

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Snižování počtu odchodů zaměstnanců ze společnosti Vítkovice IT Solutions a.s.

Reducing the Number of Employees Leaving the Vítkovice IT Solutions a.s. Company

Student:

Iva Prokešová

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, Csc.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Iva Prokešová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Snižování počtu odchodů zaměstnanců **ze** společnosti Vítkovice IT Solutions a. s.
Reducing the Number of Employees Leaving the Vítkovice IT Solutions a. s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické poznatky k problematice odchodů zaměstnanců z organizace
3. Představení společnosti
4. Analýza fluktuace, výsledky a jejich interpretace
5. Návrhy a opatření
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 2 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

Prokšová!

vlastnoruční podpis

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretické poznatky k problematice odchodů zaměstnanců z organizace.....	5
2.1	Pojetí řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Fluktuace.....	13
2.3	Zjišťování příčin fluktuace a motivace zaměstnanců	23
2.4	Cíle a metodika práce.....	28
3	Představení společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.	30
3.1	Organizace společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.....	31
3.2	Představení poboček společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.	33
3.3	Způsob organizace řízení lidských zdrojů.....	34
4	Analýza fluktuace, výsledky a jejich interpretace	41
4.1	Výpočet vybraných ukazatelů fluktuace.....	41
4.2	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti	45
4.3	Shrnutí situace a stav v jednotlivých pobočkách	47
5	Návrhy a opatření.....	50
5.1	Shrnutí situace ve společnosti.....	50
5.2	Problémy spjaté s širokým portfoliem poskytovaných služeb	51
5.3	Jednotlivé pobočky	52
5.4	Navrhovaná opatření	54
6	Závěr.....	59
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk.....	62
	Seznam příloh	64

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti a zamezení odchodů dalších zaměstnanců ze společnosti. Společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. jsem si vybrala na základě doporučení managementu společnosti a také proto, že společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS je významným zaměstnavatelem v oblasti informačních technologií.

Fluktuace zaměstnanců je přirozenou součástí pracovního trhu a společností. Bez ní by pracovní trh stagnoval a ztrácela by se konkurenceschopnost. Noví zaměstnanci přinášejí sebou do společnosti nové znalosti, schopnosti a dovednosti, nejsou zatíženi stereotypy.

Vysoká míra fluktuace může mít negativní dopad na fungování společnosti a nést sebou náklady vyvolané fluktuací. U středně velkých nebo malých společností je však často sledování fluktuace a nákladů, které s sebou vysoká fluktuace zaměstnanců nese, opomíjená činnost. Hlavním problémem fluktuace v oboru informačních technologií je, že společnost může přicházet o klíčivé zaměstnance, kteří jsou „nosiči technologií“ a nedostatek kvalifikovaných potencionálních zaměstnanců na pracovním trhu, který je zejména v Ostravě omezený.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat situaci odchodů a příchodů nových zaměstnanců ve společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s., zhodnotit současnou situaci vzhledem k rozsáhlým organizačním změnám, které se ve společnosti udály a v případě zjištění problémů navrhnout řešení, které by bylo pro tuto společnost reálné a funkční.

První část práce bude zaměřena na vysvětlení vybraných pojmů, které jsou spojené s fluktuací zaměstnanců a řízením lidských zdrojů a na teoretická východiska pro analýzu situace ve společnosti. V praktické části práce pak bude představena společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s., u které budu analyzovat ukazatele fluktuace, a na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými manažery společnosti zhodnotím stav ve společnosti. Závěrem pak interpretuji všechna zjištěná data a návrhu opatření, které budou pro společnost realizovatelná.

2 Teoretické poznatky k problematice odchodů zaměstnanců z organizace

První kapitola této práce má za úkol objasnit základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě vysvětlení stěžejních pojmů se zabývá také objasněním činností, které jsou zahrnuty pod řízením lidských zdrojů. Dále rozebírá způsob organizace činností a nastínění problému rozhodování, kdo tyto činnosti bude v organizaci vykonávat. Zdůrazňuje také nezbytné plánování v této oblasti, navazující zjišťování potřeby zaměstnanců a způsoby, jak se organizace může s nerovnovážnými situacemi vyrovnávat.

V dalších kapitolách bude ukázáno, jak lze fluktuaci členit, co vede zaměstnance k úvahám o odchodu ze zaměstnání, jak probíhá proces jejich odcizování, důsledky, jaké může fluktuace přinést a v neposlední řadě také ozřejmění jednotlivých ukazatelů, prostřednictvím, kterých lze fluktuaci měřit a porovnávat.

Dále pak navazuje kapitola věnující se metodám zjišťování příčin fluktuace, především dotazníkovému šetření, hodnotícímu a výstupnímu pohovoru a důležitosti komunikace v organizaci.

2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Výraz *řízení lidských zdrojů* je přeložen z anglického *human resource management (HRM)*, který se používá ve dvou souvisejících významech. Ve významu personální práce, jinak personalistiky, zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Druhým používaným významem je samotné pojetí personální práce (Šikýř, 2014).

Pod pojmem lidské zdroje se skrývají lidé pracující v organizaci nebo označení organizačního útvaru pracujícího s lidskými zdroji. Lidé pracující v organizaci vytvářejí *lidský kapitál*, který organizace využívá k dosahování svých cílů, vizí a poslání. Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakce mezi všemi zúčastněnými a to představuje takzvaný *společenský kapitál*, který tvoří institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy *organizační kapitál*. Lidský, společenský a organizační kapitál spolu dohromady tvoří takzvaný *intelektuální kapitál*. Ten představuje veškeré schopnosti, znalosti,

dovednosti, které má organizace skrze pracovníky k dispozici. Veškeré hmotné a nehmotné zdroje organizace vytvářejí hodnotu organizace (Armstrong, 2007).

2.1.1 Personální činnosti

Pod personální činnosti spadá široká škála aktivit, které jsou nezbytné pro hladké a efektivní fungování společnosti. Jak už je ze samotného pojmu zřejmé, spadají sem oblasti činnosti firmy spjaté s lidským kapitálem, jeho plánováním, organizováním a řízením.

Mezi hlavní oblasti zájmu patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, způsob obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání, další kariérní rozvoj a nelze zapomenout ani na nezbytné využívání personálních systému pro hladký chod veškerých činností, bezpečnosti práce a ochrana zdraví.

Plnění jednotlivých činností řízení lidských zdrojů organizaci umožňuje systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich prostřednictvím dosahovat cílů organizace (Šikýř, 2014).

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů je zahrnuto:

Vytváření a analýza pracovních míst - Definování pracovních úkolů a činností, pravomocí, zodpovědnosti, požadavků a jejich seskupování do pracovních míst, která jsou jasně popsána a specifikována.

Plánování lidských zdrojů - Zjišťování a plánování poptávky po zaměstnancích, možnosti pokrytí potřeb z vnitřních a vnějších zdrojů a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Obsazování volných pracovních míst - Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; hledání a výběr nejvhodnějších kandidátů, přijímání kandidátů a jejich adaptace.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců - Usměrnování a podněcování zaměstnanců k vykonávání pracovní činnosti a dosahování požadovaného výkonu prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu.

Odměňování zaměstnanců - Odměňování skutečného výkonů zaměstnanců a stimulace jejich výkonů do budoucnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců a tím dosahování jejich lepší výkonosti. Systematická příprava zaměstnance na soustavné změny.

Péče o zaměstnance - Starost o pracovní podmínky zaměstnanců k práci, které jsou požadovány ze zákona, dohodnuty smluvně, nebo poskytovány dobrovolně zaměstnavatelem.

Využívání personálního informačního systému - Personální systém představuje souhrn údajů o zaměstnancích, pracovních místech a personální činnosti, který je dnes obvykle řešen počítačovou aplikací. Slouží ke zpracování údajů a zabezpečení personální práce v organizaci (Šikýř, 2014).

2.1.2 Organizace řízení lidských zdrojů

K hladkému chodu organizace je vždy důležité stanovit, kdo má ve které oblasti činnosti řízení lidských zdrojů jaké kompetence, úkoly a za co je zodpovědný. Jinak může docházet k tomu, že některé úkoly nebudou řešeny vůbec, nebo naopak budou řešeny duplicitně.

O řízení lidských zdrojů se v organizaci dělí manažeři a útvar personálního oddělení. Potřeba personalisty nebo samostatného personálního útvaru se zvyšuje s každým dalším zaměstnancem. Obecně se udává, že potřeba personalisty vzniká zhruba při 100-150 zaměstnancích, kdy tento poměr je stanoven empiricky a záleží na zvážení každé jednotlivé situace (Armstrong, 2007).

Manažeři zpravidla zodpovídají za realizaci operativních a středně-dobých strategických cílů. Jsou zodpovědní za výkon práce a přímo působí na zaměstnance svým stylem vedení a motivují je k lepším pracovním výkonům. Při řízení lidských zdrojů se nejčastěji zabývají řízením pracovního výkonu, hodnocením zaměstnanců a s adaptací nových pracovníků.

Personalisté a personální útvary zajišťují nezbytnou administrativní, koncepční, metodickou a analytickou činnost a poradenství. Nejčastěji se jedná o

činnost získávání a výběru pracovníků, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2014).

2.1.3 Personální plánování

Další stěžejní oblastí zájmů je personální plánování, problémy spjaté se zjišťováním potřeby po zaměstnancích a následným hledáním způsobu, jak tuto potřebu co nejefektivněji pokrýt. Organizace se musí umět vyrovnat se stavy nerovnováhy, pokud takové stavy v organizaci nastanou, a řešit nadbytek nebo nedostatek zaměstnanců a rozhodovat se mezi jejich interními a externími zdroji. Mimo jiné se nesmí zapomínat na vzdělávání zaměstnanců a jejich další rozvoj v rámci organizace.

Personální plánování úzce souvisí s problematikou fluktuace. Plánování připravuje organizaci na očekávaný i neočekávaný odchod zaměstnance, stanovuje plány řešení problémů vzniklých odchodem klíčových zaměstnanců a zmírňuje dopady, které v důsledku toho mohou vzniknout. Nedílnou součástí plánování je vzdělávání nadějných zaměstnanců, kteří jsou vhodnou náhradou na uvolněná místa.

Prostřednictvím personálního plánování dochází k realizaci cílů stanovených organizací, a to tak že předvídá vývoj, stanovuje cíle a provádí opatření směřujících k zajištění hladkého fungování organizace zajištěním potřebné pracovní síly.

- v potřebném množství,
- se znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- se žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované se vztahem k práci,
- flexibilní,
- vhodně rozmístěné do pracovních míst a útvarů organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování zahrnuje:

- plánování potřeb zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Plánování potřeby zaměstnanců

Pro hladký chod a co nejmenší ztráty jak časové, tak především finanční, je pro organizaci důležité si co nejpřesněji naplánovat potřebu zaměstnanců pro příští období. Nelze samozřejmě očekávat, že plán vyjde zcela stoprocentně, přece jen je závislý na mnoha faktorech, které organizace nemá možnost ovlivnit, např.: ekonomická situace na trhu, změny v zákonech a podobně.

Při plánování potřeby zaměstnanců je důležité předvídat kolik zaměstnanců, jakého zaměření a na jak dlouhé období, bude v budoucnu potřeba. Potřebný počet zaměstnanců je odvozen od výroby a služeb realizovaných v rámci organizace. Personální plán je tedy odvozen z výrobního a obchodního strategického plánu (Šikýř, 2012).

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Pokud má již organizace naplánovaný potřebný počet zaměstnanců, vycházející především z plánovaných výkonů, tak vyvstává otázka, jak tuto potřebu pokrýt a ze kterých zdrojů se bude při hledání zaměstnanců vycházet, zda upřednostnit interní zaměstnance, nebo se bude hledat v externích zdrojích.

Prvním krokem pro naplánování pokrytí potřeb je předpovědět, kolik zaměstnanců a jakých bude v budoucnu k dispozici pro zabezpečení hladkého chodu organizace a pro dosahování požadovaných cílů. Je třeba brát do úvahy všechny odcházející zaměstnance; dobrovolné i nedobrovolné odchody. U predikce fluktuace vycházíme z metod výpočtů fluktuace, které jsou uvedeny v kapitole *4.1 Výpočet vybraných ukazatelů fluktuace*.

První možnost, kde získat nové zaměstnance, je využít *interních zdrojů* organizace. Volné zdroje pracovníků mohou vzniknout v organizaci z mnoha důvodů;

především vlivem technického pokroku a zvyšování pracovní výkonnosti, také nespokojeností zaměstnance se současnou pracovní pozicí a dále pak

z organizačních důvodů. Zaměstnanci z interních zdrojů jsou levnější, protože organizace nemusí vynakládat dodatečné náklady na získávání, výběr, školení a adaptaci zaměstnance.

Druhou a častější možností je využití externích zdrojů, tedy zdrojů mimo organizaci. I tyto zdroje mají své výhody a nevýhody. Jednoznačně lze označit za nákladnější, protože organizace musí vynaložit svůj čas, práci a úsilí na jejich získávání. Neocenitelnou výhodou externích zdrojů oproti interním je „nová krev“. Noví zaměstnanci přinášejí do organizace nové myšlenky, nápady a řešení. Nebojí se nabourat starou zasetou strukturu způsobenou profesionální slepotou (Šikýř, 2012).

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Další z činností, kterou je vhodné v rámci řízení lidských zdrojů plánovat, je rozvoj zaměstnanců. Cílem je definovat činnosti, které zajistí rozšíření dovedností, znalostí a schopností zaměstnance a řídit jeho kariéru v organizaci.

V rámci personálního rozvoje se pro zabezpečení hladkého fungování organizace připravují kariérní a následnické plány zaměstnanců. Kariérní plán je sestavován pro konkrétního zaměstnance, a obsahuje jeho rozvoj v organizaci, kdežto nástupnický plán stanovuje možnosti obsazení konkrétní manažerské pozice z vnitřních zdrojů organizace. Zaměstnanec je soustavně připravován a vzděláván pro případ uvolněného místa v organizaci (Šikýř, 2012).

Řešení nedostatku pracovních sil

Když se organizaci nedostává pracovních sil, musí zaměřit svojí pozornost na získávání nových zaměstnanců, jinak není schopna naplnit svůj strategický plán a zajistit optimální fungování. Hlavní úlohu při získávání nových pracovníků má personální útvar organizace, který organizuje jejich vyhledávání a výběr.

Řešení nedostatku pracovníků má dvě roviny, preventivní opatření a samotné řešení nedostatku zaměstnanců. Preventivní opatření zabraňují velkým a nečekaným výkyvům ve fluktuaci v rámci organizace a následným finančním ztrátám. Lze sem

zařadit i pravidelné skenování trhu, při kterém se sbírají informace o potenciálních zaměstnancích. Preventivní opatření lze pokládat za nejméně nákladná řešení, nevyžadují velké finanční investice, a pokud jsou správně prováděna, jsou vysoce

efektivní. Ale pokud má být prevence účinná, musí být zapojen celý systém organizace a být doprovázen změnou myšlení managementu na všech úrovních organizace. Prevence je důležitá především tam, kde jsou specializovaní zaměstnanci, kteří nejsou snadno nahraditelní z interních a externích zdrojů, a organizace na jejich vzdělávání vynaložila nemalé finanční prostředky.

Existující volná pracovní místa jsou zaplňována *interními zaměstnanci* nebo jsou využity *externí zdroje* pracovních sil; pracovní úřady, zaměstnanci jiných firem, absolventi škol. Méně nákladné je využít vlastních pracovníků, neváží se k nim dodatečné náklady na získávání, výběr, školení a adaptaci nových zaměstnanců. Navíc je lze využít flexibilně a podle potřeby je přidělovat na pracovní pozici pouze dočasně nebo řešit nedostatek zaměstnanců přesčasy. Moderním přístupem je využití *pracovních agentur*, které zajišťují flexibilní přístup k politice plánování a řízení pracovních sil a úsporu nákladů.

Řešení nadbytku pracovních sil

Pokud organizace v důsledku změny hospodářské situace, změny prostředí, ve kterém funguje, změny svých činností nebo změny vyplývající z technického pokroku a modernizace, nepotřebuje dosavadní množství pracovních sil, vznikne potřeba snížit množství pracovníků, nebo omezit množství práce jimi vykonávané. (Koubek, 2009).

Řešit nadbytek pracovníků lze více způsoby. Snižování stavu pracovníků není pouze o propouštění stávajících zaměstnanců, to je příliš zjednodušený pohled. Zvláště, když existuje možnost, že se v budoucnosti situace změní a vznikne potřeba nových zaměstnanců. Cílem personální politiky je zajistit nejen optimální počet pracovníků, ale také zajistit stabilní systém, který bude odpovídat potřebám organizace a nebude generovat další zbytečné náklady a ani neohrozí pověst organizace jako zaměstnavatele.

Nabízí se celá řada způsobů, jak řešit nadbývajících pracovní síly. Teprve až potom, co jsou vyčerpány všechny ostatní způsoby, by měl zaměstnavatel přejít k poslední z možností a tou je propouštění vlastních zaměstnanců. Je to otázka nejen finančních nákladů, ale také firemní kultury a udržení si loajálních zaměstnanců.

Zpravidla prvním opatřením, které organizace může uplatnit, je *omezení obsazování volných pracovních* míst z externích zdrojů a pro uvolněná pracovní místa hledat volné pracovníky mezi vlastními zaměstnanci. Další z často uplatňovaných možností je *upravení pracovní doby* tak, že se pracovníkům zamezí práci přes čas, sjednání pracovní doby na částečný úvazek nebo zavedení konta pracovní doby. Prostorem ke snižování pracovního stavu zaměstnanců, dříve než se to dotkne vlastních pracovníků a s nižšími náklady, je *ukončení nasmlouvané práce* zaměstnanců z pracovních agentur a jiných zaměstnavatelů. A naopak poskytnutí vlastních volných zaměstnanců k dočasnému přidělení k jiným zaměstnavatelům. Dále pak *zrušení dohod o pracích mimo hlavní pracovní poměr*, tedy zrušení dohod o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ). Jedná se především o okrajové zaměstnance, kteří jsou najímání k zajištění pomocných a obslužných činností, jejichž znalosti a dovednosti nepředstavují konkurenční výhodu, a kteří jsou snadno nahraditelní. Dále *zrušení pracovních poměrů ve zkušební době*. Počkat na vypršení pracovních smluv na dobu určitou a neprodlužovat je. A nakonec jako poslední z možností přistoupit k *výpovědím kmenových zaměstnanců* (Šikýř, 2014).

Základním principem postupného snižování fondu pracovní doby a snižování stavu agenturních pracovníků je udržet si kmenové zaměstnance. Kmenový zaměstnanec totiž zajišťují převážně strategické procesy v organizaci a tím zajišťují výrobu a poskytování služeb, vážící se k hlavní podnikatelské činnosti organizace, a tím tedy zajišťují její fungování do budoucna. Může se jednat o dělnické profese, technicko-hospodářské pracovníky, či vedoucí zaměstnance, mající sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

2.2 Fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského výrazu *fluctuare*, jehož význam znamená „*houpat se na vlnách*“, nebo také „*pohybovat se sem a tam*.“ Tento pojem přešel do managementu lidských zdrojů z přírodních věd (Vnoučková, 2013).

