic (U)	2				
New Issues International (U)	3				
Prague CBF Client Service	4				
Proxy Voting	1				
Quality and Change Management	1				
Tax 1 (U)	1				
Tax Services (U)	4				
Celkový součet	26				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 10 Analýza fluktuace pro rok 2015 ve společnosti COP

2015					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
45		12	13%		
Left in Total without Transfer					
36					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	6	6			
Average Age	35	33			
Female	3	4			
Male	3	2			
Academic Education	1	5			
Nationality					
Czechs	3	4			
Other Nation.	3	2			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	8	10	9	5	1
Average Age	32	32	34	29	22
Female	6	5	4	3	1
Male	2	5	5	2	0
Academic Education	4	6	3	1	0
Nationality					
Czechs	7	9	7	4	1
Other Nation.	1	1	2	1	0
Termination according to the nationalities					
Czechs	35				
Other Nation.	10				
Left in Organizational Unit					
Roky	2015				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No+A:O.				
Business Enablement (U)	1				
Cash Reconciliation (U)	1				
Compliance Monitoring Prague (U)	2				
Corporate Actions (U)	3				
Finance Operations Centre Prague (S)	1				
GSF Product Design (U)	1				
HR Prague & Shared Services (U)	5				
Income Domestics (U)	3				
NCSC Cash Processing (U)	1				
New Issues Domestic (U)	1				
New Issues International (U)	2				
New Issues Local Markets (U)	2				
New Issues RDF Enrichment (U)	2				
Prague CBF Client Service	4				
Prague PFO/ Investment Funds (U)	3				
Prague PFO/ New Issues (U)	4				
Securities Reconciliation (U)	2				
Settlement (U)	1				
Shared Services Prague (U)	4				
Tax 1 (U)	2				
Celkový součet	45				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 11 Analýza fluktuace pro rok 2016 ve společnosti COP

2016					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
61		22	18%		
Left in Total without Transfer					
59					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	13	9			
Average Age	34	30			
Female	5	7			
Male	8	2			
Academic Education	11	8			
Nationality					
Czechs	7	3			
Other Nation.	6	6			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	13	15	2	7	2
Average Age	30	31	26	29	32
Female	6	9	1	5	2
Male	7	6	1	2	0
Academic Education	10	11	1	3	0
Nationality					
Czechs	8	10	2	5	2
Other Nation.	5	5	0	2	0
Termination according to the nationalities					
Czechs	37				
Other Nation.	24				
Left in Organizational Unit					
Roky	2016	▼			
Leaving	(Vše)	▼			
Popisky řádků	▼	Počet z Pers.No+A:O.			
Business Enablement (U)		3			
Cash Reconciliation (U)		4			
Clearing Operations (U)		1			
Compliance Monitoring Prague (U)		4			
COO – OPS – Index Review (Sub-U)		1			
COO – Test & Quality Assurance (Sub-U)		2			
Corporate Actions Prague (U)		3			
Elective Events Prague (U)		2			
Facility Management Luxembourg (U)		1			
HR Prague & Shared Services (U)		9			
Income & Transfer Services (U)		3			
Income Prague (U)		3			
Master Data Maintenance (U)		1			
NCSC Cash Processing (U)		6			
New Issues Local Markets (U)		1			
New Issues RDF Enrichment (U)		4			
Prague CBF Client Service		1			
Prague CBF Client Service (U)		1			
Securities Reconciliation (U)		5			
Shared Services Prague (U)		1			
Tax Services Prague 1 (U)		2			
Tax Services Prague 2 (U)		3			
Celkový součet		61			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 12 Analýza fluktuace pro rok 2017 ve společnosti COP

