

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Fluktuace zaměstnanců

Employee Turnover

Autor: Ing. Lucie Linhartová

Školitel: doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc., katedra řízení

Praha 2011

Souhrn

Disertační práce na základě identifikace příčinných faktorů ovlivňujících fluktuaci a retenci zaměstnanců a výsledků analýz konkrétních situací vedoucích k odchodu zaměstnanců z organizací doporučuje změny v personálním řízení pro snížení negativní fluktuace. Příčinnými faktory jsou odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura, očekávání. Faktory byly vytvořeny metodou dedukce a indukce pomocí agregace výroků respondentů v řetězci stavů, který pokračuje nespokojeností a následně fluktuací. Konstrukce determinantů byla statisticky testována a pro každý faktor interpretována na základě kvantitativního výzkumu. Dotazování byli zaměstnanci i manažeři. Jejich výpovědi byly porovnány z hlediska aplikace na fluktuaci a její příčiny. Práce odvozuje nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců z pracovní pozice. Hodnoty kritických faktorů a definice vzorce chování zaměstnanců se mění podle specifické situace uvnitř organizace a jedince. Výpověď, podaná z důvodu snížení nespokojenosti, může přejít v retenci, připraví-li manažeři v organizacích žádoucí situace. Tyto výsledky vyplývají z popisu příčin fluktuace zaměstnanců a analýzy práce organizace s fluktuací. Odvozená doporučení změn a důsledkového vztahu faktorů proto dokládají jak omezení fluktuace, tak udržení konkurenceschopnosti, budou-li respektována.

Klíčová slova

Personální řízení, fluktuace, retence, management, organizace, odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura, očekávání, odcizení

Summary

The dissertation focuses on employee fluctuation and retention based on identification of causal factors and analyses of concrete situations. Suggestions for changes into human resource management are drawn from results and outputs. Main factors causing employee turnover are remuneration, future certainty, relationships, recognition, communication, culture and expectations. Mentioned factors were created by deduction and induction method by aggregation of statements of respondents in consequences of specific conditions inside organisations which leads to disaffection and turnover. Construct of determinants was statistically tested and interpreted based on quantitative surveys. Both employees and managers were interviewed to compare and apply on fluctuation and its reasons. Paper derives and model the most often reasons of decision to leave. Values of critical factors and variables of employee behaviour are dependent on the specific situation inside organisation and individual. Dismissal given in order to lower disaffection can be converting to retention, if managers prepare desirable conditions. The outputs are based on description of causes of employee turnover and analyses of use of fluctuation in organisations. Derived suggestions and consequence relationship between factors thus prove lowering of turnover and also maintaining competitiveness if those will be respected.

Key Words

Human resources, turnover, retention, fluctuation, remuneration, future certainty, relationships, recognition, communication, corporate culture, expectations, disaffection

Obsah

1 ÚVOD	1
1.1 DEFINICE POJMŮ	3
1.1.1 Základní pojmy.....	3
1.1.2 Pojmy použité pro tvorbu metodiky a výsledků práce.....	5
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
2.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	7
2.1.1 Limitující faktory fluktuace	9
2.1.2 Prvotní příčiny a příznaky fluktuace zaměstnanců	13
2.1.3 Intenzita fluktuace	16
2.1.4 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců	18
2.1.5 Vzorce výpočtu míry fluktuace a stability zaměstnanců.....	21
2.2 VLIV PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ NA ROZHODNUTÍ ZAMĚSTNANCŮ SETRVAT NEBO OPUSTIT ORGANIZACI.....	22
2.2.1 Změny pracovních okolností.....	23
2.2.2 Sociální dovednosti na pracovišti	27
2.3 KONSTRUKTY K MĚŘENÍ VZTAHU MEZI FLUKTUACÍ, RETENCÍ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTÍ 28	
2.3.1 Získávání, výběr a evidence zaměstnanců (faktor očekávání)	29
2.3.2 Pracovní adaptace vztahů a řešení konfliktů (faktor komunikace).....	31
2.3.3 Hodnocení zaměstnanců (faktor uznání).....	33
2.3.4 Odměňování zaměstnanců (faktor odměňování)	36
2.3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (faktor uznání)	38
2.3.6 Teambuilding - výhody spolupráce (faktor vztahů).....	40
2.3.7 Odchod zaměstnance z organizace (vyústění nespokojenosti).....	41
2.3.8 Zvyšování retence zaměstnanců (snížení fluktuace).....	45
2.4 SHRNTÍ POZNATKŮ PRO TVORBU PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	48
2.5 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	50
2.6 ODVOZENÍ HYPOTÉZ A ZÁKLADNÍCH KONCEPTŮ PRO VLASTNÍ VÝZKUM.....	52
2.6.1 Odvození hypotéz o rozhodnutí odejít	52
2.6.2 Vliv afektu na výkonnost.....	55
2.6.3 Vliv manažerů na rozhodnutí zaměstnanců odejít – hledisko organizace	56
2.7 IDENTIFIKACE HLAVNÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH FLUKTUACI	57
2.8 METODY ZÍSKÁNÍ PRIMÁRNÍCH DAT.....	66
3 CÍLE PRÁCE	68
3.1 POSTUPOVÉ A DÍLČÍ CÍLE	69
3.1.1 Průkaznost faktorů a konstruktů	69
3.1.2 Odchod z organizace z pohledu zaměstnanců.....	69
3.1.3 Odchod zaměstnance z pohledu manažerů.....	71
3.1.4 Srovnání faktorů vedoucích k odchodu z pohledu manažerů a zaměstnanců	72
3.1.5 Syntéza výsledků.....	72
4 METODIKA	73
4.1 ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH ZDROJŮ DAT	74
4.2 POSTUP SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT	74
4.2.1 Průkaznost faktorů a konstruktů	75
4.2.2 Odchod z organizace z pohledu zaměstnanců.....	77

4.2.3	<i>Odchod zaměstnance z pohledu manažerů</i>	84
4.2.4	<i>Srovnání faktorů vedoucích k odchodu z pohledu manažerů a zaměstnanců</i>	86
4.2.5	<i>Metaanalýza a syntéza poznatků</i>	87
4.3	FORMULACE PŘÍNOSU PRÁCE A ZOBECNĚNÍ PRO PRAXI.....	87
5	VÝSLEDKY	88
5.1	PRŮKAZNOST FAKTORŮ A KONSTRUKTŮ.....	88
5.1.1	<i>Analýza metodou hlavních komponent</i>	97
5.1.1	<i>Faktorová analýza příčin odchodu z pracovní pozice</i>	101
5.1.2	<i>Shluková analýza</i>	107
5.1.3	<i>Srovnání vícerozměrných statistických analýz</i>	111
5.2	ODCHOD Z ORGANIZACE Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ.....	112
5.2.1	<i>Srovnání příčin odchodu zaměstnanců v malých a velkých organizacích</i>	112
5.2.2	<i>Vliv afektu během rozhodování zaměstnance o odchodu z organizace</i>	120
5.2.3	<i>Rozvoj jako důsledek změny zaměstnání</i>	126
5.3	ODCHOD ZAMĚSTNANCE Z ORGANIZACE Z POHLEDU MANAŽERŮ	128
5.3.1	<i>Práce organizací s fluktuací</i>	129
5.3.2	<i>Rozbor vztahů mezi postupy monitorujícími fluktuaci</i>	133
5.3.3	<i>Faktorová analýza práce organizací s fluktuací</i>	137
5.4	SROVNÁNÍ FAKTORŮ VEDOUCÍCH K ODCHODU Z POHLEDU MANAŽERŮ A ZAMĚSTNANCŮ	140
5.5	VÝSLEDKY DÍLČÍCH CÍLŮ	146
5.5.1	<i>Vliv faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců</i>	146
5.5.2	<i>Vliv afektivnosti během rozhodování o odchodu</i>	147
5.5.3	<i>Predikce vzorců chování</i>	148
5.5.4	<i>Trendy změn zaměstnání</i>	148
5.5.5	<i>Vliv zainteresovanosti organizace</i>	149
5.5.6	<i>Meziorganizační srovnání</i>	150
6	ZÁVĚR	153
7	PŘÍNOSY ŘEŠENÍ A MOŽNÉ VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ	156
7.1	PŘÍNOS PRO VĚDU	156
7.1.1	<i>Příčiny odchodu</i>	156
7.1.2	<i>Podpora Herzbergovy dvoufaktorové teorie</i>	157
7.1.3	<i>Přístupy k tvorbě transferů mezi zaměstnáními</i>	157
7.1.4	<i>Vývoj rozhodování o výpovědi</i>	158
7.2	PŘÍNOS PRO PRAXI	158
7.2.1	<i>Doporučení podle velikosti organizace</i>	158
7.2.2	<i>Doporučení pro zvýšení efektivity a rozvoje organizací pomocí sledování fluktuace jako úzkého místa procesu řízení</i>	159
7.2.1	<i>Doporučení předcházení odchodů podle postojů a hodnot zaměstnance</i>	159
8	LITERATURA	161
8.1	KNIHY A ČLÁNKY	161
8.2	ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY	171
9	SEZNAMY TABULEK, SCHÉMÁT A GRAFŮ	I
9.1	SEZNAM TABULEK	I
9.2	SEZNAM SCHÉMÁT	II
9.3	SEZNAM GRAFŮ	III

10	PŘÍLOHY	I
10.1	PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK DŮVODŮ ODCHODU – ZAMĚSTNANCI	I
10.2	PŘÍLOHA 2: POCITOVÉ ŠKÁLY – ZAMĚSTNANCI.....	IV
10.3	PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK – MANAŽEŘI	VI
10.4	PŘÍLOHA 4: STRUKTURA DOTAZOVANÝCH.....	X
10.4.1	<i>Pilotní dotazník</i>	<i>X</i>
10.4.2	<i>Dotazník zaměřený na zaměstnance – základní skupina.....</i>	<i>XI</i>
10.4.3	<i>Dotazník zaměřený na zaměstnance – kontrolní skupina.....</i>	<i>XI</i>
10.4.4	<i>Dotazník zaměřený na manažery.....</i>	<i>XII</i>
10.5	PŘÍLOHA 5: SOUBOR HYPOTÉZ	XIII
10.6	PŘÍLOHA 6: ZÁKLADNÍ VÝSTUPY Z DOTAZNÍKŮ OHLEDNĚ PŘÍČIN ODCHODU	XXVIII
10.7	PŘÍLOHA 7: POCITOVÉ VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍCH OKOLNOSTÍ VEDOUČÍCH K ODCHODU ZAMĚSTNANCI.....	XXXI
10.7.1	<i>Determinanty faktoru očekávání</i>	<i>XXXI</i>
10.7.2	<i>Determinanty faktoru kultury</i>	<i>XXXIII</i>
10.7.3	<i>Determinanty faktoru odměňování.....</i>	<i>XXXIV</i>
10.7.4	<i>Determinanty faktoru vztahů.....</i>	<i>XXXVI</i>
10.7.5	<i>Determinanty faktoru uznání.....</i>	<i>XXXVIII</i>
10.7.6	<i>Determinanty faktoru jistoty.....</i>	<i>XXXIX</i>
10.7.7	<i>Determinanty faktoru komunikace</i>	<i>XL</i>
10.8	PŘÍLOHA 8: PREDIKCE CHOVÁNÍ BĚHEM ROZHODOVÁNÍ O ODCHODU	XLIII
10.8.1	<i>Podněty vedoucí k reakci – odchodu z organizace</i>	<i>XLIII</i>
10.8.2	<i>Variabilita chování při stejném podnětu.....</i>	<i>XLIV</i>
10.8.3	<i>Reakce na podněty vedoucí k odchodu u zaměstnanců malých a velkých organizací</i>	<i>XLVI</i>
10.9	PŘÍLOHA 9: STAV ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ	XLVIII
10.10	PŘÍLOHA 10: VYUŽITÍ ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH MÍRU FLUKTUACE V ORGANIZACI LIV	
10.11	PŘÍLOHA 11: PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE	LVII
10.11.1	<i>Efektivnost snižování fluktuace a implementace změny</i>	<i>LX</i>
10.11.2	<i>Tvorba strategických map pro řízení retence</i>	<i>LXI</i>
10.11.3	<i>Postup procesu vyhodnocení</i>	<i>LXV</i>
10.11.4	<i>Efekty snižování fluktuace v organizaci.....</i>	<i>LXVI</i>
10.12	PŘÍLOHA 12: UKAZATELÉ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ODLIŠUJÍCÍ ÚSPĚŠNÉ ORGANIZACE OD MÉNĚ ÚSPĚŠNÝCH.....	LXVIII
10.13	PŘÍLOHA 13: SROVNÁNÍ S OBDOBÝMI STUDIEMI VE SVĚTĚ	LXIX
10.14	PŘÍLOHA 14: LIMITY PRÁCE	LXXI
10.15	PŘÍLOHA 15: PŘÍPADOVÁ STUDIE - KALKULACE NÁKLADŮ FLUKTUACE.....	LXXII
11	DODATEK.....	LXXV

1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je stále aktuálním tématem v personálním řízení. Pohyb pracovníků uvnitř i mimo organizaci je nutný, v některých případech přináší organizaci nové a vhodnější zaměstnance, jindy naopak organizace odchodem cenného zaměstnance ztrácí. Tato práce se zabývá popsáním příčin **negativní fluktuace** s cílem odstranit negativní důsledky a vyzdvihnout pozitivní. Pozitivními důsledky pro zaměstnance je rozvoj pomocí transferu do jiné organizace na subjektivně hodnocenou „lepší“ pracovní pozici. Pozitivní důsledky pro organizace je jejich růst pomocí zvýšení retence kvalitních zaměstnanců a tím dosažení kontinuálního rozvoje. K tomu dochází pomocí zaměření se na příčinné faktory fluktuace nalezené v této práci. **Výsledky a doporučení napomáhají retenci** a identifikaci kvalitních zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se jedná o téma velmi široké, pozornost je zaměřena pouze na **interní příčiny fluktuace** vznikající uvnitř organizace a jednotlivce (zaměstnance). Uvedené zaměření vychází z předpokladu, že zaměstnanci ve většině případů neopouštějí organizaci z důvodu přetažení jinými organizacemi, ale důvod je nejčastěji uvnitř dané organizace (Branham, 2005, 2009; Katcher, Snyder, 2009; Fritz-enz, 2002; Finnegan, 2010; Ramlall, 2004).

Pro získání uceleného pohledu na interní příčiny fluktuace je tento jev zkoumán ze strany dobrovolně odcházejících nespokojných zaměstnanců (kteří však mohou dát podněty vedení), tak i managementu organizace (který sdílí často jiný názor na důvody odchodu zaměstnanců). Pohled obou stran je často zkreslený nedostatkem informací a vzhledu do problematiky. **Cílem** práce je proto **formulovat doporučení vedoucí k zvýšení retence** pomocí vyhodnocení odchylek analýzou pohledu zaměstnance i pohledu manažera; pomoci pochopit příčiny, tendence a ovlivňující faktory fluktuace z důvodu zmírnění negativních důsledků.

V práci jsou uvedeny soudobé pohledy na personální činnosti (se zaměřením na jejich vliv na fluktuaci a retenci) tak, jak je uvádí současná literatura. Je rozvinut náhled na konflikty mezi manažery a jejich podřízenými vedoucí k rozhodnutí zaměstnance o odchodu z organizace. Na základě teoretických podkladů o personální práci, psychologii a managementu byla provedena analýza a syntéza poznatků týkajících se důvodu odchodu zaměstnanců z pracovní pozice.

Metodicky práce vychází jednak z klasického pozitivistického přístupu (statistické testování na základě rozšíření výstupů známých teorií a poznatků shromážděných v literární rešerši)

a jednak z přístupu relativistického, který zahrnuje interakce mezi vědci, neformální přenos znalosti a využití „tacitní znalosti“ získané na konferencích a dalších setkáních.

Použity byly metody (statistické) vycházející ze současných metod využívaných v konstrukci vědeckých článků. Využita byla analogie s modelem FFM (Five factor model – pětifaktorový model) autorů John et al.(2008), Gosling et al. (2003), Benet-Martinez, John (1998), dále TTM (Trans-theoretical model – transteoretický model) autorů Prochaska (1994), The Transtheoretical model (2004), Psychic distance (psychická vzdálenost) ve srovnání přístupů autorů Hofstede, Hofstede (2007), Dow (2009), Larimo, Dow (2009), Dow, Ferencikova (2007) a Schwartz (2004). Konstrukce dotazníků byla tvořena analogicky k výzkumům autorů Branham (2009), Katcher, Snyder, (2009), Hackman, Oldham (1980), Rutherford et al. (2003) a Meyer, Allen (2004). Dělení organizací podložily výzkumy autorů Boxall, Purcell (2008), Jackson, Schuler (1995), Baird, Meshoulam (1988).

Výsledky jsou z důvodu snadnějšího porozumění výstupům (zaměřeným nejprve na zaměstnance a následně manažery) rozděleny do čtyř dílčích částí. První část je věnována prokázání významnosti příčinných faktorů, konstruktů a jejich vztahu k fluktuaci, na které navazují veškeré další dílčí výsledky. Bylo nutné nejprve dostatečně statisticky ověřit základní definované předpoklady o použitelnosti koncepcí. První část dále dokládá jasné pochopení otázek respondenty, které vedlo k jednoznačným odpovědím, jež bylo možné použít pro analýzy. Data byla vždy testována na vhodnost a relevantnost metod před vstupem do statistických analýz pro zajištění interpretovatelných výstupů. Druhá část výsledků se zaměřuje na hlavní výstupy z dotazníků zaměřených na zaměstnance. Jsou uvedeny nejdůležitější poznatky týkající se příčin a důsledků chování zaměstnanců během rozhodování o výpovědi a následném odchodu. Je sestaven model průběhu odchodu a následného transferu. Jednání během odchodu a přesunu je podpořeno výsledky statistických jednorozměrných i vícerozměrných analýz. Třetí část uvádí výsledky šetření zaměřeného na práci organizace s fluktuací a současnými podmínkami, které v organizacích převládají. Tato část má ukázat stav organizačních uspořádání a procesů s cílem jejich následného srovnání s již zjištěnými příčinami nespokojenosti, které vyšly z výzkumu zaměřeného na zaměstnance. Čtvrtá část výsledků srovnává výstupy obou předchozích dílčích výzkumů.

Souhrnné výsledky jsou uvedeny v závěru práce. Výstupy z analýz a srovnání výsledků výzkumů zaměřených i na zaměstnance i na jejich nadřízené dovoluje objektivizovat příčinně důsledkový model pro použití v teorii i praxi.

1.1 Definice pojmů

Jelikož jsou dále v práci používány některé pojmy, které se v práci často vyskytují, a znalost jejich přesné formulace je pro pochopení stavby celého výzkumu stěžejní, níže jsou tyto základní položky popsány. Nejdříve jsou popsány termíny spojeny s fluktuací a retencí zaměstnanců a následně jsou vysvětleny termíny spojené s metodikou, postupem práce a vyhodnocením výsledků.

1.1.1 Základní pojmy

Fluktuace - Jedná se o pracovní mobilitu, tedy míru pohybu zaměstnanců v rámci i mimo organizaci (Reiß, 2008). Pro účely této práce bude brána v úvahu fluktuace vnější, tedy mimo organizaci. Fluktuace má své klady i zápory, cílem je však eliminovat negativní dopady a nadměrnou (škodlivou) míru fluktuace, která ohrožuje kontinuitu znalostí v organizaci (Branham, 2009; Ertl, 2005; Reiß, 2008; Zahorsky, 2010) a nadměrně zatěžuje organizační rozpočet i lidské zdroje, tzn. čas strávený výběrem zaměstnanců, inzerováním, rozhovory, zaškolením, dohledem, motivací, hodnocením, dobou zpracování, mentoringem, koučingem, zástupem po dobu prázdné pracovní pozice (Armstrong, 2002).

Retence - Míra stability stavu zaměstnanců, snaha udržet stávající zaměstnance (Hájek, 2007, Zahorsky, 2010, Bowes, 2010). Retence zaměstnanců zaručuje příznivý vývoj organizace, kontinuitu znalostí. Retence představuje i tendenci zaměstnanců setrvat na pracovním místě v organizaci (CIPD, 2004; Zahorsky, 2010; Branham, 2009).

Organizace – pojem organizace v této práci zahrnuje zejména komerční firmy, na kterých byl proveden výzkum (viz příloha 4 – Struktura dotazovaných). Vzhledem k nutnému sjednocení pojmů budou všechny uvedené společnosti nadále uváděny pod pojmem „organizace“.

Tlak na opuštění pracovního místa - Zaměstnanci nejčastěji neopouštějí pracovní pozice z důvodu tahu zvenčí (přetažení jinými organizacemi), ale naopak se jedná o tlak zevnitř organizace, ve které v současné době pracují (Branham, 2009; Heathfield, 2010; CIPD, 2004). Tlak je vyvíjen na osobní hodnoty a potřeby (konflikty, nedostatečná zpětná vazba, nedocenění práce a přínosu apod.) zaměstnance, který se pak necítí v organizaci vhodně a je nucen ji opustit (Armstrong, 2002; Branham, 2009; Bowes, 2010).

Odcizení – „Vnitřní výpověď“ zaměstnance (Horalíková, Zuzák, 2004), nesouhlas zaměstnance s firemní kulturou z důvodu neshod v kolektivu nebo s nadřazeným či jiné impulzy (Branham, 2009; Reiß, 2008), neangažovanost v pracovním procesu a tendence odejít. Zaměstnanec neklade důraz na organizační hodnoty, mívá problémy s docházkou, zvyšuje se procento nemocnosti, nepodává plný výkon a na kvalitě práce mu nezáleží

(Finnegan, 2010; Branham, 2010; Zahorsky, 2010). Může trvat různě dlouhou dobu (někteří zaměstnanci se rozhodnou k odchodu ihned, jiní ovšem zůstávají a vyčkávají – i několik let). Finální fází je pak odchod z organizace.

Očekávání - Představa, s jakou zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání. Podle Vrooma (1990), má splnění očekávání tři základní podmínky. Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem, výsledek musí být přiměřeně odměněn a odměna musí mít pro zaměstnance význam. Úlohou manažerů či personalistů je žadatele o pracovní pozice co nejvýstižněji obeznámit s pracovní pozicí a předpoklady pro její úspěšné zvládnutí. Zahrnuje také seznámení s převládající kulturou na pracovišti a základními rituály a způsoby komunikace tak, aby nový zaměstnanec měl co nejucelenější představu o novém místě a nastupoval na něj s realistickými očekáváními (Branham, 2005; Finnegan, 2010). Pokud se tak nestane a očekávání neodpovídá skutečnosti, pak často dochází k vystřízlivění z ideálních představ, k odcizení a k odchodu zaměstnance. Zaměstnanci, kteří mají na starosti nábor nových zaměstnanců, by sami měli dbát na vhodnost kandidáta na pracovní pozici nejen vzděláním, ale i stylem vystupování a tím, zda s největší pravděpodobností bude zapadat do stávajícího organizačního kolektivu a kultury.

Zlomová událost - Jedná se o situaci, která donutí zaměstnance přemýšlet o odchodu z pracovního místa, případně je pracovní místo na základě takové události opuštěno. Může jít například o konflikt, šikanu, nedostatek uznání, podřadné hodnocení, přeložení na jinou práci bez předchozí konzultace apod. (viz dále faktory vedoucí k odchodu - odměňování, kultura, jistota budoucnosti, očekávání, vztahy, uznání a komunikace). Zaměstnanec je zbaven veškerých iluzí a kladů, které současné pracovní pozici přikládal a začíná přemýšlet o odchodu (Hájek, 2007; Branham, 2009; Zahorsky, 2010).

Uznání - Vnímaná atraktivita zaměstnání z pohledu zaměstnance. Důležité hledisko pro setrvání v organizaci a vnímané role zaměstnance v organizaci (Bowes, 2010; Branham, 2009).

Spokojenost - Míra spokojenosti na pracovní pozici významně ovlivňuje retenci a fluktuaci zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni, nemají tendence pracovní místo měnit ani z popudu nabídek vyšší odměny ani prestiže (Branham, 2009; Zahorsky, 2010; Reiß, 2008; Bowes, 2010, Finnegan, 2010). Předpokládá se tendence setrvat na místě, pokud nedochází k narušování některé z potřeb (Deiblová, 2005; Maslow, 1943).

1.1.2 Pojmy použité pro tvorbu metodiky a výsledků práce

Výrok - Tvrzení týkající se příčin fluktuace, které bylo použito v dotaznících. Celkem bylo sestaveno 29 výroků charakterizujících samostatně opodstatněné interní organizační příčiny odchodu ze zaměstnání. Soubor výroků byl pretestován na skupině respondentů za účelem doplnění všech možných příčinných variant. Odpovědi se ustálily na uvedeném množství výroků. Ačkoli zaměstnanci měli možnost udat jinou příčinu, již se žádný nový výrok neobjevil.

Determinant - Konkrétní výrok použitý za účelem vstupu do analýz. Determinuje výsledný faktor nebo nadřazenou položku modelu (konstrukt). Může být brán jako vlastnost faktoru. Je použit jako dílčí část pro konstrukci (Hendl, 2006).