Existuje celá řada způsobů, jak fluktuaci definovat. Bývá vnímána jako negativní faktor ovlivňující fungování organizace. Odcházející pracovníci nepracují na plný výkon a odnášejí z organizace nabyté dovednosti a schopnosti. Jejich odchod stojí organizace finance a čas (Branham 2009). Podle Armstronga (2007) fluktuace zjednodušeně vyjadřuje odchody zaměstnanců a jejich příchody do organizace, tedy pohyb jak směrem ven, tak dovnitř, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. Dle Branhama (2009) fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, ale kontinuální proces neustálého odcházení a přicházení zaměstnanců. Hovoří o procesu odcizení, kdy se zaměstnanec odhodlává k odchodu nějakou dobu.

Fluktuace zaměstnanců je přirozeným prvkem všech organizací. A je podmínkou funkčního pracovního trhu. Pracovníci odcházejí z organizací z mnoha rozličných motivů. Je proto důležité rozlišovat zda odcházejí přirozeně, dobrovolně nebo nedobrovolně. Pracovníci odcházejí z organizace přirozeně do důchodu, nebo na rodičovskou dovolenou. Pokud odchází pracovník z organizace na vlastní žádost, lze hovořit o nesplněném očekávání, z jehož důvodu pracovník odchází (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Fluktuace má rozsáhlý vliv na organizační strukturu společnosti, vztahy na pracovišti, kvalitu výroby a na další oblasti organizace. S růstem fluktuace, odchodů, zpravidla rostou náklady, které jsou spojeny s nabíráním a adaptací nových zaměstnanců. Je proto třeba fluktuaci podrobně sledovat a zahrnout analýzy fluktuace do plánování a řízení lidských zdrojů. Pozitivní stránkou fluktuace je její schopnost ukázat organizaci její skutečný stav, je objektivním ukazatelem manažerské a personální úrovně. Přináší obnovu zaměstnanců a v důsledku toho nové schopnosti, dovednosti, znalosti a celkový přístup k řízení lidí v organizaci. Brání stereotypům a zakrnělosti (Branham, 2009).

V dalších kapitolách bude ukázáno, jak lze také fluktuaci členit, co vede zaměstnance k úvahám o odchodu ze zaměstnání, jak probíhá proces jejich odcizení se práci a organizaci, důsledky, jaké může fluktuace přinést, a v neposlední řadě

také objevení jednotlivých ukazatelů, prostřednictvím, kterých lze fluktuaci měřit a porovnávat.

2.2.1 Členění fluktuace

Členit fluktuaci lze z více pohledů, pro potřebu této práce bude fluktuace hodnocena z pohledu iniciátora odchodu, směru fluktuace, nebo dle důvodu vzniku fluktuace (Koubek, 2015).

Přirozená fluktuace

Nejčastěji zahrnuje přirozený odchod do starobního důchodu, nebo také smrt pracovníka. Jde o fluktuaci, které je dobrovolná a vychází z přirozeného koloběhu života.

Fluktuace v rámci organizace

Tento typ fluktuace probíhá čistě v rámci organizace, nezohledňuje přechody z a do vnějšího okolí organizace. Pohyb v organizaci může probíhat jak vertikálně, tak horizontálně.

- Povyšování pracovníků rámci organizace, kdy pracovník přechází na důležitější a často lépe placenou, náročnější a zodpovědnější pracovní pozici.
- Převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště), kdy pracovník v rámci organizace přechází na pozici s podobným charakterem pracovní činnosti a s nezměněnou mírou povinností, s tím, že nedochází k žádným dalším podstatným změnám.
- Přeřazování pracovníků na nižší pozici, sestup pracovníka v hierarchii organizace, doprovázen snížením platu a ztrátou pravomocí (Koubek, 2015).

Fluktuace směrem ven z organizace

Zde jsou zahrnuty všechny odchody z organizace a to jak z vlastního rozhodnutí, tak propuštění z pracovního poměru:

- Aktivní stránka fluktuace je tvořena řetězcem procesů získávání, výběru, nabírání, obsazováním volných pracovních pozic a adaptace pracovníků.
- Pasivní stránka fluktuace tvoří ukončení pracovního poměru zaměstnance výpovědí, dohodou nebo přirozeným odchodem do důchodu, či úmrtím (Koubek, 2015).

2.2.2 Odcizení zaměstnanců a proces uvažování o odchodu

Pochopení procesu odcizení je prvním krokem v nápravě a udržení si klíčových zaměstnanců.

„Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny, někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec někdy učiní)“ (Branham, 2009).

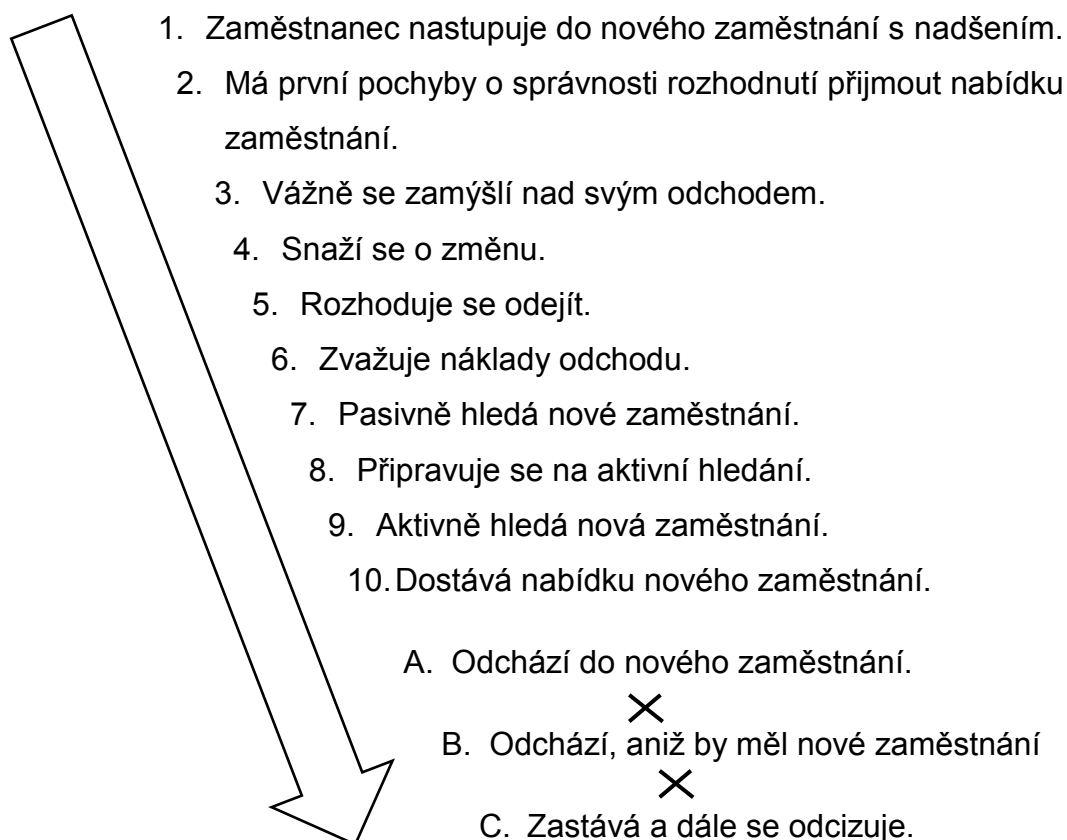
Je tedy zřejmé, že dobou odcizení je míněna doba od prvních pochybností o zaměstnání až po odchod zaměstnance. K odchodu zaměstnance vede hned několik logických kroků, které na sebe navazují a provázejí zaměstnance celým obdobím odcizení. V prvopočátcích jsou náznaky nespokojenosti zaměstnance neurčité a slabé. S přibývajícím se problémy se však stupňují a zaměstnanec je stále více ovládán svojí nespokojeností.

Mezi prvními náznaky problémů a následného odcizení jsou postupné změny chování zaměstnance. Stává se více negativistický, nemá chuť ani zájem sžít se s kolektivem, snižuje se jeho pracovní výkonnost a zvyšuje se míra absencí. Je úkolem manažera tyto signály zachytit, vyvodit z nich důsledky a najít řešení, které bude vzájemně vyhovující.

Signály odcizení se zpravidla začnou projevovat po „zlomové“ události, která spouští pocity nespokojenosti a odcizení. Takovou zlomovou událostí mohou být konflikty na pracovišti, obtěžování, opominutí při odměňování, nízké finanční ohodnocení oproti ostatním zaměstnancům, nemožnost karierního růstu a seberealizace, protěžování, nedodržování nastavených pravidel, špatná situace či neetičnost organizace. Tyto body rozvratu jsou považovány za „*poslední kapku*“.

Dle výzkumu Britského Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zkoumající spokojenost zaměstnanců se svou prací za rok 2014 je zřejmé, že téměř čtvrtina zaměstnanců hledá více či méně aktivně nové zaměstnání (CIPD, květen 2014).

10 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance (Branham, 2009).



Obrázek 2.1 10 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance (Šikýř, 2014)

Protože rozhodnutí o odchodu ze zaměstnání není pro zaměstnance jednoduché a snadné rozhodnutí, trvá zpravidla nějakou dobu. Proces uvažování a odhodlávání k odchodu lze zpravidla rozdělit do dvou období. To první období probíhá v době mezi začátkem úvah zaměstnance o odchodu ze zaměstnání a rozhodnutím odejít. V této fázi, kdy zaměstnanec teprve zvažuje odchod a psychicky se na tuto, v této fázi potencionální, možnost připravuje, působí na zaměstnance vliv manažera, který může stále ještě zvrátit zaměstnancovo rozhodnutí. Na konci druhého období, které začíná rozhodnutím odejít, pak zaměstnanec definitivně odchází a manažer na toto rozhodnutí má pouze zanedbatelný vliv (Branham, 2009).

Obrázek 2.2 ukazuje míru kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít z organizace.

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		VYSOKÁ	NÍZKÁ
Míra kontroly zaměstnance nad odchodem	VYSOKÁ	<i>Dobrovolné odchody, kde včasné zásahy zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.</i>	<i>Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.</i>
	NÍZKÁ	<i>Zaměstnavatelem iniciované (nedobrovolné) odchody.</i>	<i>Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohl předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.</i>

Obrázek 2.2 Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít (Branham, 2009)

2.2.3 Příčiny odchodu zaměstnanců

Fluktuace pracovníků je přirozenou součástí funkčního trhu práce, udržuje ho v koloběhu. Pracovníci odcházejí z organizace z mnoha rozličných důvodů. Pro účel hodnocení fluktuace je vždy nutné rozlišovat, zda odchod pracovníka byl dobrovolný, či nedobrovolný, protože iniciátor odchodu hraje důležitou roli. Nedobrovolné odchody jsou realizovány formou propuštění zaměstnanců a k tomu musí vést některý ze zákonných důvodů. Kdežto dobrovolný odchod zaměstnance může být pro zaměstnavatele velká neznámá, protože zaměstnanec není nijak povinen tyto informace zaměstnavateli poskytovat.

Existuje celá řada příčin, proč zaměstnanci odcházejí dobrovolně ze zaměstnání. Tyto důvody jsou pro každého jedince individuální. Dají se však shrnout do obecných kategorií.

Branham (2009) klade důraz na příčiny nespokojenosti vzniklé uvnitř organizace a zdůrazňuje minoritní vliv peněžní odměny. Uvádí mezi nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců z organizace:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- velmi málo koučování a zpětné vazby,
- příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování,
- pocit nedocenění a neuznání,
- stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

2.2.4 Negativní důsledky vysoké fluktuace

Odchody zaměstnanců sebou nesou pro organizaci různé důsledky. Nejdiskutovanější oblastí jsou náklady, které musí organizace přímo vynakládat, ale také celá řada nepřímých nákladů a dalších nebezpečí, která jsou vysokou mírou fluktuace vyvolaná.

Vysoká míra odchodů sebou nese nejen výdaje s přímým peněžním charakterem, ale také řadu nepřímých nákladů, především ztrátu času osob odpovědných za vyhledávání, výběr a nábor nových zaměstnanců. Za negativní důsledky vysoké míry fluktuace lze považovat i destabilizaci organizace a ztrátu její důvěryhodnosti na pracovním trhu, kdy špatná pověst organizace vede k nedůvěře potencionálních zaměstnanců a může do budoucna znesnadnit jejich získávání. Dále může vést k demotivaci stávajících zaměstnanců a vést k pocitu odcizení. Špatná pověst organizace ovlivňuje nejen potencionální a stávající zaměstnance, ale též zákazníky, obchodní partnery, investory a ostatní subjekty na trhu.

Negativní náklady způsobené nadměrnou fluktuací lze obecně dělit na přímé náklady a nepřímé náklady. *Přímé náklady* jsou takové, na které jsou přímo vynakládány finanční prostředky. *Nepřímé náklady* jsou ty, které nejsou přímo

vyjádřené vynaloženými financemi, ale organizaci stojí peníze. Mezi takové náklady lze zařadit náklady na čas pracovníků při řešení problémů způsobených fluktuací.

Náklady vyvolané odchody zaměstnanců:

- náklady z odchodů zaměstnanců, především mzdové náklady odcházejícího zaměstnance, též jsou zde zahrnuty nepřímé náklady spojené s administrativní činností personálního oddělení organizace;
- ztráty zapříčiněné předčasným ukončením pracovního poměru zaměstnanců, za které není pro výkon pracovní činnosti náhrada, náklady vzniklé z nedokončené práce, z poklesu produkce, ze ztráty zákazníků apod.;
- přímé náklady na aktivní získání nových zaměstnanců (inzerce, telefonáty) a nepřímé náklady vzniklé činností personálního oddělení a liniovými manažery na získávání a výběr nových zaměstnanců;
- přímé a nepřímé náklady a vynaložení času na přípravu zaměstnance k výkonu práce (informační schůzky, manuály, poučení o bezpečnosti práce a požární ochraně);
- přímé náklady na zaškolení zaměstnance a nepřímé náklady z vynaloženého času manažerů, personalistů při zaškolování a výcviků nových zaměstnanců;
- ztráty vzniklé sníženou výkonností nových pracovníků po dobu jejich zapracování se (Armstrong, 2007).

2.2.5 Pozitivní důsledky fluktuace

Nelze říct, že fluktuace je pouze negativním jevem, nemá pouze negativní důsledky, existuje celá řada pozitivních jevů, které ji doprovázejí. Fluktuace je objektivním ukazatelem manažerské a personální práce v organizaci. Přivádí do organizace nové zaměstnance, kteří přinášejí své znalosti, dovednosti a schopnosti. Odstraňuje stereotypy a zamezuje ustrnutí organizace. Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, rozvoje kariéry a plány nástupnictví. Zajišťuje efektivní fungování trhu práce (Vnoučková, 2013, Armstrong, 2007).

2.2.6 Program na udržení zaměstnanců

Udržet zaměstnance je pro organizaci někdy náročné. Pokud vedení organizace zjistí, že objem fluktuujících zaměstnanců nabourává její chod, mělo by se přejít k plánu, který tento negativní jev co nejvíce eliminuje na míru, která je pro organizaci přípustná.

Při tvorbě takového plánu je možné se držet několika základních bodů (Leatherbarrow, Fletcher, 2014):

- *Plat a benefity* – nastolit takovou kombinaci platu a benefitů, které budou jak výhodné pro zaměstnance, tak pro organizaci.
- *Adaptace zaměstnanců* – nedostatečná adaptace zaměstnanců vede k odchodu nových zaměstnanců.
- *Nabíraní zaměstnanců* – nastavit taková kritéria, prostřednictvím kterých jsou vybráni zaměstnanci s předpoklady v organizaci setrvat.
- *Vzdělání a rozvoj* – neustále rozvíjet zaměstnance v jejich znalostech, schopnostech a dovednostech.
- *Koučování a mentorování* – dát zaměstnanci pocit, že je pro organizaci důležitý a umožnit mu kariérní růst.
- *Management* – vzdělávat liniové manažery v umění řídit lidi.
- *Skloubení práce a osobního života* – umožnit zaměstnancům flexibilní práci, práci z domova a podporovat jejich duševní kondici.
- *Motivace prací* – rozšiřovat a obohacovat práci o nové a zajímavé úkoly, možnosti spolupráce a autonomie při rozhodování.
- *Zvýšit účast* – umožnit zaměstnanců říct svůj názor a zapojit se do rozhodování.

2.2.7 Měření fluktuace

Prvním krokem při snaze zabránit vysoké míře odchodů pracovníků, která má negativní dopad na organizaci, je systematické sledování matematicko-statistických ukazatelů: míra odchodů, míra přežití, ukazatel střední délky zaměstnání, index stability a analýza délky zaměstnání. A zjišťování příčin odcizování pracovníků a jejich následných odchodů z organizace.

Sledování fluktuace pracovníků patří mezi základní nástroje personálního oddělení organizace, především řízení a plánování lidských zdrojů. Pro posouzení situace uvnitř organizace slouží nejrůznější ukazatelé, jejichž účelem je snadno interpretovat a přehledně zprostředkovat aktuální situaci a budoucí vývoj v organizaci.

Při posuzování fluktuace hraje důležitou roli výběr správné metody měření a nutnost vycházet ze sebraných dat, která jsou pravdivá, přesná a relevantní. Jako základní a prvotní zdroj informací slouží personální informační systémy a jiné záznamy personálního oddělení. Využity jsou údaje o počtu pracovníků, délce jejich pracovního poměru, počtu odcházejících pracovníků, případně jejich struktura.

Existuje řada metod sloužící k výpočtu ukazatelů odchodu pracovníků z organizace. Tato práce se bude zabývat především těmito vybranými metodami (Amstrong,2007).

Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Nejrozšířenější z ukazatelů fluktuace je míra odchodů. Lze jej vyjádřit jako „metodu hrubých odchodů“. Vyjadřuje se jako poměr odchozích pracovníků k celkovému počtu a lze jej interpretovat jako průměrný podíl odcházejících pracovníků.

(1)

Výhodou je snadná dostupnost dat získaných z informačních personálních systémů. Je však nutné počítat s řadou nedostatků. Může být zavádějící, protože nezohledňuje strukturu odcházejících pracovníků. V důsledku toho může být

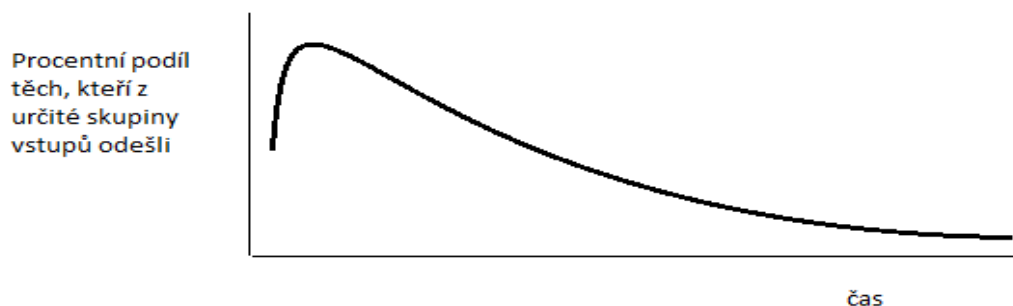
nadhodnocena celková mobilita organizace vlivem specifické skupiny pracovních sil. Tato metoda totiž nerozlišuje dlouhodobé a krátkodobé pracovní úvazky ani strukturu odcházejících pracovníků, přičemž vysoká míra odchodů se může týkat jen některých pracovních útvarů, či pozic.