2017					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
51		4	11%		
Left in Total without Transfer					
40					
Left in Probation Period					
	Upon COP Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	2	2			
Average Age	34	23			
Female	1	1			
Male	1	1			
Academic Education	1	1			
Nationality					
Czechs	2	2			
Other Nation.	0	0			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	1	30	11	4	1
Average Age	25	30	30	30	34
Female	0	19	6	3	1
Male	1	11	5	1	0
Academic Education	1	20	5	2	0
Nationality					
Czechs	1	19	8	3	1
Other Nation.	0	11	3	1	0
Termination according to the nationalities					
Czechs	36				
Other Nation.	15				
Left in Organizational Unit					
Roky	2017				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No+A:O.				
	1				
Compliance Monitoring Prague (U)	4				
Connectivity CSD (U)	2				
COO – BA – Ref. Data Services (SubU)	1				
Corporate Actions Prague (U)	3				
Fund ISIN Issuance (U)	1				
General Accounting Services & Banks (U)	1				
GSF Product Design (U)	1				
HR Prague & Shared Services (U)	4				
IF Income (U)	1				
Income & Transfer Services (U)	5				
Income Prague (U)	3				
Master Data Maintenance (U)	1				
NCSC Cash Processing (U)	2				
New Issues Domestic (U)	2				
New Issues International (U)	4				
New Issues Local Markets (U)	4				
Prague CBF Client Service (U)	2				
Risk Services (U)	1				
Securities Reconciliation (U)	1				
Settlement (U)	1				
Tax Services Prague 2 (U)	5				
VendorInvoiceMgmt.&AssetProcessing (U)	1				
Celkový součet	51				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Kompletní analýza jednotlivých let pro společnost DBS od roku 2013-2017

Příloha 13 Analýza fluktuace pro rok 2013 ve společnosti DBS

2013					
Left in Total	PP	Total fluktuation rate			
8	0	3%			
Left in Total without Transfer					
8					
Left in Probation Period					
	Upon DBS Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	0	0			
Average Age	0	0			
Female	0	0			
Male	0	0			
Academic Education	0	0			
Nationality					
Czechs	0	0			
Other Nation.	0	0			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	0	0	0	0	8
Average Age	0				36
Female	0				1
Male	0				7
Academic Education	0				8
Nationality					
Czechs	0				4
Other Nation.	0				4
Termination according to the nationalities					
Czechs	4				
Other Nation.	4				
Left in Organizational Unit					
Roky	2013				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků	Počet z Pers.No.				
AMQP (U)	2				
Energy	1				
Infrastructure	1				
Investment Funds & Collateral (U)	1				
RDF & Hub (U)	1				
Risk Engine (U)	1				
Technical Support Services (U)	1				
Celkový součet	8				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 14 Analýza fluktuace pro rok 2014 ve společnosti DBS

2014					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
15		1	5%		
Left in Total without Transfer					
14					
Left in Probation Period					
	Upon DBS Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	1	0			
Average Age	27	0			
Female	0	0			
Male	1	0			
Academic Education	1	0			
Nationality					
Czechs	0	0			
Other Nation.	1	0			
Left after Probation Period					
MA		Employees decided to leave	Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
Left in Total	3	5	1	1	4
Average Age	36	34	35	25	38
Female	1	1	0	0	1
Male	2	4	1	1	3
Academic Education	2	1	0	0	2
Nationality					
Czechs	2	4	0	1	3
Other Nation.	1	1	1	0	1
Termination according to the nationalities					
Czechs	10				
Other Nation.	5				
Left in Organizational Unit					
Roky	2014	▼			
Leaving	(Vše)	▼			
Popisky řádků	▼ Počet z Pers.No.				
AD Clearing (U)	2				
AD Energy (U)	1				
AD Risk Analysis (U)	1				
CmaX Functionality (U)	1				
Customer Technical Support (U)	1				
Investment Funds & Collateral (U)	1				
Network Operations (U)	1				
Request Management (U)	1				
Risk Engine (U)	1				
SCM Support Services (U)	1				
Software Development Services (S)	1				
Technical Key Account Mgt	1				
Test Validation (U)	2				
Celkový součet	15				

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 15 Analýza fluktuace pro rok 2015 ve společnosti DBS