Konstrukt, konstrukce – patří k nejdůležitějším pojmům vědy o vědě. Pod konstruktem je rozuměno: pojem, výrok, tvrzení, hypotéza, teorie; které lze chápat jako jednodušší prvky či elementy, ze kterých se vytváří složitější komplexy, jako například empirická schémata, všeobecné teorie. K tvorbě konstruktů dochází právě slučováním pojmů, výroků a tvrzení pomocí matematického a logicko-sémantického přístupu. Dochází tak k hlubšímu a zároveň i širšímu zkoumání problematiky (Hendl, 2006). V práci je konkrétně konstrukt použit sestavením determinantů (výroků) a jim nadřazených faktorů majících vliv na fluktuaci zaměstnanců. Prvky modelu jsou uvedeny ve vzájemných souvislostech, je uvedena provázanost, hierarchie a spolehlivost jednotlivých prvků. Účelem konstruktů (konstrukce) je ucelený pohled na příčiny fluktuace zaměstnanců s možností snadného hloubkového rozboru i zjednodušení pomocí souhrnného pojetí. Může v sobě obsahovat hypotézy a další předpoklady, které shrnuje pod vyšší celek, který integruje součásti pod hlavní význam, který je v souladu s cíli práce a metodikou (Hebák, 2006; Hendl, 2006).

Faktor - Nadřazená položka determinantům/výrokům, ze kterých se skládá; zobecnění a zjednodušení dílčích vlivů na fluktuaci; složen pomocí konstrukce souboru vstupních výroků (determinantů, které jsou v něm zahrnuty), jejich vzájemných vztahů a vazeb. Faktor je konstruován pomocí prokazatelných metodických postupů a statistických analýz (Hebák, 2006). Faktor je zobecňující položka, je používán pro snadnější orientaci v problematice příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice.

Situace - Okamžitý stav organizačního uspořádání na pracovišti s vazbou na fluktuaci. Situace v tomto případě vyjadřuje aktuální podmínky uvnitř organizace (lze je postihnout předem dedukovanými faktory – odměňování, kultura, jistota budoucnosti, očekávání, vztahy, uznání a komunikace).

Interpersonální - Jedná se o faktory mající svůj základ mezi jedinci uvnitř organizace (Koubek, 2003; Petříková, 2007; Stýblo, 2003). Zahrnuje především vztahy, uznání, komunikaci a veškeré interakce mezi osobami v organizaci.

Intrapersonální - Mající svůj základ uvnitř dané osoby. Jedná se o očekávání jedince, které zahrnuje představy, postoje, role, hodnoty, motivy, charakter a další položky. Interpersonální faktory proměnlivé, interaktivní. Lze je shrnout pod „biopsychosociální“ model (Lukas, Smolík, 2008). Jedná se o zaměření osobnosti na tři hlavní složky. Bio, kam patří jedinec svou tělesností, psycho, tedy vědomím sebe sama a sociální, kdy jedinec vnímá své vlastní vystupování ve společnosti ostatních zaměstnanců. Tyto položky nejsou oddělitelné, vzájemně se ovlivňují a tvoří osobnost člověka. Ten je pak boj protikladů a zároveň jednota zmíněných tří světů.

2 Literární rešerše

Veškeré personální činnosti ovlivňují setrvání nebo opuštění pracovního místa zaměstnancem. Z tohoto důvodu bude v krátkosti věnována pozornost jednotlivým personálním činnostem ve vztahu k (negativní) fluktuaci. Z uvedených poznatků budou vyvozeny závěry pro zpracování praktické části práce. Pozornost bude věnována zejména faktorům, vyskytujícím se u dílčích personálních činností, které jsou klíčové pro celkovou (psychickou) spokojenost zaměstnance a vedou k ovlivnění tendence stálosti zaměstnance.

2.1 Fluktuace zaměstnanců

Slovo fluktuace pochází z latinského **fluctuare**, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je užíván primárně v přírodních vědách, byl převzat také do managementu lidských zdrojů.

Milkovich a Boudreau (1993) uvádějí pojem fluktuace nejen jako odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný, ale autoři tuto definici upravují a říkají, že fluktuace je odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.

Podle článku Reiße (2008) je možné rozlišit tři druhy fluktuace:

- **Přirozená** – smrt zaměstnance, odchod do důchodu, atd.
- **V rámci organizace** – změna pracovního umístění, povýšení, atd.
- **Ven z organizace** – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace.

Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích (Ertl, 2005; Zahorsky, 2010; Branham, 2009). Odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, odnáší s sebou (často ke konkurenci) důležité znalosti a jejich odchody a nahrazení stojí organizaci čas i peníze (Zahorsky, 2010; Branham, 2009). Organizace se proto snaží udržovat procento fluktuace co nejnižší. Přesto fluktuace není pouze negativním jevem (Zahorsky, 2010; Ertl, 2005). Má i své přínosy, bez kterých by organizace stagnovala.

Obecně je možné **negativa rostoucí fluktuace** shrnout následovně (Ertl, 2005; Zahorsky, 2010; Branham, 2009; Somaya, Williamson, 2008; Armstrong, 2002):

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),

- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – například na personálním oddělení),
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců),
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Naopak **přínosem řízené fluktuace** jsou následující položky (Ertl, 2005; Branham, 2009; Somaya, Williamson, 2008; Armstrong, 2002):

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejich jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné zaměstnance,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do organizace,
- ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizuje produktivní personál.

Přínosy fluktuace jsou důležitou součástí rozvoje organizací. Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, navíc by docházelo k „firemní slepotě“, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny. Navíc je míra fluktuace snadno použitelná pro srovnání personální práce na jednotlivých odděleních i v rámci organizací (v jednotlivých oborech činnosti i napříč). Míra fluktuace vybočující z normálu může poukázat na nevhodný přístup manažera nebo na další problémy vyskytující se v daném oddělení/organizaci, jako je například nevhodně sestavený tým, nespravedlivé hodnocení/zacházení/odměňování a podobně.

Přínosy fluktuace budou dále v této práci využity pro modelování rozvoje zaměstnanců pomocí transferu a rozvoje organizací pomocí zaměření na retenci „talentů“ identifikovaných pomocí příčinných faktorů fluktuace zaměstnanců.

2.1.1 Limitující faktory fluktuace

Bělohlávek, (2008), Jenkins, (2009) a Ramlall, (2004) popisují příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací. Pokud je nesplněna potřeba na vyšším hierarchickém stupni Maslowovy pyramidy, jednatel se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii. Nejčastěji se u zaměstnanců vyskytuje případ, kdy nesplněné očekávání ve formě seberozvoje se přesunuje na rozvoj vztahových potřeb (Bělohlávek, 2008; Mikuláščík, 2007). Pokud však nejsou na pracovišti vyhovující ani vztahy, zaměstnanec opouští pracovní místo (pokud nelze změnit podmínky).

Seberozvoj je v organizaci podmíněn její kulturou. Příznivá kultura pro rozvoj zaměstnanců se vyznačuje možností školení, vzdělávání, pracovní pozice s komplexními úkoly a zodpovědností. Pracovní role je dalším intristickým motivačním faktorem, který ovlivňuje sebeaktualizaci. Zaměstnanec vyžaduje respekt ve vztahu k pracovní pozici, odpovědnosti, kterou k sobě váže a důležitosti pro funkčnost organizace (Jenkins, 2009).

Faktory pracovní spokojenosti uvádí Herzbergova dvoufaktorová teorie. Rozlišuje v organizaci faktory nezbytné k (pracovní) spokojenosti od podmínek práce. Hygienické faktory ovlivňují nespokojenost a motivační ovlivňují spokojenost zaměstnanců (Novotná, 2008). Hygienické podmínky nejsou podmínkami seberealizace člověka v organizaci a jejich naplnění nevede k jeho spokojenosti v ní, je potřeba proto těmto faktorům věnovat zvýšenou pozornost. Ne každý zaměstnanec se nutně potřebuje seberealizovat, ale každý jedinec se rozhodne opustit pracovní pozici z důvodu nespokojenosti s některým (nebo s více) z dissatisfaktorů.

Tabulka 2.1: Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance v organizaci

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

Zdroj: Herzberg In Novotná (2008)

Podle studie provedené autory Hackman a Oldham, (1980), která se zaměřovala na zaměstnance vzdělávacích institucí a vědce, bylo zjištěno šest hlavních faktorů ovlivňujících fluktuaci. Jsou jimi výše odměn a benefitů, růst a rozvoj, smysl práce, vedení nadřízeným,

vztahy se spolupracovníky a bezpečnost práce. Pass, (2005) in Anderson (2009) uvádí jako hlavní příčiny spokojenosti zaměstnanců systém 3R (Recognition, Respect, Relationships – uznání, respekt, vztahy), které Anderson, (2009), Branham, (2009) a Katcher a Snyder, (2009) doplňují o odměňování, vyhovující kulturu na pracovišti, jistotu (a bezpečnost) práce.

Ramlall (2004) rozdělil motivační faktory vedoucí ke spokojenosti na pracovní pozici na splnění základních motivačních potřeb (podle Maslowa), spravedlnost v zacházení, splnění očekávání a koncept pracovního místa. Výsledkem studií byla nízká korelace mezi nespokojeností na pracovní pozici vedoucí k fluktuaci a vyšší odměn, naopak organizacím bylo doporučeno zaměřením na kvalifikační růst zaměstnanců, zvyšování kompetencí a zřejmost smyslu práce na konkrétní pracovní pozici.

Reiß, (2008) dělí příčiny fluktuace na vnější a vnitřní. Do vnějších zařadil například ekonomickou situaci, tržní situaci v odvětví, míru nezaměstnanosti a podobně. Jako hlavní příčinu uvádí faktory vnitřní, především fluktuaci ovlivňuje prostředí uvnitř organizace. Stěžejními faktory jsou výběr zaměstnanců a sestavení týmu, pracovní prostředí, pružná pracovní doba, atraktivita zaměstnavatele, vize budoucnosti pro daného zaměstnance v organizaci a podobně. Pokud zaměstnanec tyto podněty nedostává, opouští organizaci, jakmile vidí jinou vhodnou pracovní příležitost (Branham, 2009). Doporučuje se tedy zaměřením pozornosti zejména dovnitř organizace ve snaze odstranit příčiny fluktuace.

Reiß (2008) a Branham (2009) doplňují, že kromě výše uvedených důvodů jsou častou příčinou odchodu „šoky“, které spouštějí zvažování opuštění organizace. Někteří zaměstnanci sice uvažují o odchodu ze zaměstnání, ale často potřebují takzvaný šok, neboli zvrátovou událost, která pak spouští celý proces. Takovým **prvotním impulzem**, který donutí zaměstnance poprvé přemýšlet o odchodu z organizace, je nejčastěji jedna z následujících:

- zaměstnanec je opominut při povyšování,
- uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno,
- zjistí, že má být přeložen,
- přímý nadřízený zaměstnance je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává,
- zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium,
- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- zaměstnanec zjistí, že organizace dělá něco neetického,
- náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti,
- vydělává dostatek peněz,
- setká se se sexuálním obtěžováním,

- setká se s rasovou diskriminací,
- zjistí, že organizace je na prodej,
- zjistí, že organizace byla prodána,
- zjistí, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci,
- uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil,
- dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným,
- neočekávaná nabídka zaměstnání zvenčí,
- zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou oběť,
- je mu přidělen ponižující úkol,
- malicherné a zbytečné vynucování autority,
- odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů,
- odmítnutí žádosti o přeložení,
- odchod nebo propuštění blízkého kolegy,
- spor s vedoucím,
- konflikt s kolegou,
- neočekávané špatné hodnocení práce,
- překvapivě nízké nebo žádné navýšení platu,
- nezachází se s ním jako s dospělým,
- nedostává jasné úkoly (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009).

Průzkum společnosti CIPD (2004) vyzdvihuje důležitost předních liniových manažerů a ukazuje, jak se jejich chování přímo vztahuje na stupeň závaznosti, motivace a satisfakce posouzené přímo zaměstnanci. I neosobní vztah se svým vedoucím může být jedním z důvodů pro jednotlivce k opuštění organizace. Dále patří mezi hlavní důvody k dobrovolné fluktuaci nedostatek školení a vývojových možností. V tomto průzkumu uvedlo 44 % respondentů, že možnost povýšení mimo organizaci je hlavní důvod k fluktuaci pracovních sil, 40 % uvedlo jako důvod změnu kariéry a 37 % mezeru v kariéře a vývojových možnostech.

Heathfield (2010) doplňuje výše uvedený průzkum výsledky výstupních pohovorů zveřejněných Society for Human Resource Management (SHRM), kde uvádí tři hlavní důvody rozhodnutí zaměstnanců opustit organizaci a hledat si nové místo. 53 % zaměstnanců neshledávalo na původní pozici dostatečné ohodnocení, a to jak platové, tak v podobě benefitů a nefinančních ohodnocení. 35 % nebylo spokojeno s dosavadním vývojem kariéry a možností rozvoje a 32 % chtělo odejít z důvodu získání nové zkušenosti.

Evangelu (2009) dělí motivátory, a tedy (v opačném směru) i příčiny nespokojenosti vedoucí k rozhodnutí zaměstnance, zda v organizaci setrvá nebo ji opustí na intuitivní, ekonomicko-cílové, finanční, analytické, technické, sociální a detailistické, jak uvádí tabulka 2.2. Toto dělení lze ve srovnání s ostatními autory hodnotit jako nevyrovnané v jednotlivých charakteristikách, kdy některé (zejména analytické a detailistické) lze snadno zařadit pod jiné oblasti s širším záběrem a vyšším vlivem na motivaci zaměstnanců.

Tabulka 2.2: Pracovní oblasti motivátorů

Oblast motivátorů	Příklad motivátorů
Intuitivní	Možnost volit tempo, volné termínové ohraničení, potřeba využívat tvořivosti, silná potřeba verbální podpory nadřízeného.
Ekonomicko-cílová	Možnost řídit, ovlivnit, vést, určovat cíle, dosahovat sociální status, stoupat v hierarchii.
Finanční	Výše platu, možnost ovlivňovat výsledek druhých, benefity.
Analytické	Rozbory, přesnost, důkladnost v práci, hodnocení, méně mezilidského kontaktu.
Technické	Možnost měnit prostředí (práce v kanceláři i v provozu), odbornost, zručnost, uznání dovednosti v technické oblasti.
Sociální	Práce v týmu, možnost pomáhat, dobré vztahy, citlivá org. kultura.
Detailistické	Pravidla, systém, řád, důkladnost, dodržování dohod.

Zdroj: Evangelu, (2009)

V porovnání s Evangelu (2009) uvádí Schein (1969) vyváženější portfolio potřeb, preferencí a očekávání zaměstnanců od práce v organizaci (viz tabulka 2.3). Schein (1969) vychází z klasických teorií potřeb, které modifikuje pro pracovní prostředí a motivaci k práci. Stejně jako u Evangelu (2009) je ale možné některé položky shrnout do širších souvislostí. Například potřebu vyniknout, soutěžit a individuality lze společně s autonomií a seberealizací shrnout do potřeby uznání. Potřeba pomáhat je naopak nedostatečně rozvedena o další možné vztahy na pracovišti, jako potřeba sounáležitosti se skupinou, potřeba rozvíjet sociální schopnosti. Ke vztahové potřebě je možné přiřadit i uváděnou potřebu vůdcovství.

Potřeba bezpečí je naopak nedostatečně rozpracována ve smyslu udržení životní úrovně a prestiže jak v současnosti, tak i pocit jistoty pracovního místa v organizaci a očekávané prosperity v budoucnosti. Zaměstnanci, stejně jako v osobním životě, kladou značný důraz na pocit bezpečí a jistoty (tedy i finanční a nefinanční ohodnocení a odměňování). Stejně tak není v tabulce pracovních motivátorů podle Scheina (1969) zahrnuto vnitřní prostředí organizace neboli kultura. Vnitřní zažití chování, jednání a práce jedinců v organizaci má značný vliv na pracovní spokojenost. Zaměstnanec se s danou kulturou buď ztotožní, nebo ji alespoň částečně přijme za svou a je ochoten ji dlouhodobě sdílet, v opačném případě

částečného nebo úplného odmítnutí lze očekávat jeho brzký odchod z pracovní pozice. Stejně jako kultura je faktorem vnitřního prostředí i způsob organizační komunikace, kterou autor taktéž neuvádí, pouze okrajově se dotýká potřeb autonomie, vůdcovství a potřeby pomáhat.

Tabulka 2.3: Pracovní motivátory podle potřeb

Potřeba	Preferování	Očekávání
Bezpečí	Jistota, stability, definitivy	Loajalita
Autonomie	Samostatné práce na vlastním úseku	Uznání
Odbornosti	Řešení odborných problémů	Odměny
Vůdcovství	Odpovědnosti	Odměny podle prosperity
Vyniknout	Situace jako výzvy k sebeprosazení	Peněz a popularity
Pomáhat	Služby	Pocitu užitečnosti
Soutěžit	Soupeření	Výhry
Individuality	Spojení práce, osobnosti a soukromí	Respektu k sobě a soukromí

Zdroj: Schein (1969) in Novotná (2008)

2.1.2 Prvotní příčiny a příznaky fluktuace zaměstnanců

Branham (2009), Kocianová (2010) a Katcher, Snyder (2009) uvádějí, že fluktuaci lze ovlivnit již při přijímání zaměstnanců. Pokud je zájemce o pozici nesprávně informován, či nezapadá do kolektivu či kultury, lze v blízké době očekávat jeho odchod. Některá očekávání jsou při náborovém procesu až příliš vysoká, vedou lidi k bojovnosti a ti následně akceptují zaměstnání, které jim není “šito na míru”. Organizace toto praktikují, jen aby zaplnily svá volná pracovní místa a získaly vysoce kvalifikované zaměstnance co možná nejrychleji (CIPD, 2004). Tím zcela zbytečně investují čas a peníze do výběru, školení a zapracování těchto osob (Collins, 2001). Navíc se zaměstnanci po dobu setrvání v organizaci cítí odcizení, přemýšlí o svém odchodu a po tuto dobu nepracují na plný výkon, nevěnují práci pozornost – může docházet k chybám, odmítání organizačních cílů, poškození jména organizace na veřejnosti a demotivace ostatních zaměstnanců (Urban, 2006; Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Ostatní zaměstnanci pak uvádějí nespokojenost se způsobem vedení problémových zaměstnanců manažery, kdy těmto nevhodným a nepracujícím zaměstnancům jsou poskytovány úlevy, jsou hodnoceni shovívavě, neřeší se jejich malá pracovní výkonnost či nedůslednost v disciplíně, což je vůči ostatním, plně pracujícím zaměstnancům nespravedlivé. Pocit nespravedlivého zacházení pak může vézt paradoxně k odchodu vysoce kvalifikovaných, odborných a kvalitních zaměstnanců (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009).

Ve studii autorů Huselid, Jackson, Schuler, (1997) byl prokázán vliv stylu personální práce a determinantů ve vztahu k personálnímu řízení na efektivnost organizací. Pomocí výsledků výzkumu autoři rozdělili zkoumané organizace na úspěšné a neúspěšné a své tvrzení podložili

velikostí zisku na jednoho zaměstnance. Organizace, ve kterých zaměstnanci uváděli nižší spokojenost s komunikací, vedením, sdílením informací o organizaci a v organizaci, vykazovali jednak vyšší fluktuaci (řádově o 10 %) a navíc i nižší zisk na jednoho zaměstnance (o více než čtvrtinu). Podrobnosti uvádí příloha 12 (kapitola 10.12).

V této souvislosti Branham (2009) uvádí výsledky výzkumu provedeného v USA, kde bylo zjištěno, že až 4 % nově přijatých zaměstnanců odchází z pracovní pozice během prvního dne. Toto číslo je přímo alarmující, neboť tato skutečnost poukazuje na špatné obeznámení budoucích zaměstnanců manažery či jinými zaměstnanci, konajícími přijímací pohovor o náplni jejich budoucí práce – dochází ke konfliktu očekávání. K takovýmto konfliktům dochází mezi nově přijatými zaměstnanci poměrně často, neboť 50 % zaměstnanců odchází z pracovního místa v organizaci během prvních šesti měsíců a 40 % manažerů nevydrží na své pozici déle než osmnáct měsíců.

Souhrnně lze příčiny fluktuace (příčinné faktory vedoucí k opuštění organizace) shrnout do následujících bodů:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- nedostatečné koučování, hodnocení a zpětná vazba,
- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených,
- příliš málo příležitostí povyšování a dalšího růstu,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- pocit nedocenění, neuznání a nespravedlnosti, nezasloužená pochvala jiného zaměstnance či nezasloužená kritika, nezájem o nápady podřízených,
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení,
- nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování,
- nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace práce, nedostatek práce, materiálu, zdrojů,
- nevhodné vztahy s kolegy, manažerem,
- emocionální důvody,
- vnímaný dluh vůči organizaci,
- hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených,
- nabídka alternativní práce,

- morální problémy,
- osobní důvody (Branham, 2009; Armstrong, 2007; Bělohlávek, 2008; Reiß, 2008; Katcher, Snyder, 2009).

Jednostranný náhled na problematiku odchodů uvádí Hájek (2007). Tvrdí, že hlavní příčinou fluktuace nejsou nevhodné pocity zaměstnanců, ale ti, kteří je svoji pasivitou, či nevhodně směřovanou aktivitou způsobují. Za fluktuaci podle Hájka (2007) mohou hlavně faktory ve vztahu k manažerům, kteří neposkytují dostatečnou podporu a jsou tedy důvodem nízké loajality zaměstnanců, nízké motivace zaměstnanců, omezené možnosti osobního rozvoje zaměstnanců. Mají špatný styl vedení/řízení a neuvažují nad vyvážeností pracovního a osobního života svých podřízených, které nedostatečně hodnotí.

Opuštění pracovního místa lze považovat za extrémní případ stresové situace a dlouhodobé frustrace zaměstnance. Možné organizační příčiny a následky stresu uvádí Kolman (2003) a Linhart (2003) následovně:

Tabulka 2.4: Organizační příčiny a následky stresu

Příčiny	Následky
<ul style="list-style-type: none"> • Osoba a práce si „nesedí“ • Pracovní přetížení • Konfliktní role • Nejednoznačná role • Nedostatečné zdroje • Styl řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatné pracovní vztahy • Nespokojenost • Chabý výkon • Fluktuace • Střídání míst • Milenecká motivace

Zdroj: Kolman (2003) a Linhart (2003)

Tabulka 2.4 uvádí příčiny a následky stresu bez jejich vzájemných vztahů. Lze se jen domnívat, které body spolu souvisejí a jak na sebe navazují. Je proto nutný další rozbor příčin a následků a jejich vzájemné provázanosti pomocí logické dedukce, výroků dalších autorů nebo vlastního výzkumu. V této práci jsou postupně provedeny všechny uvedené kroky. Níže je možné v literární rešerši nalézt názory na příčiny a následky fluktuace dalších autorů a následně bude tato problematika součástí vlastního výzkumu a výsledků (uvedených v praktické části práce).

Fluktuace je extrémním případem nespokojenosti, demotivace, která je charakteristická právě některou (nebo kombinací) výše uvedených příčin. Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci (Deiblová, 2005; Kocianová, 2010; Bělohlávek, 2008). Motivační energie, která byla nahromaděna, zůstává nevybita. Důsledky jsou pak následující (Bělohlávek, 2008):

- zesílení úsilí (energizace),

- vzdálení se záměru (únik),
- vybití potlačené energie násilím (agrese),
- hledání náhradního cíle (sublimace),
- přesvědčování sebe sama, že cíl nestál za to a je dobře, že nebyl dosažen (racionalizace),
- vracení se k vývojově nižším potřebám (regrese).

2.1.3 Intenzita fluktuace

Není určena přesná hranice, která by definovala škodlivost fluktuace pro organizaci. Záleží na daném trhu práce. Pokud je relativně jednoduché a rychlé najít a vycvičit zaměstnance s minimálními náklady, je možné poskytovat vysoce kvalitní služby navzdory vysokému stupni fluktuace (CIPD, 2004). Avšak pokud je nábor zaměstnanců příliš nákladný a zaplnění všech volných míst trvá týdny, pak je fluktuace zaměstnanců brána jako problematická (Katcher, Snyder, 2009). Týká se to především situací, kdy personál přechází k přímému konkurentovi (Somaya, Williamson, 2008).

Intenzita / míra odchodů zaměstnanců pro všechny typy zaměstnanců podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2005 byla 15,7 %. Tato míra pro různé kategorie zaměstnanců byla: služby 31,1 %, manuální zaměstnanci 16,7 %, sekretářky a administrativní zaměstnanci 16,7 % a vysoce kvalifikovaní specialisté a manažeři 9,1 % (Armstrong, 2007).

Tyto údaje nejsou alarmující, je zřejmé, že rozdílné kategorie zaměstnanců mají rozdílnou míru fluktuace. Je ovšem nutné stav monitorovat, zda nedochází k výrazným výkyvům, neboť vyšší míra fluktuace může mít za následek problematické dosazování volných pozic dostatečně včas tak, aby byly zajištěny nezbytné plánované pracovní procesy.