Aby se minimalizovalo zkreslení, je důležité získat informace o výskytu odchodů z různých útvarů a pozic, zejména pak, těch, u kterých hrozí vysoké riziko odchodů a u klíčových pracovníků. Dalším z problémů, se kterým se tento ukazatel může potýkat, je princip, ve kterém se z řady dat z minulých let predikuje vývoj fluktuace pracovníků v budoucnosti. Při zpracovávání strategických plánů plánování a zabezpečování lidských zdrojů pro příští období je proto důležité vždy vycházet z prognóz situace na trhu.

Míra přežití

Další z užitečných metod užívaných při plánování lidských zdrojů je míra přežití. Dává do souvislosti počet pracovníků získaných v jednotlivých letech a jejich počty v letech nadcházejících. Jedná se o podíl pracovníků, kteří byli zaměstnáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnaní ještě po určitém počtu let. Rozložení odchodů se pak počítá.

Křivkou přežití je dáno rozložení ztrát v čase pro každou skupinu pracovníků přijatých za určité období. Průběh křivky přežití, obrázek 2.3 *Míra přežití* je zevšeobecněn a je ovlivněn složením skupin, zejména mírou kvalifikace pracovníků ve skupinách. Kvalifikovanější pracovníci posouvají vrchol křivky dolů. Její význam spočívá v informaci, že je třeba při plánování lidských zdrojů počítat s tím, že určitý počet pracovníků během let odejde a je tedy úkolem personálního oddělení organizace tyto informace analyzovat a vyvodit z nich důsledky.



Obrázek 2.3 Míra přežití (Armstrong, 2007)

Ukazatel střední délky zaměstnání

Jedná se o jednoduchý ukazatel vycházející z míry přežití. Je dán dobou, za kterou se skupina nově zaměstnaných pracovníků sníží na polovinu. Pro jeho výpočet lze rozdělit skupiny pracovníků podle let, ve který byli přijati do zaměstnání, a také podle jednotlivých útvarů a skupin pracovníků. Pomáhá určit dobu, kdy je třeba učinit kroky pro zmírnění nežádoucího trendu odchodu pracovníků.

Index stability

Tento ukazatel je vylepšením ukazatele míry odchodů. Jako podíl udává představu o tendenci dlouhodobých pracovníků zůstat v organizaci a ukazuje tak určitou míru kontinuity. Je však vhodný především pro organizaci zaměstnávající pracovníky na dlouhodobější pracovní poměr.

(2)

Analýza délky zaměstnání

Ukazatel je zaměřen pouze na ty pracovníky, kteří z organizace odcházejí. Dává do vztahu skupiny pracovníků a jejich počet let působení v organizaci. Při podrobnější analýze pak porovnává počty odcházejících pracovníků s počty pracovníků.

2.3 Zjišťování příčin fluktuace a motivace zaměstnanců

V předchozí kapitole je mimo jiné osvětleno jak zjistit velikost fluktuace. Výsledkem je číslo vhodné především k porovnávání fluktuace v průběhu let, nebo mezi organizacemi mezi sebou. Pro hlubší zkoumání fluktuace jsou vhodné jiné metody. Především komplexní zkoumání pracovníkovy motivace a důvodů nespokojenosti. Sbírání důležitých informací pak probíhá buď přímo prostřednictvím některé z formy rozhovorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným nebo prostřednictvím dotazníkových šetření nebo lze také za využití odborného psychologického šetření.

V případě pracovní spokojenosti je cílem zkoumat kvalitu prožitku, kterou lze zjišťovat prostřednictvím pozorování a dotazování. Nejčastěji se k šetření používá dotazování osobní nebo písemné. Při dotazování je třeba počítat s tím, že pracovníci mají tendence odpovídat spíše tak, jak očekávají, že odpověď je správná. Základním předpokladem správného provedení dotazování je vyložit zúčastněnému důvody zkoumání, a proč má odpovídat co nejvěrněji (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Motivace jedince je součástí jeho osobnosti. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, a ne vždy vědomé, vnitřní hybné síly, které člověka směřují a udržují ho aktivního. Může být příčinou k určitému chování a jednání.

2.3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Úroveň spokojenosti jedince je ovlivněna vnějšími i vnitřními motivačními faktory, sociálními vztahy na pracovišti a mírou, s jakou jsou pracovníci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. K pocitu spokojenosti dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, cítí závazek k organizaci a práce jim přináší uspokojení (Armstrong, 2007). Hlavní faktory, ovlivňující spokojenost s prací jsou:

- příležitost ke kariéře,
- možnost ovlivňovat svou práci a lidi, se kterými pracuje,
- podnětnost a náročnost práce.

Dle výzkumu Britského Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zkoumající pracovní spokojenost za rok 2014 je se svou prací plně spokojeno 35% zaměstnanců s tím, že trend je v posledních letech mírně klesající. Dále se uvádí, že nejvíce ovlivňují spokojenost s prací kladné vztahy na pracovišti a vyvážení osobního a pracovního života. Se svými manažery je velmi spokojeno 64% podřízených, ale pouhých 22% si myslí, že jejich organizace funguje efektivně. Přibližně 41% zaměstnanců se cítí pracovním přetížením a 59% hodnotí, že zvládá skloubit pracovní a soukromý život. S platem je spokojeno 59% zaměstnanců. 50% zaměstnanců hodnotí kariérní růst pozitivně a dokonce 12% uvádí, že předčil jejich očekávání (CIPD, prosinec 2014).

2.3.2 Metody zjišťování příčin fluktuace a zvýšené míry odchodů

Protože fluktuace pracovníků je přirozenou součástí funkčního trhu práce, je pro zaměstnavatele výhodné mít přehled o situaci v organizaci. Vypočtené hodnoty vyjadřující nárůstky a úbytky zaměstnanců jsou důležité pro plánování zaměstnanců v budoucnosti, ale pro udržení klíčových zaměstnanců jsou hrubá čísla nedostačující. Nedílnou součástí snahy udržet dlouhodobou a efektivní zaměstnaneckou strukturu je analyzovat motivy nespokojenosti a příčiny, ze kterých zaměstnanci odcházejí. Těch důvodů, proč zaměstnanci odchází ze zaměstnání, je celá řada, stejně tak způsobů, jak je odhalit.

Zjišťovat příčiny fluktuace jde mnoha způsoby, obecně lze použít metody přímého a nepřímého dotazování. V podnikové praxi se využívají především dotazníková šetření, která jsou jednoduchá na zpracování a interpretaci. Dále pak rozhovory s různým stupněm formálnosti, od čistě nenormálního rozhovoru, po hodnotící rozhovor a výstupní rozhovor.

Zjišťování míry fluktuace a její příčiny je v kompetenci personálního oddělení, které výstupy z analýz poskytuje vedoucím společnosti k sebehodnocení a případnému přijetí nápravných opatření. Zdrojem informací o důvodech, proč zaměstnanci odcházejí z organizace, jsou hlavně přímí nadřízení odcházejících pracovníků a také výstupní pohovory vedené, personálním oddělením společnosti, a jiné další formy dotazování a hodnocení.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je ukázkou zcela formální komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Je nástrojem hodnocení zaměstnanců a systematického řízení pracovního výkonu. Systém hodnocení zaměstnanců umožňuje manažerům kontrolovat, podněcovat a usměrňovat pracovníky. Umožňuje formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi jejich pracovní výkon za uplynulé období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace a vytvoření příznivých podmínek pro úspěšné vykonávání práce a dosažení požadovaného výkonu v dalším období (Šikýř, 2014). Kromě řízení a hodnocení pracovního výkonu je prostředkem k pravidelné zpětné vazbě a informacím o zaměstnanci, jeho postoji k práci a motivaci. Jeho cílem je také zjistit a eliminovat chyby, kterých se manažeři při vedení pracovníků dopouštějí.

Hodnotící rozhovor je oboustranný formální proces komunikace, do kterého je zapojen jak manažer, tak jeho zaměstnanec. Během rozhovoru podává vedoucí pracovník zaměstnanci informace a projednává s ním jeho pracovní výkon a plány do budoucnosti a zaměstnanec dostane možnost se vyjádřit k závěrům hodnocení. Plány do budoucnosti, případná náprava nedostatků, zvýšení výkonu, motivace a rozvoj schopností se tak stává oboustrannou dohodou. Jeho smyslem není kritika zaměstnance a hledání negativ, ale podat co nejvěrnější obraz o zaměstnanci a jeho výkonu a motivacích. Dle výzkumu Britského Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) hodnotící kvalitu přímého vedení si 69% zaměstnanců myslí, že jsou hodnoceni férově (CIPD, prosinec 2014).

Toto vše umožňuje zachytit možné příznaky nespokojenosti ze strany pracovníků dříve, než míra nespokojenosti dosáhne nezvratné úrovně vedoucí k poklesu výkonnosti a v důsledku odchodu a zvýšení fluktuace. Zároveň umožňuje nacházet prostory pro další rozvoje pracovníků tak, aby se zvýšila jak jejich efektivita, tak spokojenost a tím dále minimalizovala pravděpodobnost odchodu pracovníka, ať už by se jednalo o dobrovolný nebo nucený odchod.

Neformální rozhovor

Významnou cestou vedoucí k tolik potřebným informacím o zaměstnancích a k získání zpětné vazby, je neformální rozhovor, který spočívá v oboustranné otevřenosti a upřímnosti mezi manažerem a jeho přímým podřízeným. Má-li být manažer úspěšný, musí se do značné míry orientovat nejen na formální stránku získáním informací a zpětné vazby, ale také se musí orientovat v emocionální stránce věci. Ne vždy je na pracovišti takový přímý rozhovor možný, je to otázka správné situace a načasování. Způsobem, jak snáze dosáhnout uvolněné atmosféry, jsou společné akce nadřízeného a podřízených zaměstnanců pořádané mimo pracoviště. Ať už se jedná o několikadenní školení, teambuilding, večerní posezení, společné sportovní a kulturní aktivity nebo výjezdní zasedání. Setkání při neformální situaci mimo pracoviště může utužovat vztahy, umožňuje sociální interakci a dává příležitost k neformálnímu rozhovoru.

Výstupní pohovor

Jedním ze základních způsobů zjišťující příčiny dobrovolného odchodu zaměstnanců je konání výstupního pohovoru, který organizaci poskytuje zpětnou vazbu. Nejjednodušeji řečeno takový hodnotící rozhovor naruby. Rozhovor může být veden manažerem, nebo jej zaštiťuje personální oddělení. Rozhovor vedený s vyškolenou personalistkou má své výhody. Především ve větší objektivitě. Pracovník tak nemusí být vystaven negativním emocím, pokud se důvod k rozvázání pracovního poměru váže ke špatným vztahům na pracovišti, či přímo k osobě nadřízeného. Je třeba pečlivě zvážit oprávněnost všech stížností a zjistit a následně pracovat jen s objektivními informacemi (Armstrong, 2007).

Nejčastější odpovědí zaměstnance na otázku „*Proč odcházíte?*“ je zpravidla stížnost na nepřiměřeně malé platové ohodnocení nebo nabídka lepší příležitosti. Nebývá to však zpravidla skutečný důvod, nebo je to velmi zjednodušený pohled. Výzkumy dokazují, že 80-90% zaměstnanců odchází z důvodu, který s platem nesouvisí, ale odchází z celé řady jiných důvodů. Zpravidla lze říci, že většina problémů má původ v nefunkčních vztazích, a to ve všech směrech a úrovních, na pracovišti. Pokud správně určíme důvody k odchodu zaměstnanců, můžeme je řešit. Změna k lepšímu je u těchto problémů plně v kompetenci manažera a vedení organizace (Branham, 2009).

Úkolem výstupních pohovorů je na jejich základě zjistit nejčastější důvody nespokojenosti, proč pracovníci odcházejí ze zaměstnání. Tyto příčiny analyzovat a sestavit predikci trendů v příštích letech. Konečným cílem je nalézt řešení, které bude vyhovovat firemním cílům, vizím a posláním.

Kromě rozhovoru lze při odchodu zaměstnance využít i dotazníky, kde mezi výhody dotazníků patří jejich snadnost, menší časová náročnost na přípravu, samotné dotazování a zpracování. A snadnost sumarizace informací, které jsou mezi sebou snadno porovnatelné. Nejsou ovlivněny vztahem odcházejícího zaměstnance a vedoucího pohovoru, jsou tedy výrazněji oproštěny od negativních emocí, než osobní rozhovor.

Strukturovaný dotazník

Dotazníky mohou být poskytnuty všem pracovníkům nebo jen vzorku. Nejčastějším způsobem dotazování je *standardizované dotazníkové šetření*. Nebo může být vytvořen speciální dotazník pro určitou událost. Dotazníkové šetření závisí na kvalitě a struktuře předem připraveného dotazníku.

Otázky mohou nabývat celou řadu podob; otevřené, uzavřené a polozavřené. U otázek používajících škály lze zvolit jednofaktorovou nebo dvoufaktorovou škálu. *Jednofaktorová škála* vychází s předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. *Dvoufaktorová škála* měří zvlášť nespokojenost a spokojenost, kde pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce a nespokojenost s prostředím pro práci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Výhodou dotazníků je to, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování, tak z hlediska analýzy, zejména je-li vzorek respondentů rozsáhlý (Armstrong, 2007). A umožňují snadnou komparaci výsledků.

2.4 Cíle a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat fluktuaci zaměstnanců ve vybrané společnosti a najít řešení vedoucí k zamezení vysokému množství odcházejících pracovníků.

Obsahem první části práce jsou teoretická východiska pro zhodnocení situace ve společnosti. Jsou to především informace co je to fluktuace, jaké typy známe, jak fluktuaci měřit, co má na fluktuaci vliv, možnosti zjišťování spokojenosti a názorů zaměstnanců a jaké pozitivní či negativní důsledky sebou fluktuace zaměstnanců nese. Druhou částí práce je pak představení společnosti a samotná aplikace vybraných metod práce.

Vybranou společností je společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s., která má významné postavení na trhu v oblasti informačních technologií, a to nejen v rámci Severomoravského kraje, ale má celorepublikový význam.

V praktické části se věnuji představení společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. a jejímu postavení v rámci holdingové struktury VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, organizační struktury, historii, produktům a postavení v oblasti trhu s informačními technologiemi.

Na základě interních dat, která mi byla poskytnuta společností, analyzuji vybrané ukazatele fluktuace. Jedná se o tyto ukazatele: míra odchodů, míra přežití, ukazatel střední délky zaměstnání, index stability a ukazatel délky zaměstnání. Dalším krokem bude vedení rozhovorů s vybranými manažery společnosti za účelem zjistit jejich pohled na situaci ve společnosti a také za účelem zjištění důsledků reorganizačních změn, které mohly data výrazně ovlivnit. Rozhovory budou vedeny nestrukturovaně z důvodů individuálního přístupu.

Z indexů fluktuace zle zjistit velikost fluktuace ve společnosti, ale nedozvíme se, co ji způsobuje. Provedu tedy dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které poskytne informace o pohledu zaměstnanců na společnost a nastíní možné příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti. Pro větší vypovídající hodnotu bude použit upravený dotazník, který byl zaměstnancům předložen v roce 2012. Porovnáním dotazníků z let 2012 a 2015 získám představu o změnách.

Závěrem zjištěná data shrnu a navrhnu opatření, která budou mít za úkol vysokou míru fluktuace omezit.

3 Představení společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.

Společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. je součástí skupiny společností VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, která je nejvýznamnější českou strojírenskou skupinou. V roce 2013 oslavila skupina 185 let nepřetržitého působení na trhu. VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. vznikla ve skupině teprve v roce 2011, je tedy jednou z mladších společností ve skupině, ačkoliv informační technologie byly ve skupině společností VÍTKOVIC zavedeny již ve třicátých letech minulého století v podobě výpočetních poloautomatizovaných strojů společnosti IBM. Společnost vznikla sloučením tří nezávislých společností, Vítkovice ITS, Mediumsoft a Netprosyst, a má celorepublikový význam s přesahem do zahraniční v rámci EU i mimo ni.

VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. poskytuje služby spojené s informačními technologiemi přímo na míru zákazníkovi. Společnost poskytuje služby nejen směrem do skupiny společností VÍTKOVICE, ale primárně pro organizace mimo skupinu společností VÍTKOVICE. Specializuje na oblast automatizovaných systémů řízení v oblasti průmyslové automatizace, integrovaných záchranných systémů a systémů pro podporu krizového řízení a plánování. V dalších oblastech se zabývá projektováním a budováním infrastruktury a datových center, vytváří a poskytuje moderní cloudová řešení, vyvíjí agendové aplikace. Má jedinečné know-how v oblasti bezpečnostních technologií od fyzické vrstvy (kamerové systémy, perimetrická ochrana atd.) až po nejvyšší úroveň zabezpečení s pomocí biometrie.

S produkty společnosti se veřejnost může setkat při mnoha rozličných příležitostech. Na Letišti Václava Havla Praha při přiletu ze zemí mimo Schengenský prostor je možnost odbavení na eGate, takzvaný systém EasyGo, využívající technologii rozpoznávání obličejů, který se stal IT projektem roku 2012. Dalším celoevropsky významným projektem posledních let je Integrované bezpečnostní centrum Moravsko-slezského kraje. Celorepublikový dosah má pak aplikační software, dodávaný společností, pro odbavování telefonických hovorů na tísňové lince 112. Jednoduše dostupným systémem pro širokou veřejnost je pak digitální povodňový plán Moravskoslezského kraje pro povodí Odry, jenž modernizuje systém varování a informuje obyvatelstvo. Jedná se o integrovaný systém zahrnující mapové podklady, aktuální stavy vodních děl, hydrometeorologické údaje a především propojení na Krizový plán Moravskoslezského kraje (*ITSolutions, 2015*).

3.1 Organizace společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.

Společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s., dále jen VITSOL, je akciovou společností částečně vlastněnou společností VÍTKOVICE a.s. a spolu s dalšími společnostmi vlastněnými Vítkovicemi a.s., kterých je aktuálně 35, tvoří holding VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Společnost VITSOL má v rámci holdingu jedinečné postavení, které je dáno její zcela jedinečnou oblastní působení a relativní mladostí společnosti, kdy za založení společnosti lze považovat rok 2011. Do té doby byly IT služby plně vlastněny v rámci společnosti Vítkovice ITS a.s. společností Vítkovice a.s. Po spojení této společnosti se dvěma dalšími dříve zmíněnými společnostmi se zvýraznilo specifické postavení společnosti nejen oblastí působení, ale také vlastnickou strukturou, kdy mateřská společnost Vítkovice a.s. je pouze majoritním vlastníkem, společnost má několik dalších minoritních akcionářů. To dává společnosti VITSOL možnost rozhodovat v současné době o některých jinak centralizovaných procesech samostatně a nezávisle na holdingu (*ITsolutions, 2015*).