2015					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
38		17	11%		
Left in Total without Transfer					
36					
Left in Probation Period					
	Upon DBS Decision	Employees decided to leave			
Left in Total	14	3			
Average Age	36	36			
Female	2	1			
Male	12	2			
Academic Education	12	2			
Nationality					
Czechs	9	2			
Other Nation.	5	1			
Termination according to the nationalities					
Czechs	21				
Other Nation.	17				
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
	MA	Employees decided to leave			
Left in Total	4	14	2	1	0
Average Age	32	35	34	25	
Female	1	2	2	0	
Male	3	12	0	1	
Academic Education	3	13	2	1	
Nationality					
Czechs	3	6	0	1	
Other Nation.	1	8	2	0	
Left in Organizational Unit					
Roky	2015	⌵			
Leaving	(Vše)	⌵			
Popisky řádků	Počet z Pers.No.				
AD Clearing (U)		2			
AD Core Risk (U)		1			
AD Data Support Systems (U)		1			
AD Energy (U)		3			
AD Group Support Systems (U)		3			
AD RDF & HUB (U)		2			
AD Trading (U)		2			
Architecture Services (U)		1			
Clearing GUI (U)		1			
Clearing Test (U)		2			
Connectivity Control & Internet (U)		1			
CrossBusinessSyst/MobilFuncPrague (U)		1			
Functional Test Services (S)		3			
ICSD Functionality Prague (U)		1			
Incident Management (U)		1			
MD+S Test (U)		1			
Post Trade Functional Test (U)		1			
Post Trade Regression & Automation (U)		1			
Request Management (U)		1			
SCM Support Services (U)		1			
Service Management (S)		1			
StatistiX (S)		1			
System Requirements (U)		2			
Test Validation (U)		2			
Trading Test (U)		2			
Celkový součet		38			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 16 Analýza fluktuace pro rok 2016 ve společnosti DBS

2016					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
57		10	12%		
Left in Total without Transfer					
50					
Left in Probation Period					
		Upon DBS Decision	Employees decided to leave		
Left in Total		6	4		
Average Age		38	35		
Female		1	0		
Male		5	4		
Academic Education		4	3		
Nationality					
Czechs		3	2		
Other Nation.		3	2		
Termination according to the nationalities					
Czechs		32			
Other Nation.		25			
Left after Probation Period			Transfer	Contract Expiration	Other Reasons
		MA	Employees decided to leave		
Left in Total		14	23	7	2
Average Age		30	35	38	24
Female		8	3	3	0
Male		6	20	4	2
Academic Education		8	18	7	1
Nationality					
Czechs		5	18	3	0
Other Nation.		9	5	4	2
Left in Organizational Unit					
Roky	2016	⌵			
Leaving	(Vše)	⌵			
Popisky řádků	⌵	Počet z Pers.No.			
AD Clearing (U)		2			
AD Core Risk (U)		2			
AD Energy (U)		1			
AD Group Support Systems (U)		2			
AD Risk Analysis (U)		6			
Analysis (U)		2			
C&D Server Operations (U)		2			
Cash Clearing Test (U)		1			
Central IT		1			
CERT (U)		2			
CL IT CrossBusinessSysDev.Prague (U)		1			
CL IT Settlement Dev. Prague (U)		1			
Clearing GUI (U)		2			
CrossBusinessSyst/MobilFuncPrague (U)		1			
Customer Technical Support (U)		4			
Database Management (U)		2			
Energy Test Execution (U)		1			
ETD Clearing Functionality (U)		1			
Functionality PRG (U)		1			
GAF (U)		1			
IFS IT RefData and Interfaces (U)		1			
MD+S Test (U)		3			
Network Operations (U)		1			
Post Trade Regression & Automation (U)		1			
Quality Assurance (U)		1			
RDS (U)		2			
Request Management (U)		1			
RICA (U)		1			
Risk Management Test (U)		2			
Software Development Services (S)		1			
Stoxx IT DBS (U)		1			
System Requirements (U)		1			
Systems Infrastructure (Dpt)		1			
Technical Key Account Management (U)		1			
Test Tools (U)		1			
Trading Test (U)		2			
Celkový součet		57			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 17 Analýza fluktuace pro rok 2017 ve společnosti DBS