Čábelová (2007) uvádí údaje z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCoopers. Dle zveřejněných výstupů z výzkumu uvedené společnosti je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %, ale v některých organizacích dosahuje i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5 - 10 %).

Na trhu lze přitom pozorovat dvě různé situace:

- organizace, které opravdu pociťují nedostatek lidí a zároveň mají až 25% fluktuaci, a to zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice),

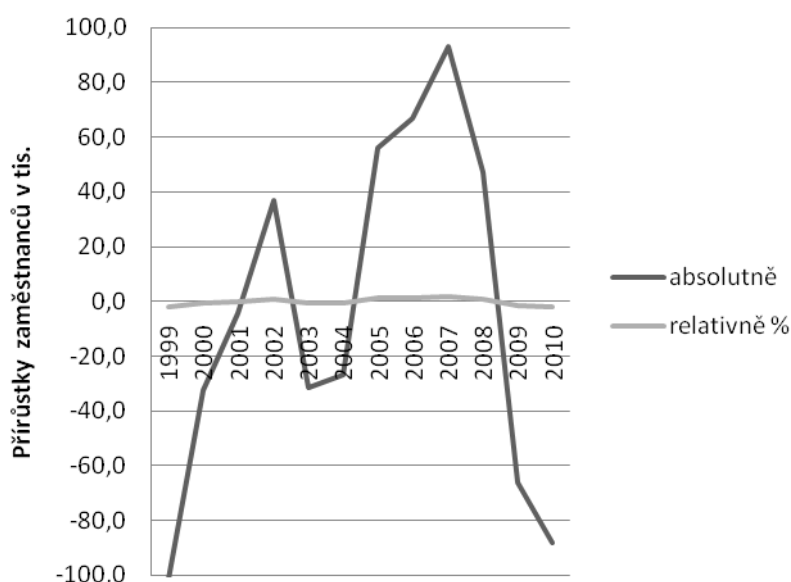
- organizace působící ve vysoce specializovaných oborech, např. chemie či jaderná energetika, které zažívají opačnou situaci, kdy míra fluktuace je na úrovni tržního minima (do 6 %).

Dle údajů společnosti CIPD stupeň fluktuace kolísá velmi značně v závislosti na oboru. Postupný průzkum pracovní fluktuace ukazuje, že nejvyšší počet (přes 50 % ročně) vykazují maloobchody, hotely a restaurace, zákaznická centra, o něco méně také soukromý sektor služeb. Nejnižší počet fluktuací (méně než 10 %) vykazují státní úředníci, hasiči, policisté a zaměstnanci veřejného sektoru s vysokou úrovní znalostí a odpovídajícím platem.

Stupeň fluktuace také velmi záleží na daném regionu. Nejvyšší počet zaměstnanců, kteří často mění zaměstnání je v místech s nejnižší nezaměstnaností a kde není problém najít si další zaměstnání (CIPD, 2004).

Vývoj fluktuace v ČR za posledních deset let ukazuje graf 2.1.

Graf 2.1: Vývoj fluktuace zaměstnanců v České republice (1999 – 2010)



Zdroj: ČSÚ

Čábelová (2007) dále uvádí, že průměrná hodnota nákladů na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů se pohybuje kolem 17 000 Kč, ale může dosahovat i 50 000 Kč (vyšší náklady se nejčastěji pojí s manažerskými pozicemi, neboť výběrové řízení na manažerské posty je náročnější, často probíhá více kol při konkursu a do výběru bývá zapojeno více současných zaměstnanců/manažerů). Výše těchto nákladů souvisí i s délkou nábory. Průměrný počet dní na obsazení pozice se pohybuje mezi 30 a 47 dny.

2.1.4 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců

Náklady jsou důležitou a ostře sledovanou položkou ve všech organizacích. Je nutné mít pod kontrolou tok peněz z důvodu udržení konkurenceschopnosti. V současné době se lidský kapitál stává stále významnějším faktorem úspěšnosti organizací, zároveň však dochází k růstu nákladů spojených s řízením a administrací zaměstnanců. Často je uvnitř organizací propagována kultura zaměřená na lidský kapitál, ve skutečnosti však velké množství organizací čelí vysoké fluktuaci zaměstnanců nebo jejich odcizením (Katcher, Snyder, 2009; Branham, 2009; Collins, 2001).

Personální činnosti spojené s najímáním nových zaměstnanců, jejich zaškolení a seznámení s firemní kulturou stojí organizaci čas i peníze. Nejedná se pouze o přímé náklady spojené s fluktuací, jako jsou administrativní náklady (personální práce a ostatní, jako tvorba dokumentace, doporučení, zápočtových listů a jiných evidencí daných legislativou) a odstupné (Reiß, 2008), ale také nepřímé náklady jako náklady vynaložené na absolvovaná školení a vzdělávací programy odcházejícího zaměstnance a dále pak náklady související s plánováním, vyhledáváním a přijímáním nového zaměstnance včetně orientace na pracovní pozici, nákladů na doškolení, nižší pracovní výkonnost do doby plného zapojení se do pracovní pozice (Armstrong, 2001; Bowes, 2010), náklady na pokrytí v období, kdy dané místo není obsazeno (CIPD, 2004) a dále nepřímo ztracený čas zainteresovaných zaměstnanců, kteří se starají o zapracování a včlenění nově příchozího zaměstnance do kolektivu a firemní kultury (například personalisté, přímí nadřízení, týmoví spolupracovníci, mentoři a podobně) (Ertl, 2005). Veškeré tyto položky je třeba brát v úvahu při plánování personálního zajištění organizace. Velká část těchto nákladů se skládá z nákladů na pracovní dobu managementu a administrativních zaměstnanců (příležitostné náklady), ale přímé náklady mohou být značné, pokud je využito při následném náboru služeb reklamních agentur či assessment center (CIPD, 2004).

Důvodem oceňování nákladů fluktuace jsou podklady pro přesvědčení liniových manažerů a finančních ředitelů o potřebě investic ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají, tedy ke zvýšení retence. V současné době oceňuje tyto náklady překvapivě malé procento HR oddělení – 7 % (CIPD, 2004). Přitom je institutem předkládána možnost neoceňovat náklady každého zaměstnance, ale počítat s tzv. průměrnou cenou, kterou je pak celkový počet zaměstnanců, kteří organizaci za dané období opustili, vynásoben.

Komplexnější přístup k výpočtu flukтуаčních nákladů pak dává přesnější a stále vyšší odhad celkových nákladů. Tato metoda zahrnuje odhady a relativní produktivitu nových zaměstnanců v prvních týdnech či měsících.

Vedoucí si často neuvědomují široký dosah odchodu zaměstnance z pracovní pozice. Reiß (2008) v souvislosti s kalkulací nákladů fluktuace upozorňuje, že výpočet nákladů vzniklých při odchodu zaměstnance nelze určit jednou a potom zobecňovat, neboť tyto náklady se liší nejen s různorodostí odvětví a organizací, ale i charakterem a náročností pracovní pozice. Čím složitější je práce, tím vyšší budou náklady na obsazení nového zaměstnance na dané místo. Proto je nutné vypočítat náklady pro každou položku (pracovní místo) v organizaci pro případ, že musí být obnovena.

Důsledkové náklady fluktuace je možné rozdělit do následujících kategorií (Reiß, 2008; Bowes, 2010; Armstrong, 2007):

- náklady před odchodem zaměstnance - zaměstnanci pracují pomaleji, nepřinášejí žádné inovace, jsou v průměru častěji nemocní,
- náklady vynaložené na okamžité výpovědi – odstupné, právní spory se zaměstnanci a podobné nákladové položky,
- náklady na výstupní pohovory,
- náklady na volné místo - práce je vykonávána později, v nejhorším případě je delší dobu odkládána nebo nemůže být udělána, jsou nadměrně využíváni ostatní zaměstnanci, některé činnosti v organizaci mohou být závislé na zpomalených nebo opožděných činnostech, dochází pak k řetězení zpoždění a nespokojenosti na výstupech (prodlužování doby dodání apod.),
- náklady na přijímání zaměstnanců - zde jsou všechny náklady na výběr nového zaměstnance (od inzerátu přes přijímací postup a rozhovory). V závislosti na typu náborového procesu může být výběrové řízení i velmi nákladné,
- náklady na školení a orientaci - nový zaměstnanec musí být zaškolen, vznikají náklady na čas jiného zaměstnance. Kromě toho nový zaměstnanec potřebuje čas, aby si dobře osvojil dovednosti nutné k jeho novému umístění,
- náklady na neplně pracujícího zaměstnance ve stádiu odcizení či ve výpovědní době,
- náklady ztracených tržeb a efektivity práce po dobu zapracování nového zaměstnance,
- ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než byl nalezen náhradník,
- ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.

Ertl (2005) sumarizuje náklady na fluktuaci jako výčet všech nutných opatření, které se musí organizace zrealizovat při propuštění a následném najmutí zaměstnanců. Mluví mimo jiné o najmutí externího poradce, změně systému odměňování, systému výběru zaměstnanců, a tak

dále. Vznikne poměrně velký balík „nových“ nákladů, které ze zkušenosti z práce na snižování fluktuace v obchodních organizacích vyjadřuje finanční ztrátou způsobenou odchodem zkušeného obchodního zástupce na částku přibližně 600 – 800 000 Kč, přičemž náklady na výběr a standardní zapracování nového zaměstnance představují částku přibližně 300 000 Kč. Celkem náklady na odchod jednoho obchodního zástupce dosahují přibližně 1 milion Kč jisté ztráty.

Zde se autor rozchází s tvrzením Čábelové (2007), neboť podle průměrných údajů zjištěných společností PricewaterhouseCoopers dosahuje hodnota nákladů na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů 17 000 Kč až 50 000 Kč. Rozpor může být daný vypočteným průměrem shromážděných hodnot. Ertl (2005) totiž uvádí částku 300 000 Kč na konkrétním příkladě jedné organizace a pozici zkušeného obchodního zástupce, která je jistě výrazně nad průměrem zaměstnaneckých pozic. Také Bowes (2010) uvádí cenu za odchod výše postaveného manažera na tři měsíční platy dané osoby, přičemž tento odhad v sobě nezahrnuje snížení produktivity před zapracováním nového zaměstnance a snížení tržeb během této doby.

Průzkum, který v roce 2005 uskutečnil britský Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) a který byl zaměřen na získávání, stabilizaci a odchody zaměstnanců, zjistil, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího pracovníka činily 4625 liber (cca 138 000 Kč). Jde o zcela typický údaj a výpočet nákladů vyvolaných odchody zaměstnanců může vést k alarmující části v případech, kdy je množství odchodů velké zejména, když se týká vzdělaných a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Tuto informaci může personální útvar využít jako závažný argument pro podporu změn politiky zaměstnávání a odměňování zaměstnanců.

Ve studii Manchester Consulting v roce 1998 (převzato od Reiß, 2008) byly organizace vyzvány, aby odhadly náklady, které jim vzniknou při fluktuaci (na jednoho zaměstnance). Organizace odhadují náklady na odchod jejich zaměstnance takto:

Tabulka 2.5: Náklady na odchod zaměstnance

Náklady (přepočteno při kurzu dolaru v roce 1998 cca 35 Kč)	Počet %
Maximálně 1000 USD (do 35 000 Kč):	5 %
Mezi 1000 a 5000 USD (35 – 175 000 Kč):	31 %
Od 5000 do 10.000 USD (175 – 350 000 Kč):	34 %
Mezi 10.000 a 15.000 USD (350 – 525 000 Kč):	12 %
Mezi 15.000 a 20.000 USD (525 – 700 000 Kč):	8 %

Zdroj: studie Manchester Consulting (1998) In Reiß (2008)

Somaya a Williamson (2008) tvrdí, že fluktuace škodí obchodu, protože vede ke zvýšeným nákladům spojeným se získáváním nových zaměstnanců. Tyto náklady se odhadují na 100 až 150 % platu špičkového zaměstnance. Tejně tak i autoři Katcher, Snyder (2009) uvádějí odhad ztráty při odchodu zaškoleného zaměstnance na 150 % jeho ročního platu. Organizace v důsledku fluktuace ztrácejí také proto, že zaměstnanci jsou nositeli lidského kapitálu, včetně znalostí a „know-how“ specifických pro danou organizaci, které si při svém odchodu „odnášejí“, aby tak přispěli k lidskému kapitálu svého nového zaměstnavatele.

Vzorový příklad nákladů fluktuace je uveden v příloze 15 (kapitola 10.15).

2.1.5 Vzorce výpočtu míry fluktuace a stability zaměstnanců

Pro zjištění intenzity či míry fluktuace bývají využívány jednoduché vzorce. Níže jsou uvedeny doporučené postupy výpočtu podle autorů Ertla (2005), Reiße (2008) a společnosti CIPD (2004).

Ertl (2005) pro výpočet fluktuace a stability zaměstnanců používá následující vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} * 100$$

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

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek organizace, atd. Je vhodné sledovat mimo jiné strukturu odcházejících zaměstnanců, což pomáhá při identifikaci důvodů fluktuace. Do výpočtu autor doporučuje nezahrnovat odchody zaměstnanců například ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

Naopak společnost CIPD doporučuje zahrnovat do počtu odcházejících také zaměstnance, kteří organizaci opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil či odchodu do důchodu a teprve z hrubé fluktuace vypočítat dobrovolnou fluktuaci. Hrubý počet fluktuací pak následně doporučuje používat každoročně především pro výroční zprávy pro efektivní srovnání cílů.

Vzorec pro výpočet je pak uveden následovně:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

Reiß (2008) uvádí v souvislosti s fluktuací následující vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100$$

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

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet náhradníků za odchody}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100$$

$$\text{Poč. náhradníků za odchody} = \frac{\text{poč. příchozích} + \text{poč. odchodů} - |\text{poč. přích.} - \text{poč. och.}|}{2}$$

Autor dále uvádí, že je nutné vypočtené údaje sledovat v časovém horizontu a doporučuje také sledování výstupů hodnotit v souvislosti s ostatními organizacemi/konkurenty v odvětví či v rámci celé ekonomiky. Upozorňuje však, že jednotlivá odvětví mají různý, pro dané odvětví specifický, vývoj a míru fluktuace. Například ve Švýcarsku má chemicko-farmaceutický průmysl průměrnou fluktuaci 6,6 %, stavebnictví 12,3 % a pohostinství 17,9 %.

Zmínění autoři uvádí několik možných vzorců pro výpočet fluktuace. Z větší části se jedná o vzorce velmi si podobné, jen s nepatrnými odlišnostmi. Pro využití v praxi by bylo zřejmě nejlepší využití vícero možností, neboť každý vzorec může ukazovat jinak zkreslenou hodnotu a je proto nutné získat více výsledků pro možnost jejich srovnání a vyvození objektivnějšího závěru.

2.2 Vliv personálních činností na rozhodnutí zaměstnanců setrvat nebo opustit organizaci

Hlavním úkolem personálního řízení je umožnit organizaci, aby efektivněji, snáze a rychleji dosáhla svých cílů tím, že komplexně podpoří a dohlédne na veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Kleibl, 2001; Koubek, 2001; Milkovich a Boudreau, 1993). Dohlédnutím se rozumí převzetí rozhodující role při vytváření prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál

k prospěchu organizace, byli k plnění cílů a úkolů dostatečně motivováni a stimulováni pomocí vnitřního ztotožnění se s cíli organizace, tedy nejen platem či mzdou a nefinančními odměnami (Armstrong, 2002; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Katcher, Snyder, 2009; Kleibl, 2001; Koubek, 2004; Petříková, 2007; Sýblo, 1993). Dohlédnutí „shora“ u zmíněných autorů dominuje nad „podporou“. Dyadický vztah (Horalíková, 2006; Kleibl, 2001; Koubek, 2001) předpokládá, že personalistika, neboli řízení či rozvoj lidských zdrojů, je souborem poznatků doporučujících způsoby personálního vedení v organizaci k oboustranné spokojenosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při dosahování cílů. Personální řízení využívá pro svou efektivitu psychologii práce, stimulaci a motivaci. Zabývá se všemi aspekty lidského chování, myšlenek a pocitů vzhledem k práci, neboli mezi jednotlivcem a jeho prací a vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí (Arnold, 2007).

2.2.1 Změny pracovních okolností

V současnosti stále převládají, jak uvádí Arnold (2007), již překonané charakteristiky pracoviště. Současná psychologie práce se od těchto zažitých názorů snaží oprostit. Tabulka 2.6 ukazuje změny v pracovním prostředí a jejich dopad na organizaci práce.

Tabulka 2.6: Změny pracovních okolností a jejich dopad

Změny pracovních okolností	Dopad na organizaci
Stárnutí pracující populace.	Učení, výkonnost, uspokojení a zabývání se prací starších lidí.
Rostoucí vliv trhu práce a rovnost dříve znevýhodňovaných skupin, včetně etnických menšin a osob s postižením.	Další rozvoj postupů spravedlivého výběru; pracovní zkušenosti členů znevýhodněných skupin, vliv různorodosti na pracoviště a výkonnost organizací; politika různorodosti; vztahy mezi skupinami v práci.
Rostoucí pracovní zátěž v práci.	Stres a tlak v práci; syndrom vyhoření a duševní zdraví; rovnováha mezi prací a dalšími aspekty života; vliv pracovní zátěže na myšlení a chování.
Více lidí pracuje na dálku (např. doma) pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT).	Výběr lidí vhodných pro práci z domu; dohled a vedení fyzicky nepřítomných osob; vliv izolace na pracovní výkon a uspokojení; efektivní virtuální komunikace a týmová práce; nábor a volba po internetu.
Tlak na organizace jak co do snižování nákladů, tak řádného využívání znalostí.	Vliv těchto konkurenčních tlaků (včetně nových technologií) na strukturu práce; organizační učení a řízení vědomostí; stres a tlak v práci; novátorství a kreativita; organizační změny.
Zredukované, nestrukturalizované organizace využívající externí zdroje.	Méně organizačních kariérových možností, které jsou ambicióznější; jedinec musí čelit změnám a nejistotě; vztahy mezi „kmenovými“ a „okrajovými“ zaměstnanci; pracovní život v malých organizacích; soukromé podnikání.
(Pomalý) nárůst participace žen v tradičně mužské práci s vysokým statutem.	Zkušenost být ženou v mužském světě; pohlavní stereotypy; kariérový úspěch ženy, odměny a cesta srovnatelná s mužskou; „ženský“ způsob práce.
Snížení dostupnosti manuální práce; nárůst sektoru služeb vyžadujícího nízkou kvalifikaci; rostoucí propast mezi lidmi s tržně využitelnými dovednostmi a kvalifikací a těmi bez nich.	Psychologický a společenský dopad příjmu a marketingových rozdílů; zkušenosti a dopad nezaměstnanosti a nedostatečné zaměstnanosti.
Rostoucí internacionalizace organizací a trhů.	Mezikulturní srovnávání pracovních příležitostí; práce v zahraničí; interpersonální a mezikulturní vliv; vhodnost výběrových postupů v různých kulturách apod.

Zdroj: Arnold (2007)

Uvedené změny v současném pracovním prostředí je nutné brát na zřetel a přizpůsobovat jim pracovní prostředí a kulturu. Změněné požadavky na pracovní místa vyžadují nový přístup

odpovědného a uvědomělého managementu, který má příslušné vědomosti týkající se práce s diferencovanými typy zaměstnanců.

Uvedená tabulka 2.6 uvádí koncept nového řízení lidských zdrojů. Tato práce se snaží dotknout právě zmíněných změn v pracovním prostředí a vyvodit na základě dat vzešlých z výzkumu a provedených analýz zda, v jaké míře a jakým způsobem okolnosti uvedené v tabulce ovlivňují personální práci se zaměstnanci.

Kvalitní zaměstnanci jsou pro moderní organizace klíčovým faktorem úspěchu. Je proto nutné pečovat o lidský kapitál v organizaci od počátečního rozhodnutí o potřebě nového zaměstnance, jeho výběru, přijetí, adaptaci, školení a další vzdělávání, průběžné hodnocení až po ukončení pracovního poměru. Manažeři musejí být obeznámeni se současnými trendy v personálním managementu a vnímat potřeby svých podřízených, neboť stále častěji se v dnešní globální a znalostní společnosti jedná o nesourodou skupinu osob s různou pracovní dobou, národností, kulturou, zvyklostmi a pracovními návyky. Přesto základní lidské potřeby, jako potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání, zůstávají stále stejné a právě těm by mělo personální řízení a psychologie práce věnovat pozornost.

Organizace navenek propagují zaměření své kultury na lidský kapitál, ve skutečnosti však velké množství z nich čelí vysoké fluktuaci zaměstnanců nebo jejich odcizení. Personální činnosti spojené s najímáním nových zaměstnanců, jejich zaškolení a seznámení s firemní kulturou stojí organizaci čas i peníze. Z tohoto důvodu je třeba klást důraz na motivaci zaměstnanců, podporovat firemní kulturu, péči o rozvoj talentů, tedy snahu o udržení stávajících zaměstnanců.

Tabulka 2.7 specifikuje současný směr změny v zaměření personálních funkcí (Walker, 2003).

Tabulka 2.7: Změny v řízení lidských zdrojů

Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	
OD	K
Lokálního	Globálnímu
Administrativy	Samoobslužným systémům
Vnitropodnikových služeb	Outsourcingu
Transakcí – pouhého vykonávání činností	Tvorbě informací – strategické úloze
Nediferenciovaného organizačního plánování	Individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak pro manažery

Zdroj: Walker (2003)

Moderní personální management musí mít schopnost nabídnout každému zaměstnanci individualizované personální plány a programy. Personální plány musejí být zefektivněny,

ušity na míru a dodány tak, aby odpovídaly specifickým potřebám každého zaměstnance (Walker, 2003). S pomocí nejmodernější technologie personálních portálů musí být nové personální programy schopny doručit a zpracovávat svoje plány ve formě samoobslužných systémů, které při nižších nákladech umožňují rychlejší a individualizovanou distribuci služeb. Součástí personálního IS by proto měla být podpora empowermentu (Mika, 2003). Empowerment přináší zaměstnancům možnost mít přehled o svých údajích a informacích, které organizace v systému zpracovává, příležitost rozhodovat se o dalším profesním rozvoji a spolupodílet se na rozhodování o své osobě pomocí online přístupu. Ze strany zaměstnance vyžaduje aktivní přístup při sledování poskytovaných informací a zodpovědnost za udržování aktuálních dat. Empowerment patří mezi důležité strategické metody motivace (Červinka, 2005).

I přesto, že většina organizací se navenek prezentuje moderní informační společností, stále v oblasti řízení lidských zdrojů doznívají některé negativní faktory (Horalíková, Zuzák, 2005; Katcher, Snyder, 2009; Kocianová, 2010; Bělohávek, 2008):

- chybí strategie organizace v oblasti personálního řízení, personální politika je špatně formulována nebo zcela chybí, vyskytuje se i absence personálního plánování,
- jsou málo propracované systémy hodnocení zaměstnanců,
- jsou nedostatečně propracované systémy motivace a pracovní spokojenosti, spoléhající převážně na mzdové soustavy a nejsou doceňovány nehmotné stimuly, například organizační akcie nejsou spravedlivě rozdělovány, participace na zisku neexistuje, a pokud ano, rozdělování výhod je plošné nebo opět podle postavení, což budí pocity nespokojenosti mezi zaměstnanci,
- vyskytuje se nízká úroveň participativnosti rozhodování v organizacích omezující se většinou na vedoucí, převážně ve vedení organizace,
- je omezený výběr dostupných prostředků k odpovídajícímu hodnocení vynikajících zaměstnanců,
- přílišné zásahy do práce a pravomocí ze strany nadřízených (z důvodu nedůvěry ve schopnosti podřízeného či z vlastního pocitu nenahraditelnosti), což jen vyrušuje zaměstnance v práci,
- převažují nepředvídatelné vlivy na práci, práce (pracovní pozice) není přesně definována, nejsou udány pravomoci, zodpovědnost, samostatnost,
- osobní život zaměstnanců není brán v úvahu,
- organizační porady nikam nevedou, nemají cíl ani strukturu, jsou jen ztrátou času,

- neplnění slibů managementu, zatajování informací (vede k pocitu nejistoty a nespokojenosti),
- problémy s kvalitou vnímanou zaměstnanci, nedostatek zdrojů, boj o zdroje mezi odděleními apod.,
- přílišná byrokracie, která jen zdržuje procesy,
- návrhům a připomínkám ze strany zaměstnanců nikdo nenaslouchá,
- existují bariéry v perspektivách zaměstnanců.

Veškeré tyto faktory mají silný vliv na tendenci zaměstnanců setrvat či opustit organizaci. Mladí a talentovaní lidé chtějí být za svou práci a obětavost pro organizaci náležitě oceněni, chtějí vidět smysl a pracovat na svém osobním rozvoji. Vedoucí často nejsou obeznámeni s moderními přístupy k hodnocení, rozvíjení zaměstnanců jako zdroje konkurenční výhody. Je třeba k zaměstnancům přistupovat individuálně, využívat participace na vedení a rozhodování a soulad s firemní kulturou (Horalíková, Zuzák, 2005). Jen tak budou zaměstnanci ochotni pracovat pro organizaci, podílet se na jejím rozvoji a organizace bude moci maximálně využívat jejich potenciálu, talentu, schopností a bude se moci spolehnout na jejich dlouhodobou solidaritu.