V posledních letech lze vypožorovat silné snahy o další centralizaci holdingové struktury, společnosti VITSOL se tyto změny dotýkají právě pro její relativní nezávislost. Primárně se jí dotýká zvýšená úroveň controllingu a reportingu, stále ale platí, že společnost vystupuje jako samostatná entita s vlastní sadou vnitřních směrnic a instrukcí, kde se příslušnost do holdingové struktury respektuje, ale není tak striktní v některých procesech.

Toto uspořádání kombinuje pozitiva a negativa dvou typů velikostí firem – jedná se o středně velkou firmu, která ale zároveň je součástí velké firmy. Proto firma představuje relativně stabilního zaměstnavatele i v dnešní turbulentní době, nemalý podíl zaměstnanců ve firmě pracuje více než deset let, zvláště v případě těch, kteří původně pracovali v rámci společnosti VÍTKOVICE ITS a.s. Na druhou stranu je stále relativně flexibilní a proaktivně se přizpůsobuje vývoji trhu, na kterém působí, a to jak po obchodní, tak po pracovní stránce. Společnost není nucena se držet striktně pravidel centrálního personálního útvaru VÍTKOVICE a.s., který jinak ostatním společnostem holdingu zajišťuje například nábor zaměstnanců. V případě VITSOLu si celý nábor vyjma inzerce řídí přímo společnost sama.

Na vedení společnosti VITSOL se podílí představenstvo, kontrolní roli hraje potom dozorčí rada, členové obou orgánů jsou voleni valnou hromadou.

Představenstvo tvoří tři členové, jsou jím většinový vlastník VÍTKOVICE a.s., ředitel společnosti a jeden z vedoucích útvaru. Dozorčí rada se skládá také ze třech členů. Společnost VITSOL má čtyři úrovně řízení: Ředitel společnosti, ředitel úseku, vedoucí odboru a vedoucí oddělení.

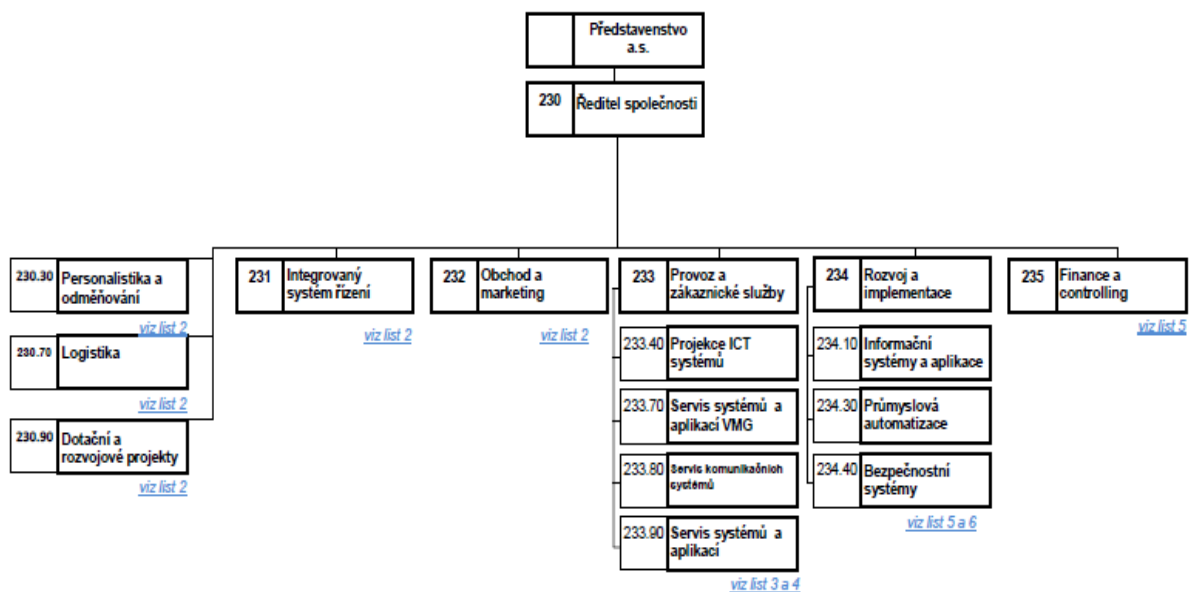
Společnost VITSOL má pobočky jak v Ostravě, tak Praze a Brně. Nejedná se pouze o obchodní oddělení, jak bývá zvykem, ale každá z poboček se podílí na vývoji a správě IT systémů. Tato situace vznikla historicky, díky spojení tří nezávislých společností do společného organizačního útvaru a také možnostmi jednotlivých oblastí dodávat specializované pracovníky a personálně tak zajišťovat práci. Tato situace umožňuje působit společnosti celorepublikově v rámci poskytování služeb 24/7 s velmi přísnými SLA i s fyzickou dostupností. Je to dáno i technologickými oblastmi působení, například bezpečnostní systémy nebo integrovaný záchranný systém jsou na tolik specifické oblasti, vyžadující extrémně rychlé reakce v případě výpadků.

V současné době má společnost VITSOL 194 zaměstnanců, z toho v Ostravě jich vykonává svoji práci 160, tedy převážná většina, v Brně je nyní 18 zaměstnanců a v Praze 17 zaměstnanců. Většina úvazků je na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Přesto existují pracovní poměry na dobu určitou. Je to dáno interním pravidlem holdingu, velmi obvyklým v rámci českého pracovního trhu, kdy pro první rok zaměstnání je dána novým zaměstnancům smlouva na dobu určitou, obvykle právě na jeden rok. Po roce je pracovní smlouva doplněna obvykle o dobu neurčitou. Za čtyři roky existence společnosti v podobě, jakou má dnes, došlo k výraznému zeštíhlení managementu z původních 28 v roce 2011 na aktuálních 16 manažerů. To pomohlo sloučit do spolupracujících skupin původně oddělené týmy a zploštit strukturu vedení společnosti.

V organizaci společnosti došlo od vzniku a sloučení k celé řadě reorganizací různého rozsahu. Poslední proběhla v roce 2014, kdy došlo k celé řadě změn na všech úrovních organizace, tedy jednotlivých úseků, odborů a oddělení. Některé organizační jednotky zcela zanikly, jiné se integrovaly a tak vznikly zcela nové organizační jednotky. Celá reorganizace se dělá v návaznosti na ukončení některých dlouhodobých a rozsáhlých projektů, které již nebylo potřeba personálně zajišťovat. Druhým důvodem byl koordinovaný odchod několika seniorních zaměstnanců

z brněnské pobočky, kde se tím uzavřel odchod všech manažerů z původní společnosti Netprosys, kteří z počátku po sloučení v řízení společnosti převažovali (z interních zdrojů spol.).

Obrázek 3.1 zobrazuje aktuální organizační strukturu společnosti VITSOL a její rozčlenění na jednotlivé úseky, odbory a oddělení.



Obrázek 3.1 Organizační schéma společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. (z interních zdrojů spol.)

3.2 Představení poboček společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.

Jak jsem již napsala v předchozí kapitole, firma má pobočky ve třech městech v České republice, v Praze, v Brně a v Ostravě. V Ostravě je zároveň i sídlo společnosti. Informace o pobočkách jsem získala prostřednictvím rozhovorů s vybranými manažery poboček.

Praha

Tato pobočka je zaměřena na obchodní činnost, proto je zde vyšší podíl administrativních pracovníků a vyšší podíl žen oproti ostatním pobočkám. Jedinou technickou oblastí, kterou se někteří zaměstnanci zabývají na pražské pobočce, je oblast bezpečnostních technologií, jako jsou kamerové systémy a elektronické signalizace a také oblast biometrie a elektronických dokumentů. Republikově

známým je projekt eGate, elektronické samoobslužné brány na příletu na letišti Václava Havla v Praze-Ruzyni.

Brno

Dříve větší pobočka s výrazným podílem administrativy a řídicích pracovníků, na které došlo k redukci administrativy a přechodu řídicích funkcí do sídla nové společnosti a v Brně zůstalo primárně dohledové centrum s provozem 24/7 a několik technických pracovníků zaměřených na datová centra a hardware. Také se zde řeší problematika slaboproudých bezpečnostních systémů, jejich projektování a implementace.

Ostrava

V Ostravě má společnost celkem tři pobočky včetně sídla společnosti. V sídle společnosti je část administrativních pracovníků, obchod a pak velkou část představuje oblast software house. Je zde několik desítek analytiků a programátorů, kteří se zabývají vývojem aplikací v oblasti integrovaných záchranných systémů, podnikových aplikací a agend státní správy a samosprávy. Dále je v sídle společnosti řešena oblast průmyslové automatizace, návrh a tvorba řídicích systémů pro výrobní linky. V druhé pobočce je telefonní ústředna, která slouží potřebám celého holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a je zde skupina montérů, zaměřených na slaboproudé a optické kabeláže. Poslední pobočkou je velká pobočka zaměřená na podporu IT infrastruktury holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a dále na systémovou podporu pro další zákazníky.

3.3 Způsob organizace řízení lidských zdrojů

Společnost VITSOL je jednou z mnoha společností, kterou zaštiťuje holding VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Proto je holdingovou organizační strukturou ovlivněno mimo jiné i řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je řízeno jak centrálně na mateřské společnosti VÍTKOVICE a.s., kde personální práce patří pod Personální úsek, tak na personálních odděleních jednotlivých dceřiných společnostech, kde se jedná o útvar přímo podléhající řediteli společnosti a také je řízeno samotnými manažery společnosti. Z toho vyplývá, že centrální Personální útvar a personalistka společnosti VITSOL vůči sobě nemají nadřízený ani podřízený vztah. Útvar personalistiky a odměňování společnosti VITSOL má jen jednoho

zaměstnance na 200 zaměstnanců. Na konci roku 2014 odešla předchozí personalistka, která byla ve společnosti tři roky a na její místo nastoupila jiná, vybraná centrálním Personálním úsekem.

3.3.1 Personální a vzdělávací centrum

V rámci holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP zajišťuje centrální řízení lidských zdrojů Personální úsek, který je zahrnut v mateřské společnosti VÍTKOVICE a.s., která stvoří styčný bod samotného holdingu a řídí velkou část z centrálně řízených činností. Personální úsek zaštituje všech 35 společností patřících pod holding. V rámci Personálního úseku je Vzdělávací centrum, Personální služby a Řízení pracovní výkonnosti a psychologická laboratoř.

Personálním a vzdělávacím centrem jsou realizovány především činnosti spojené s vytvářením a analýzou pracovních míst, plánováním lidských zdrojů, obsazováním volných pracovních míst z externích zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o veškeré zaměstnance společnosti a jejich evidence spolu se zajišťováním archivu. Jednotlivé útvary jsou:

- Vzdělávací centrum
- Personální služby
- Řízení pracovní výkonnosti a psychologické laboratoř

3.3.2 Personalistika a odměňování na VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.

Útvar personalistiky a odměňování má ve společnosti VITSOL na starosti jedna personalistka, která do společnosti nastoupila těsně před začátkem roku. Jejím úkolem je především zajišťovat zaměstnaneckou agentu a tvořit spojovací článek mezi společnostmi VITSOL a mateřskou společností v personální oblasti.

3.3.3 Rozdělení kompetencí při řízení lidských zdrojů

Díky holdingové struktuře je rozdělení kompetencí při řízení lidských zdrojů přísně rozděleno mezi centrální personální útvar na mateřské společnosti VÍTKOVICE a.s., personalistku a manažery společnosti VITKOVCE IT SOLUTIONS a.s.

Vytváření a analýza pracovních míst

Centrální Personální útvar zajišťuje vytváření a aktualizaci dokumentu Charakteristika pracovní činnosti, kde jsou hierarchicky rozpracována a definována pracovní místa prostřednictvím čísla pracovního místa, profese a pracovní činnosti.

Dokument Charakteristika pracovní činnosti slouží k zajištění efektivního uspořádání organizace a zajišťuje koordinaci analýzy pracovních míst dceřinými společnostmi. Jsou zde definovány pracovní povinnosti a odpovědnosti zaměstnanců. Charakteristika pracovní činnosti je pro všechny dceřiné společnosti společná a závazná.

Společnost VITSOL tento dokument zpracován nemá. A obchází v tomto bodě podnikové směrnice vlivem specifického postavení ve skupině, přesto je tento dokument pro společnost VITSOL nyní ve finálním stavu přípravy.

Plánování lidských zdrojů

Společnost VITSOL každý rok plánuje hrubou potřebu po zaměstnancích. Vychází z holdingových cílů, které jsou společné pro všechny dceřiné společnosti. Ty potom dále rozpracovává do vlastních cílů. Pak vychází ze zakázek, o které se v daném roce hodlá ucházet a z toho, že ví, kdy nastane ukončení dlouhodobějších projektů. Vytváří strategický dokument na příští rok, který kromě finančních plánů stanovuje potřebu po zaměstnancích. Dlouholetá praxe však ukazuje, že nelze vždy předpovědět, jaké zakázky společnost VITSOL získá, proto není dokument v praxi příliš použitelný. V praxi lze uplatnit pouze tu část týkající se ukončení projektů a plánování propouštění či přesun zaměstnanců na jinou činnost.

Obsazování volných pracovních míst

Řízení obsazování volných pracovních míst je u společnosti VITSOL řešeno jak centrálně, tak samotnou společností VITSOL. Kompetence jsou mezi centrálním Personálním útvarem a personalistkou společnosti VITSOL rozděleny logicky a s ohledem na specifickou činnost společnosti VITSOL v rámci holdingu na jedné straně a snahou o minimalizaci nákladů na nábor na druhé straně. Veškeré činnosti v oblasti získávání a nábory zaměstnanců musí být schváleny personální ředitelkou centrálního Personálního útvaru.

Společnost VITSOL si výběr zaměstnanců organizuje samostatně, vychází z uchazečů o zaměstnání, kteří jsou k nalezení v centrální databázi uchazečů o pracovní místa. Pohovory organizuje personalistka společnosti VITSOL. Pohovorů se účastní potenciální budoucí přímý nadřízený, specialista, který odpovídá za odborné znalosti uchazeče a personalistka společnosti VITSOL, která dbá především na formální stránky pohovorů. Ta také informuje uchazeče o zaměstnání o dalším postupu, či jeho vyřazení z dalších kol pohovoru. Ve společnosti VITSOL většinou probíhá při výběru zaměstnance pouze jedno kolo.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Od 1. 7. 2014 je v celém holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP zaveden systém hodnocení pracovníků, tudíž je to závazné i pro společnost VITSOL. Vzdělávací centrum zajišťuje formální kontrolu, zda se na hodnocení podíleli všichni vedoucí pracovníci a navedli do centrálního systému dohody o pracovním výkonu a osobním rozvoji a na konci období provedli hodnocení všech svých podřízených. Mimo jiné jsou zde také organizovány školení pro manažery z důvodů správného provádění hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení probíhá v kvartálním a ročním cyklu. Pravidla nejsou zatím zcela usazená, firma a celý holding je průběžně upravují podle zpětné vazby, kterou centrální personální oddělení dostává. Součástí jsou klasické hodnotící pohovory mezi vedoucím a zaměstnancem, stanovování kvartálních a ročních cílů a jejich pravidelná kontrola a hodnocení. Cíle jsou obvykle měřitelné, ale ne ve formě úkolů, ale zaměřeny rozvojově a výkonově. V případě společnosti VITSOL se nejednalo o úplnou novinku, firma si určitým neformálním způsobem toto hodnocení prováděla již v předchozích letech, i proto, že to často sloužilo jako jeden ze vstupů pro odměňování.

Odměňování zaměstnanců

O tom, zda se budou vyplácet odměny, se rozhoduje na pravidelné poradě ředitelů dceřiných společností, s tím, že konečné slovo má představenstvo VÍTKOVIC a.s. Rozhoduje se na základně hospodářských výsledků za kalendářní rok a úspěšně splněných cílů společností a jejich přispění k cílům celého holdingu.

Pravidla pro odměňování zpracovává personalistka společnosti VITSOL a schvaluje je ředitel společnosti. Ředitel společnosti také rozhoduje o tom, jaký celkový objem peněz se bude zaměstnancům na odměňování vyplácet. Výši odměn jednotlivým pracovníkům navrhuje jejich přímý nadřízený na základě jemu přiděleného objemu peněz k rozdělení mezi zaměstnance. Nově by měl vycházet z formalizovaného hodnocení zaměstnance. Výši odměn pak schvaluje ředitel společnosti a následně personální ředitelka centrálního Personálního útvaru.

Výše maximálních odměn a jejich vyplácení je stanovena v pracovní smlouvě zaměstnance. Zaměstnanec se na nich dohodne s vedoucím při vyjednávání o mzdě a musí tak být se souhlasem ředitele společnosti. Odměny se běžným zaměstnancům vyplácejí kvartálně, vedoucím pozicím potom ročně. Výše odměn se pohybuje od 20% do 40% ze souhrnu hrubé mzdy za poslední čtvrtletí, u vedoucích pracovníků potom z roční hrubé mzdy ve výši 50%. Ředitelé společnosti pak mají individuální výše odměn ze své roční hrubé mzdy. "

Pokud je ale hospodářský výsledek za uplynulý rok nedostatečný, nevyplácejí se odměny žádné. Zaměstnanci jsou na odměnách do jisté míry závislí, podíl prémiové složky i u řadových zaměstnanců může dosáhnout až 40 procent.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zajištěno centrálně. Rozvojové semináře jsou zajišťovány vlastní psychologickou laboratoří, vzdělávací aktivity pak buď vlastními zaměstnanci, příkladem jsou různé IT kurzy, nebo nasmlouvanou externí společností.

Některé vzdělávací aktivity jsou poskytovány zaměstnancům zcela zdarma, nebo za mírný poplatek a hrazeny jsou pak centrálním Personálním útvarem, nebo dceřinou společností.

Zvyšování kvalifikace je poskytováno zaměstnancům zdarma, nebo za mírný poplatek, zaměstnanec potřebuje pouze svolení svého přímého nadřízeného. Fakturu za vzdělávací kurz zaplatí společnost nebo centrální Personální útvar. Pokud se jedná o finančně náročný kurz, je podmíněn souhlasem zaměstnance s podmínkou, že pokud po dobu stanovenou ve smlouvě o vzdělávání odejde, zaplatí si finančně náročnou vzdělávací aktivitu z vlastních finančních zdrojů. Je to pro

společnost VITSOL důležité téma, protože specializované školení v oblasti informačních technologií jsou velmi nákladná a mohou se pohybovat v řádech desítek až stovek tisíc korun. Často se řeší neochota zaměstnanců tyto dodatky k pracovní smlouvě podepisovat.