2017					
Left in Total		PP	Total fluktuation rate		
55		6	12%		
Left in Total without Transfer					
46					
Left in Probation Period					
		Upon DBS Decision	Employees decided to leave		
Left in Total		2	4		
Average Age		35	37		
Female		1	0		
Male		1	4		
Academic Education		2	4		
Nationality					
Czechs		1	3		
Other Nation.		1	1		
Left after Probation Period					
		MA	Employees decided to leave	Transfer	Contract Expiration
Left in Total		7	32	9	1
Average Age		31	32	31	24
Female		3	3	3	0
Male		4	29	6	1
Academic Education		4	27	7	0
Nationality					
Czechs		2	13	5	0
Other Nation.		5	19	4	1
Termination according to the nationalities					
Czechs		24			
Other Nation.		31			
Left in Organizational Unit					
Roky	2017				
Leaving	(Vše)				
Popisky řádků		Počet z Pers.No.			
AD Derivatives Clearing Prague (U)		3			
AD Regulatory Services Prague (U)		1			
AD Securities Clearing Prague (U)		1			
AD StatistiX (U)		1			
Analysis (U)		2			
AS All Markets Functionality (U)		2			
AS Business Ops Functionality (U)		1			
AS BusinessOps&ClientFacing Func PRG (U)		1			
AS Client Facing Functionality (U)		1			
C&D Advanced Support An. (U)		1			
C&D Server Operations (U)		1			
Central IT		3			
Client Lifecycle Mngt Settlem&Cust. (S)		1			
COO – BA – Ref. Data Services (SubU)		1			
COO – e-Business (Sub-U)		1			
Core (U)		1			
Data Product Program Management (U)		1			
Energy Development (U)		2			
Energy Functionality (U)		1			
Energy Infrastructure & Service Mgmt (U)		1			
Energy Technical Operations (U)		1			
Energy Test Execution (U)		1			
Funct. Sec. & Cash & T2S Sim. (U)		3			
Functionality PRG (U)		1			
IFS IT RefData and Interfaces (U)		4			
Infrastructure DB Management (U)		1			
Integration & Tech Testing (U)		1			
Middleware Dev. (U)		1			
Network Operations (U)		2			
Project Management (U)		1			
RDS & GUI (U)		1			
Reference Data Clearstream (U)		2			
Regulatory Services Prague (U)		1			
RICA (U)		1			
Risk IT (S)		2			
Securities Clearing Functionality (U)		1			
Technical Member Readiness (U)		2			
Test Environment Administration (U)		1			
Trading Test (U)		1			
Celkový součet		55			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

EXIT INTERVIEW RESULTS																				
	NATURE OF JOB				MANAGEMENT RELATIONSHIP			CAREER & PERSONAL DEVELOPMENT			COMPENSATION & BENEFITS						COMPANY			
YEAR	Job Content	Working Environment	Clarity about own role/objectives	Working Hours	Relationship with manager	Commun. with manager	Recognition from manager	Personal development	On the Job Training possibilities	Other Training possibilities	Benefits	Salary	Bonus	Internal cooperation	External cooperation	Culture	Image (outside)	HR Service	FM Service	
2013	% Achieved	75%	86%	86%	93%	86%	0%	82%	75%	70%	75%	77%	82%	82%	93%	93%	86%	0%	0%	0%
	Achieved	33	38	38	41	38	0	36	33	31	33	34	36	36	41	41	38	0	0	0
	Maximum to achieve	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
2014	% Achieved	56%	66%	66%	78%	53%	0%	63%	53%	63%	75%	81%	72%	75%	66%	44%	59%	0%	0%	0%
	Achieved	18	21	21	25	17		20	17	20	24	26	23	24	21	14	19			
	Maximum to achieve	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
2015	% Achieved	71%	79%	82%	96%	96%	0%	82%	64%	82%	82%	96%	82%	75%	93%	64%	71%	0%	0%	0%
	Achieved	20	22	23	27	27		23	18	23	23	27	23	21	26	18	20			
	Maximum to achieve	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
2016	% Achieved	71%	88%	75%	88%	85%	0%	79%	62%	62%	77%	96%	77%	87%	92%	56%	83%	0%	0%	0%
	Achieved	37	46	39	46	44		41	32	32	40	50	40	45	48	29	43			
	Maximum to achieve	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
2017	% Achieved	66%	77%	72%	80%	80%	0%	77%	66%	66%	70%	77%	67%	72%	75%	59%	70%	0%	0%	0%
	Achieved	42	49	46	51	51		49	42	42	45	49	43	46	48	38	45			
	Maximum to achieve	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Příloha 19 Vyhodnocení exit interview jednotlivých let pro společnost COP od roku 2010-2017