2.2.2 Sociální dovednosti na pracovišti

Nové způsoby práce a trendy na pracovišti nutí zaměstnance a především manažery využívat mimo vzdělání a zkušeností také emoční inteligenci (Folwarczná, 2010; Wilding, 2007). Zaměstnavatelé mají vyšší požadavky na své zaměstnance a ti mají vyšší požadavky na své zaměstnavatele (Armstrong, 2007). Většina zaměstnání není na celý život a zaměstnanci očekávají kompenzaci za nejistotu a za své úsilí v podobě školení, rozvoje, vhodného zacházení a to nejen v technických schopnostech, ale také v „měkkých dovednostech“, které jsou považovány za nutný předpoklad pracovního úspěchu (Folwarczná, 2010; Wilding, 2007; Deiblová, 2005). Mezi měkké dovednosti spadá zejména komunikace (nejen bezchybný přednes, ale i schopnost pomocí komunikace budovat vztahy, vyjadřovat své myšlenky jasně, srozumitelně a citlivě, projevit zájem o ostatní), čestné a etické chování, schopnost přiznat chyby a schopnost realistického, nestranného úsudku (Folwarczná, 2010).

Wilding (2007) uvádí, že emočně inteligentní zaměstnavatel a zaměstnanec dokáže lépe zvládat své emoce během vypjatých situací na pracovišti, bezproblémově komunikuje, dobře se přizpůsobuje změnám, rychle a dobře řeší problémy a používá humor pro posilování vzájemné důvěry ve stresových situacích. Stresové situace na pracovišti vyžadují od všech

zúčastněných otevřenost a chápavost, optimistický přístup, rozpoznání a předpovídání emocí ostatních (Folwarczná, 2010; Pauknerová, 2006).

Pro zdokonalení vztahů a spolupráce na pracovišti, i ve vztahu s klienty a dodavateli doporučuje Wilding (2007) a Folwarczná, (2010) zaměření na rozvoj následujících oblastí:

- Empatie – schopnost lépe porozumět druhým, schopnost vnímání pocitů a způsobů vnímání druhých a projev aktivního zájmu o to, čeho se obávají, co potřebují k zvládnutí svých úkolů a schopnost pochopit a akceptovat odlišné typy lidí.
- Dobré mezilidské vztahy – schopnost využívat nejučinnější taktiky pro dosažení cílů při vyjednávání, zaslání jasných a srozumitelných sdělení, řešit spory s klienty i kolegy (strategie „win – win“), vycházet dobře s kolegy a tvořit dobře fungující týmy.
- Sebeuvědomění – znalost svých vlastních předností a nedostatků, hodnot a způsobů chování a dále tuto schopnost využívat pro rozpoznání emocí a jejich vlivu na kolegy, získání sebedůvěry a realistická očekávání svých předností a limitů.
- Sebeovládání – napomáhá větší sebekontrolu, eliminace rušivých a škodlivých emocí, udržení důvěry, poctivosti, integrity a tím respektu u ostatních lidí, převzetí odpovědnosti, flexibility při změnách.
- Sebemotivace – podpora vlastní snahy o dobře odvedenou práci s maximálním nasazením a co nejlepšími výstupy.
- Pozitivní myšlení – věřit v nejlepší možný dosah rozhodnutí, možnost dosáhnout vytyčených cílů a svou snahou nadchnout i ostatní zaměstnance.

2.3 Konstrukty k měření vztahu mezi fluktuací, retencí a personální činností

Vysoké procento fluktuace zaměstnanců ohrožuje většinu organizací. Pro odstranění příčiny je třeba klást důraz na veškeré procesy práce se zaměstnanci od jejich nástupu do organizace po jejich odchod (Armstrong, 2002; Bělohlávek, 2008; Branham, 2009; Vosoba, 2005). Dále se literární rešerše věnuje popisu klíčových činností, které ve svém výsledku ovlivňují fluktuaci. Personální činnosti jsou popsány ve vztahu k faktorům, které byly identifikovány na základě studia podkladů, dedukce a konzultace s experty, jako významné pro odchod zaměstnanců z organizace.

V návaznosti na výše uvedené poznatky o fluktuaci (viz kapitola 2.2.1) je níže uveden výčet personálních činností, kterým je nutné věnovat pozornost při snižování nežádoucí fluktuace.

Tyto činnosti budou dále popsány v rešeršní části práce ve smyslu vlivu na odchod zaměstnanců z pracovní pozice:

- **nábor a výběr** – pro eliminaci přístupu pouhého náběru bez ohledu na schopnosti, možnosti zaměstnanců a využití organizací, což zahrnuje vzájemné **očekávání** zaměstnanců od organizace a naopak,
- **zapracování, adaptace** – pro eliminaci představ, že nově přijatí zaměstnanci vše odvodí sami a není třeba se jim věnovat, pouze je vyměnit v případě jejich nevyhovujících výstupů; zde je stěžejním faktorem vzájemná **komunikace** mezi zaměstnancem a organizací,
- **vedení, hodnocení a motivace** – pro eliminaci povyšování zaměstnanců s nevhodnými kompetencemi pro vedení lidí, koncepční činnosti, sledování a rozvoje produktivity apod., kdy je podporována a **uznávána role a pozice** zaměstnance v organizaci,
- **odměňování** – pro eliminaci pouhého finančního a plošného zaměření odměn, ale i nefinančních a jiných forem odměn, jako samostatný faktor **odměňování**,
- **rozvoj** – pro eliminaci zatajování informací, problémové komunikace a nahrazení podporou manažerského vzdělávání, koučingu, předávání znalostí, což má vliv na sounáležitost zaměstnance v organizaci, jeho role, pozice a **uznání**,
- **teambuilding a spolupráce** – pro eliminaci neosobních vztahů a prostředí, kdy je důležité uspokojit potřebu sounáležitosti, tedy faktor vzájemných **vztahů** na pracovišti,
- **propouštění** – pro eliminaci hrubých způsobů, nezájmu o reálnou zpětnou vazbu jako reflexe předchozích bodů.

2.3.1 Získávání, výběr a evidence zaměstnanců (faktor očekávání)

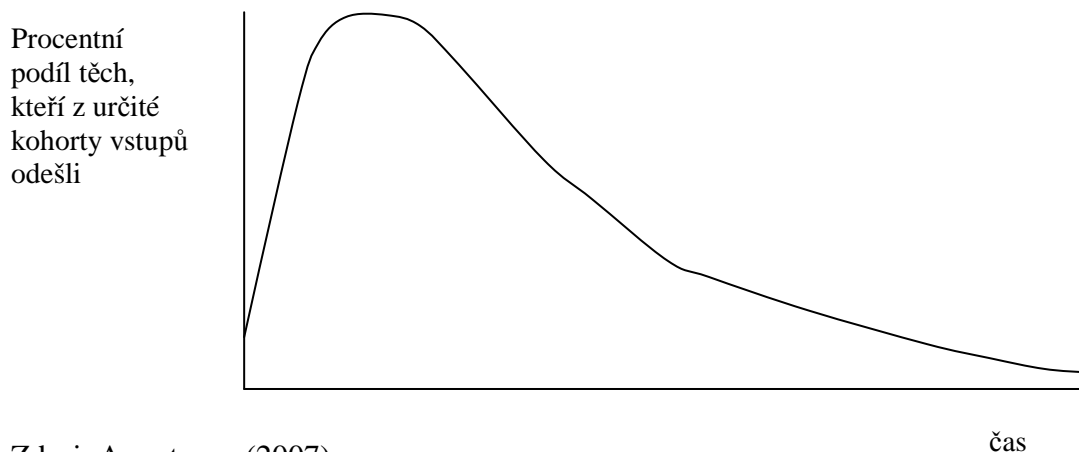
Proces získávání zaměstnanců zajišťuje nalezení vhodných uchazečů na konkretizovaná pracovní místa (Armstrong, 2002; Kocianová, 2010) tak, aby docházelo k souladu s očekáváním organizace ohledně schopností, vzdělání a zkušeností uchazeče a zároveň nastala shoda s očekáváním daného zájemce o práci ohledně nároků a poskytovaných příležitostí na daném místě. Jedná se o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto volných míst, jednání s uchazeči, získávání informací o uchazečích a celkovým zajištěním těchto činností (Koubek, 2001; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Horalíková, 2006). Vyhledávání vychází

z identifikace potřeby zaměstnanců, která je vyjádřena v personálních plánech a v popisech pracovních míst (Stýblo, 2003; Horalíková, 2006).

Najmutí vhodných zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů ovlivňujícím následnou fluktuaci zaměstnanců. Je třeba klást důraz na vhodnost kandidáta na pracovní místo z pohledu náplně práce i kolektivu, kultury, která na pracovišti převládá a zázemí (Branham, 2009). Náklady spojené s výběrem zaměstnanců nejsou zanedbatelné, je proto třeba věnovat pozornost systému přijímání, aby nově najatí zaměstnanci měli reálné představy, které jsou v souladu s jejich hodnotami (Deiblová, 2005; Wilding, 2010) a zůstávali co nejdéle. Stávají se cenným aktivem s hlubokými znalostmi o organizaci, pracovních procesech a podílejí se na sdílení mise, vize a strategie (Branham, 2009; Collins, 2001; Somaya, Williamson, 2008).

Armstrong (2007) uvádí, že rozložení ztrát pro každou skupinu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“, jak ji ukazuje schéma 2.1.

Schéma 2.1: Křivka přežití



Zdroj: Armstrong (2007)

Tvar křivky je pro mnohé situace podobný, i když vrchol se může posouvat po časové ose nebo může být v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších vstupních kohort nižší. Při plánování lidských zdrojů je nutné počítat s tím, že polovina osob získaných v určitém roce během následujících pěti let odejde, pokud se nezlepší míra stabilizace zaměstnanců. Chce-li organizace splnit požadavek mít za pět let padesát vycvičených zaměstnanců, měla by jich v současném roce získat sto. Tyto údaje mohou inspirovat zejména, když se vezmou v úvahu náklady získání a zapracování zaměstnanců (Armstrong, 2007).

2.3.2 Pracovní adaptace vztahů a řešení konfliktů (faktor komunikace)

Profesní adaptace hraje důležitou roli v rozvoji a spokojenosti zaměstnance a ovlivňuje jeho další rozhodnutí o setrvání v organizaci. Roli hraje seznámení s organizačními pravidly, kulturou a realistickými situacemi, které v organizaci převládají (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Pracovní adaptaci ovlivňuje dosavadní způsobilost zaměstnance, jeho motivace, zkušenosti a simultánní role (Horalíková, 2003). Organizace se tak vyhne nepříjemnostem při pozdějším zjištění zaměstnance, že pracovní místo nesplňuje očekávání a rozhodne se k odchodu, nebo k setrvání na místě s minimem vynaloženého pracovního úsilí (Katcher, Snyder, 2009).

Každý proces adaptace je charakterizován čtyřmi fázemi:

- Přípravná fáze,
- fáze globální orientace,
- fáze uvědomělé orientace a výsledkem je

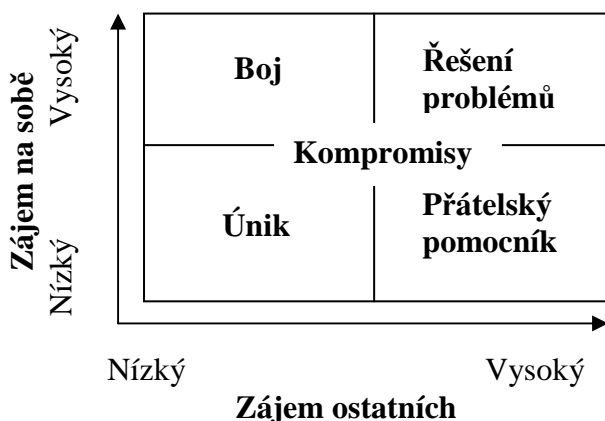
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému, popř. rezignace či opuštění nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází (Horalíková, 2003; Hermochová, 2006).

Adaptace v procesu práce probíhá v rovině pracovní a asociální adaptace, přičemž obě roviny se vzájemně prolínají a nelze je od sebe absolutně oddělit (Hermochová, 2006). Úkolem vedoucích je řídit adaptační proces tak, aby se zaměstnanci co nejrychleji vyrovnali se změnami (nástupem na nové pracoviště, inovacemi), s nároky a požadavky, které na ně klade práce, konkrétní zařazení i změněné vztahy mezi lidmi (Stýblo, 1993; Branham, 2009, Finnegan, 2010; Horalíková, 2003; Hermochová, 2006; Armstrong, 2002; Provazník, 2002). Sociální adaptace s sebou nese seznámení se sociálním prostředím, mezilidskými vztahy, zvyklostmi, tradicemi, kulturou a hodnotami. Následně zaměstnanec srovná zjištěné s vlastními cíli, postoji a hodnotami a dochází k přijetí bez výhrad (nejlepší případ pro organizaci), nebo k rozporu, který ovšem může být překonán přizpůsobením. Pokud k přizpůsobení nedojde, rozpor je příliš velký, zaměstnanec opouští organizaci.

Adaptovaný člověk se vyznačuje zdravým pohledem na svět, optimismem, realistickým přístupem k podmínkám, reálným sebepojetím, sociální a emocionální zralostí, sebekontrolou a sebedůvěrou.

Řešení konfliktů je možné pouze po dohodě o rozdělení vlivu mezi experta a klienta v rámci osobních vztahů. Proto je v této práci dávána přednost faktoru „očekávání“ před faktorem „vztahy“. Po této dohodě, která osobní „vztahy“ vyloučí boj o zájmy nebo jejich předstírání, nastává záměna konfliktů (schéma 2.2) „očekáváním“ hodnot, které pro zájmy přinese rozvoj za podmínky vyloučení chyb při adaptaci pracovního procesu (Linhart, 2003).

Schéma 2.2: Přístup zaměstnanců ke konfliktu



Zdroj: Linhart (2003)

2.3.3 Hodnocení zaměstnanců (faktor uznání)

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí ocenění vynaloženého úsilí, času a zároveň shrnutím minulého období s navržením cílů a možností zlepšení do období dalšího. Zaměstnanci chtějí vědět, že je jim organizace vděčná za to, že pro ni pracují a zároveň je tento nástroj vhodný pro včasné zjištění nedostatků, upozornění na chyby a předcházení nespokojenostem. Je třeba se vyvarovat formalitám, stejnému hodnocení všech zaměstnanců nebo naopak protěžování některých osob. Z tohoto důvodu musí být vedoucí, provádějící hodnocení, v této činnosti řádně proškolen (Hroník, 2006; Katcher, Snyder, 2009). Forma hodnotícího pohovoru je doporučována jako přátelský pohovor mezi nadřízeným a podřízeným, kde oba mají prostor pro vyjádření svých postřehů a idejí, sdělení požadavků, cílů, které navrhne zaměstnanec nebo jsou nabídnuty či modifikovány nadřízeným. Obě strany se k cílům posléze vyjádří a vytvoří plán pro další období (Kahle, Stýblo, 1996). Zaměstnanec je nutné předem seznámit s typem a průběhem hodnocení pro možnost přípravy. Zaměstnanci mají znát hodnotící formuláře a na základě podaných možností rozvoje, si rozmyslet cíle, kterých budou chtít v dalším období dosáhnout a zhodnotit ty, které měli zadány v minulém období (Hroník, 2006; Wilding, 2007). Zaměstnanec, který si sám navrhne cíl pro příští období, nebo jej přijme od nadřízeného a sdílí jej, podá v jeho dosahování mnohem lepší výkon než ten, který není nijak do problému zainteresován, a cíle mu byly pouze vnuceny (Hroník, 2006; Koubek, 2004; Stýblo, 2004).

Záznamy z hodnocení je nutné uchovávat z důvodu pozdějších srovnání a sledování vývoje zaměstnanec na pracovní pozici. Údaje pak poskytují hodnotné podklady pro další rozvoj jak zaměstnanec, tak organizace (Branham, 2009; Finnegan, 2010; Hroník, 2005; Kleibl, 2001; Mika, 2003; Walker, 2003). Údaje o hodnocení mají, stejně jako jiné údaje o soukromé osobě, důvěrný charakter (zákon č.101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů), proto je nutné stanovit pouze k cílům a způsobem, pro které byly získávány ve smyslu vymezeném tímto zákonem (tedy využití v personální práci organizace).

V manažerské praxi podle Hroníka (2006) existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. Vynechání může mít za následek neucelené či zkreslené hodnocení, které nebude vypovídat o skutečném profilu hodnoceného zaměstnanec.

Oblasti hodnocení:

- 1) **Výstup** (výkon) – lze rozeznávat přímé hodnocení, kde výsledek lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost (např. obrat, počet schůzek, chybovost), nebo nepřímé

u oblastí, které jsou obtížně definovatelné. Hodnocení probíhá pomocí zvolené stupnice, na které je odhadována hodnota výstupu.

- 2) **Vstup** (předpoklady = potenciál + způsobilost + praxe) – je charakteristika toho, co zaměstnanec vkládá a může vkládat do své práce. Napomáhá akceleraci pracovního výkonu. Podporuje využití veškerého potenciálu zaměstnance, jeho znalostí a zkušeností.
- 3) **Proces** (pracovní chování, přístup) – je nutný pro udržení kultury na pracovišti. Eliminují se tak případy, kdy zaměstnanec má výborný potenciál a dosahuje skvělých výkonů, ale svým chováním spíše demotivuje své kolegy (Hroník, 2006).

Při pohovorech je nutné dát najevo empatii, neposuzovat ostatní podle prvního nebo převažujícího dojmu, hledat pozitivní stránku věci, prokazovat zásadovost, takt a diplomatický přístup a ve vhodných situacích smysl pro humor (Hermochová, 2007; Hroník, 2006; Wilding, 2007).

2.3.3.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Níže jsou uvedeny nejčastěji používané metody hodnocení. Jsou popsány z hlediska jejich užívání v České republice, nebo jak jsou pojaty autorem. Detaily se v různých zemích a kulturách liší, v metodách je možné nalézt různé modifikace či se v některých kulturách nepoužívají vůbec, protože jsou v rozporu s místními kulturními návyky. Například v latinských zemích byly při hodnocení zaměstnanců nalezeny problémy širokého dosahu, které dokládaly kulturní nekompatibilitu. Jednalo se zejména o to, že v latinských zemích se neoslavuje rovnost, která je pro hodnocení potřebná, nevěří se v rozvoj osobnosti, zaměstnanci mají tendenci přijímat interpersonální zpětnou vazbu jako výzvu ke sporu, pokud nepřichází od nadřízeného, proces hodnocení vytváří nejistotu, kterou neumí snášet, latinské jazyky i styl diskuze jsou vhodnější pro abstraktní diskuzi než pro řešení problémů, organizace se nemění v důsledku rozvoje, ale krizemi a revolucemi (Hofstede, Hofstede, 2007).

Nejpoužívanější metody hodnocení včetně popisu výstupu hodnocení prvků podle Armstronga, (2002), Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové, (2005), Hroníka, (2005), Koubka, (2003), Kahle a Stýbla, (1994), Kreima, (2004), Kyrianové, (2003), Payna, (2007), Štikara et al., (2003) a Vysušila, (2004) jsou uvedeny níže:

- motivačně-hodnotící pohovor - příčinná hodnota se odvozuje od velikosti rozdílu mezi současným a žádoucím stavem u prvku, v průběhu procesu i na výstupu činnosti,

- řízení podle cílů (MBO) - příčinná hodnota se odvozuje od velikosti rozdílu mezi současným a žádoucím stavem u prvku i na výstupu celého procesu,
- assessment centra - příčinná hodnota se odvozuje od průběhu procesu,
- 360° zpětná vazba - příčinná hodnota se odvozuje od srovnání (velikosti rozdílu) v hodnocení většího množství nezávislých prvků,
- metoda BARS - příčinná hodnota se odvozuje od velikosti odchylky od předem stanoveného stavu žádoucího a skutečného chování prvku během procesu,
- metoda klíčové události - příčinná hodnota se odvozuje od průběžného pořizování záznamů o chování a výstupech prvku během celého procesu,
- sociogram - příčinná hodnota se odvozuje od srovnání velikosti odchylek mezi jednotlivými prvky v průběhu procesu,
- manažerský audit - příčinná hodnota se odvozuje od průběhu procesu v kombinaci se srovnáním hodnocení výstupu poskytnutého větším množstvím prvků,
- mystery shopping - příčinná hodnota se odvozuje od zjištění chování prvku a odchylek od požadovaného stavu v průběhu náhodných kontrol,
- metoda stanovení pořadí - příčinná hodnota se odvozuje od seřazení výstupů jednotlivých prvků podle kvality výstupu,
- metoda bodovací - příčinná hodnota se odvozuje od rozdělení předem stanoveného počtu bodů hodnotících výstup i proces určitému množství prvků podle dosažených výsledků,
- metoda nuceného rozdělení - příčinná hodnota se odvozuje od přímého srovnání výstupů jednotlivých prvků mezi sebou,
- metoda párového srovnání - příčinná hodnota se odvozuje od přímého srovnání vždy dvou prvků mezi sebou a určení, který dosáhl menší odchylky od požadovaného stavu, prvky se hodnotí postupně každý s každým,
- hodnocení potenciálu - příčinná hodnota se odvozuje od zhodnocení aspirace prvku dosáhnout žádoucího výstupu v budoucnosti,
- supervize a intervize - příčinná hodnota se odvozuje od srovnání průběhu procesu mezi jednotlivými prvky navzájem,
- sedmi faktorový model HPI - příčinná hodnota se odvozuje od zhodnocení vstupu, procesu i výstupu prvku v předem stanovené hodnotící škále zobrazující požadovanou hodnotu a velikosti odchylek,

- balanced scorecard - příčinná hodnota se odvozuje od zachycení průběhu procesu jednotlivých prvků a jejich vzájemné porovnání pro zjištění odchylek a určení nejlepšího výstupu.

2.3.4 Odměňování zaměstnanců (faktor odměňování)

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců (Hroník, 2006; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) a tím se stává jedním z ústředních bodů pro rozhodnutí o setrvání nebo opuštění pracovního místa.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Horalíková, 2003). Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Koubek, 2001). Účel systému odměňování spočívá ve vylepšování výkonu každého zaměstnance prostřednictvím aplikací účinných motivačně-hodnotících metod (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Hroník, 2006; Stýblo, 2003). Tento systém je pak možné, stejně jako jakýkoliv jiný systém, obecně definovat souborem svých prvků a strukturou vazeb, kterými jsou tyto prvky propojeny. Prvky jsou zdrojem chování odměňovacího systému a vazby jsou nositelem tohoto systému chování (Hron, 2006). Systém odměňování musí vycházet ze strategie organizace a podporovat všechny klíčové prvky. Vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.3.4.1 Trend odměňování

Otázka peněz (výdělku) není jediným důvodem k setrvání zaměstnance v organizaci. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, například dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutiní práci a podobně. Moderní systém odměňování upozorňuje, že součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou je nutné se zabývat, mají-li zaměstnanci maximálně přispívat k efektivnosti a prosperitě organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Katcher, Snyder, 2009).

Branham (2009) poukazuje na ochotu zaměstnanců zůstat na pracovní pozici i přes její rozdílné platové ohodnocení ve srovnání s konkurencí. Uvádí, že pokud je zaměstnanec na pozici v organizaci a mezi kolegy spokojený, odmítá nabídky konkurence i vyšší než 20 –

25 % jeho současného platu. Většina personálu dává přednost určité stabilitě (CIPD, 2004). Pokud se zaměstnanci necítí z nějakého důvodu v organizaci spokojeni, či již dříve přemýšleli o odchodu, přijímají nabídky, které dosahují zvýšení mezi 2 a 5 %. Výše výdělku tedy nesouvisí se spokojeností zaměstnanců na pracovním místě a nejedná se o hlavní pracovní motivační faktor. Naopak, zaměstnanci jako důvod odchodu z pracovní pozice uváděli platové podmínky až na osmém místě z deseti daných možností (Branham, 2009). Velké množství zaměstnanců záměrně volí pracovní pozice s nižším platovým ohodnocením jen proto, že je uspokojuje (neziskové organizace, možnost pomáhat druhým apod.), nebo je plat kompenzován jinými benefity (klouzavá pracovní doba, vstřícnost k rodinnému životu aj.) (Katcher, Snyder, 2009).