Velký důraz je kladen zejména na jazykové kurzy, kde má zaměstnanec na výběr z několika jazyků ve všech úrovních; základem jsou Angličtina, Němčina, Španělština a Ruština. Mimo to zajišťuje také autoškolu a mnoho dalšího. Tyto kurzy jsou zpravidla za malý půlroční poplatek.

Každý rok má společnost VITSOL vyčleněno kolem 2,5 mil. Kč na vzdělávání svých zaměstnanců, ale v roce 2014 z toho vyčerpala pouze 1,5 mil. Kč a v minulých letech to bylo obdobné.

3.3.4 Úloha managementu v řízení lidských zdrojů

Úloha manažera je efektivně řídit své podřízené a zajišťovat jim dostupnost prostředků a prostředí a jejich prostřednictvím dosahovat podnikových cílů.

Manažer má v oblasti personálního řízení klíčovou roli. Je téměř v dennodenním styku se zaměstnanci a stanovuje jim jejich roli a činnosti. Je zodpovědný za zajištění potřebných prostředků a prostředí pro ekonomicky efektivní práci zaměstnanců. Řeší, preferenčně proaktivně, možné komplikace a stížnosti, zajišťuje, aby zaměstnanec neměl negativní pracovní pocit a podával maximální výkon. Pro další rozvoj potřeb firmy zaměstnance posílá na školení a další formy vzdělávání, čímž dále uspokojuje potřeby zaměstnanců. Zároveň by měl hledat optimální varianty takových vzdělávání, protože každý zaměstnanec preferuje jinou variantu a pro některé jsou různé formy různě vhodné. Cílem manažera je optimálně vyvážit potřeby firmy a zaměstnance tak, aby z toho firma měla maximální profit.

3.3.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí odpovídá středně velké firmě s volnějším režimem, kdy prostředí je ve firmě ovlivněno tím, že je součástí velkého holdingu, ale jako relativně nová společnost a díky zaměření na IT technologie má „volnější režim“. Standardní procesy jsou tedy mixem ad hoc řešení a nadměrného množství směrnic, které si občas vzájemně protiřečí.

Pro řadového zaměstnance to představuje práci v malých týmech o maximálně 30 lidech s tím, že všechny zná osobně. Zároveň je řídicí struktura velmi "flat", tedy mezi řadovými zaměstnanci a ředitelem společnosti není více než 3 úrovně vedení, často ještě méně. Každý zaměstnanec se svým nadřízeným komunikuje průběžně podle aktuálních potřeb, obvykle neformálně. V pravidelných intervalech má pak vyhrazen čas na jednání 1:1, kde s nadřízeným formálně prochází stav své práce a diskutují výhled na další období. Každý kvartál následně probíhá hodnotící pohovor a sestavení plánu a cílů na další období. Zásadní rozdíl mezi pobočkami je dán především blízkostí vedení, jinak všechny procesy probíhají stejně.

3.3.6 Platové ohodnocení zaměstnanců

Protože platové ohodnocení je čistě soukromá záležitost každého zaměstnance, nebyly v této oblasti sbírány žádné podrobné informace. Pouze orientačně, na základě rozhovorů s managementem společnosti a některými zaměstnanci, lze zhodnotit, že nástupní platy se na IT společnost pohybují spíše na dolní hranici platů v tomto oboru. Což kopíruje strategii celého holdingu. Po několika odpracovaných letech platy narostou na úroveň jaká je v tomto oboru obvyklá, pokud je vynechána Praha.

4 Analýza fluktuace, výsledky a jejich interpretace

Protože společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. se transformovala do své podoby teprve 1. ledna 2011, před tímto datem existovaly tři samostatné společnosti vlastněné společně VÍTKOVICE a.s., budu zkoumat především situaci odchodů a příchodů zaměstnanců v letech 2011 – 2014. Důraz bude kladen na výpočet míry odchodů, index stability a analýzu délky zaměstnání.

V další části práce se pak budu věnovat zjišťováním důvodů odchodů zaměstnanců. Podkladem pro zkoumání, proč zaměstnanci společnost VITSOL opouštějí, bude především provedeno na základě zachycených údajů z výstupního pohovoru, dotazníkového šetření a dalších interních informací získaných od managementu společnosti.

Údaje o počtech zaměstnanců, jejich vstupech a výstupech, věkové struktuře, místu výkonu práce a jejich pohlaví jsem získala z interních dat, které mi společnost poskytla. Zjištěné ukazatele fluktuace jsem po domluvě následně přeložila vybraným manažerům společnosti ke konzultaci.

4.1 Výpočet vybraných ukazatelů fluktuace

Z interních dat jsem zjistila, že společnost VITSOL měla k datu 31.12.2014 194 zaměstnanců, z toho 34 jsou ženy, to je přibližně jedna šestina zaměstnanců. Dá se říct, že je to pro IT společnosti typické. Většina zaměstnanců vykonává svoji práci v Ostravě, na Brno s Prahou připadá jen zlomek zaměstnanců. Poměry zaměstnanců se postupem let mění a z Prahy a Brna ubývají právě ve prospěch pobočky v Ostravě.

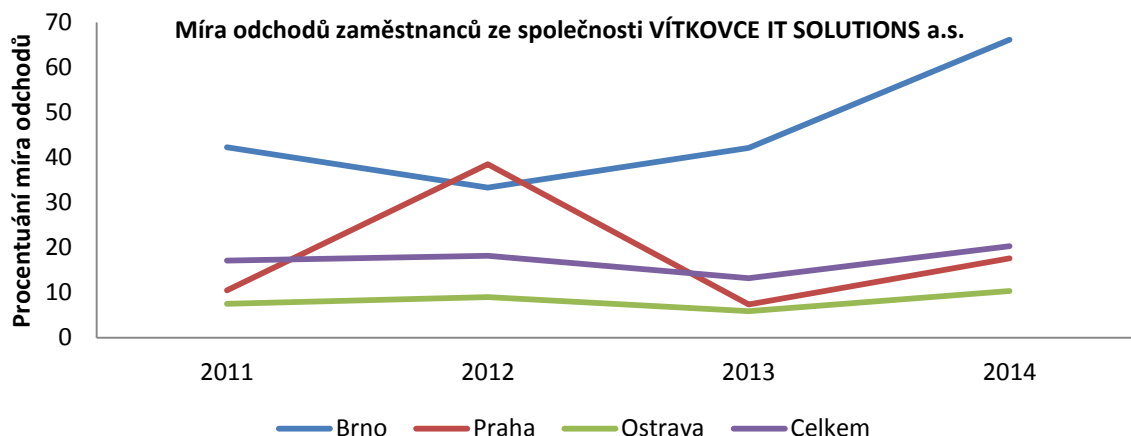
Poměrové zastoupení žen se v Ostravě pohybuje kolem 15%, kdežto v Praze a Brně jsou ženy zastoupeny více, kolem třetiny zaměstnanců. Malé zastoupení žen je i v managementu firmy. Ve vrcholovém managementu je pouze jediná žena, a to na pozici ředitelny finančního úseku. Většina žen je zaměstnána na pozicích spojených s hladkým chodem firmy, jako je personalistika, obchod, nákup, finance nebo jako IT technik helpdesku.

Míra odchodů

Společnost VITSOL se dlouhodobě potýká s vysokou mírou odchodů zaměstnanců. Míra odchodů je obecně považovaná za prospěšnou v rozmezí 5-10% odchozích zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců.

Z grafu 4.1 je patrné, že celková míra odchodů zaměstnanců společnosti VITSOL se v rozmezí let 2011-2014 pohybuje kolem 18% odchozích zaměstnanců a mírně stoupá, je tedy nad doporučovanou hranicí. Velkou roli v tom hraje zaměření společnosti na IT segment, o kterém lze říct, že fluktuace je zde vyšší než v jiných odvětvích. Je třeba si říct, kdo je vlastně typický zaměstnanec společnosti VITSOL. Podle personalistky společnosti to je mladý muž kolem 35 let, bez závazků, kterého nic nenutí setrvávat na pracovním místě, které mu již z různých důvodů nevyhovuje.

Je zde patrný opravdu velký rozdíl mezi jednotlivými pobočkami společnosti. Při zhodnocení grafu je důležité si uvědomit, že pobočky v Praze a v Brně jsou oproti Ostravě malé, a proto celkový trend míry odchodů kopíruje situaci v Ostravě. Na samotnou Ostravu připadá k 31. prosinci 2014 160 zaměstnanců, kdežto na pobočky v Brně a v Praze zbývá 34 zaměstnanců.



Obrázek 4.1 Míra odchodů zaměstnanců ze společnosti VÍTKOVCE IT SOLUTIONS a.s. (vlastní zpracování)

Za vysokou mírou odchodů zaměstnanců v Brně a v Praze některých letech může jak reorganizace společnosti, tedy slučování tří společností v jednu, tak ukončování některých velkých projektů, především státní zakázky pro Ministerstvo práce a sociálních věcí. V Brně šlo o dlouhodobou nespokojenost s managementem v Ostravě, která vyvrcholila odchodem brněnského managementu a přetáhnutí

zaměstnanců do konkurenční firmy, kam odešli za bývalým vedením. V Praze byl problémový především rok 2012, kdy tam probíhala velká reorganizace a část starých zaměstnanců byla nahrazena jinými.

Míra přežití a ukazatel střední délky zaměstnání

Míra přežití ve společnosti a ukazatel střední délky zaměstnání jsou vidět v tabulce 4.2 *Míra přežití* je vypočítána pouze u těch zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti VITSOL, případně maximálně rok před sloučením, aby byl minimalizován vliv prostředí předchozích zaměstnavatelů. V prvním roce odešlo vždy cca 15% nově nabytých zaměstnanců, v druhém roce zaměstnání odchází dalších 20%. Přibližně po třech letech odešla polovina zaměstnanců, což dle vybraných manažerů není vyhovující stav, protože dle nich teprve po třech podává zaměstnanec nejlepší výkon, má za sebou období zaučování a prvotního zvyšování kvalifikace. Křivka míry přežití odpovídá standardnímu trendu, kdy nejvíce zaměstnanců dochází ze společnosti na začátku pracovního poměru a postupně se trend odchodů zaměstnanců zpomaluje. Střední délka zaměstnání se pohybuje kolem třech let, v dřívějších letech, to bylo více.

Firma v letech 2011-2013 nabírala více zaměstnanců, hlavně v roce 2012 se jednalo o nábor v rozsahu čtvrtiny zaměstnanců a to vždy představuje významnou výzvu z hlediska personálního řízení. Před zahájením tohoto projektu byla střední délka zaměstnání delší minimálně o rok a například ti, kteří do firmy přišli v roce 2013 a vydrželi alespoň rok, zůstali i v roce 2014. Bohužel firma neexistuje dostatečně dlouho pro potvrzení této teorie

Rok	Počet nástupů v daném roce	Míra přežití v roce 2011 (%)	Míra přežití v roce 2012 (%)	Míra přežití v roce 2013 (%)	Míra přežití v roce 2014 (%)	Střední délka zaměstnání (roky)
2010	31	87,1	74,2	67,8	54,9	Odhad 4,5
2011	35	88,6	66,7	51,4	37,1	3,1
2012	54	/	87,4	66,7	48,2	2,9
2013	33	/	/	81,8	59,3	Nelze určit
2014	24	/	/	/	86,6	Nelze určit

Obrázek 4.2 Míra přežití a střední délka zaměstnání (vlastní zpracování)

Index stability

Dalším z použitých ukazatelů je index stability. Ten dává představu o tendenci dlouhodobých zaměstnanců zůstat ve společnosti VITSOL. Celková stabilita ve společnosti v průběhu let rostla, vyjma brněnské pobočky. v roce 2014 menší restrukturalizací, to na stabilitu nemělo zásadní dopad, dlouhodobí zaměstnanci mají tendenci ve společnosti setrvat.

Důvodem je i to, že ztráta zakázky na MPSV měla vliv spíše na zaměstnance s kratší dobou zaměstnání, a proto se na výsledku tolik neprojevila.

V případě brněnské pobočky je v tabulce 4.3 vidět výrazná tendence odchodů, pobočka se postupně zmenšila velmi výrazně v průběhu let 2011-2014. Detailnější rozbor jednotlivých útvarů mi ukázal, že z počátku to bylo dáno odchodem administrativních pracovníků, jejichž role po sloučení společností přešly ze sídla společnosti Netprosys, které bylo v Brně, do ostravského sídla nové firmy. V dalších letech to bylo způsobeno postupnými odchody a snížením náborů do Brna, náhrady se spíše hledaly v Ostravě a Praze. Brněnská pobočka tedy celkově nesla důsledky spojení společností nejvíce

	Brno	Ostrava	Praha	Celkem
Rok	Index stability / počet zaměstnanců	Index stability / počet zaměstnanců	Index stability / počet zaměstnanců	Index stability / počet zaměstnanců
2011	87,9% / 29	112,6% / 125	150,0% / 6	108,1% / 160
2012	93,1% / 27	100,1% / 126	150,0% / 9	101,2% / 162
2013	85,2% / 23	114,3% / 144	144,4% / 13	111,1% / 180
2014	60,9% / 14	102,1% / 147	84,6% / 11	95,6% / 172

Obrázek 4.3 Index stability (vlastní zpracování)

Analýza délky zaměstnání

Analýza délky zaměstnání nám dává ještě další pohled na dění ve společnosti od vzniku sloučením než všechny předchozí analýzy. S každým rokem se zkracuje průměrná délka zaměstnání u aktuálních zaměstnanců, za 4 roky se zkrátila o 2 roky z 8 let na 6 let. Příčin je více, došlo k výraznému „omlazení“ zaměstnanců, díky tomu, že od sloučení přišlo hodně nových a zároveň v některých oblastech odešly celé týmy původních zaměstnanců. Je ale třeba, aby personální oddělení a management firmy se zaměřil na rok 2015 z hlediska udržení nově získaných kapacit a kompetencí v nových zaměstnancích a neztratil možné výhody z této obnovy pro další rozvoj.

4.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti

V předchozí kapitole jsou analyzovány kvantitativní znaky fluktuace. Vyplynuly z nich informace o tom, s jakou měrou zaměstnanci společnost VITSOL opouštějí a jakou poměrnou dobu ve společnosti zůstávají. To ale nejsou informace, které by objasnily příčinu dobrovolných odchodů zaměstnanců. Prostřednictvím početních analýz a jednoduchého porovnávání lze zjistit, že ve společnosti mohly nastat problémy, neříká to ovšem nic o příčinách těchto problémů.

Pro zjištění podrobnějších informací, které by objasnily situaci, atmosféru a motivovanost zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření se sudou škálou odpovědí; s možnostmi odpovědí plně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a vůbec nesouhlasím. Neutrální odpověď byla záměrně vyloučena a dotazovaní zaměstnanci se museli přiklonit k jedné, či druhé straně.

V letošním roce se dotazování zúčastnilo 106 zaměstnanců, což je více jak polovina společnosti. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné a tedy všichni zaměstnanci, kteří se dotazování zúčastnili, vyplnili dotazník z vlastní iniciativy. Pro porovnání v roce 2012 se dotazování účastnilo 151 respondentů, což byla v té době výrazná většina zaměstnanců.

Dotazník byl sestaven na základě dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo v roce 2012. V tomto roce se jednalo pouze o nárazovou akci, kterou iniciovala personalistka, která později odešla. Vedení společnosti neprojevílo zájem v dalších letech dotazníkové šetření opakovat. Pro účel této práce byl původní dotazník doplněn o dotaz, zda mají zaměstnanci zájem setrvat ve společnosti VITSOL i nadále.

Z dotazníků je zřejmé, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o strategii společnosti, více jak 50% zaměstnanců hodnotí, že nemá dostatečné informace o budoucím směřování společnosti a dokonce 16% jich zhodnotilo, že nemá informace v podstatě žádné. Naopak s kvalitou informací, které jsou pro zaměstnance důležité pro výkon práce, jsou více jak tři čtvrtiny zaměstnanců spokojených, jen málo z nich hodnotí nedostatek provozních informací jako nedostatečné.

Dále pak zaměstnanci hodnotili, jak by byli spokojeni se společností VITSOL, kdyby oni sami byli na straně zákazníka. Tady se ukázalo, že si zaměstnanci svoji práci váží a sami považují odvedenou práci za velmi kvalitní. Negativně hodnotilo práci společnosti jen velmi málo zaměstnanců.

Pokud jde o důvěru ve vedení společnosti, tak zde je vidět změna oproti letům v minulosti, spokojenost viditelně klesla. V roce 2012 zcela věřilo vedení 27% zaměstnanců, ale v tomto roce jen 17% a více jak čtvrtina zaměstnanců je s vedením nespokojená. Dalším bodem, kde má společnost mezery, je nedodržování dohodnutých pravidel, kdy zjištěné hodnoty celkem kopírují důvěru v management společnosti.

Kdežto atmosféra ve společnosti je hodnocena velmi kladně, dokonce je patrný její nárůst, s atmosférou je zcela spokojeno 30% zaměstnanců a celkově je spokojených více jak tři čtvrtiny zaměstnanců. Dále pak zaměstnanci hodnotí, že pokud potřebují s něčím pomoci, v drtivé většině se mají na koho obrátit. Chování a vztahy se spolupracovníky jsou hodnoceny jako dobré až výborné, nenašel se nikdo, kdo by byl zcela nespokojený. Dále pak se vzájemnou podporou mezi spolupracovníky je spokojeno více jak tři čtvrtiny zaměstnanců. Podobně tak tomu je se spokojeností s vedením společnosti po stránce chování se k zaměstnancům.

Se mzdou je spokojeno kolem 10% zaměstnanců, spíše spokojeno je okolo 50%, 30% jich je spíše nespokojeno a okolo 6% jich je zcela nespokojeno. Tyto hodnoty se od minulého dotazování vůbec nezměnily. Podobná čísla jsou i při hodnocení, jak spravedlivě a srozumitelně jsou nastavena pravidla při rozdělování odměn a ve spokojenosti s nepeněžitými benefity, i když tam je vidět, že spokojenost s nimi od posledního průzkumu o něco povyrosla.

Spokojenost zaměstnanců s možnostmi rozvoje od roku 2012 poklesla, při posledním průzkumu byli v různé míře spokojeni téměř všichni zaměstnanci, nyní je jich spokojených o něco méně, přesto je stále spokojeno více jak tři čtvrtiny zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou s náplní své práce spokojeni a jejich práce je uspokojuje a vyhovuje jejich životnímu stylu. Podíl velmi nespokojených zaměstnanců nepřekračuje v žádném případě 3%. Pocit přináležitosti ke společnosti je také

vysoký, ale je vidět posun v letech, kdy v roce 2012 plně cítila sounáležitost polovina zaměstnanců, v tomto roce převládají zaměstnanci, kteří s tvrzením, zda pocítují sounáležitost ke společnosti, spíše nesouhlasí. Stejný posun je viditelný i v postoji zaměstnanců, zda by svým známých doporučili pracovat ve společnosti VITSOL. Ač by zaměstnání pořád svým blízkým doporučili, už ne s takovou důvěrou ve společnost.