EXIT INTERVIEW RESULT																							
		NATURE OF JOB				MANAGEMENT RELATIONSHIP				CAREER & PERSONAL DEVELOPMENT				COMPENSATION & BENEFITS						COMPANY			
YEAR		Job Content	Working Environment	Clarity about own role/objectives	Working Hours	Relationship with manager	Commun. with manager	Recognition from manager	Personal development	On the Job Training possibilities	Other Training possibilities	Benefits	Salary	Bonus	Internal cooperation	External cooperation	Culture	Image (outside)	HR Service	FM Service			
2010	% Achieved	47%	59%	60%	54%	50%	50%	43%	47%	38%	0%	65%	46%	42%	56%	0%	60%	56%	0%	0%			
	Achieved	45	57	58	52	48	48	41	45	36		62	44	40	54		58	54					
	Maximum to achieve	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96			
2011	% Achieved	69%	83%	81%	79%	73%	66%	65%	61%	76%	64%	86%	74%	71%	84%	74%	84%	84%	0%	0%			
	Achieved	55,5	66	65	63	58	53	52	49	61	51	69	59	57	67	59	67	67					
	Maximum to achieve	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80			
2012	% Achieved	73%	93%	91%	84%	84%	80%	75%	64%	64%	70%	91%	80%	86%	93%	84%	95%	84%	0%	0%			
	Achieved	32	41	40	37	37	35	33	28	28	31	40	35	38	41	37	42	37					
	Maximum to achieve	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44			
2013	% Achieved	80%	0%	74%	87%	77%	0%	74%	71%	73%	69%	76%	85%	90%	82%	77%	90%	88%	0%	0%			
	Achieved	67		62	73	65		62	60	61	58	64	71	76	69	65	76	74					
	Maximum to achieve	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84			
2014	% Achieved	75%	0%	80%	86%	75%	0%	68%	55%	57%	64%	63%	80%	91%	82%	75%	84%	82%	0%	0%			
	Achieved	42		45	48	42		38	31	32	36	35	45	51	46	42	47	46					
	Maximum to achieve	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56			
2015	% Achieved	74%	82%	78%	80%	82%	0%	80%	73%	70%	77%	67%	78%	90%	74%	72%	85%	0%	95%	94%			
	Achieved	65,5	72	68,5	70	72		70	64	62	68	59	69	79	65,5	63	75		84	83			
	Maximum to achieve	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88			
2016	% Achieved	74%	76%	74%	68%	78%	0%	67%	71%	70%	74%	70%	66%	87%	78%	71%	80%	0%	86%	88%			
	Achieved	56	58	56	52	59		51	54	53	56	53	50	66	59	54	61		65	67			
	Maximum to achieve	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76			
2017	% Achieved	57%	65%	63%	59%	62%	0%	61%	53%	52%	56%	59%	59%	70%	62%	54%	66%	0%	74%	66%			
	Achieved	66	75	73	69	72		71	61	60	65	69	68	81	72	63	76		86	77			
	Maximum to achieve	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116			

Zdroj: interní zdroj společnosti, dopočty vlastní

Probation Period Review for / Compliance Monitoring Prague

Starting Date		Absence in PP	☐ Yes ☐ No
End of PP		PP Interview Date	___ / ___ / 201_

Assignment/Project/Tasks

(if different from the job description published under DBG Intranet > Home > Corporate Center > Human Resources > HR per Location > HR Homepage Prague > COP HR Homepage > Recruitment COP > Location Specific Topics > COP Job Descriptions & Job Rotation)

To be completed by HoU

Feedback from Luxembourg / Germany (if relevant): (Name)

To be added by HoU

Feedback/perception from Line Manager:

To be completed by HoU

Work Quality	☐ A (Outstanding) ☐ B (Above Average) ☐ C (Average) ☐ D (Below Average)
Work Productivity	☐ A (Outstanding) ☐ B (Above Average) ☐ C (Average) ☐ D (Below Average)
Cooperation with Others	☐ A (Outstanding) ☐ B (Above Average) ☐ C (Average) ☐ D (Below Average)

Employee's Feedback

Final Result:

To be completed by HoU

☐ The employment will continue after the probation period.