Průzkum provedený Saratoga Institutem (PricewaterhouseCoopers, 2010) poukazuje na nepřipravenost manažerů na změnu konvenčních způsobů odměňování. Výsledky výzkumu uvádějí mínění manažerů, že zaměstnanci odcházejí z důvodů výše mzdy či platu (98 % odpovědí manažerů). Zaměstnavatelé nejčastěji používají v praxi právě výzkumy, ze kterých plyne, že plat je hlavním motivačním faktorem. Je pro ně jednodušší vyvíjet tlak na zvyšování odměn, než dlouhodobá a časově náročná práce na vztahu se zaměstnanci (Branham, 2006; Hájek, 2006; Katcher, Snyder, 2009). Zaměstnanci naopak uváděli v 80 – 90 % případů jiné důvody odchodu z organizace. V souladu s tvrzením manažerů, The Harvard Management Update, Society for Human Resource Management a Monster.com (in Branham, 2006) ve svých průzkumech uvádějí, že 80 % všech důvodů odchodu je výše mzdy či platu. Tento nesoulad naznačuje neochotu zaměstnanců sdělovat manažerům pravé důvody odchodu (Branham 2006, 2010; CIPD, 2004). Nejsou ochotni riskovat nepřátelské vztahy mezi sebou a bývalým manažerem, jehož doporučení by mohli v budoucnu potřebovat (Branham, 2009). Nejsou ochotni vyjádřit jakoukoliv kritiku na svého vedoucího, kolegy nebo organizace celkově, preferují udání méně sporného důvodu (CIPD, 2004). Proto manažeři často nedostanou zpětnou vazbu od bývalých zaměstnanců a nedokážou tak dále pracovat na svém vlastním rozvoji (Urban, 2006). Při nezávislých průzkumech není pozice zaměstnanců ohrožena a tito pravdivě odpovídají na položené otázky týkající se důvodu opuštění organizace. Toto tvrzení podporuje i Herzbergova motivační teorie, která nestaví finanční odměnu jako hlavní motivační faktor, jedná se o faktor „hygienický“, může působit pouze demotivačně, pokud není uspokojen. Stejně tak i další autoři (Maslow, 1943; McClelland, 1987; McGregor, 2006; Vroom, 1990) uvádějí finanční ohodnocení jako motivační faktor, nepřevažuje však nad ostatními. Proto je nutné se při měření pracovní spokojenosti zaměřit na

více faktorů. Níže je v této souvislosti uvedena matice možných systémů odměňování podle Branhama (2006).

Schéma 2.3: Typologie odměň

	Krátkodobé	Dlouhodobé
Hmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> • Základní plat • Příplatky • Příspěvky na zdravotní pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpečnost práce • Programy spoření • Podíly na zisku
Nehmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní/životní benefity • Praktiky při najímání • Koučing 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní prostředí a kultura • Chování vedoucích • Důvěra ve vedení

Zdroj: Branham (2006)

2.3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (faktor uznání)

Rozvoj lidských zdrojů představuje progresivní péči o zaměstnance jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Zahorsky, 2010). Pokud není touha zaměstnanců se vzdělávat, zlepšovat a cítit se na vrcholu svých možností splněna, působí jako jeden ze spouštěcích faktorů pro uvažování o odchodu z organizace (Katcher, Snyder, 2009). Tato péče organizace musí být nutně orientována nejen do oblasti rozšiřování odborné připravenosti zaměstnanců, ale také do oblasti zvyšování jejich vzdělanosti a působení na jejich životní styl (Stýblo, 2003; Walker, 2003). Zároveň je nutné brát v úvahu existenci člověka v organizaci ve všech jeho sociálních vazbách, do nichž se promítají i osobnostní charakteristiky lidí a působit na snahu o sebezdokonalování osobních i sociálních dimenzí člověka (Deiblová, 2005; Horalíková, 2006).

Collins (2001) klade důraz na zajištění vhodných školení pro zaměstnance na konkrétních pracovních pozicích z důvodu ujasnění cílů a úkonů prováděných na pracovních pozicích. Personalisté nebo nadřízení musí znát své zaměstnance, vědět na jaké pozice a výkon práce se hodí jak kvalifikací, tak vzděláním. Pokud zaměstnanec projeví ambice či zájem o konkrétní pozici v organizaci, měl by být podporován. Naopak, pokud je evidentně zaměstnanec na svém místě v organizaci nespokojen, nemá se mu bránit v odchodu (Branham, 2009; Heathfield, 2010; Stafford, 2010). Nedostatečně motivovaní a odcizení zaměstnanci stojí

organizaci čas i peníze (Branham, 2005; Finnegan, 2010; Zahorsky, 2010). Odcizený zaměstnanec nepracuje na plný výkon, nevěnuje práci pozornost – může docházet k chybám, odmítá organizační cíle, může poškodit jméno organizace na veřejnosti, často absentuje a demotivuje svým přístupem i ostatní zaměstnance. Ti jsou nespokojeni se způsobem jednání s tímto typem zaměstnanců, jimž jsou poskytovány úlevy, jsou hodnoceni shovívavě, neřeší se jejich (ne)výkonnost a nedůslednost (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). To pak vede naopak k odchodu bezproblémových zaměstnanců.

Obečným cílem rozvoje zaměstnanců je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu (Collins, 2001; Branham, 2009). Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k vykovávání práce efektivně, k zlepšování výkonu jedinců a týmů a k rozvoji zaměstnanců způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování (Branham, 2009; Finnegan, 2010; Zahorsky, 2009). Pokud se nerozvíjí lidé, nerozvíjí se ani organizace (Folwarczná, 2010; Katcher, Snyder, 2009; Tichá, 2005). Při hodnocení a rozvíjení zaměstnanců je nutné zapojit kompetence v oblasti emoční inteligence. Konkrétně dovednost aktivně naslouchat, shrnout dílčí části diskuse a činit závěry, ze kterých je možné odvodit cíle zaměstnanců, otevřeně komunikovat a vyzývat zaměstnance k diskusi, vyjednávat, motivovat, rozebírat sporné body a nalézat řešení, podporovat při dosahování cílů a podpora stejné stimulace i mezi ostatními zaměstnanci navzájem (Folwarczná, 2010; Wilding, 2007).

Branham (2009) provedl srovnání vlivu investic vložených do školení zaměstnanců. Bylo zjištěno, že minimální náklady na školení, stejně tak jako přemrštěné, nemají vliv na motivaci a kvalifikaci. Nejlepší výsledky dosáhly organizace, které vynakládaly finanční prostředky na školení ve středním rozsahu oproti oběma extrémům. Jako ideální počet školení za rok z hlediska schopnosti zaměstnanců vstřebat a využívat nově nabyté znalosti a zkušenosti bylo uváděno čtyři až šest výcvikových programů. Další výzkum, provedený Saratoga Institutem (PricewaterhouseCoopers, 2010), se týkal zvoleného typu školení. Nejlepší výstupy ze školení prokázali zaměstnanci organizací, které dávaly svým zaměstnancům možnost výběru při tvorbě programu školení. Každý zaměstnanec měl možnost individuálního výběru přednášek, které chtěl absolvovat a týkaly se jeho současného či budoucího rozvoje.

2.3.6 Teambuilding - výhody spolupráce (faktor vztahů)

Podporovat udržení a rozvoj vztahů na pracovišti a mezi členy týmu spolupracovníků je v současné době trendem nejen v personálním řízení (Armstrong, 2007; Hermochová, 2006; Kocianová, 2010; Kyrianová, 2003). Tvorba vztahů mezi členy oddělení nebo pracovní skupiny je významným faktorem soudržnosti a prohloubení tendence setrvat v organizaci (díky dobrým vztahům a pocitu sounáležitosti). Teambuilding je zaměřen na dosažení několika hlavních cílů – sebezpoznání, poznání druhých, vnímavému pochopení napětí či nedorozumění ve skupině, porozumění nevyřešených a proto neřešených problémů (Hermochová, 2006). Čas a energie investovaná do teambuildingu ale organizaci musí přinést výsledky (Payne, 2007). Teambuilding musí být navržen pro splnění specifického účelu a cílů. Cíle je třeba měřit pro hodnocení efektivity akce. Je výhodnější se zaměřit spíše na posílení týmového výkonu než na propagaci týmového prostředí (Hermochová, 2006; Payne, 2007). Pozitivní vztahy a jejich prožívání vytváří vhodné předpoklady pro posílení motivace zaměstnanců pracovat kvalitně a s vyšším výkonem. Toto tvrzení prokázala Hawthornská studie (Schein 1969 in Pauknerová et al, 2006). Společenské vztahy, neformální sociální skupiny jsou významným faktorem spokojenosti zaměstnanců, neboť dochází k zvyšování výkonu u těchto skupin navzdory horším podmínkám (Pauknerová et al, 2006).

Význam spolupráce v neformálních i formálních skupinách spočívá v tom, že sdružením jednotlivců může být dosaženo vyšší produktivity, než by bylo možné dosáhnout prostým součtem výkonu všech jednotlivců, kteří se ve skupině vyskytují (Hermochová, 2006; Koubek, 2004; Payne, 2007). Nevýhoda neformálních skupin spočívá v tom, že se účinek síly jednotlivců může rozplynout v diskusích a úspěch nemusí být dosažen, a je-li přesto dosažen, může se celkový efekt vytratit, protože je rozebrán některými jednotlivci. Proto neformální skupiny přechází obvykle ve formální skupiny, aby tak určily pravidla chování jednotlivých členů nebo záměrně mění orientaci svých členů na nové problémy tak často, aby předešli zmíněnému individuálnímu přivlastňování společně dosažených výsledků (Linhart, 1995).

Při práci s týmy je nutné počítat s postupným začleněním jedinců. Manažer by měl znát vývojové fáze při vstupu zaměstnance do skupiny a brát ohledy na aktuální situaci. Hermochová (2006) uvádí fáze vývoje nově vzniklých skupin či skupin již existujících, do kterých přichází noví členové následovně:

1. **Fáze orientace** - členové do společenství vnášejí očekávání, zkušenosti, na jejichž základě vnímají a hodnotí nové prostředí. Profilují se ofenzivní jedinci, většina vyčkává, sleduje chování a jednání ostatních, tvoří si názor na budoucí postavení ve skupině. Noví členové mají tendenci k následujícímu chování v novém prostředí:

- cítit se nejistě,
 - být kritický,
 - chovat se agresivně,
 - zjišťovat platná pravidla skupiny,
 - odhadovat, jak se na ně dívají druzí,
 - hledat důležité a známé charakteristiky u druhých,
 - uvažovat o významnosti členství ve skupině, zda je přínosné,
 - hledat spojení a přátelství.
2. **Fáze konfrontace a konfliktu** – jakmile jsou skupinové normy jasnější, dochází k jejich srovnávání, silnější jedinci se prosazují, většina nachází spojení a oporu v ostatních, dochází k soustředění se na prosazování „správných“ pravidel spolupráce a řešení úkolu.
 3. **Fáze kompromisu, konsenzu, kooperace** - členové dospějí k názoru, že soupeření a disharmonie skupiny poškozuje všechny zúčastněné, což vede k uvolnění, které umožňuje nadále se plně soustředit na plnění svěřených úkolů.
 4. **Fáze integrace osobních potřeb** a nároků vyplývajících z úkolu – skupina, která prošla všemi předchozími fázemi je ohrožena stagnací, převládá rutina. Jen málokterí členové vítají stereotyp. Je třeba vnášet do skupiny nové podněty, aby se členové neustále vyvíjeli, učili se novým věcem, zvládnutí nových úkolů při společné práci.

2.3.7 Odchod zaměstnance z organizace (vyústění nespokojenosti)

Je nutné si uvědomit, že odchod zaměstnanců z organizace není jednorázovým rozhodnutím, ale jedná se o postupný vývoj v čase. Proces odcizení zaměstnance, tedy záměr opustit organizaci může trvat dny, týdny, někdy dokonce i roky, dokud se zaměstnanec definitivně nerozhodně odejít (Branham, 2009). V časných stádiích vedoucích k odchodu zaměstnanci uplatňují kognitivní, afektivní, a hodnotící postupy. Zaměstnanci se pohybují mezi tendencemi k setrvání nebo ukončení působení v organizaci. V této fázi zvažují podporu, kterou jim poskytuje současná organizace, jako jsou podmínky práce, závazky, nepředvídané skutečnosti, prostředí a podpora (Transtheoretical Model, 2010). Často dochází i k tomu, že zaměstnanec se sice organizaci odcizí, je rozhodnut o svém odchodu, ale navzdory tomu v organizaci zůstává z nejrůznějších důvodů. Těmito důvody jsou například obava z nenalezení nového pracovního místa, nedostatečná sebedůvěra, strach ze změny, málo odpovídajících pracovních pozic v regionu a podobně (Armstrong, 2007). Uvedená tvrzení podporuje i průzkum organizace Gallup (USA), která v roce 2006 uvedla, že pouze 25 %

zaměstnanců se cítí loajální k organizaci, ve které pracují. 60 % své rozpoložení charakterizovalo jako neloajální, odcizený a 15 % dokonce jako aktivně pracující proti cílům organizace. Výsledky této studie měly významný dopad, neboť tisíce zaměstnavatelů poté přešly od výzkumů spokojenosti svých zaměstnanců k výzkumům sdílení organizačních hodnot a angažovanosti, neboť tyto hodnoty mnohem více vypovídají o loajalitě pracovních sil, což je hlavním faktorem úspěšnosti organizace a zvyšování efektivity práce (Hájek, 2005; Branham, 2006).

Branham (2009) uvádí proces odcizení, který má následující kroky (přitom zaměstnanec může v každém kroku zůstat libovolnou dobu):

- 1) zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením,
- 2) má první pochybnosti o správnosti svého rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání,
- 3) vážně se zamýšlí nad svým odchodem,
- 4) snaží se o změnu,
- 5) rozhoduje se odejít,
- 6) zvažuje náklady odchodu,
- 7) pasivně hledá nové zaměstnání,
- 8) připravuje se na aktivní hledání,
- 9) aktivně hledá nové zaměstnání,
- 10) dostává nabídku nového zaměstnání,
- 11) odchází do nového zaměstnání nebo
- 12) odchází, aniž by měl nové zaměstnání nebo
- 13) zůstává a odcizuje se.

Armstrong (2007); Branham (2009); Kocianová (2010) a Zahorsky (2010) doporučují provádět analýzu příčin odchodů odvozenou z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Tato analýza poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace zaměstnanců. Cílem rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem je zjistit, proč lidé odcházejí, a nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Rozhovor s odcházejícím zaměstnancem má za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti. Někteří odcházející zaměstnanci budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na tom, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být něco uděláno pro nápravu (Armstrong, 2007; Branham, 2009). Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Pak je třeba provést analýzu důvodů odchodů a zjistit jejich trendy. Je nutné se zaměřit i na problémy týkající se jednotlivých manažerů (Hájek, 2007; Armstrong, 2007). To

může být obtížné v případech, kdy jde o záležitost chování, jako je zastrašování, pronásledování nebo týrání, ale pokud existuje více informací svědčících o tom, že tomu tak skutečně je, není možné tento problém ignorovat (Armstrong, 2007).

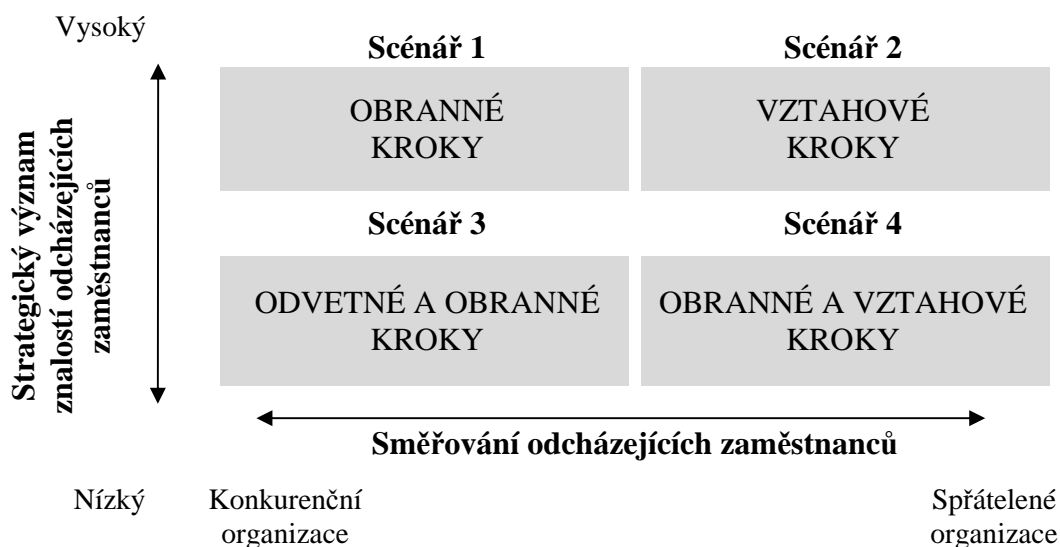
2.3.7.1 Plánování odchodu zaměstnanců

Somaya a Williamson (2008) ve své studii poukazují na zjištění, že odchod zaměstnanců nemusí být pro organizaci vždy pouze ztrátou; v některých případech je možné při přechodu zaměstnance do spřátelené organizace (dodavatelé, partnerské organizace apod.) využít vybudované vztahy a sociální vazby mezi zaměstnanci k užší spolupráci mezi zúčastněnými organizacemi. Takovýto odchod zaměstnance může potažmo organizaci určitým způsobem i prospět. Nejedná se tedy vždy o striktní scénář „win or lose“.

Autoři uvádějí, jak při „migraci“ zaměstnanců mezi organizacemi často dochází k udržení kontaktů s bývalými kolegy. Vzhledem k důvěře a pocitu bezpečí, jimiž se tyto vztahy vyznačují, může mobilita zaměstnanců vytvořit jakési informační kanály, kterými mohou znalosti proudit mezi organizacemi. Tyto vztahy mohou také sloužit jako základ pro budoucí obchodní kontakty mezi organizacemi. Navíc, protože „mobilní“ zaměstnanci znají schopnosti, pracovní postupy a procesy svých bývalých zaměstnavatelů, mohou přispět k větší efektivitě spolupráce mezi organizacemi. Sociální kapitál vznikající v důsledku pohybu zaměstnanců tak může být klíčovým zdrojem konkurenční výhody.

Matice níže (schéma 2.4) uvádí doporučené strategie organizace při odchodu zaměstnanců (Somaya, Williamson, 2008):

Schéma 2.4: Matice portfoliového přístupu k fluktuaci



Zdroj: Somaya, Williamson (2008)

Matici autoři (Somaya, Williamson, 2008) vysvětlují následovně:

V prvním scénáři zaměstnanci se znalostmi, které jsou generické nebo mají malý strategický význam, odcházejí ke konkurenci. Tento typ fluktuace může poškodit produktivní kapacitu organizace a naopak pomoci konkurenci. I když odcházející zaměstnance lze nahradit, náklady na nábor a výcvik mohou být značné. V tomto scénáři je proto hlavní prioritou omezit administrativní náklady spojené s nahrazováním zaměstnanců. Vzhledem k tomu je doporučeno využívat defenzivních manévrů s cílem udržení stávajících zaměstnanců.

Ve druhém scénáři zaměstnanci se znalostmi, které mají malý strategický význam, odcházejí ke spřáteleným organizacím. Tento typ fluktuace sice také vede k administrativním nákladům a ztrátě lidského kapitálu, v tomto případě je však tyto náklady třeba porovnávat s možným přínosem v oblasti sociálního kapitálu - nové obchodní příležitosti, které mohou vzniknout prostřednictvím bývalých zaměstnanců v jejich novém zaměstnání u možných klientů, partnerů a jinak spolupracujících organizací. V tomto scénáři je doporučováno využívat vztahových kroků, kdy organizace podporuje rozhodnutí jednotlivce odejít do jiné organizace a udržuje s ním pozitivní vztahy. Ke zvýšení šancí a realizaci přínosů sociálního kapitálu manažeři mohou dokonce těm, kteří projeví přání odejít, aktivně pomáhat při hledání nových míst u spřátelených organizací.

Třetí scénář, kdy zaměstnanci se strategicky významnými specifickými znalostmi odcházejí ke konkurenci, je potenciálně nejnebezpečnější typ fluktuace. Vzhledem k jedinečným a kriticky významným znalostem těchto lidí bude jejich odchod pro organizaci pravděpodobně znamenat velmi vysoké náklady jak administrativní, tak v podobě lidského kapitálu. A pokud navíc tito zaměstnanci svými znalostmi pomohou konkurenci, může utrpět i konkurenční pozice bývalého zaměstnavatele. Od tohoto typu fluktuace nejen že nelze očekávat žádný přínos v podobě sociálního kapitálu, naopak hrozí jeho ztráta, protože odcházející lidé s sebou odnášejí i vazby na klienty a dodavatele, které se jejich novému zaměstnavateli mohou hodit. Takže v tomto scénáři udělají organizace nejlépe, když uplatní odvetné kroky.

Ve čtvrtém scénáři zaměstnanci se strategicky významnými znalostmi specifickými pro danou organizaci odcházejí do spřátelené organizace. Tento typ fluktuace nemusí být tak nebezpečný jako v předchozím scénáři, nabízí nicméně zajímavé výzvy. Protože ztráta takovýchto zaměstnanců je spojena s administrativními náklady i ztrátou lidského kapitálu, organizace mají silnou motivaci uplatňovat obrannou strategii a snažit se odchodu těchto lidí zabránit. Přesun klíčových zaměstnanců ke spřáteleným organizacím může však také vytvářet

zásadní příležitosti k rozšíření sociálního kapitálu organizace s významnými klienty a dodavateli. Vzhledem k tomu, že tito lidé mají důvěrné znalosti o své bývalé organizaci, mohou zprostředkovávat informace o jejím fungování, výrobcích a službách. Z důvodu svých vysoce specializovaných dovedností a kvalifikace mohou pravděpodobně zaujmout u nového zaměstnavatele vysoké pozice. Budou tedy mít větší rozhodovací pravomoci, pokud jde o výběr externích partnerů, což může potenciálně vést k vyšší pravděpodobnosti obchodní výměny mezi jejich bývalým a novým zaměstnavatelem. I pokud selže obranná strategie a tito lidé odejdou, stále je podstatný důvod usilovat o udržení dobrých vztahů s těmito odcházejícími klíčovými zaměstnanci. Obranný a vztahový přístup se zde může velmi dobře doplňovat: obranné akce s cílem zvýšit spokojenost zaměstnance mohou vytvořit dobrou vůli, která pomůže nastolit pozitivní vztahy i v případě, že se tito zaměstnanci nakonec přece jen rozhodnou odejít (Somaya, Williamson, 2008).

2.3.8 Zvyšování retence zaměstnanců (snížení fluktuace)

Strategie zaměřující se na retenci vychází ze zjištění a kvantifikace faktorů ovlivňujících hlavní důvody odchodu zaměstnanců z organizace. Níže jsou uvedeny elementy, které hrají pozitivní roli při procesu zlepšování retence organizací.

- Podat budoucímu zaměstnanci reálný pohled na jeho pracovní pozici, nejlépe poskytnout mu možnost seznámit se svou prací přímo na směně (Collins, 2001; CIPD, 2004; Heathfield, 2010). Vyčlenit dostatek času během přijímacího pohovoru pro seznámení a vysvětlení pracovních podmínek, místa, popisu práce a filosofie organizace na základě analýzy kritických faktorů pro zaměstnance i obsazovanou pozici (Branham, 2005). Monitorovat prvních 90 dní po nástupu zaměstnance do organizace. Okamžité a neovlivněné chování, jednání a postoje zaměstnance predikují následný vztah a setrvání v organizaci (Finnegan, 2010). Vybírat vhodné zaměstnance do organizačního kolektivu a pracovní skupiny z hlediska demografické struktury, přijímat takové zaměstnance, kteří zapadnou do firemní kultury (Zahorsky, 2010; Branham, 2009). Zaměstnanci chtějí během práce i zábavu a možnost komunikace a socializace s ostatními zaměstnanci, proto je třeba vybírat vhodné zaměstnance do skupin i z tohoto pohledu (Heathfield, 2010). Monitorovat přijímací řízení a jeho vhodnost pro obor činnosti, pro pozici, na kterou bude zaměstnanec přijímán (Bowes, 2010).
- Převést odpovědnost za fluktuaci v jednotlivých týmech či odděleních na liniové manažery (Bowes, 2010), odměňovat je za udržování personálu v týmech, vyškolit je pro efektivní dozor nad svými podřízenými, nabídnout rekvalifikaci těm manažerům,

kterým se příliš nedaří udržovat svůj personál (CIPD, 2004). Vedoucí by taktéž měli znát alespoň základy práce a vzdělávání dospělých. Mají podporovat kariérní rozvoj svých podřízených. Každého podřízeného individuálně podporovat podle jeho zaměření a talentu a nacházet pro ně adekvátní motivující uplatnění. Měl by být sestaven rozvojový plán pro každého zaměstnance (CIPD, 2004; Finnegan, 2010; Branham, 2005, Deiblová, 2005; Bowes, 2010; Katcher, Snyder, 2009). Vyškolit všechny manažery v podávání zpětné vazby a koučingu. Zvyšovat jejich schopnost předcházet a řešit konflikty, posilovat jejich vedoucí schopnosti a tendence být přirozeným a ne pouze vnuceným lídrem skupiny. Domlouvat společně se zaměstnanci jejich krátkodobé i dlouhodobé cíle, dále je v nich podporovat a motivovat, průběžně je hodnotit (Branham, 2005; Zahorsky, 2010). Klást důraz na vnitřní motivaci, vášně pro zvolený obor činnosti a podporovat zaměstnance, aby viděli smysl ve své práci (Zahorsky, 2010). Podporovat úspěchy a zlepšení, ujišťovat zaměstnance o tom, že jejich rozvoj je pro organizaci žádoucí a informovat a zainteresovat je na výsledcích organizace (Branham, 2005; Collins, 2001; Heathfield, 2010; Katcher, Snyder, 2009). Rozvíjet důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, podporovat motivaci. Monitorovat prostředí organizace, zda podporuje dlouhodobé setrvání zaměstnanců v organizaci (Finnegan, 2010; Bowes, 2010; Katcher, Snyder, 2009). Retenci zaměstnanců řídit od vrcholových stupňů řízení – vedení organizace má největší vliv na směr vývoje firemní kultury a tím i přístupu k retenci a fluktuaci (Finnegan, 2010). Informovat zaměstnance o dějích a růstu v organizaci. Zaměstnanci musí vidět a vědět, že jejich práce je pro organizaci přínosná a jakým způsobem. Musejí mít možnost být na svou aktivitu hrdí a vidět budoucnost a jistotu v pracovním místě. Dbát na etiku a integritu (Branham, 2005; Katcher, Snyder, 2009).