Téměř polovina zaměstnanců odpověděla na dotaz, zda věří, že vedení společnosti učiní po dotazníkovém šetření odpovídající kroky, že s tím zcela souhlasí, to je posun oproti roku 2012, kdy se zaměstnanci přikláněli spíše k souhlasu s výhradami. To bude zřejmě dáno rostoucí nespokojeností zaměstnanců s rozhodováním vedení společnosti a jejich pocitem, že pokud má společnost nadále pokračovat v duchu příjemné atmosféry jako doposud, je nutná změna.

Pokud jde o uvažování nad odchodem ze zaměstnání v následujícím roce, tak 35% zaměstnanců o tom vůbec neuvažuje, 40% spíše neuvažuje, 14% odchod spíše zvažuje, 10% uvažuje o odchodu reálně. Otázkou ovšem zůstává, zda zaměstnanci odpovídali zcela podle pravdy. Ač bylo dotazníkové šetření zcela dobrovolné, zaměstnanci nemuseli odpovídat zcela po pravdě, protože se jedná o velmi osobní dotaz.

Z porovnání dotazníkových šetření z roku 2012 a z roku 2015 je patrné, že hlavní posun nastal v důvěře ve vedení společnosti. Zaměstnanci mají pocit, že vedení společnosti VITSOL směřuje společnost spíše k problémům, než aby problémům čelilo.

4.3 Shrnutí situace a stav v jednotlivých pobočkách

Z jednotlivých ukazatelů je zřejmé, že společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. trpí vysokou mírou fluktuace, to je patrné ze souhrnné tabulky 4.4 Dále v textu jsou nastíněny důvody, proč stav nemusí být až tak extrémní, jak by se na první pohled z vypočtených ukazatelů fluktuace mohlo zdát. Vybraní manažeři společnosti, se kterými jsem situaci konzultovala, se shodli, že situace je již stabilizovaná, konečná a vyřešená, nevidí proto příliš důvody k zavádění změn. Neberou ovšem do úvahy dlouhodobější trendy nespokojenosti zaměstnanců, které nemusí být zřejmé na první pohled a lze je zjistit jen podrobným šetřením.

Z dotazníkového šetření pak vyplývá, že největší problémem, který zaměstnanci pociťují, je nedůvěra ve vedení společnosti a s tím také spojená neznalost strategie společnosti. Kromě toho je negativně hodnocen systém fixní mzdy v kombinaci s benefity, které se zaměstnancům nezdají zajímavé. Zaměstnanci také nejsou spokojeni s průhledností systému odměňování.

Rok	Počet zaměstnanců na konci roku	Počet odchozích pracovníků	Počet příchozích pracovníků	Míra odchodů (%)	Index stability (%)	Analýza délky zaměstnání (roky)
2011	187	31	35	17,1	108,1	8,1
2012	207	35	54	18,2	101,2	7,1
2013	209	27	33	13,2	111,1	6,6
2014	194	41	24	20,3	95,6	6,2
Celkem	/	134	146	/	/	/

Obrázek 4.4 Souhrnná tabulka ukazatelů fluktuace (vlastní zpracování)

Praha

V Praze je málo zaměstnanců, takže odchod jednoho zaměstnance výrazně zahýbe s ukazateli fluktuace. V roce 2012 tam po sloučení došlo k obnově obsazení, do budoucna se počítá se stavem zaměstnanců kolem 20. Vzhledem k vyššímu procentu režijních pracovníků v oblasti obchodu je vždy určitá pravděpodobnost vyšší míry fluktuace, která je daná mimo jiné i tím, že obchodníci dostávají odměny ve formě procent z uzavřených obchodů, proto v případě neúspěchů opouštějí společnost.

Brno

Původně silná pobočka, sídlo jedné z firem, ale v průběhu let klesal její význam, postupně veškeré vedení přešlo do Ostravy, a zaměstnanci neustáli tyto změny, nechtěli se přizpůsobit novému prostředí. Extrémní stav nastal v posledním roce, kdy definitivně došlo k poslední vlně, kdy mnoho zaměstnanců přešlo do společnosti založené bývalým brněnským vedením. V dalších letech nejsou proto očekávány žádné výraznější změny.

Ostrava

Roky 2012 a 2014 v Ostravě byly ovlivněny jednou zakázkou, v roce 2012 někteří zaměstnanci nezvládli její nápor a rozhodli se odejít a pak rok 2014 byl naopak ovlivněn částečnou ztrátou této zakázky a muselo několik zaměstnanců odejít z důvodů organizačních změn.

Obecně lze říci, že po poslední reorganizaci a vlně odchodů se společnost od poloviny roku 2014 tváří jako stabilní, samozřejmě je ještě krátký čas na to, aby se tento odhad potvrdil. Ovšem podle toho, co jsem zjistila, by již měly pominout původní důvody pro vyšší míru odchodů zaměstnanců.

5 Návrhy a opatření

V předchozí kapitole jsem vypočetla a analyzovala různé ukazatele, týkající se fluktuace zaměstnanců, a snažila se hodnotit, co jednotlivé výsledky znamenají. V této části bakalářské práce se zaměřím na vyhodnocení všech sesbíraných dat a výsledků, stanovím slabá místa společnosti a doporučím řešení, která povedou ke stabilizaci a snížení míry fluktuace zaměstnanců. Pro lepší vyhodnocení jsem také provedla několik konzultací s členy vedení společnosti a personalistkou, abych pochopila, co se za čísly a oficiálními informacemi může skrývat.

5.1 Shrnutí situace ve společnosti

Je třeba brát na zřetel, že analyzovaná společnost vznikla sloučením tří společností. To výrazně ovlivnilo personální situaci firmy a v důsledku i fluktuaci zaměstnanců. Na základě rozhovorů vedených s vybranými manažery společnosti, personalistkou a zaměstnanci, jsem došla k závěru, že sloučení společností do jedné nebylo řízeno systematicky. Vedoucí manažeři jednotlivých poboček se i po sloučení chovali samostatně, jen některé oblasti byly řízeny centrálně skrz personalistu, která zajišťovala personalistiku ve společnosti.

Mezi oblastmi, které nebyly řízeny jednotně, lze řadit jak politiku platů a odměn, tak například systém povyšování a školení. Tato situace vyvolávala vnitřní tenze a pravděpodobně přispívala k fluktuaci zaměstnanců, i když podle informací bývalé personalistky to nebyl hlavní důvod fluktuace. Vycházela z informací, které poskytli odchodící zaměstnanci v průběhu výstupních pohovorů. Fluktuaci výrazně ovlivnily organizační změny a sjednocování směrnic podle pravidel holdingu. Zvláště ti zaměstnanci, kteří do společnosti přišli z brněnské společnosti Netprosys, měli zásadní problémy s novým pracovním prostředím. Zaměstnanci svoji nespokojenost vyjadřovali veřejně a udávali ji jako důvod k odchodu. To značně ovlivnilo personální situaci právě na brněnské pobočce, jak budu rozebírat v další části práce.

To, co dále zásadně ovlivnilo fluktuaci a celkově personální situaci firmy, byl velký projekt, který společnost získala velmi krátce po svém vytvoření. Díky tomuto projektu koncem roku 2011 a pak v letech 2012 a 2013 se muselo rychle nabírat nové zaměstnance, zároveň nemalý počet zaměstnanců odešel, včetně mnoha klíčových zaměstnanců. Tento projekt měl zásadní vliv zvláště na ostravskou

pobočku, a to na část vývojového centra, kde odešli klíčoví zaměstnanci. Na druhou stranu bylo přijato velké množství nových lidí v oblasti systémové podpory, kde díky tomuto projektu byla situace v personální oblasti stabilizována a fluktuace zaměstnanců byla minimální. Opět více detailní vyhodnocení provedu v další části práce. Poslední fází je pak rok 2014. Počátek roku byl ovlivněn ztrátou jedné části velkého projektu a následně koordinovaným odchodem výrazného počtu brněnských zaměstnanců.

Na základě všech získaných a uvedených informací musím konstatovat, že firma začala svou existenci nezvládnutým procesem slučování a prošla si velkou personální reorganizací. Je otázkou, jak se situace bude vyvíjet nadále, protože dosavadní výzvy pominuly.

5.2 Problémy spjaté s širokým portfoliem poskytovaných služeb

V této části bych se chtěla ještě dotknout jednoho negativa, které je zvláště specifické pro analyzovanou společnost a není tak obvyklé. Vychází z charakteru společnosti v tom, že kromě jiných oblastí je zároveň garantem a poskytovatelem služeb v oblasti informačních technologií pro celý holding VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. To společnost nutí k pokrytí celého spektra informačních technologií, od infrastrukturních věcí a kabelových rozvodů po vývoj sofistikovaných softwarových aplikací.

Když si vezmeme v potaz, že zajišťování IT systému pro holding musí realizovat cca 200 zaměstnanců, je zřejmé, že v mnoha oblastech drží klíčové znalosti velmi úzká skupina zaměstnanců, často jednotlivci. Proto odchod klíčových zaměstnanců představuje v některých případech ztrátu know-how v celé jedné oblasti znalostí. V jiných společnostech, které jsou úžeji zaměřeny, fluktuace zaměstnanců nemusí mít takový dopad, protože nově příchozí, nahrazující zaměstnanci, kteří odešli, můžou převzít znalosti od těch zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstali. Pro firmu a její další stabilizaci je třeba se rozhodnout, zda nadále bude pokrývat celé spektrum IT služeb pro celý holding, nebo se více specializuje. Vzhledem k strategickým záměrům holdingu je pravděpodobná první varianta a to bude vyžadovat další expanzivní růst tak, aby mohla firma více dříve popsaných situací v podobě závislostí na jednotlivcích eliminovat. To samozřejmě bude do

budoucná představovat z personálního hlediska náročnou situaci, kvůli trvalé hrozbě fluktuace zaměstnanců firmy v době expanze.

5.3 Jednotlivé pobočky

Vzhledem k tomu, jak se firma historicky vyvíjela, je zapotřebí nahlížet na každou pobočku samostatně. Je třeba se hlouběji zaměřit na jednotlivé pobočky společnosti na úrovni jednotlivých měst. Každá z těchto poboček měla jinou míru fluktuace, a to z různých důvodů, což je dáno různým charakterem těchto poboček.

Brno

Jak jsem v předchozích kapitolách vypočítala, a je to i zjevné přímo z personálních tabulek, firma na této pobočce měla velmi vysokou fluktuaci zaměstnanců, ale spíše z pohledu odchodů a nahrazení odchodících na jiných pobočkách společnosti. V Brně sídlila společnost Netprosys a vedoucí zaměstnanci této společnosti obsadili v nově vzniklé společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. většinu vedoucích pozic a v prvním roce určovali celkový směr.

Již ale v létě 2012 došlo k výrazné redukci těchto vedoucích pracovníků a vedení společnosti se přesunulo do Ostravy a od té doby dochází průběžně k poklesu vedoucích pracovníků mimo Ostravu. V Brně zároveň začalo zaměstnanců neustále ubývat a za 3 roky se počet zaměstnanců zmenšil na třetinu. Z interních dat a rozhovoru s personalistkou je známo, že většina zaměstnanců odešla dobrovolně, často rovnou do jiné společnosti.

Z výstupních pohovorů bylo vždy hlavním nosným tématem, že nově vzniklá společnost se vzdaluje charakteru firmy, do které původně zaměstnanci nastoupili. Zaměstnanci zároveň projevovali obavy z budoucnosti brněnské pobočky, jejíž znalostní báze a zároveň i množství zákazníků spravovaných přímo z Brna klesala.

Poslední velká fluktuace nastala v první polovině roku 2014, kdy koordinovaně odešli zbývající vedoucí pracovníci z brněnské pobočky a vzali s sebou několik dalších zaměstnanců. Po té muselo vedení společnosti spustit celofiremní reorganizaci s cílem zastavit tento trend a určit další postup. Výstupem bylo výrazné přeorganizování pobočky, její přestěhování do vhodnějších prostor a stanovení její

další budoucnosti. Toto vše bylo vedením společnosti zřetelně komunikováno zbývajícím zaměstnancům a situaci se povedlo stabilizovat.

Pro budoucnost této pobočky, má-li být zachována, je nutné ji jasně stanovit cíle a role zaměstnanců v ní. Jakákoliv další redukce této pobočky by otevřela otázku ekonomického smyslu její existence. V rámci strategického plánu se počítá s udržení pobočky do budoucna, především z důvodů udržení si celorepublikového významu.

Ostrava

V Ostravě má společnost sídlo a zároveň další dvě pobočky z technických důvodů. Z hlediska indexů fluktuace je pobočka v Ostravě nejstabilnější, hodnota míry fluktuace se pohybuje na doporučené horní hranici, ale výrazně ji nepřekračuje. Jediné dva výkyvy jsou v období prvního roku po sloučení, kdy v sídle firmy, kde zároveň působila původní společnost Mediumsoft, došlo k odchodu některých zaměstnanců a následně i k vyšší fluktuaci z důvodů již dříve diskutovaného velkého projektu. Protože zde je i většina analytiků a programátorů, v souvislosti s tímto projektem byl i druhý rozdíl, a to na počátku roku 2014, kdy firmu opustilo několik zaměstnanců z důvodů ukončení části tohoto projektu.

Praha

V Pražské pobočce bylo původně zaměstnáno nejméně zaměstnanců, ale díky radikální redukci v Brně a mírnému růstu v Praze se tato situace v loňském roce změnila. Pobočka částečně trpí fluktuací zaměstnanců, ale za čísla se skrývá to, že se jedná o dvě rozdílné části firmy. Je zde malý technický tým, který postupně expanduje a fluktuace v něm je velmi malá, podíl odchozích zaměstnanců nepřesahuje jednoho člověka za rok. Druhou částí je obchodní tým. V této části dochází k fluktuaci zaměstnanců, a protože celkově je pobočka relativně malá, několik odchozích a příchozích jednotlivců může jednorázově ovlivnit míru fluktuace.

Celkově se pobočka chová z pohledu fluktuace lépe než brněnská, ale přesto je zřejmé, že je zde prostor pro zlepšení. Z výstupních dotazníků vyplývá, že zaměstnanci často odcházejí z důvodu zajímavé nové práce. Pracovní trh v Praze je mnohem více konkurenční a představuje pro zaměstnance širší nabídku různých pracovních příležitostí. Tomuto firma může čelit zlepšováním své pozice na trhu

informačních technologií a zaměřováním se na neobvyklé projekty. Úspěšnost této strategie se projevuje právě na stabilitě technického týmu, který je zaměřen na oblast bezpečnostních technologií. Výzvou je rozdílná platová úroveň pracovního trhu v Praze a Ostravě. Tomu firma relativně úspěšně čelí, ale na základě rozhovorů s vedoucími zaměstnanci společnosti jsou zřejmé její limity v tomto směru, platová politika společnosti musí kopírovat holdingovou strategii.

5.4 Navrhovaná opatření

V předchozí kapitole jsem shrnula situaci ve společnosti VITSOL. Pokud bude tempo odchodů zaměstnanců pokračovat stávajícím způsobem, je situace ve společnosti nadále neudržitelná. Společnost sice zvládá v současné době pokrývat svojí potřebu zaměstnanců z externích zdrojů, ale nelze na to dlouhodobě spoléhat. Situace na trhu je totiž taková, že v rámci Ostravy se pomalu vyčerpávají zdroje IT specialistů, protože v Ostravě působí několik velkých společností, které se specializují na obdobnou činnost. Z konkurentů mohu jmenovat především Tieto, Okin a velké množství malých společností. V Brně a Praze je situace na trhu práce ještě o něco složitější, působí tam velké množství IT společností a vede se o IT specialisty „platová válka“.

Pro začátek by vedení společnosti VITSOL mělo zhodnotit, nakolik je současná situace pro společnost kritická a jaké sebou nese důsledky. Zhodnotit vliv fluktuace na dosažení podnikových cílů. Podkladem pro zhodnocení situace je analýza fluktuace a dotazníkové šetření, které ve společnosti v nedávných dnech proběhlo.

Jak už jsem uvedla, mezi hlavní příčiny problému patří nespokojenost zaměstnanců s vedením společnosti, platovými podmínkami a odměňováním. Kromě toho jsem narazila na problémy v řízení lidských zdrojů, a to především v plánování a neexistenci jednotné charakteristiky pracovních činností, která by nejen pomohla při plánování lidských zdrojů, ale především je vypracování tohoto dokumentu v rámci holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP povinné.

Nespokojenost s vedením společnosti a neinformovanost zaměstnanců

Nejproblémovějším bodem vyplývajícím z dotazníkového šetření, je nedůvěra ve vedení společnosti. Pokud budeme hledat příčinu této nedůvěry, tak lze

předpokládat, že za ní stojí rozsáhlé reorganizační změny, které se v posledních letech udály, a také problémy s komunikací uvnitř společnosti. I když se zaměstnanci vyjadřovali, že mají dostatek informací potřebných ke své práci, z neznalosti strategie společnosti je jasné, že informovanost o cílech společnosti a o tom, kam společnost směřuje, je minimální. Důvodem proč tato situace nastala mohou být organizační změny, které vyvolaly v zaměstnancích značný pocit nejistoty, když se museli potýkat s pocitem, že mohou v rámci těchto změn přijít o své místo.

Vedení společnosti spoléhá na dobré vztahy na pracovišti, jak mezi spolupracovníky, tak mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Jen velmi málo komunikace probíhá formálním způsobem a ještě méně informací dostávají zaměstnanci oficiální cestou. Takže o závažných rozhodnutích v rámci organizace, místo spolehlivých informací, kolují šumy. Zaměstnanci nejsou informováni o poradách vedení a rozhodnutích, která jsou na těchto poradách učiněna.

První krok už společnost provedla, zavedla systém hodnocení zaměstnanců. To pokryje alespoň část problému, protože v rámci hodnocení zaměstnanců dochází k rozpracování cílů společnosti a zaměstnanec prostřednictvím dohody se svým nadřízeným odsouhlasí vlastní úkoly, které vycházejí právě z těchto cílů společnosti, o které se dosud aktivně nezajímal, a kritéria podle kterých se budou úkoly hodnotit.

Novinkou, kterou by bylo vhodné zavést, je zveřejňování zápisů z jednání vedení společnosti v interním systému společnosti a také se postarat o to, aby všechny vnitropodnikové směrnice byly vyvěšeny tamtéž a zaměstnanci měli k nim přístup. Kromě zveřejňování zápisů a rozhodnutí v interním systému by bylo vhodné zavést praxi, podle které by vedoucí pracovník na poradách, které by se měly konat každý týden, uvedl shrnutí závěrů z poslední porady vedení společnosti a tím přiblížil zaměstnancům nejaktuálnější dění ve společnosti. Nejedná se o náročné řešení situace, ale zaměstnanci bude zajisté oceněno a odstraní se prvek nejistoty.

Platy zaměstnanců a systém odměňování

Dalším ze závažných problémů, které je nutné v rámci společnosti řešit, je systém platů a odměňování. Ve společnosti VITSOL je praxí, že celková odměna zaměstnance za vykonanou práci se skládá z fixního platu a pohyblivé složky za odvedený výkon. Pohyblivá složka platu je předem sjednaná maximální částku

v procentech z platu zaměstnance. Na tu může zaměstnanec dosáhnout či nemusí, záleží na podaném výkonu. Praxí ve společnosti je, že pohyblivá složka tvoří až třetinu platu.