☐ The employment will be terminated.

Reason for Termination

**Extension of Probation
Period by the length of
Absence (if relevant)**

Was the Employee recognized as being temporarily unable for work (sickness leave) or did he/she take all-day leave during his/her probation period (annual leave, unpaid leave)?

☐ No

☐ Yes, the probation period

☐ will be extended by the length of such obstacles to work on the side of the Employee.

☐ will **not** be extended by the length of the obstacles to work on the side of the Employee.

General Manager

HR

Zdroj: interní zdroj společnosti

Probation Period Review for

Starting Date		Absence in PP	☐ Yes ☐ No
End of PP		PP Interview #1 Date	___ / ___ / 201_

Assignment/Project/Tasks:

Feedback from FFM/Lux (n/a):

Feedback from Employee: «Name Firstname»

--

<u>Feedback/perception from Team Lead: «HoU»</u>

Zdroj: interní zdroj společnosti

Příloha 22 Typická pozice ve společnosti DBS

Software Developer Java/C++

Deutsche Börse Group is one of the largest exchange organisations worldwide. As a financial marketplace organizer, the company provides a portfolio of services covering the entire process chain: securities and derivatives trading and clearing, netting and transaction settlement, risk management, custody and provision of market information. Information Technology designs, builds and operates the technological infrastructure of the company. These highly integrated and automated IT systems are essential to our success.

Field of Activity:

You will be working as Software developer in the Unit Corporate Tools within the Section SAP & Corporate Tools. In this role you are responsible for further development of Compliance related Applications. This includes the analysis of Business Requirements, the modelling of needed workflows as well as the design and development/enhancement of the overall application.

Within your projects you will ensure that all requirements are specified in a way allowing delivery in time, scope and budget.

Tasks/responsibilities:

- Software Development in JAVA/J2EE and C/C++
- Testing in Production, Simulation and test Environments
- Analysis of existing systems and applications, review of tools and documentation
- Support of information security relevant requirements
- 2nd and 3rd Level Support for internal customers
- Review and Analysis of Business Requirements and the respective process modelling

Qualifications/required skills:

- University Degree in IT Studies or Natural Science or comparable education
- Working experience in IT
- Knowledge in Scripting (Unix Shell Scripts, Perl, Python etc.) preferred
- Advanced experiences in C, C++, JAVA
- Knowledge in process modelling using e.g. JBPM
- Experiences with databases e.g.. Oracle, PostgreSQL, MySQL, using SQL
- High commitment and motivation, as well as coordination skills
- Proficiency in written and spoken English

Zdroj: [63]

Příloha 23 Typická pozice ve společnosti COP



JOB DESCRIPTION

HR Administrator

Travel Expenses & Time Management

Job responsibilities:

Provide administrative support to companies of DB Group mainly outside of the Czech Republic. In particular related to Travel Expenses and Time Management.

1. Travel Expenses:

- Check and approve travel expenses for Germany, Luxembourg and other regional offices
- Storage of financial documentation
- Update of travel expense rates in SAP
- Stay up to date with legal requirements in different countries

2. Time Recording administration:

- Update and correct errors in time recording for Germany
- Absence due to illness
- Overtime requests
- Approval of expenses due to overtime
- Special holidays
- SAP releases
- Reporting

Qualification / required skills:

The ideal candidate has a first relevant experience in general administration preferable in an HR environment in particular:

- Interest in HR
- Service minded with very good interpersonal and communication skills
- Excellent organizational and administrative skills with attention to detail
- Very good English / verbal and written communication skills
- Very good German / verbal and written communication skills
- Team spirit and collaborative working style
- Good PC skills

Working Hours

- Standard Working Hours: 40 hours weekly / 8 hours daily (between 08:00 and 18:00).
- Overtime Work: moderate

Zdroj: interní zdroj společnosti