- Maximalizovat možnosti pro každého zaměstnance na zlepšení svých znalostí a tím podpořit jejich kariérní růst. Pokud je povýšení přijatelné, porozhlédnout se po možnostech, které mohou obměnit zkušenosti a pomocí kterých bude práce zajímavější (CIPD, 2004; Bowes, 2010, Heathfield, 2010; Katcher, Snyder, 2009). Zaměstnanci zůstávají na pracovním místě kvůli (pro ně) výhodným podmínkám, které jsou poskytované pouze daným zaměstnavatelem – jsou specifické pro daného zaměstnavatele (Finnegan, 2010), je třeba si vážit zaměstnanců jako lidí a poskytovat jim dostatek času na jejich osobní život (možnost částečných úvazků apod.) (Branham, 2005; Katcher, Snyder, 2009).

- Zajistit, aby zaměstnanci mohli vyjádřit přes svého „prostředníka“ své názory, hodnocení či stížnosti, což napomůže zaměstnancům vyslovit svou nespokojenost bez toho, aby hned museli podávat výpověď (CIPD, 2004). Ptát se (pomocí dotazníků či rozhovorů) na připomínky a důvody spokojenosti/nespokojenosti. Dotazníky vyhodnocovat a hlavním proudům věnovat pozornost (Branham, 2005, Zahorsky, 2010; Heathfield, 2010). Pokud možnost vyjádření neexistuje, je právě výpověď jediným východiskem (Branham, 2009), tj. nalézt hlavní rozdíly mezi zaměstnanci dlouhodobě úspěšně pracujícími v organizaci a těmi, co brzy odcházejí a tyto faktory kvantifikovat a používat pro rozpoznání potenciálu zaměstnanců (Bowes, 2010).
- Přizpůsobit pracovní dobu podle požadavků zaměstnance, být co nejvíce flexibilní při rozvrhování jednotlivých směn (CIPD, 2004; Branham, 2009; Collins, 2001; Bowes, 2010; Heathfield, 2010; Katcher, Snyder, 2009). Minimalizovat přesčasy; mít adekvátní počet zaměstnanců pro objem činností (Heathfield, 2010). Vyvarovat se rozvoji kultury „presenteeismu“, kdy se lidé cítí povinni pracovat déle než je nezbytně nutné, aby se zavděčili managementu, přitom se ale jejich hodnocení opírá hlavně o kvalitu odvedené práce a ne o počet odpracovaných hodin (CIPD, 2004).
- Zajistit co nejlepší bezpečnost práce. Bezpečnost a stabilita jsou pro zaměstnance velmi důležité (CIPD, 2004; Branham, 2009).
- Zjistit, zda v organizaci nedochází ke skutečným, kdy by mohli být zaměstnanci jakýmkoliv způsobem diskriminováni. I když to tak z pohledu managementu nemusí vypadat, i tento problém se může stát hlavním popudem pro podání výpovědi (CIPD, 2004; Branham, 2009). Zajistit spravedlivé odměny všem zaměstnancům podle jejich zařazení, vzdělání, pracovní náročnosti apod. vzhledem k ostatním zaměstnancům a to nejen v dané organizaci, ale i ve vztahu k ostatním organizacím v odvětví. Přitom si organizace musí stanovit, zda se chce prezentovat jako vysoce si cenící (odměnami) svých zaměstnanců, nebo je průměrem či podprůměrem odvětví (Bowes, 2010; Katcher, Snyder, 2009).
- Chránit organizaci před mnoha lanaři, interní emailové adresy udržovat důvěrné, trénovat telefonisty na rozpoznání hovorů od agentů, kteří již „ulovili“ zaměstnance, aby jim neposkytovali žádné interní informace (CIPD, 2004).
- Použít atraktivitu organizace pro přilákání nových, schopných zaměstnanců (Bowes, 2010).

Organizace, které chtějí najít a udržet si ty nejlepší zaměstnance, se často soustředí na pobídky typu vyšších platů, výhod, propagace a vzdělávání (Hájek, 2007). Například Heathfield (2010) v kontrastu s výše uvedenými doporučeními uvádí tvrzení vycházející z průzkumu Society for Human Resource Management (SHRM), které doporučuje tři nástroje udržení zaměstnanců. Jsou jimi vyšší platové ohodnocení, rozšířená dovolená a podpora školení. Velká část organizací se tímto doporučením řídí, zkráceně prohlubují a zlepšují systém řízení (organizace investují hodně času i financí do zlepšování pracovního prostředí, péče o zaměstnance a rozvojových a motivačních/odměňovacích programů atd.) místo toho, aby zlepšovaly vedení (Hájek, 2007). Těmto dobře míněným snahám však uniká podstata věci. Manažer je klíčem k získávání a udržení talentovaných zaměstnanců. Organizace, která nemá schopné manažery, bude trpět vysokou fluktuací. Bez ohledu na vynikající školení a rychlé zapracování nových zaměstnanců (Buckingham, Coffman, 1999). Manažeři by zaměstnance měli vybírat spíše podle talentu, než dovedností a zkušeností, musejí umět odhadnout a připravit nového zaměstnance na novou pozici – splnit jeho očekávání (Branham, 2009; Zahorsky, 2010; Deiblová, 2005). Buckingham, Coffman, (1999) a Somaya, Williamson, (2008) dále uvádějí důležitost motivace nových i stávajících zaměstnanců, nalézat pro každého individuálního zaměstnance práci a úkoly na míru, stavět na jeho schopnostech a talentu, spíše než se pokoušet opravit jeho nedostatky. V dnešní době již nestačí být pouze dobrým manažerem. Je třeba nejen dobře řídit, ale také vést lidi. Sebevětší zlepšení řízení nepřispěje ke zlepšení vedení, protože vedení představuje zcela jinou kvalitu, než řízení (Hájek, 2007; Tichá, 2005; Deiblová, 2005).

2.4 Shrnutí poznatků pro tvorbu praktické části

Z uvedených poznatků vyplývá, že důvody odchodu zaměstnance z pracovní pozice stále souvisejí s hierarchií základních lidských potřeb, jako je potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání (Maslow, 1943; McClelland, 1987; McGregor, 2006; Deci, Ryan, 1985; Vroom, 1990; Herzberg, Mausner, Synderman, 2004; Deiblová, 2005). Lidé tráví na pracovišti velkou část týdne a chtějí se po tuto dobu cítit alespoň přijatelně. Touží po uznání své snahy vytvářet hodnoty pro organizaci, chtějí vědět, že jejich práce je přínosná a jejich působení v organizaci má budoucnost (Collins, 2001; Branham, 2009; Finnegan, 2010; Pauknerová et al, 2006; Koubek, 2004; Brémond; Brémond, 1988; Hroník, 2005; Katcher, Snyder, 2009). Vztahy na pracovišti, jak vertikální, tak i horizontální se promítají do klimatu na pracovišti, jako je pracovní ochota, výkonnost, spokojenost, nehodovost (Pauknerová et al, 2006). Úspěšní

vedoucí jsou zaměřeni na lidi, neúspěšní na produkci (Likert, 1961 in Pauknerová et al, 2006). Své tvrzení staví Pauknerová (2006), na následujících bodech:

- psychologická (sociální) atmosféra je základní podmínkou efektivnosti organizace,
- nejdůležitějším činitelem jejího utváření je vrcholový management,
- vzorce chování vrcholového vedení se šíří se shora dolů organizací, jsou napodobovány,
- tvorba atmosféry v organizaci vychází z konceptu přijatého vrcholovým vedením.

Zaměstnanec při rozhodnutí, zda v organizaci setrvat či ji opustit, ovlivňují podmínky vnitřní a vnější. Mezi vnitřní podmínky, které motivují zaměstnance k odchodu, tedy podmínky panující na pracovišti, patří vztahy s kolegy, nadřízenými, platové podmínky, hygienické, technické, technologické a jiné faktory pracovního prostředí, mobing, bosing, délka a pružnost pracovní doby, zaměstnanecké výhody. Mezi vnější podmínky, které ovlivňují tendence zaměstnance opustit organizaci je možné zařadit aktuální osobní či rodinné důvody (rodina, přátelé, stěhování, zahájení studia, odchod do důchodu, start podnikání), faktory demografické, ekonomické, technologické a sociální (délka dojíždění, mobilita zaměstnanců v oboru, převis nabídky práce nad poptávkou či opačně, mírou nezaměstnanosti, vyspělostí technologie v oboru) nebo vnímání osobní role (prestiž organizace ve společnosti, atraktivita pozice, dostatek volného času), schopnosti a potenciál zaměstnance (vzdělání, kvalifikace, věk, perspektivy zaměstnance, schopnost učit se a přizpůsobit se) a v neposlední řadě psychologické faktory (jistota zaměstnání, strach z neznámého, nedůvěra v sebe sama) (Linhartová, 2010).

Manažeři či personalisté by se proto měli zaměřit na dostatečnou pozornost při vedení svých podřízených právě v souladu s výše uvedenými faktory a potřebami. Pokud při práci se zaměstnanci budou mít na paměti hlavní důvody odcizení a odchodu zaměstnanců, je možné těmto příčinám čelit (Branham, 2009, Finnegan, 2010).

Náklady na výběr, přijetí, zaškolení a adaptaci nového zaměstnance jsou pro organizaci nezanedbatelnou položkou, proto by pověření zaměstnanci měli projevovat zájem na udržení schopných zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2002; Branham, 2009, Finnegan, 2010; Bláha; Mateiciuc; Kaňáková, 2005).

Na druhou stranu by ovšem management neměl bránit v odchodu zaměstnancům, kteří nespĺňují v některém ohledu organizační standardy (Branham, 2009). Ať už je to kvalifikací, chováním, nesouladem s týmem a hodnotami či jinými odchylkami. Tito zaměstnanci mohou

být paradoxně větším přínosem pro organizaci, pokud přejdou k jiné organizaci, se kterou je možné tímto způsobem navázat kvalitní obchodní vztahy (Somaya, Williamson, 2008).

Častou příčinou problému s fluktuací zaměstnanců bývají přehozené odpovědnosti personálního útvaru a vedoucích (Vosoba, 2005). Je nutné myslet systémově a oddělit příčiny od následků. Příčinami problémů bývají nefungující nebo špatně nastavené systémy, nikoli zaměstnanci, neboť lidské selhání je následkem systémové příčiny (Folwarczná, 2010). Za výběr zaměstnance do týmu by měl být odpovědný vedoucí, a ne personální úsek. Stává se, že je tomu v praxi obráceně. Personální úsek však nemá přesné informace o tom, jakého zaměstnance s jakými schopnostmi a kompetencemi je nutné přijmout. Stejně tak za zaškolení, udržení, posilování vztahu k organizaci opět musí být odpovědný především manažer, který si vychovává kvalitního zaměstnance, který bude schopen plnit úkoly, které mu manažer zadá, a takovým způsobem, který odpovídá představám nadřízeného (Vosoba, 2005; Kocianová, 2010). Manažeři však často nemají zkušenosti s řízením lidí a přes rostoucí problémy nemají zájem na jejich rozvoji, a tím i snížení fluktuace. Systémové myšlení odstraňuje kulturu obviňování a zaměřuje se na řešení podstaty problémů, které dlouhodobě odstraňuje (Folwarczná, 2010).

2.5 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka zní:

Jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců, jaký je jejich vliv na organizaci a jak lze odstranit negativní míru fluktuace? Kdy a proč působí na růst retence, respektive konkurenceschopnosti v některých případech manažeři¹ (Bělohlávek, 2008; Branham, 2009; Ramlall, 2004) a v jiných případech interpersonální faktory v kompetenci zaměstnanců (Teboul, 1991)?

Podpůrné otázky jsou:

1. Jaké dílčí faktory inter- a intrapersonální² ovlivňují fluktuaci a spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu?
2. Jak na škále míry fluktuace a retence nalézt kombinaci faktorů, která maximalizuje růst konkurenceschopnosti organizace?
3. Jaké hodnoty faktorů způsobují zamlčování pravých důvodů odchodu z organizace při výstupních pohovorech?

¹ Manažer, respektive organizace a vnitřní podmínky a vztahy jsou hlavní proměnnou, která zapříčiňuje rozhodnutí zaměstnanců odejít či setrvat na pracovním místě.

² Interpersonální faktory mají svou příčinu v organizačním uspořádání a vnitřních vztazích (faktory komunikace, uznání a vztahů). Intrapersonální faktory jsou postaveny na samostatném vnitřním rozhodnutí zaměstnance o příčinách odchodu, které souvisí s jeho očekáváním.

Cílem je specifikovat lživé výroky obou zúčastněných stran (zaměstnanců i organizace), na jejich základě určit pravdivé výpovědi, které budou využity pro snížení fluktuace zaměstnanců na přirozenou míru pro jednotlivé typy organizací.

Výzkumná otázka vychází z poznatků uvedených v literární rešerši a nalézá prostor pro další výzkum, který nebyl dosud proveden a to právě komplexním pohledem na problematiku fluktuace jak ze strany příčin a subjektivních pocitů nespokojenosti u zaměstnanců (které ale ve svém důsledku vedou k opuštění pracovního místa, ať jsou založeny na reálném základě či nikoliv) a dále pohledu manažerů, kteří jsou katalyzátorem veškerých procesů a postupů ve vztahu k fluktuaci. Někdy je jejich vliv pozitivní, jindy negativní. Výzkum v této práci se proto zaměří na vliv obou skupin a podmínek, za kterých jsou tyto situace (pozitivní a negativní) uskutečňovány s cílem jejich rozčlenění na teoretickém základě podloženém statistickým rozborem a důkazy, které lze následně zobecnit, kvantifikovat, uvést možnosti a podmínky jejich výskytu pro použití v praxi a pro další možné zkoumání výsledných konceptů na poli vědy.

Dosavadní stav řešené problematiky (jak ukazuje výzkumná otázka) nedošel uspokojivého výsledku v oblasti rozporu skupin nadřízených a podřízených zaměstnanců a jejich vlivu na rozvoj organizací (jak uvádí mimo jiné Teboul (1991)). Současný stav poznání se zaměřuje zejména na „best practice“ (tedy příklady firem, kde jsou využívána praktická použití metod uznávána jako nejlepší možná a fungující – viz Collins (2001), Branham (2005, 2006, 2009), Boxall, Purcell (2008) a další). Tento přístup je ovšem charakteristický oslavováním vedoucích, manažerů a jejich koncepcí personálního řízení, které po úzce stanovenou dobu fungují, z dlouhodobého hlediska jsou ovšem dávno překonána (viz Pfeffer (1998), Hofstede, Hofstede (2007), Joyce et al. (2003) a další). Například Leonard (1998) k tomu uvádí, že tyto „centrální kompetence“ se časem stávají „centrálními rigiditami“. Zmíněný přístup je krátkodobý, stejně tak, jako přístupy zjišťovaných rozdílů mezi kulturami (viz Schwartz (2004), Dow (2009), Dow, Larimo (2009), Hofstede, Hofstede (2007)). Nelze na nich uspokojivě dokázat vliv příčin a následků a doporučit nejlepší možné řešení problémů. Nikterak není zmíněn přístup řadových zaměstnanců a jejich příčin nespokojenosti ve vztahu k uvedeným koncepcím, což je jejich základním nedostatkem. To je východiskem této disertační práce.

V tomto případě odpovědí na výzkumnou otázku bude uveden koncept konstruktů příčinných faktorů (který v sobě skrývá vliv všech výše uvedených „best practice“, bude ovšem konkretizován na vnitřní prostředí organizace a na vnitřní vnímání a rozhodování zaměstnance a tím odstraní externí a nepoužitelné/relevantní a zpochybnitelné části).

Výsledné konstrukty, uvedené dále ve výsledcích této práce dovolí omezit vliv manažerů použitím modelu, kde snadné nalezení příčin u jakéhokoli jednotlivce (zaměstnance), ať už je zaměřen na vlastní rozvoj, kolektiv, materiální odměny či jiné, lze modelovat následné možnosti přechodu, rozvoje či stagnace.

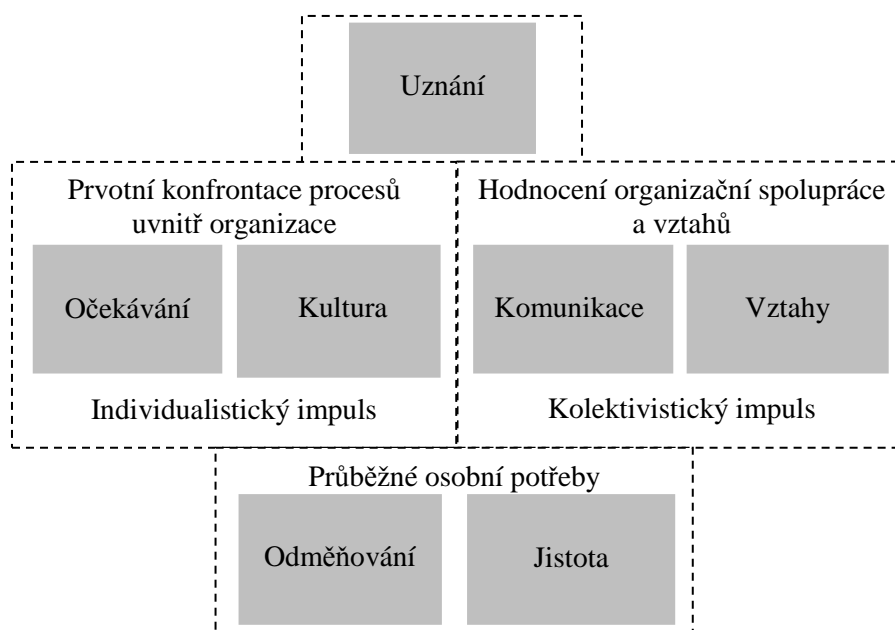
2.6 Odvození hypotéz a základních konceptů pro vlastní výzkum

Níže budou uvedeny stěžejní hypotézy a konstrukty, které budou dále rozvedeny v praktické části práce. Všechny tyto modely vychází z literární rešerše a přístupů v ní nalezených.

2.6.1 Odvození hypotéz o rozhodnutí odejít

V předchozích kapitolách byly popsány personální činnosti ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců. Na základě souhrnu uvedených poznatků je sestaveno následující schéma 2.5, jehož validitu prokáže výzkum. Jednotlivé personální činnosti a interní organizační praktiky s vazbou na potenciální odchody zaměstnanců byly souhrnně pojmenovány jako dílčí faktory pro názornost konstrukce. Pojmenování faktorů přispěla dedukce stávajících poznatků uvedených v literární rešerši. Výroky, které položily základ tvorbě faktorů a jejich stručný popis je uveden níže, společně s vysvětlením kompozice tvrzení týkajících se průkaznosti faktorů vedoucích k rozhodnutí o opuštění organizace. Výčet není úplný. Jsou uvedeny pouze stěžejní body pro navazující postup práce.

Schéma 2.5: Dedukované vztahy mezi faktory ovlivňujícími fluktuaci



Zdroj: vlastní zpracování

Níže je uveden popis faktorů uvedených ve schématu 2.5.

Zaměstnanci odcházejí z pracovního místa z důvodu nízkého ohodnocení (**odměňování**, benefity, nepoměr mezi výkonem a odměnou).

Současní manažeři nejsou připraveni na změnu konvenčních způsobů práce s odcizenými či odcházejícími zaměstnanci (PricewaterhouseCoopers, 2010; Branham, 2006, Katcher, Snyder, 2009). Tito míní, že zaměstnanci odcházejí z důvodů výše mzdy či platu (80 - 98 % odpovědí manažerů). Naopak zaměstnanci uváděli v 80 – 90 % případů jiné důvody. Tento nesoulad naznačuje neochotu zaměstnanců při odchodu z organizace sdělovat manažerům pravé důvody svého odchodu (CIPD, 2004; Branham 2006, 2010).

Jistota budoucnosti je významným faktorem ovlivňujícím tendenci k odchodu z pracovní pozice (důvěra ve vizi organizace, dodržování etiky podnikání, důvěra ve vedení/management, stále nové projekty a inovace, rychlost obměny personálu, vize budoucnosti).

Zaměstnancům chybí jistota budoucnosti, a proto přemýšlí o přesunu do organizace, kde by byla tato disonance odstraněna (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Pocit jistoty ohrožují zejména chybějící strategie, nedostatek komunikace managementu, převažují nepředvídatelné vlivy na práci, práce (pracovní pozice) není přesně definována, nejsou udány pravomoci, zodpovědnost, samostatnost, neplnění slibů managementu, zatajování informací, problémy s kvalitou či platebními a jinými praktikami ve vztahu ke klientům i dodavatelům organizace vnímanou zaměstnanci, nedostatek zdrojů, boj o zdroje mezi odděleními apod., existují bariéry v perspektivách zaměstnanců, nezájem o rozvoj zaměstnanců a nejistota ohledně solventnosti a další existence organizace (Horalíková, Zuzák, 2005; Katcher, Snyder, 2009; Kocianová, 2010; Bělohlávek, 2008).

Dobré **vztahy** na pracovišti vedou k tendenci zaměstnanců setrvat v organizaci, i když existují dobré důvody pro odchod (spolupráce, zacházení, spravedlnost, snášenlivost, vstřícnost, styl zadávání a plnění úkolů).

Interpersonální vztahy a pocit sounáležitosti patří mezi hlavní lidské potřeby (Maslow, 1943; McClelland, 1987; McGregor, 2006; Vroom, 1990; Kocianová, 2010; Deiblová, 2005). Zaměstnanec na pracovišti tráví větší část dne, kdy je vzhůru, a proto jsou dobré pracovní vztahy předpokladem jeho spokojenosti. Mezi atributy, spadající pod hodnocení vztahů je možné zařadit styl vedení, týmovou spolupráci či důraz na individuální výkon, jakým způsobem se zachází se zaměstnanci, zda mají tyto pocit spravedlivého zacházení v porovnání s ostatními, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na stejné úrovni, mezi úrovněmi řízení a mezi odděleními, pocit důvěry ze strany vedení a samostatnosti ve výkonu práce (Branham 2009;

Katcher, Snyder, 2009; Bowes, 2010; Zahorsky, 2010). Schopnost organizace vážit si zaměstnanců jako lidí podporuje jejich loajalitu (Branaham, 2005; Katcher, Snyder, 2010).

Role a pozice (**uznání**) v organizaci výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost (prestiž, příležitosti, rozvoj, uznání).

Zaměstnanec se chce cítit na své pozici uznávaný. Role a pozice v organizaci, která se promítá i do postavení v osobním životě (včetně poct a ocenění, které k dané pozici náležejí), mají výrazný vliv na pracovní spokojenost (Deiblová, 2005; Kocianová, 2010). Zaměření organizace na kvalitu, produktivitu a tím vznikající atraktivitu práce v dané organizaci zaměstnanci oceňují (Finnegan, 2010; Bowes, 2010; CIPD, 2004; Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009; Kocianová, 2010). Maximalizace možností pro každého zaměstnance na zlepšení znalostí a podpora jejich kariérního růstu je pro zaměstnance také důležitá (CIPD, 2004; Bowes, 2010, Heathfield, 2010; Finnegan, 2010).

Komunikace uvnitř celé organizace a její úroveň má vliv na pracovní spokojenost (typ, zpětná vazba, upřímnost, etika, informovanost, utajování, akceptace názorů).

Otevřená a důvěryhodná komunikace podporuje pocit spokojenosti. Je třeba informovat zaměstnance o dějích, změnách a růstu v organizaci. Pokud je to možné, mluvit a ukázat přínosnost/důležitost práce zaměstnance pro organizaci, otevřeně komunikovat, poskytovat zpětnou vazbu, koučovat, při tom dbát na etiku a integritu (Branham, 2005; Katcher, Snyder, 2009). Podporovat vstupy, podněty a náměty zaměstnanců (Kocianová, 2010, Deiblová, 2005). Naopak je třeba omezovat organizační porady, které nikam nevedou, nemají cíl ani strukturu a jsou jen ztrátou času (Horalíková, Zuzák, 2005; Katcher, Snyder, 2009; Kocianová, 2010; Bělohávek, 2008).

Firemní **kultura** tvoří významný faktor pro setrvání na pracovní pozici (zatížení, pružnost pracovní doby, přístup ke zdrojům, typ kultury, zaměření na kvalitu).