Problémem a důvodem nespokojenosti zaměstnanců je neprůhlednost systému odměňování. Praxe je totiž taková, že zisk ve společnosti generuje výhradně obchodní oddělení a tak bylo dlouholetou praxí, že manažeři odměňovali zaměstnance ostatních oddělení pouze odhadem, který neměl žádné reálné podklady.

Tento problém by mělo eliminovat nově zavedené hodnocení zaměstnanců. V rámci hodnocení zaměstnanců se každý zaměstnanec dohodne se svým nadřízeným na úkolech na další období, zpravidla čtvrt roku, a na stanovení kritérií, podle kterých se bude hodnotit, zda byly úkoly splněny a v jaké míře. Od toho se očekává oddělení odměňování pracovníků od dosaženého zisku. Dosažený zisk bude ale nadále hrát roli při mimořádných ročních odměnách.

Nově zavedený systém hodnocení zaměstnanců se zatím potýká s nedůvěrou jak liniových manažerů, tak řadových zaměstnanců, jak jsem měla možnost sledovat na školení probíhající na podporu tohoto nového systému. Manažeři nový systém vnímají především jako práci navíc a nejsou zvyklí řešit odměňování systematicky. Nový systém byl při svém zavedení považován za natolik jednoduchý, že kromě jednoduchého manuálu nedostali manažeři žádné další informace, vůbec neproběhlo školení a praktické zacvičení. Pokud má systém hodnocení zaměstnanců fungovat tak jak má, je třeba takové školení zajistit a nejen pro liniové manažery, ale i pro zaměstnance, protože nový systém hodnocení se týká především jich a neměli by být opomíjeni. Školení zaměřené na nový systém hodnocení zaměstnanců, začala probíhat až počátkem jara 2015, pouze však pro vybrané manažery.

Kromě toho je třeba se zaměřit na benefity, které společnost zaměstnancům poskytuje. Pomocí jednoduchého dotazníku je možné zjistit, jakou mají zaměstnanci představu o benefitech, které by využívali. Současný systém benefitů je takový, že všichni zaměstnanci mají stejné benefity a neexistuje možnost volby. Kromě toho, že vedení společnosti by prostřednictvím takového dotazování dostalo informace o preferovaných benefitech, tak by také zjistilo, oč není takový zájem. Překvapivě benefit, o který není až takový zájem, jak by se předpokládalo, je 25 dní dovolené.

Část zaměstnanců nečerpá dovolenou, dokud jí nedostanou nařízenou svým vedoucím, a i pak často pracují z domova, místo aby relaxovali.

Plánování potřeby zaměstnanců, plánování kariery a vzdělávání

Jak už zaznělo v předchozích kapitolách, společnost VITSOL se z části zaměřuje na podporu IT systému a z části na vývoj nových projektů. Právě z důvodů oněch projektů je plánování zaměstnanců obtížná činnost. Zakázky především ve veřejné sféře se soutěží, a tak není jisté, kolik zaměstnanců bude společnost potřebovat. Každé ukončení zakázky znamená velké propouštění zaměstnanců a reorganizační změny ve struktuře společnosti. To vnáší nejistotu mezi zaměstnance, protože reorganizace se alespoň okrajově dotýká každého zaměstnance. Tato situace nemá jednoduché řešení a je třeba se na to podívat komplexně v souvislostech s ostatním plánováním. Častá je situace, kdy jsou zaměstnanci na jednom projektu propouštěni a na jiném nabíráni. Teoretickou možností, jak nemuset propustit všechny zaměstnance ukončeného projektu, je přesměrovat v rámci organizace na jinou pracovní pozici. To se v současné době příliš neděje díky široké oblasti, ve které společnost působí.

Společnosti VITSOL každým rokem zůstává něco kolem 1.000 000 korun na účtu vyčleněném na vzdělávání, což je škoda, protože nevyužité prostředky se nepřevádějí do dalšího roku. V rámci nových projektů, které jsou zatím na papíře, by tak byly prostředky na rozšiřování znalostí a schopností zaměstnanců, kteří by pak mohli od jednoho projektu přejít na jiný projekt. Pokud by proběhla selekce klíčových zaměstnanců a vytvořil by se plán jejich kariéry a na to navazujícího vzdělávání, vedlo by to ke stabilizaci situace ve firmě, omezilo by to negativní dopady fluktuace. Kariérní plány a plány vzdělávání by musely být vypracovány tak, aby se nevázaly jenom k jednomu projektu, ale aby vedly k širšímu uplatnění zaměstnance ve společnosti. Nesmělo by se jít jenom směrem nahoru a k úzké specializaci, ale zejména rozšiřování základních znalostí a dovedností, protože jen to umožní široké uplatnění zaměstnance ve společnosti.

V tomto případě je ale třeba pečlivě zvážit, jestli úspory z rekvalifikace by byly větší, než náklady na vzdělávání zaměstnanců. Nesmělo by se to posuzovat jen prostým spočítáním nákladů, ale do takového hodnocení je třeba zahrnout i psychologický efekt, který by to přineslo.

Obecná doporučení

Obecné doporučení pro společnost je držet se směru, kterým se společnost v poslední době ubírá, tedy eliminace různých pravidel pro různé skupiny a konzistentní vedení všech zaměstnanců. Pro další stabilizaci je zároveň klíčové neprovádět více reorganizačních opatření v podobě přesunů celých skupin zaměstnanců mezi různé vedoucí a dát konečně řadovým zaměstnancům prostor se „vydechnout“ a mít pocit kontinuity. Toto je důležité i z pohledu toho, co nám vypověděl aktuální dotazník, a i ve srovnání s rokem předchozím. Zaměstnanci jsou spíše nervóznější z budoucnosti a nejsou si tolik jistí, kam se firma a jak bude ubírat, nevěří svému vrcholovému managementu. Rok 2015 bude pro společnost z personálního hlediska důležitý.

Problém	Nápravná řešení	Kdo by je měl realizovat
Informační toky, strategie společnosti	Zveřejňování zápisů z porad vrcholového vedení v interním systému Zveřejňování vnitropodnikových směrnic v interním systému Osobní informování zaměstnanců svými nadřízenými o aktuálním dění	Management společnosti na všech úrovních vedení
Systém odměňování	Zavedení spravedlivého a průhledného systému hodnocení a odměňování Zaškolení v systému hodnocení všechny zaměstnance Nové portfolio benefitů	Vrcholový management holdingové skupiny Vrcholový management společnosti Personalistka společnosti Centrální personální útvar
Personální plánování	Plně využít finance určené na vzdělávání zaměstnanců Plánovat projektově, nikoliv ve standardizovaných časových úsecích Obohacení práce zaměstnance	Management společnosti ve všech úrovních vedení Personalistka společnosti

Obrázek 5.1 Nápravná opatření (vlastní zpracování)

6 Závěr

Jak jsem již bylo v úvodu práce řečeno, cílem této bakalářské práce je analyzovat aktuální situaci příchodů a odchodů zaměstnanců ve společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s., zjistit nejčastější důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti a najít řešení stávající situace.

K této bakalářské práci jsem se dostala na základě žádosti o pomoc s vyhodnocením situace ve společnosti. Že je míra fluktuace ve společnosti vysoká, bylo zřejmé již před začátkem zpracovávání podrobnější analýzy situace, ale pro všechny zúčastněné byly finální ukazatelé velikosti fluktuace překvapením. Že situace není, co se týče příchodu a odchodu zaměstnanců dobrá, se již vědělo, ale že stav ve společnosti je až tolik problémový, se nepředpokládalo a podrobná analýza také ukázala zhoršující se stav.

V rámci této práce jsem, kromě analýzy aktuální situace odchodů a příchodů zaměstnanců, provedla i dotazníkové šetření. Při dotazníkovém šetření jsem využila už dřívější šetření, aby byly změny v čase lépe identifikovatelné. Pro společnost není dobrou vizitkou, že dotazníkové šetření z roku 2012 nevedlo k žádným změnám ve společnosti, když podle analyzovaných dat společnost už bojovala s nadměrným odchodem zaměstnanců. Samotné dotazníkové šetření ukazuje zhoršení situace. Společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS je příkladem společnosti, ve které jsou sice zaměstnanci po stránce osobních a pracovních vztahů velmi spokojeni, ale k tomu aby ze společnosti neodcházeli, to není dostatečné. Především obava z budoucnosti a nejasného směřování společnosti zaměstnance odcizí od společnosti a vede k jeho odchodu.

Dobrou zprávou je, že první změny v řízení lidských zdrojů již proběhly a to prostřednictvím zavedení systému hodnocení zaměstnanců. Není to však z iniciativy společnosti, ale jedná se o systém, který je postupně zaváděn v rámci celé holdingové skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, a ve společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. je vnímán velmi negativně a nikoliv jako prostředek ke zkvalitnění řízení a odměňování ve společnosti.

Pokud bude chtít vedení společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. zamezit zvětšující se fluktuaci a řešit problémy fluktuaci doprovázející, bude muset nastalou situaci ve společnosti aktivně řešit. V rámci této práce jsem navrhla některá opatření, o kterých lze předpokládat, že by mohla aktuální situaci ve společnosti stabilizovat. Pro obrácení dosavadního trendu fluktuace však bude třeba přistoupit k rozsáhlejší a podrobnější analýze problému a věnovat se problému také z pohledu profesních míst,

Seznam použité literatury

Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-239-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-726-1288-8.

LEATHERBARROW Charles, Janet Fletcher. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*. 3rd ed. Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-18-43983-59-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212-9.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vydání. Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

Elektronické zdroje

Chartered institute of personnel and development (CIPD). *Employee Outlook: Spring 2014* [online]. May 2014. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/employee-outlook-spring-2014.aspx>

Chartered institute of personnel and development (CIPD). *Employee Outlook: Focus on managers* [online]. December 2014. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/employee-outlook-focus-managers.aspx>

ITsolutions [online] 2015. Dostupné z: <http://itsolutions.vitkovice.cz/>

Seznam zkratk

IT – Informační technologie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

VITSOL – VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.

VMG – VÍTKOVICE MACHINERY GROUP

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015

Jana Prokešová
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Seznam obrázků

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníků z let 2012 a 2015

Příloha č. 4 Tabulky - index stability

Příloha č. 5 Tabulky – muži a ženy

Příloha č. 6 Tabulky – míra přežití a střední délka zaměstnání

Příloha č. 7 Tabulky – míra odchodů

1. Seznam obrázků

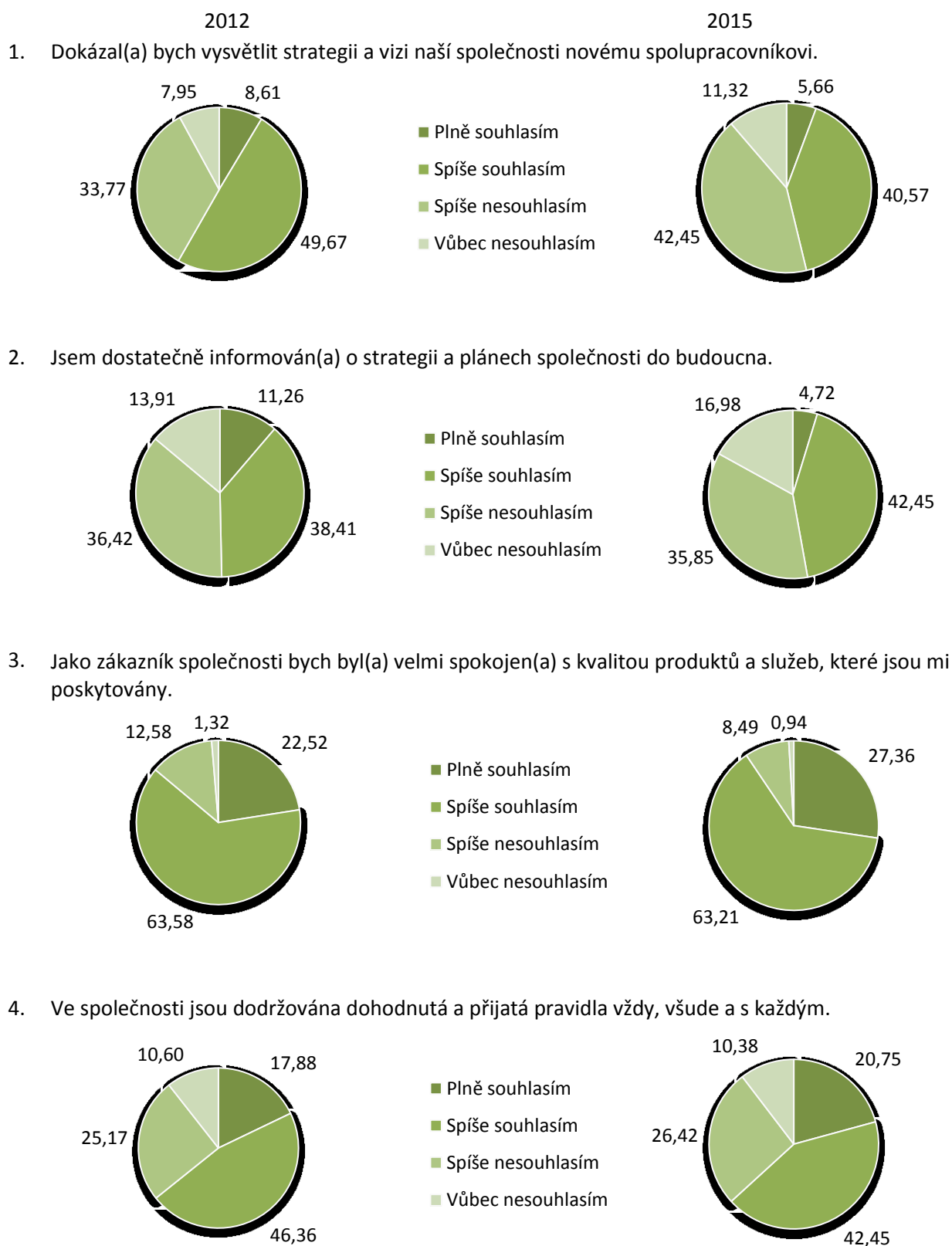
Obrázek 2.1 10 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance (Šikýř, 2014)	16
Obrázek 2.2 Míra kontroly zaměstnavatele v. zaměstnance nad rozhodnutím odejít (Branham, 2009).....	17
Obrázek 0.3 Míra přežití (Armstrong, 2007)	21
<i>Obrázek 0.1 Organizační schéma společnosti VÍTKOVCE IT SOLUTIONS a.s. (z interních zdrojů spol.)</i>	<i>32</i>
Obrázek 4.1 Míra odchodů zaměstnanců ze společnosti VÍTKOVCE IT SOLUTIONS a.s. (vlastní zpracování)	42
Obrázek 4.2 Míra přežití a střední délka zaměstnání (vlastní zpracování)	43
Obrázek 4.3 Index stability (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 4.4 Souhrnná tabulka ukazatelů fluktuace (vlastní zpracování)	48
Obrázek 5.1 Nápravná opatření (vlastní zpracování)	58

2. Dotazník

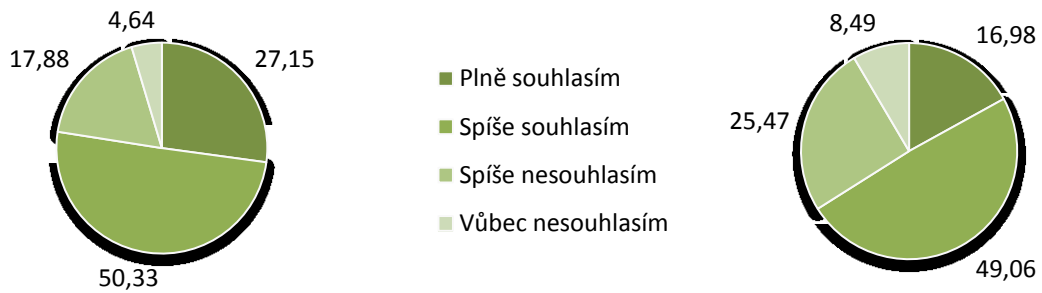
1. Dokázal(a) bych vysvětlit strategii a vizi naší společnosti novému spolupracovníkovi.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
2. Jsem dostatečně informován(a) o strategii a plánech společnosti do budoucna.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
3. Jako zákazník společnosti bych byl(a) velmi spokojen(a) s kvalitou produktů a služeb, které jsou mi poskytovány.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
4. Ve společnosti jsou dodržována dohodnutá a přijatá pravidla vždy, všude a s každým.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
5. Věřím managementu společnosti, že dělá správné kroky pro úspěch naší společnosti.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
6. Jsem spokojen s kvalitou informací, které dostávám a které se bezprostředně váží k výkonu mé práce.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
7. Atmosféra v naší společnosti je otevřená a nakloněná oboustranné komunikaci.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
8. Jestliže mám pracovní problém, vím, na koho se obrátit.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
9. Moje mzda odpovídá kvalitě a kvantitě mé práce.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
10. Pravidla odměňování ve společnosti jsou srozumitelná a spravedlivá.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
11. Společnost nabízí ještě další uspokojující nepeněžní benefity.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
12. Naše společnost mi nabízí možnosti učit se a rozvíjet se.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
13. Moji spolupracovníci jsou a chovají se převážně pozitivně.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
14. Vztah mezi managementem a ostatními pracovníky je korektní, všichni sdílejí společné hodnoty.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
15. Ve společnosti existuje vzájemná podpora mezi jednotlivými spolupracovníky.
Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím

16. Moje práce mě uspokojuje, vyhovuje mému životnímu stylu.
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
17. Celkově jsem s prací v naší společnosti spokojen(a).
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
18. Cítím pocit přináležitosti ke společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
19. Doporučil(a) bych svým známým společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. jako dobrého zaměstnavatele.
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
20. Věřím, že společnost na základě výsledků z tohoto průzkumu učiní odpovídající kroky.
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím
21. Nezvažuji variantu změny zaměstnání v dalším roce.
- Plně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Plně nesouhlasím

3. Vyhodnocení dotazníků z let 2012 a 2015

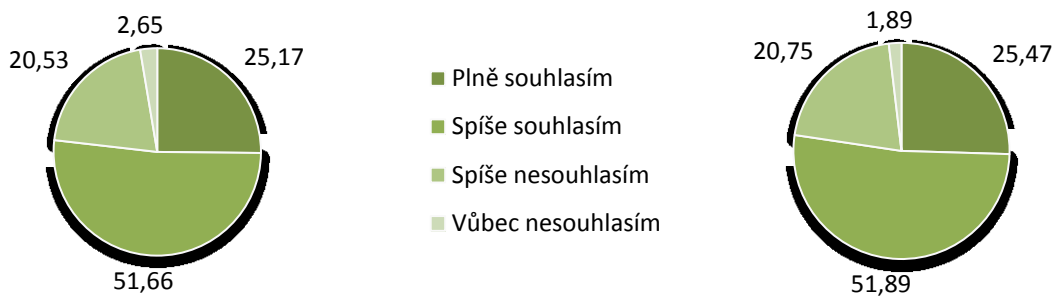


5. Věřím managementu společnosti, že dělá správné kroky pro úspěch naší společnosti.

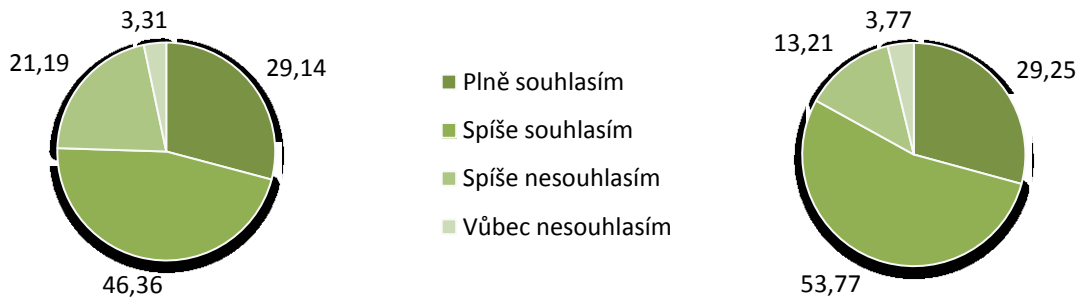


6.