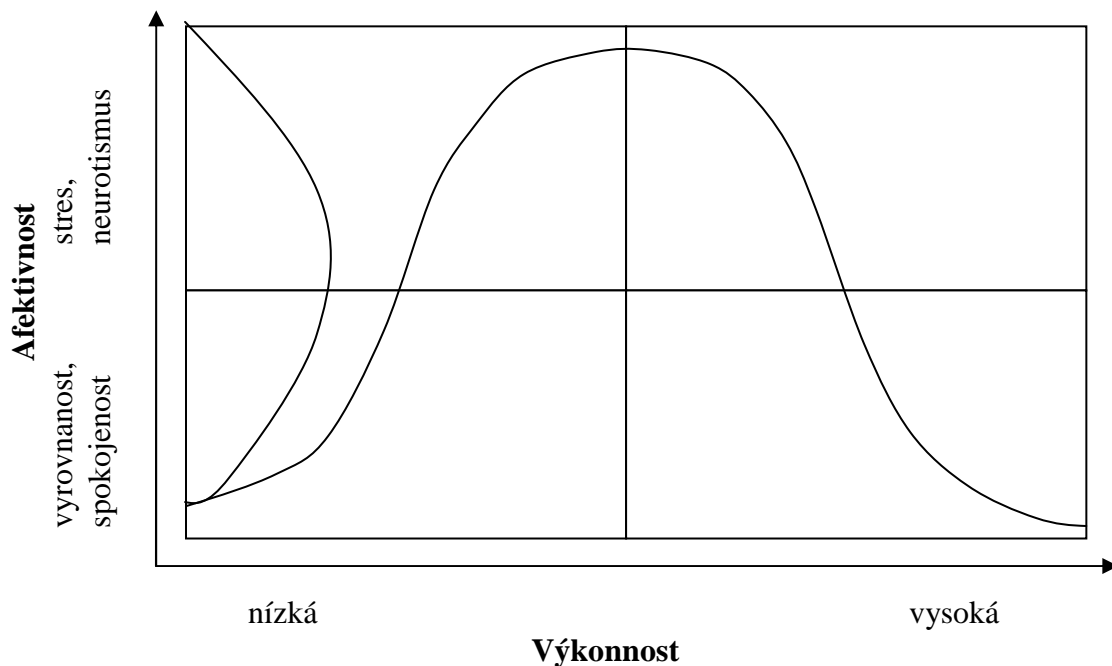
Firemní kulturu tvoří styl vedení, organizování a řízení v organizaci, je nedílnou součástí každodenního pracovního života a musí splňovat základní představy a požadavky zaměstnance (Branham, 2009; Collins, 2001; Armstrong, 2007). Firemní kultura je popisována jako v organizaci sdílené ideje, názory, vize, chování, směřování a hodnoty (Lukášová, Nový, 2004; Kachaňáková, Stachová, 2011). Organizace se liší v nárocích kladených na zaměstnance, souvztažností a komplexností zadávaných úkolů, nárocích na čas a limity zaměstnanců, v rozdělování zdrojů a kompetencí (Bowes, 2010, Zahorsky, 2010, Finnegan, 2010). To vše vede ke zvážení, zda je kultura v organizaci pro zaměstnance vyhovující či povede k nespokojenosti a opuštění pracovní pozice.

Faktor **očekávání** ovlivňuje dobu setrvání na pracovní pozici (nevyrovnanost pracovního a osobního života, nejasné úkoly, očekávání, bez podpory inovací navržených zaměstnanci). Mimo konkrétních faktorů, ovlivňujících spokojenost jsou významné i zkušenosti, představy a způsob vnímání a jednání zaměstnance. Očekávání, která zaměstnanec do pracovní pozice vkládá, jsou následně vyhodnocena a zaměstnanec se rozhoduje, zda byla splněna, z jaké části, či zda došlo k rozporu a v jaké míře (Kocianová, 2010; Deiblová, 2005; Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Pokud zaměstnanec neshledá očekávání v souladu s realitou, rozhoduje se o opuštění organizace. Mezi očekávání, která jsou zaměstnancem hodnocena lze zařadit vyrovnanost pracovního a osobního života, požadavky na pracovní cestování, získání určité pozice. Nesplněná očekávání vznikají také nedostatkem jasných očekávání ze strany zaměstnance před nástupem na pracovní pozici (Branham, 2009; Kocianová, 2010).

2.6.2 Vliv afektu na výkonnost

Schéma vlivu afektivního chování na výkonnost bylo sestaveno v návaznosti na křivku výkonnosti ve stresu. Ukazuje dvě základní křivky. První je nezvládnutí situace vedoucí k rychlému růstu stresu, který překračuje únosnou míru a končí rychlou výpovědí zaměstnance a jeho přechodu do jiné organizace. Druhá křivka má klasickou fázi růstu, kulminace a poklesu stresu (Kolman, 2003). Růst výkonu je podmíněn zvládnutím prvotní fáze nárůstu stresu, kdy zaměstnanec prochází postupně konfrontacemi s osobním očekáváním, které konfrontuje s kulturou organizace a následně vztahy v organizaci mezi všemi ostatními zúčastněnými osobami. Opadnutí stresu ze vztahů a dominance vede k poklesu křivky a současně zvyšování výkonu samostatné práce „šampionů“ (Teboul, 1991; Hermochová, 2006). První zvýšení výkonu komunikací, uznáním a kulturou šampionů může přerůst v trvalé dosahování vysokého výkonu odměňováním a udržováním jistot. Ovšem také nemusí. To závisí na tom, zda šampioni prokážou vysoký výkon, jsou potrestáni a odcházejí i s některými zaměstnanci, kteří v afektu věřili v upevnění jistot a v odměnu za ideální výkon po provedení změny.

Schéma 2.6: Vliv afektu na výkonnost



Zdroj: Atkinson (2003), Hošek (2001), Kolman (2003), Linhart (2003), Výrost, Slaměník (2008), Pauknerová (2006)

Podmíněnost stresu a fluktuace vyplývá z výroků o situacích, ovlivňujících výkonnost během rozhodování o setrvání na pracovním místě (CIPD, 2004; Anderson, 2010; Branham, 2006 2009; Katcher, Snyder, 2009; Pass, 2005; Hackman, Oldham, 1980; Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Meyer, Allen, 2004):

1. Existuje konkrétní událost (faktor) na pracovišti vedoucí k odchodu z organizace.
2. Odhodlání k odchodu má vliv na pracovní výkonnost.
3. Odchod ze zaměstnání je afektivní záležitost.

Měření výše uvedených autorů bude rozšířeno a zaměří se na ty kombinace faktorů, které umožňují zvládnutí přechodu od počátečního strmého růstu stresu přes roli očekávání a vztahů až po stabilizaci vysokého výkonu jistotami a odměnami zaměstnanců při jejich individualistickém zaměření, nebo preferovanou kulturou a vztahy, při kolektivistických preferencích zaměstnance (Hofstede, Hofstede, 2007).

2.6.3 Vliv manažerů na rozhodnutí zaměstnanců odejít – hledisko organizace

Rozhodnutí opustit organizaci ovlivňují organizační příčiny, jejich součástí jsou i manažeři (nadřízení) konkrétních zaměstnanců (Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Z tohoto

důvodu je nutné se zaměřit i na výzkum manažerů pro komplexnější pochopení příčin odchodu z pracovní pozice v organizaci.

V souvislosti s chováním manažerů jako vůdců a jejich vlivu byla napsána řada publikací a provedena řada výzkumů. Lze zmínit například zneužívání moci například ve známém „vězeňském experimentu“ (Zimbardo, 2005). Moc nad lidmi může být označena jako schopnost jedince či skupiny prosazovat své vlastní zájmy, vnutit svoji vůli jiným a ovlivňovat jejich chování; stejně tak může být moc identická se svobodou, neboť vymezuje všem určitý prostor (Lukas, Smolík, 2008). Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině. Podstatou lidského chování je jednat ve prospěch svůj a to jakoukoli manipulací ostatními (Lukas, Smolík, 2008). Z toho vyplývá jasný vliv manažerů na tendenci setrvat nebo opustit pracovní místo. Zaměstnanci se:

1. identifikují s rolí, kterou mají hrát (mají potřebu se bez výhrad k někomu upnout, kdo jim řekne, co mají dělat), nebo
2. pracoviště opouštějí (více přemýšlejí o předloženém a chtějí si uchovat pocit vlivu).

Vůdcovství je vztahový termín, jedná se o umění přesvědčit, směřovat, inspirovat; vliv má komunikace, stresová odolnost, empatie (ve prospěch svůj nebo ostatních) a vyvolání emocí (buď k upevnění vztahu, nebo k jeho destrukci) (Lukas, Smolík, 2008).

Tyto teoretické poznatky vedou ke konstrukci výzkumu zaměřeného na manažery a následné koncepci uvedení výsledků.

2.7 Identifikace hlavních faktorů ovlivňujících fluktuaci

Pro dosažení cíle byly metodou dedukce (viz kapitola 2.5.1) identifikovány hlavní vnitřní (interní) organizační faktory ovlivňující retenci a následně budou statisticky testovány pomocí metody indukce. Jedná se o (1) vliv odměňování, (2) pocit jistoty budoucnosti, (3) vnímaná kvalita interpersonálních vztahů na pracovišti, (4) spokojenost s rolí a pozicí, zastávanou na pracovišti (5) styl a stav komunikace v organizaci, (6) typ firemní kultury a (7) vliv očekávání zaměstnance.

Externí faktory ovlivňující opuštění pracovního místa (jako například stěhování, odchod do důchodu, návrat do školy, start podnikání, rodinné důvody, nemoc či změna kariéry) nebyly brány v potaz³ a výsledky nijak neovlivnily⁴.

³Externí faktory (příčiny odchodu z pracovní pozice v organizaci) byly součástí dotazníku (pro možné vyjádření těchto důvodů respondenty), pro další zpracování však byly tyto externí příčiny vyloučeny z výsledných dat vstupujících do analýz důvodu užšího zaměření práce a možnosti jasného vyhodnocení interních příčin fluktuace zaměstnanců.

⁴ Výsledky nebyly ovlivněny právě z důvodu úplného vypuštění externích příčin odchodu udaných respondenty.

Faktory byly konstruovány jako obecné z důvodu prokazatelného jasného chápání, analogicky k výzkumu autorů Gosling, Rentfrow, Swann, (2003), John, Naumann, Soto, (2008) a Benet-Martinez, John, (1998). Faktory byly podloženy výroky autorů (citovaných v literární rešerši a v seznamu literatury) a vloženy do konstruktů (viz tabulka 2.11) z důvodu přehlednosti a jasnosti podkladů pro agregaci výsledného faktoru. Prokazatelnost výsledků podpořila agregace, kdy sčítáním jednotlivých testovaných položek bylo dosaženo podpory nadřazeného prvku a celku. Jednotlivé položky konstruktů podporující výsledné faktory byly testovány zvlášť a jejich spolehlivost se sčítá v celku. Vysvětlení a definice faktorů použitých pro konstrukt je uvedena v tabulce 2.8.

Tabulka 2.8: Definice a vysvětlení faktorů

Faktor	Definice konceptu	Předpoklady chování	Příklady extrémů v organizaci
Očekávání	Subjektivní předpoklad vývoje, smýšlení o budoucnosti, pravděpodobnost shody s předpokl. budoucím stavem dané znalostmi a zkušenostmi, motivací, způsobilostí, simultánními rolemi	<i>Vyrovnanost s vnesenými předpoklady</i> o rovnováze mezi pracovním a osobním životem, oceněním práce, sociálních normách a vztazích, úkolových požadavcích, mimopracovních aktivitách, iniciativě nových projektů a změn	<i>Motivující:</i> zažitý preferovaný způsob práce, výběr mezi koncepty, možnost výběru, rozhodování, volnost <i>Demotivující:</i> nejasné představy, nespokojenost z důvodu nejasností, bez cílů, časté změny
Vztahy	Vzájemné chování jedinců mezi sebou, socializace, navazování kontaktů, přátelství, sociální jednání	<i>Navazování kontaktů a přátelství napříč organizační strukturou</i> , snadná komunikace, spolupráce, styl jednání, řešení konfliktů, individualita či týmový hráč	<i>Motivující:</i> snadné navazování kontaktů, otevřenost, řešení konfliktů k prospěchu celku <i>Demotivující:</i> kritika bez jasného účelu, omezení kontaktů, časté konflikty, nespravedlivé jednání
Kultura	Soubor norem, hodnot, stylů chování a jednání, které ovlivňují vystupování jedinců v organizaci	<i>Dodržování vžitých a po delší dobu používaných vzorců chování</i> , organizační struktura, styl zadávání úkolů, pracovního postupu v organizaci, nároky, zodpovědnost	<i>Motivující:</i> jasná pravidla, možnost změny, rychlé předání úkolů, šíření informací, iniciativa zaměstnanců <i>Demotivující:</i> nejasné seskupení, nejasné role, bez diskuse, zatajování, bez ohledu na etiku
Odměňo.	Hmotné i nehmotné ocenění výkonu, odměna za poskytnutí výrobního faktoru	<i>Motivace k práci prostřednictvím zasloužených odměn</i> , vazba mezi vykonanou prací a jejím oceněním	<i>Motivující:</i> vazba výkon - odměna, srovnatelné, spravedlivé a diferencované ocenění, variabilita <i>Demotivující:</i> nespravedlnost, nejasnost, neadekvátnost
Jistota	Subjektivní vnímání aktuálního i budoucího hmotného, nehmotného a emocionálního zajištění jedince	<i>Pocit dobrého budoucího zajištění</i> , dobrá funkčnost organizace, rozvoj, přizpůsobení se okolí, využití příležitostí, solventnost	<i>Motivující:</i> dostatek informací, etické jednání, jasná strategie, etika, integrita <i>Demotivující:</i> právní spory, nedostatek informací, lži, nejasný vývoj, nedůvěra
Komuní.	Úroveň a styl dorozumívání a předávání informací mezi jedinci v organizaci	<i>Usnadnění organizačních procesů pomocí sdílení znalostí</i> , dostatečná informovanost o dějích v organizaci, podpora vstupů, pomoc	<i>Motivující:</i> jasné informace, vzájemná pomoc, volný tok, zpětná vazba, otevřenost, koučink <i>Demotivující:</i> nejasnost, zatajování, přehlčení, vágnost
Uznání	Subjektivní pocit sounáležitosti s rolí a pozicí v organizaci, kladné hodnocení aktuálního sociálního statutu	<i>Poskytnutí dostatečné příležitosti pro seberealizaci</i> , naplnění prací, vzájemný respekt, rovnoprávnost, cílovost a spravedlnost, využití možností, společné sdílení vize	<i>Motivující:</i> možnost rozvoje, projev ocenění práce ze strany organizace, odpovědnost <i>Demotivující:</i> nezájem o produktivitu a rozvoj, nerovnoprávné postavení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Podporu pro konstrukt faktorů tvoří sekundární data shrnutá v literární rešerši a výzkumy provedené na téma zjištění příčin odchodu zaměstnanců z organizace a spokojenosti na pracovišti. Stěženy výzkumy, které položily základ pro tvorbu této práce, byly „Decision to Leave Survey“ (Branham, 2009), „Job Diagnostic Survey“ (Hackman, Oldham, 1980), „Organizational Commitment Survey“ (Meyer, Allen, 2004) a „Employee Opinion Surveys“ (Katcher, Snyder, 2009). Autoři získali data pro svůj výzkum pomocí dotazníkové metody zaměřující se na důvody odchodu a v případě autorů Katcher, Snyder, (2009) i pozorování

a dotazování uvnitř organizací. V návaznosti na výsledky výzkumů byl sestaven konstrukt faktorů ovlivňujících rozhodnutí o odchodu z organizace. Primární výzkum byl sestaven pro verifikaci poznatků a prokázání vlivu vnitřních faktorů uvnitř organizace na spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 2.9 níže představuje souhrn výroků autorů, které byly použity pro agregaci do výše uvedených faktorů a tvoří jejich podporu.

Tabulka 2.9: Souhrn výroků načerpaných v literární rešerši pro dedukci faktorů

Faktor	Popis	Reference
Uznání	Nedostatek zaměření na produktivitu. Nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj. Nezajímavá nebo nenaplňující práce. Nedostatek uznání.	Branham, (2009); Huselid, Jackson, Schuler, (1997)
	Uznání role a pozice v organizaci, která se promítá i do postavení v osobním životě. Obdržené pocty a ocenění.	Deiblová, (2005); Kocianová, (2010)
	Zaměření organizace na kvalitu, produktivitu. Maximalizace možností pro každého zaměstnance na zlepšení znalostí. Podpora kariérního růstu.	Finnegan, (2010); Bowes, (2010); CIPD, (2004); Heathfield, (2010); Ulrich, (1997)
	Zaměstnanec vyžaduje respekt ve vztahu k pracovní pozici, odpovědnosti, kterou k sobě váže a důležitosti pro funkčnost organizace.	Jenkins, (2005), Klein, Kresse, (2008)
Kultura	Nadměrné zatížení. Nedostatek potřebných zdrojů. Nevyhovující firemní kultura. Nepružný pracovní poměr. Nedostatek zaměření na kvalitu.	Branham, (2009); Ulrich, (1997)
	Příliš málo příležitostí povyšování a dalšího růstu. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení. Nevyhovující pracovní podmínky. Vnímaný dluh vůči organizaci.	Katcher, Snyder, (2010)
	Chaos a špatná organizace práce. Nedostatek práce, materiálu, zdrojů.	Bělohlávek, (2008)
	Styl firemní kultury. Styl vedení, organizování a řízení.	Collins, (2001); Armstrong, (2007)
	Nároky kladené na zaměstnance. Souvztažnost a komplexnost zadávaných úkolů. Nároky na čas a limity zaměstnanců. Rozdělování zdrojů a kompetencí.	Bowes, (2010); Zahorsky, (2010); Finnegan, (2010)
	Možnost školení, vzdělávání. Pracovní pozice s komplexními úkoly a zodpovědností.	Jenkins, (2005); Ramlall (2004)
	Jistota	Nekalé platební praktiky. Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení. Nejistota ohledně budoucnosti organizace. Nedostatek zájmu o rozvoj. Nejistota stálosti zaměstnání.
Nejistota solventnosti organizace v budoucnosti. Nedostatek nových projektů. Právní spory. Bezpečnost práce. Upřímnost, etika.		Horálková, Zuzák, (2005); Kocianová, (2010); Bělohlávek, (2008); Anderson, (2009); Novotná, (208)
Pocit závazku vůči organizaci (dlouhodobá záruka spolupráce). Možnost dlouhodobého působení a rozvoje v organizaci.		Jenkins, (2009); Evangelu (2009)

Vztahy	Nedostatek týmové spolupráce mezi zaměstnanci. Nespravedlivé zacházení. Negativní vztah s kolegou/y. Negativní vztah s nadřízeným/i.	Branham, (2009)
	Neovšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům. Neochota zabývat se pracovními problémy podřízených. Přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených. Hrubé jednání nebo zesměšňování. Nepotrestaný podvod ze strany podřízených.	Bělohlávek, (2008)
	Nevhodné vztahy s kolegy, manažerem. Neochota zabývat se pracovními problémy podřízených.	Katcher, Snyder, (2010)
	Nevyhovující styl vedení nadřízeného. Nevhodná skladba týmu . Přehnaný důraz na individuální výkon, rivalitu. Pocit spravedlivého zacházení v porovnání s ostatními zaměstnanci a odděleními. Vztahy mezi zaměstnanci na stejné úrovni, mezi úrovněmi řízení a mezi odděleními. Pocit důvěry ze strany vedení a samostatnosti ve výkonu práce.	Kocianová, (2010); Deiblová, (2005); Bowes, (2010); Zahorsky, (2010); Huselid, Jackson, Schuler, (1997); Evangelu, (2009)
Očekávání	Nevyrovnanost pracovního a soukromého života. Nadměrné požadavky na cestování. Nedostatek jasných očekávání. Nedostatečná podpora nových nápadů.	Branham, (2009)
	Pocit nedocení, neuznání a nespravedlnosti. Stres z přepracovanosti. Nerovnováha mezi pracovním a osobním životem. Emocionální důvody.	Reiß, (2008); Katcher, Snyder, (2010)
	Nezasloužená pochvala jiného zaměst. či nezasloužená kritika. Nezájem o nápady podřízených.	Bělohlávek, (2008)
	Dosavadní znalosti a zkušenosti zaměstnance, představy a způsob vnímání a jednání. Vyrovnanost pracovního a osobního života. Požadavky na pracovní cestování. Požadavky na získání určité pozice.	Kocianová, (2010); Deiblová, (2005)
Komunikace	Nedostatek otevřené komunikace. Nedostatek upřímnosti / integrity / etiky v jednání. Nedostatečná podpora vstupů či nápadů.	Branham, (2009)
	Dostatečná informovanost o dějích v organizaci. Nezatajování informací. Informovat zaměstnance o smyslu práce. poskytovat zpětnou vazbu, koučovat.	Katcher, Snyder, (2010); Huselid, Jackson, Schuler, (1997)
	Podporovat vstupy, podněty a náměty zaměstnanců.	Kocianová, (2010); Deiblová, (2005)
	Schopnost pomocí komunikace budovat vztahy. Vyjádření myšlenek jasně, srozumitelně a citlivě. Projev zájmu o ostatní.	Folwarczná, (2010); Wilding, (2007)
	Omezení porad, které jsou jen ztrátou času.	Horálková, Zuzák, (2005); Katcher, Snyder, (2010); Kocianová, (2010); Bělohlávek, (2008)
	Nadřízený zná své podřízené, alespoň ve smyslu, že pracují pro organizaci. Informace ohledně rozhodnutí v organizaci jsou se zaměstnanci sdílána. Rovnoprávné zacházení s různě postavenými lidmi v rámci organizační hierarchie. Zaměstnanci i nadřízení (bez ohledu na postavení) se denně navzájem zdraví.	Anderson, (2009); Robson, (2002); Huselid, Jackson, Schuler, (1997)

Odměňování	Nedostatečné platové ohodnocení. Nevyhovující benefity. Odměna neodpovídá výkonu.	Branham, (2009); Novotná, (2008)
	Nedostatečné platové ohodnocení . Není vazba mezi výkonem a odměnou.	Katcher, Snyder, (2010); CIPD, (2004);
	Nedostatečné platové ohodnocení. Nespravedlivé odměňování.	Bělohlávek, (2008); Evangelu (2009)

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé výroky, uvedené v tabulce 2.9, tvořící podporu pro sestavení faktorů, které mají významný vliv na rozhodnutí o odchodu z organizace, budou testovány pomocí statistických analýz, které jsou podrobněji popsány v metodice práce (kapitola 4). Pro prokázání závislosti mezi uvedenými faktory a odchodem zaměstnanců z organizace byly sestaveny podpůrné hypotézy (jež byly naznačeny v kapitole 2.5.1 a kompletně jsou uvedeny v příloze 5). Nejedná se o úplný výčet pracovních hypotéz. Testovány byly i jednotlivé determinanty a další položky. Vzhledem k jejich velkému množství však nejsou ve výsledné práci uvedeny. Komplexní výčet všech pracovních hypotéz zde není nutný ani reálný, neboť řada informací byla získávána postupně v rámci primárních šetření.

Tabulka 2.11 uvádí konstrukt faktorů a jejich podporu determinanty, které tvoří výroky respondentů. Popis úrovní tabulky 2.11 je uveden v tabulce 2.10.