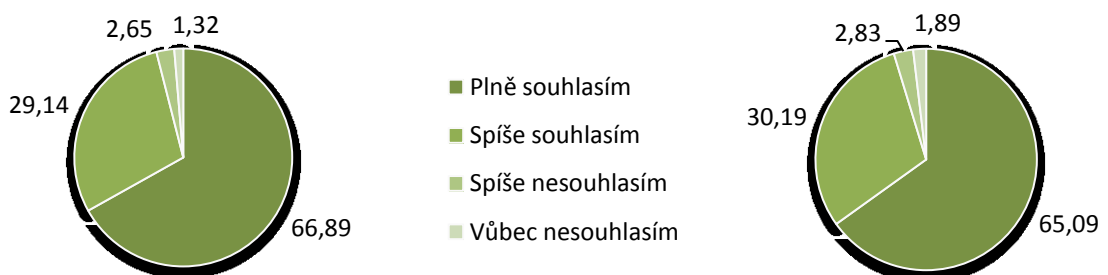
Jsem spokojen s kvalitou informací, které dostávám a které se bezprostředně váží k výkonu mé práce.



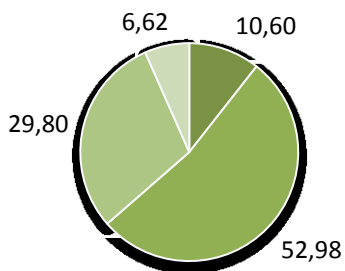
7. Atmosféra v naší společnosti je otevřená a nakloněná oboustranné komunikaci.



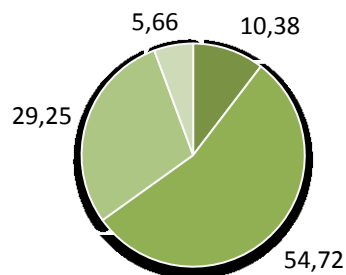
8. Jestliže mám pracovní problém, vím, na koho se obrátit.



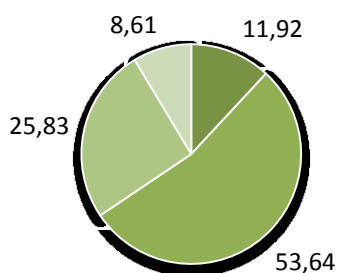
9. Moje mzda odpovídá kvalitě a kvantitě mé práce.



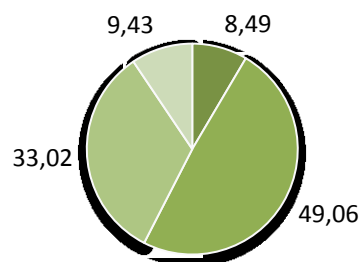
- Plně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Vůbec nesouhlasím



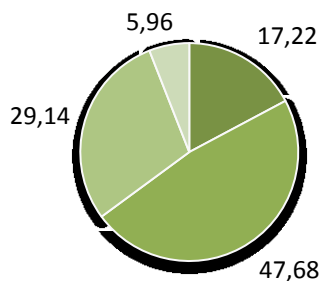
10. Pravidla odměňování ve společnosti jsou srozumitelná a spravedlivá.



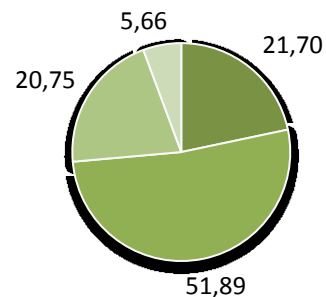
- Plně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Vůbec nesouhlasím



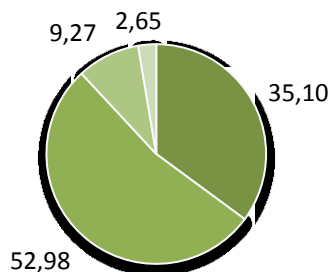
11. Společnost nabízí ještě další uspokojující nepeněžní benefity.



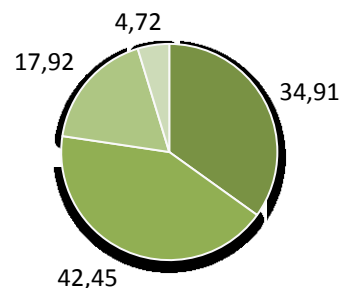
- Plně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Vůbec nesouhlasím



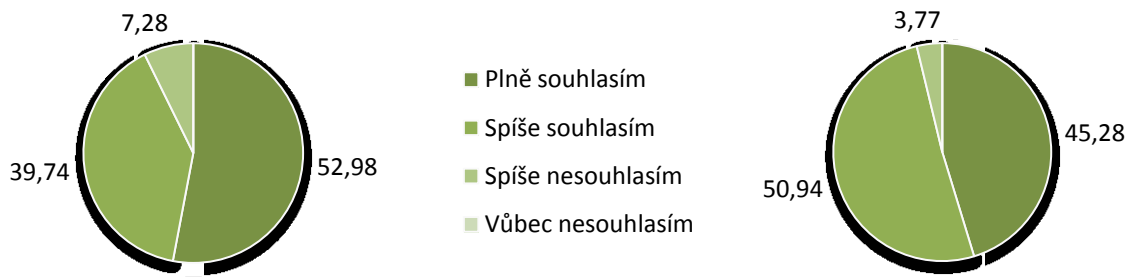
12. Naše společnost mi nabízí možnosti učit se a rozvíjet se.



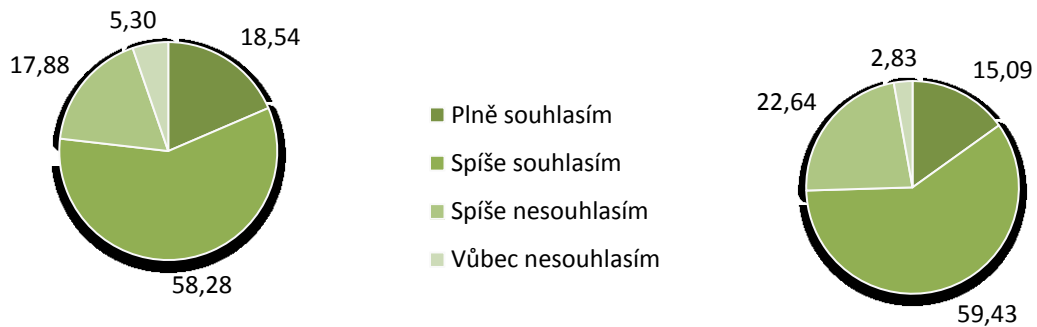
- Plně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Vůbec nesouhlasím



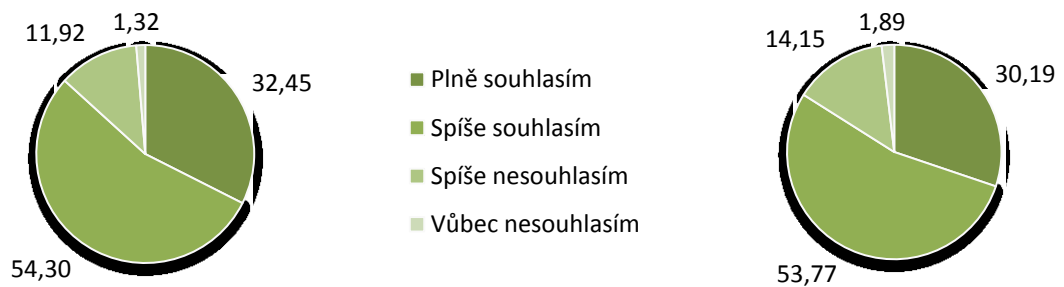
13. Moji spolupracovníci jsou a chovají se převážně pozitivně.



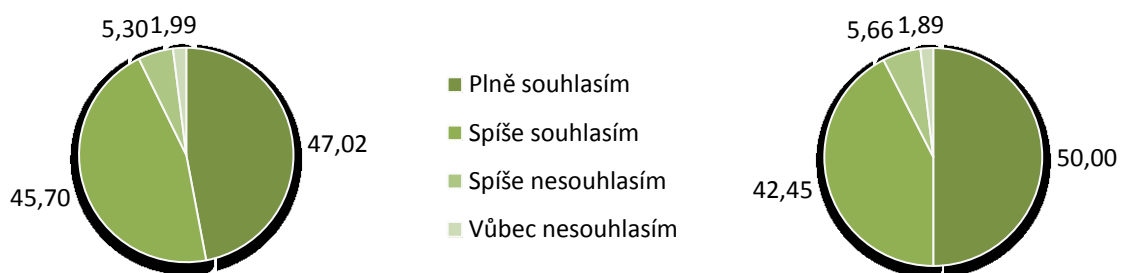
14. Vztah mezi managementem a ostatními pracovníky je korektní, všichni sdílejí společné hodnoty.



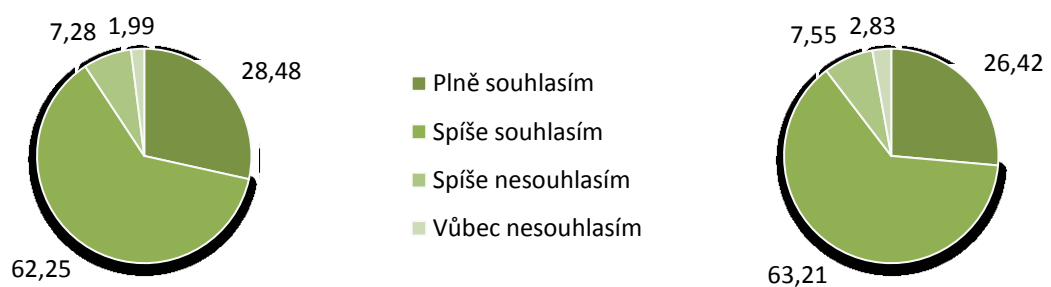
15. Ve společnosti existuje vzájemná podpora mezi jednotlivými spolupracovníky.



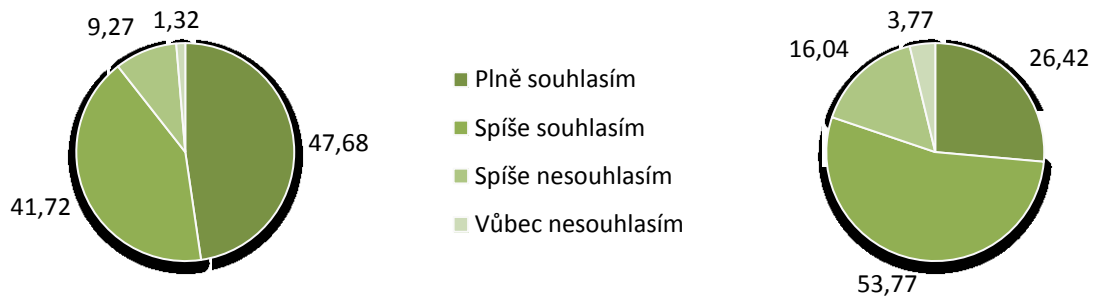
16. Moje práce mě uspokojuje, vyhovuje mému životnímu stylu.



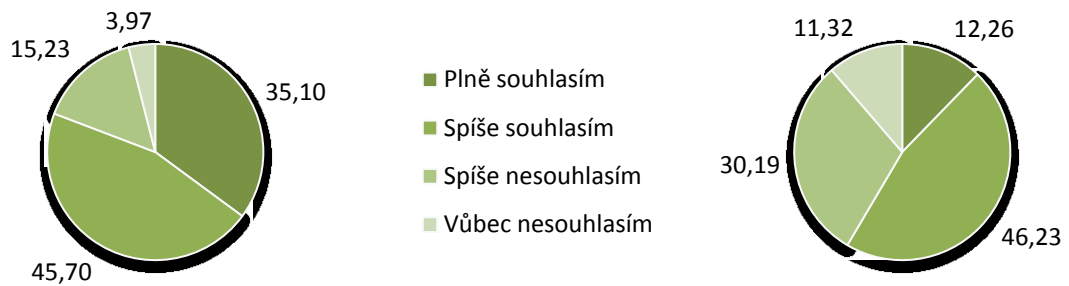
17. Celkově jsem s prací v naší společnosti spokojen(a).



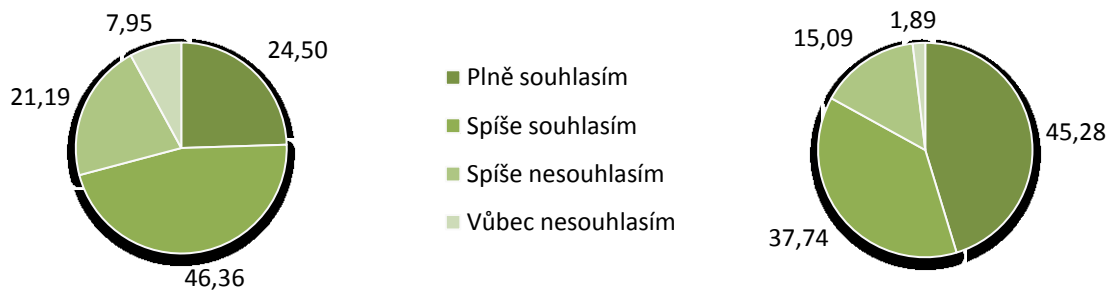
18. Cítím pocit přináležetosti ke společnosti VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.



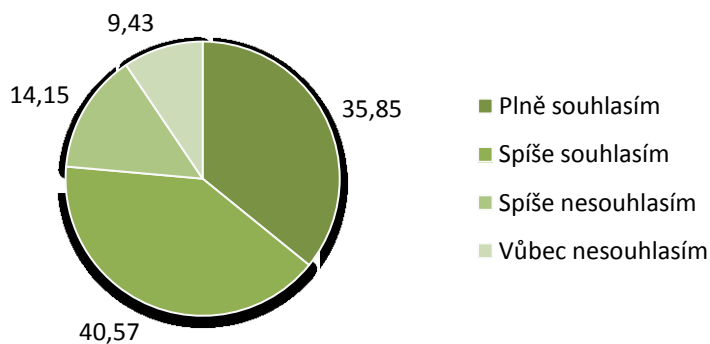
19. Doporučil(a) bych svým známým společnost VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. jako dobrého zaměstnavatele.



20. Věřím, že společnost na základě výsledků z tohoto průzkumu učiní odpovídající kroky.



21. Nezvažuji variantu změny zaměstnání v dalším roce.



4. Tabulky - index stability

Index stability celkem

rok	Počet pracovníků zaměstnaných déle jak jeden rok	Počet pracovníků zjištěných před rokem	Index stability (%)
2011	160	148	108,11%
2012	162	160	101,25%
2013	180	162	111,11%
2014	172	180	95,56%

Index stability Ostrava

rok	Počet pracovníků zaměstnaných déle jak jeden rok	Počet pracovníků zjištěných před rokem	Index stability (%)
2011	125	111	112,61%
2012	126	125	100,80%
2013	144	126	114,29%
2014	147	144	102,08%

Index stability Praha

rok	Počet pracovníků zaměstnaných déle jak jeden rok	Počet pracovníků zjištěných před rokem	Index stability (%)
2011	8	7	114,29%
2012	12	14	85,71%
2013	14	16	87,50%
2014	11	15	73,33%

Index stability Brno

rok	Počet pracovníků zaměstnaných déle jak jeden rok	Počet pracovníků zjištěných před rokem	Index stability (%)
2011	29	33	87,88%
2012	27	29	93,10%
2013	23	27	85,19%
2014	14	23	60,87%

5. Tabulky – muži a ženy

Počty mužů a žen v jednotlivých pobočkách 31.12.2014

	Muži	Ženy	Poměr žen k mužům (%)
Brno	9	5	35,71428571
Ostrava	126	24	15
Praha	15	5	25
Celkem	160	34	17,5257732

Průměrný věk mužů a žen

	Muži	Ženy	
Brno	35,1	25,3	33,0
Ostrava	38,4	40,9	38,8
Praha	41,9	30,6	39,7
Celkem	38,5	37,5	38,3

6. Tabulky – Míra přežití a střední délka zaměstnání

	Nástupy	Zůstal 2011	Zůstal 2012	Zůstal 2013	Zůstal 2014	Střední délka zaměstnání
2010	31	27	23	21	17	4,5
2011	35	31	21	18	13	3,1
2012	54		47	36	26	2,9
2013	33			27	27	
2014	24				24	
		2011	2012	2013	2014	
		87,10%	74,19%	67,74%	54,84%	
		88,57%	60,00%	51,43%	37,14%	
			87,04%	66,67%	48,15%	
				81,82%	59,38%	
					86,84%	

7. Tabulky – míry odchodů

Míra odchodů celkem

Rok	Počáteční stav	Příchody	Odchody	Konečný stav	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů (%)
2011	180	33	31	182	181	17,12707182
2012	182	54	35	201	191,5	18,2767624
2013	201	35	27	209	205	13,17073171
2014	209	26	41	194	201,5	20,34739454

Míra odchodů Praha

Rok	Počáteční stav	Příchody	Odchody	Konečný stav	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů (%)
2011	6	8	1	13	9,5	10,52631579
2012	13	5	5	13	13	38,46153846
2013	13	2	1	14	13,5	7,407407407
2014	14	9	3	20	17	17,64705882

Míra odchodů Brno

Rok	Počáteční stav	Příchody	Odchody	Konečný stav	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů (%)
2011	38	10	15	33	35,5	42,25352113
2012	33	11	11	33	33	33,33333333
2013	33	3	12	24	28,5	42,10526316
2014	24	0	12	12	18	66,66666667

Míra odchodů Ostrava

Rok	Počáteční stav	Příchody	Odchody	Konečný stav	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů (%)
2011	134	15	15	134	201	7,462686567
2012	134	38	19	153	210,5	9,026128266
2013	153	30	14	169	237,5	5,894736842
2014	169	17	26	160	249	10,44176707