Tabulka 2.10: Popis úrovní konstruktů

Úroveň	Popis
0	Výsledné chování
1	Agregované faktory
2	Podkladové determinanty I. – testované výroky pomocí kvantitativního a kvalitativního dotazování
3	Podkladové determinanty II. – testované výroky pomocí sémantického diferenciálu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2.11: Konstrukt faktorů ovlivňujících fluktuaci

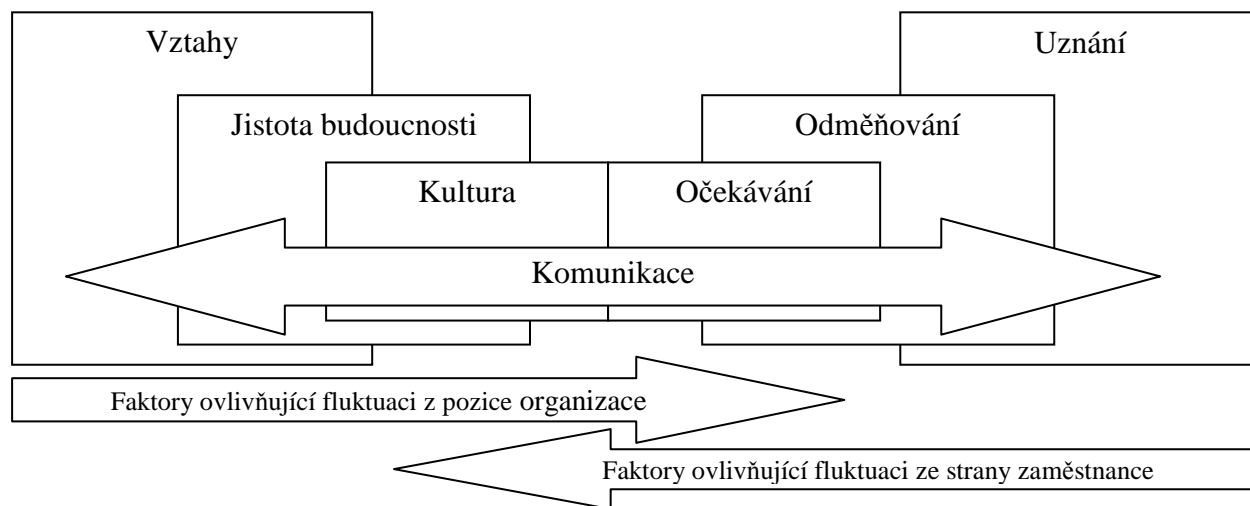
0		Fluktuace							
1	Očekávání	vztahy	jistota	uznání	komunikace	odměno.	Kultura		
	Vyrovnanost s vnšenými předpoklady o vyváž., oceněním práce, sociálních normách a vztazích, úkolových požadav., mimoprac. aktivitách	Navazování kontaktů a přátelství napřič organizační strukturou, snadná komunik., spolupráce, styl jednání, řešení konfliktů, individualita či týmový hráč	Pocit dobrého budoucího zajištění, dobrá funkčnost organizace, rozvoj, přizpůsobení se okolí, využití příležitostí, solventnost	Poskytnutí dostatečné příležitosti pro sebereal., naplnění prací, vzájemný respekt, rovnoprávnost, cílovost a spravedl., využití možností	Usnadnění organizač. procesů pomocí sdílení znalostí, dostatečná informovanost o dějích v org., podpora vstupů, pomoc	Motivace k práci prosířed nictvím zaslouže ných odměn, vazba mezi vykon. prací a jejím oceněním	Dodržování vžitých a po delší dobu používaných vzorců chování, organizační struktura, styl zadávání úkolů, pracovního postupu v organizaci, nároky, zodpovědnost		
	Charakteristika								
	2								
		Nedostatek týmové spolupráce mezi zam.	Nekalé platební praktiky	Nedostatek příležitostí pro vzděl. a rozvoj	Nedostatek upřímnosti / integrity / etikv	Nedostatečné platové ohodnocení	Nepružný pracovní poměr	PRUŽN	Silná kultura: Úkoly shora
		Negativní vztah s kolegou/v	Nedostatek důvěry v neivyšší vedení	Nezajímavá nebo nenaplnující práce	Nedostatek otevřené komunikace	Nevyhovující benefity	Nadměrné zatížení	ZATÍŽ	Direktivní rozhodování
		Negativní vztah s nadřízeným/i	Nejistota ohledně budoucnosti organizace	Nedostatek zaměřením na produktivitu	Nedostatečná podpora vstupů či nápadů	Odměna neodpovídá výkonu	Nedostatek potřebných zdrojů	ZDROJ	Přijímání prac.ze známosti
		Nespravedlivé zacházení	Nedostatek zájmu o rozvoj	Nedostatek uznání	Nedostatečná zpětná vazba		Nevhovující firemní kultura	KULTUR	Přesčasv: Plnění úkolů včas
		Nedostatečná podpora nových nápadů	Nejistota stálosti zaměstnání				Nedostatek zaměřením na kvalitu	KVALIT	Dostatek práce
		Nedostatek jasných očekávání						PLAT	Motivující; vyhovují benefit.
		Nadměrné požadavky na cestování						BENEFI	Přiměřené; odpovídá výkonu
		Nevyrovnanost pracovního a soukr.						ODPOV	poskytovány benefity
								UPŘÍMN	Neformální: Sdílená
								KOMUNI	Otevřená
								PODPOR	Sestupná: Podporující
								ZPĚT	Ústní: Volné
								VZDĚL	prestižní pozice
								NÁPLŇ	práce výzvou: Ideál. uplat.
								PRODUK	možnost růstu, postupu
								UZNÁNÍ	pocit naplnění: rozvoj v práci
								NEKALÉ	etické podnikání
								DŮVĚRA	tvorba společens. hodnot
								BUDOUC	vysoký počet projektů
								ROZVOJ	tendence růstu
								STÁLOST	
								TÝM	dobré koleg. Vztahy: rovnost
								KOLEGA	týmové vztahy: motiv kolektiv
								NADRÍZ	vztahy přetrvávaly i vně org.
								SPRAVE	dobré vztahy mezi úrovněmi
								NÁPAD	náplň práce dle očekávání
								OČEKÁ	využití vzdělání
								CESTOV	využití schopností
								SOUKR	iniciace projektů
								Zkratka	3

Zdroj: vlastní zpracování

S pomocí využití schématu „Faktory ovlivňující kupní chování spotřebitele“ a „Faktory ovlivňující kupní chování průmyslového zákazníka“ od Kotlera (1991), bylo sestaveno schéma 2.7, faktorů ovlivňující fluktuaci z pohledu organizace a zaměstnance. Přitom

organizační pohled využívá charakteristik průmyslových trhů a subjektivní chování a jednání zaměstnanců v organizaci je charakteristické pro analogii s chováním spotřebitele. Uvedené schéma má pomoci zhodnotit získané výsledky od zaměstnanců a manažerů s cílem jejich porovnání v souladu s pohledem organizace a zaměstnanců tak, aby tvořily podporu pro srovnání rozdílných pohledů na fluktuaci a její příčiny.

Schéma 2.7: Faktory ovlivňující fluktuaci



Zdroj: vlastní zpracování

Faktory a jejich vztahy uvedené ve schématu budou dále rozpracovány do škál pro využití v dotazníkovém šetření (podrobněji Metodika - kapitola 4). Uvedené faktory budou testovány pomocí sémantického diferenciálu (pocitových škál) (Hayes, 1998; Likert 1932). Cílem je získání stupně nespokojenosti a extrémních situací ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců v organizacích. Škály budou sestaveny pomocí dílčích atributů, které byly použity pro tvorbu faktorů ovlivňujících rozhodnutí zaměstnanců o odchodu ze zaměstnání (viz schéma 2.4). Podklad pro tvorbu škál uvádí následující tabulka 2.12.

Tabulka 2.12: Faktory ovlivňující fluktuaci

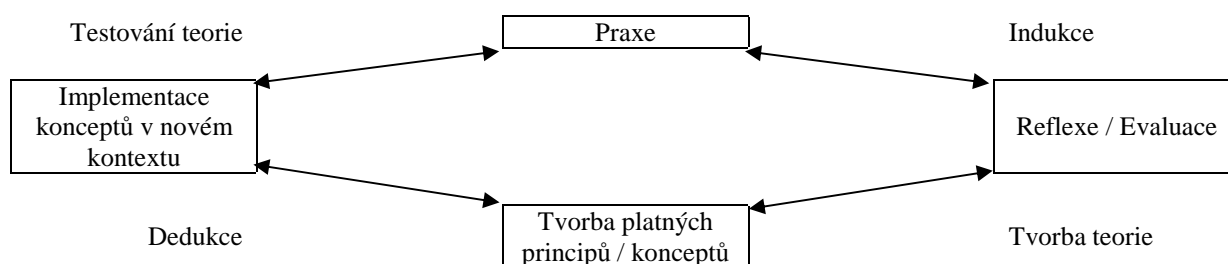
Faktory ovlivňující fluktuaci						
Kultura na pracovišti	Komunikace	Odměňování	Hodnocení spolupráce a vztahů	Důvěra, jistota budoucnosti	Očekávání	Role a pozice, uznání
Síla: Silná / volná	Formálnost: Formální / neformální	Finanční hodnocení: Vysoké / nízké	Mezi kolegy I.: Dobré / špatné	Etika podnikání: Dobrá / žádná	Očekávání náplně práce: Splňuje / nesplňuje	Role: Naplnuje mě / nenaplnuje
Rozhodo.: Direktivní / volné	Důvěra: Otevřená / cenzurovaná	Stimulace: Stimulační / nestimuluje	Mezi kolegy II.: Přátelské / nevraživé	Multifunkce: Obecně prospěšné / neprojde veta principem	Vzdělání: Využito / nevyužito	Pozice: Rozvíjí mě / stagnuji
Styl vedení: Autokratic. / liberální	Směry: Pouze dolů / všemi směry	Přiměřenost: Je přiměřená / neodpovídá	Mezi kolegy III.: Podpůrné / soutěživé	Budoucnost: Počet projektů	Schopnosti – příjem z hlavní (HPP) a vedlejší činnosti	Prestiž: Dobrá / bez prestiže
Dodržení prac.doby: Dodržuje se / přesčasy	Typy: Písemná / ústní	Benefity I.: Poskytovány / neposkytují se	Mezi hier.stupni I.: Dobré / špatné	Rozvoj: Tendence růstu / poklesu	Talent: Počet projektů současných/ celkem projektů	Výzva: Velká, věřím si / nadměrná, sráží
Množství práce: Nedostatek (nuda) / nadbytek (nestíhá se, stres)	Jednání: Spravedlivé / nespravedlivé	Benefity II.: Vyhovující / nevhodné	Mezi hier.stupni II.: Přátelské / formální	Rovnováha: Požadavky přesahující zákonný rámec / Fakturované služby:mzdy	Názory: Počet dotazů na zkušenost / počet nevyslyšených návrhů/celkem návrhů za rok	Perspektiva: Na postavení mi záleží / nezáleží / přede mnou kolik stupňů kariérového růstu
Plnění úkolů: Stíhají se / stálé přesuny	Úkoly: Volnost v plnění / přísná kontrola	Zaměření na výkon: Přeceňován / přehlížen	Mezi hier.stupni II.: Běžné / s vedením nepřichází do styku			
	Prostor pro jednání: Existuje / pouze příkazy shora		V org.: Přátelé / pouze spolupracov.			
	Motivační mechanismus: Stimuly / motivy		Postup rozhodování: Formální / příbuzenské (klika)			

Zdroj: vlastní zpracování

2.8 Metody získání primárních dat

Pro konstrukci práce byla použita kombinace metod dedukce a indukce. Pomocí dedukce byly vyvozovány poznatky z literatury. Teoretické poznatky byly testovány pomocí vzorku populace zaměstnanců a manažerů kvantitativním výzkumem pro získání průkazných výsledků a nezávislých proměnných. Kvantitativní výzkum sestával ze dvou dílčích sledovaných skupin a doplňujícího výzkumu z důvodu zobecnění výsledku a využití v praxi. Důraz byl kladen na strukturu dotazníku a jeho snadnou opakovatelnost, reliabilitu a validitu. Indukce byla použita pro tvorbu vlastních závěrů pomocí získaných dat. Reakce a chování subjektů ve vztahu podnětům a příčiny jednání, (viz kapitola 4) byly zakomponovány do vlastní konstrukce výsledků práce pomocí rozboru a zpracování dat z výzkumů, které ve svém celku poskytují hlubší porozumění získaným informacím, souvislostem a proměnným získaným v předchozí části. K sestavení metodiky bylo použito následující schéma 2.8 podle Anderson (2009):

Schéma 2.8: Induktivní a deduktivní prokazování



Zdroj: Anderson (2009)

Konkrétně budou použity pro zpracování praktické části disertační práce písemné dotazníky (tištěná a elektronická forma – CAWI a telefonické dotazování - CATI), semi-standardizované rozhovory, (Disman, 2008) a z důvodu výhod, jako je snadnost použití a nižší náklady (na poštovné, tisk, kopírování) a nižší časovou náročnost (dotazník se částečně vyhodnocuje sám pomocí programu na zpracování) bude použit internetový a online průzkum (Lazar, Preece, 1999). Tento typ průzkumu využívá techniky charakteristické pro kvantitativní výzkum, stejně jako ostatní dotazníkové metody je možné jej považovat za objektivní, navíc je možné snadno filtrovat odpovědi podle jednotlivých kritérií, jako jsou například demografické faktory, velikost či typ organizace, obor či události tak, aby výsledky mohly být porovnávány a dále zkoumány. Tento typ výzkumu se jeví jako vhodný prostředek pro sběr dat, neboť průzkum standardizuje sběr velkého množství dat z velkého vzorku

v relativně krátké době a umožňuje anonymitu a důvěrnost účastníkům, která vybízí k pravdivým odpovědím (Robson, 2002). Z těchto důvodů je elektronický průzkum použit jako vhodná metoda shromažďování kvantitativních dat pro tuto studii.

Pro možnost prokázání interpretace dat a ozřejmění dosažených výsledků bude využita triangulace (Anderson, 2009). Data budou získávána pomocí kvantitativního dotazování, pocitového vyjádření rozpoložení dotazovaných pomocí škál a finální kvalitativní dotazování manažerů organizace ohledně jejich pohledu na fluktuaci zaměstnanců. Data získaná více způsoby přináší komplexní pohled a hlubší porozumění problému (Anderson, 2009; Disman, 2008; Hayes, 1998; Likert 1932; Hendl, 2006; Pecáková, 2008; Majerová, 2003).

3 Cíle práce

Cílem je na základě **analýzy příčinných faktorů fluktuace formulovat (obecná) doporučení pro zvýšení retence** (pro eliminaci negativní fluktuace) zaměstnanců.

Pro dosažení cíle bude identifikována spouštěcí reakce a následné příčiny odchodu, popsány fáze a trendy odchodu a rozdíly mezi organizacemi⁵. Cíle bude dosaženo po prvotním nalezení, prokázání a změření hodnoty konstruktů⁶ příčin odchodu a ambicí transferu, kategorizací procesního propojení konstruktů příčin fluktuace a následném zobecnění.

Na situacích⁷ a osobních dispozicích⁸ je založena předvídatelnost chování zaměstnanců a jejich rozhodnutí vynaložit větší úsilí (setrvat) nebo odejít z organizace.

Výzkumná otázka (viz kapitola 2.5) zní:

Jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců, jaký je jejich vliv na organizaci a jak lze odstranit negativní míru fluktuace? Kdy a proč působí na růst retence, respektive konkurenceschopnosti v některých případech manažeři⁹ (Bělohávek, 2008; Branham, 2009; Ramlall, 2004) a v jiných případech interpersonální faktory v kompetenci zaměstnanců (Teboul, 1991)?

Výzkumná otázka je dále rozvedena a vysvětlena právě v kapitole 2.5.

Hlavní hypotézu lze formulovat takto:

H₀: Konstrukty příčinných faktorů nemají vliv na řízení retence zaměstnanců.

Tato hypotéza je samozřejmě jako taková nezodpověditelná a neprokazatelná, neboť proměnné v ní zahrnuté jsou natolik komplexní, že je nelze jakýmkoli způsobem kvantifikovat. Přesto však práce uvádí (na základě ostatních hypotéz) podklady k tomu, že

⁵ Organizace jsou děleny na malé (dle kategorizace Českého statistického úřadu do 19 zaměstnanců) a velké (podle ČSÚ nad 250 zaměstnanců), neboť jsou předpokládány (na základě výzkumů autorů Jackson, Schller, (1995) a Rutherford et al (2003)) jiné příčiny nespokojenosti vedoucí k odchodu plynoucí z odlišného organizačního uspořádání, kultury, klima, vztahů, komunikace apod. Organizace jsou děleny pouze podle počtu zaměstnanců vzhledem k předpokládané anonymitě respondentů a jejich neochoty či neschopnosti uvádět další charakteristiky, jako je obrat, zisk a podobně.

⁶ Konstrukt je soubor pojmů, výroků, tvrzení, hypotéz, teorií, které lze chápat jako jednodušší prvky či elementy, ze kterých se vytváří složitější komplexy, jako například empirická schémata, všeobecné teorie. K tvorbě konstruktů dochází právě slučováním zmíněných položek pomocí matematického a logicko-sémantického přístupu. Dochází tak k hlubšímu a zároveň i širšímu zkoumání problematiky. V práci je konkrétně konstrukt použit sestavením determinantů (výroků), hypotéz a jim nadřazených faktorů majících vliv na fluktuaci zaměstnanců. Prvky modelu jsou uvedeny ve vzájemných souvislostech, je uvedena provázanost, hierarchie a spolehlivost (matematický model) jednotlivých prvků. Účelem konstruktů je ucelený pohled na příčiny fluktuace zaměstnanců s možností snadného hloubkového rozboru i zjednodušení pomocí souhrnného pojetí.

⁷ Situace v tomto případě vyjadřuje aktuální podmínky uvnitř organizace (lze je postihnout předem dedukovanými faktory – odměňování, kultura, jistota budoucnosti, očekávání, vztahy, uznání a komunikace).

⁸ Osobní dispozice zahrnují působení faktorů interpersonálních, intrapsychických, biologických, kognitivních, sociálních, vývojových a dalších (již obtížněji specifikovatelných), zkráceně „biopsychosociálních“.

⁹ Manažer, respektive organizace a vnitřní podmínky a vztahy jsou hlavní proměnnou, která zapříčiňuje rozhodnutí zaměstnanců odejít či setrvat na pracovním místě.

nulovou hypotézu lze zamítnout a přijmout fakt, že v práci uvedené konstrukty mohou pomoci řízení retence zaměstnanců.

Pro podložení cílů a postupu práce byl konstruován soubor hypotéz. Celkem bylo sestaveno 419 hypotéz. Celý soubor je uveden v příloze 5 (kapitola 10.5).

3.1 Postupové a dílčí cíle

Níže jsou uvedeny postupové cíle s cíli dílčími. Nejprve bylo nutné prokázat základní položky modelu a proto je prvním postupovým cílem Průkaznost faktorů a konstruktů. Následují další postupové cíle zaměřené na příčiny odchodu z pohledu zaměstnanců, následně manažerů a jejich srovnání. Posledním postupovým cílem je syntéza poznání, tedy ucelený výčet hlavních výstupů z kapitoly vlastních výsledků práce.

3.1.1 Průkaznost faktorů a konstruktů

Odvozování hodnot vlastností faktorů a konstruktů bylo provedeno pomocí shromáždění podkladů jednoznačným pojmenováním 29 interních organizačních situací, kolem kterých byl vytvořen dotazník tak, aby segmentační otázky umožňovaly upřesnit platnost naměřených výsledků.

V návaznosti na schéma 2.5 v literární rešerši, které pojmenovává a specifikuje faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců (sestavené na základě dedukovaných poznatků z literární rešerše), se práce dále zabývá zjištěním, zda se jedná o jevy s průkazným vlivem na fluktuaci s cílem jejich verifikace na základě kvantitativního výzkumného nástroje. Cílem je zjištění průkaznosti jednotlivých faktorů, jejich vlivu na fluktuaci, rozklad na dílčí determinanty a následná agregace pro podporu spolehlivosti jednotlivých částí v celku. Dekompozice systému a následná opětná kompozice pomůže pochopit jednotlivé položky. Schematické znázornění, včetně očištění vedlejších vlivů a zjednodušení konceptu názorně uvede celkové sledované jednání jako model využitelný v praxi. Získané poznatky mohou pomoci rozvést již publikované vědecké práce na téma příčiny fluktuace.

3.1.2 Odchod z organizace z pohledu zaměstnanců

Nejprve se cíle soustředí na získání výstupů od zaměstnanců. Zde dílčími cíli jsou:

- **Příčiny odchodu v malých a velkých organizacích**

Bude provedeno srovnání příčin odchodu v malých a velkých organizacích. Organizace jsou děleny na malé (dle kategorizace Českého statistického úřadu do 19 zaměstnanců) a velké (podle ČSÚ nad 250 zaměstnanců), neboť jsou předpokládány (na základě výzkumů autorů Jackson, Schller, (1995) a Rutherford et al (2003)) jiné příčiny nespokojenosti vedoucí

k odchodu plynoucí z odlišného organizačního uspořádání, kultury, vztahů, komunikace apod. Organizace jsou děleny pouze podle počtu zaměstnanců vzhledem k předpokládané anonymitě respondentů a jejich neochoty či neschopnosti uvádět další charakteristiky, jako je obrat, zisk a podobně.

Zkoumány budou rozdíly v příčinách odchodu, v afektu (impulzivité jednání) u jednotlivých zaměstnanců a otevřenosti jednání a komunikace těchto zaměstnanců o příčinách jejich nespokojenosti a odchodu.

- **Vliv afektu**

Schéma 2.6 v literární rešerši dalo podnět k analyzování změn výkonu zaměstnanců během rozhodnutí o setrvání v organizaci. Příčiny fluktuace a osobnostní charakteristiky zaměstnanců navazující na předchozí model (schéma 2.5) vytvoří hlubší vhled do příčin a důsledků stresu zaměstnanců jak pro ně samotné, tak pro organizaci. Tento cíl vyhodnocuje průkazné vlivy (příčiny) výchylek výkonu a doporučuje postup jejich změření pro jejich následnou eliminaci v praxi.

Afekt v závislosti na výkonu vytvoří základ pro modelaci příčinných faktorů odchodu, tedy určení míry afektu a výkonu při opuštění pracovního místa daným zaměstnancem.

Dalším z dílčích cílů je modelace vzorců chování zaměstnanců při specifických podmínkách v organizaci, které mají za následek rozhodnutí o opuštění pracovní pozice. Modelovány budou jednak podněty vedoucí k reakci a následně i odlišné chování při stejném podnětu.

Typologie příčin a důsledků změny zaměstnání bude provedena pro zařazení z hlediska změn podle stádia životní křivky vývoje v zaměstnání. Bude uvedeno rozřazení příčin odchodu vzhledem ke stádiím rozvoje či poklesu životní křivky zaměstnání společně s možnými trendy, ke kterým dochází během změn zaměstnání. Životní křivka zaměstnání bude analogicky modelována k poziční a zdrojové výhodě.

- **Rozvoj jako důsledek změny (změna jako příčina osobního rozvoje)**

Přesuny zaměstnanců mezi organizacemi dovolují modelovat trendy a možnosti přechodu tak, aby bylo možné modelovat a kvantifikovat jednotlivé typy a možnosti rozvoje. Budou popsány fáze životního cyklu zaměstnání při změně a její vliv na následný přesun a možnost dalšího rozvoje. Dále budou typizováni zaměstnanci, kteří se touží rozvíjet („talenti“) a ti, kteří se přesunují pouze z důvodu nespokojenosti s dissatisfactory (hygienickými podmínkami) do organizací na stejné úrovni.

3.1.3 Odchod zaměstnance z pohledu manažerů

Následují cíle zaměřené na fluktuaci z pohledu manažerů. Koncept je sestaven tak, aby bylo možné srovnání s prvním výzkumem, tedy cíle dotazování manažerů byly stejné, s dodatečným zaměřením, které uvádí dílčí cíle tohoto cíle postupového. Těmito dílčími cíli jsou:

- **Práce organizací s fluktuací**

Tento dílčí cíl ukazuje současný stav práce organizace s fluktuací pro následné srovnání vnímání této podpory zaměstnanci. Zjištěno bude, zda se manažeři věnují výstupním pohovorům a zda uplatňují výsledky ve smyslu předcházení negativní fluktuaci.

Pro snadnější udržení linie sledovaných jevů jsou uvedeny tři hypotézy, které se týkají stavu organizační práce s fluktuací:

H₁: Není rozdíl mezi vnímanou spokojeností na pracovním místě z pohledu zaměstnance (podřízeného) a nadřízeného (manažera)¹⁰. (Nadřízení monitorují odcizení („vnitřní výpověď“) zaměstnanců/podřízených.)

H₂: Zainteresovanost a informovanost manažerů ohledně stavu fluktuace a její využívání v organizaci má vliv na výslednou míru fluktuace v dané organizaci.

H₃: Podpora a konzultační činnost poskytovaná zaměstnancům manažery má vliv na rozhodnutí zaměstnanců o setrvání v organizaci.

- **Rozbor vztahů mezi postupy monitorujícími fluktuaci**

Výsledky předchozího dílčího cíle budou dále zkoumány hlubšími rozbory pro zjištění závislostí a typizace organizací podle míry využívání informací o fluktuaci. Hypotéza pro tento dílčí cíl zní:

H₁: Není příčinná souvislost mezi přístupem k fluktuaci a rozvojem organizací od živnostníka po velkou organizaci.

Uvedená hypotéza má pomoci zjistit, zda přístup k práci s výstupními pohovory zaměstnanců a jejich uplatnění vede k rozvoji organizací.

- **Faktorová analýza práce organizací s fluktuací**

Faktorová analýza má za cíl potvrdit rozbor provedený v předchozích dílčích cílech a pojmenovat faktory, tedy typy organizací podle jejich přístupu k fluktuaci, které se v současné době vyskytují v České republice.

¹⁰ Manažeři i zaměstnanci vnímají organizační podmínky a situace shodně; vědí o kladech i nedostacích, které v organizaci panují.

3.1.4 Srovnání faktorů vedoucích k odchodu z pohledu manažerů a zaměstnanců

Srovnání obou předchozích postupových cílů má přinést analýzou diferencí potvrzené rozdíly mezi vnímáním obou stran (zaměstnanců a manažerů) s formulací doporučení podle výsledků těchto diferencí. Rozdíly mezi vnímáním příčin fluktuace povedou k odůvodněným formulacím konkrétního zaměření na dílčí faktory, které se budou jevit jako nejvíce rozporuplné.

3.1.5 Syntéza výsledků

Tento postupový cíl shrnuje výsledky cílů předchozích. Uvedena budou nejdůležitější zjištění:

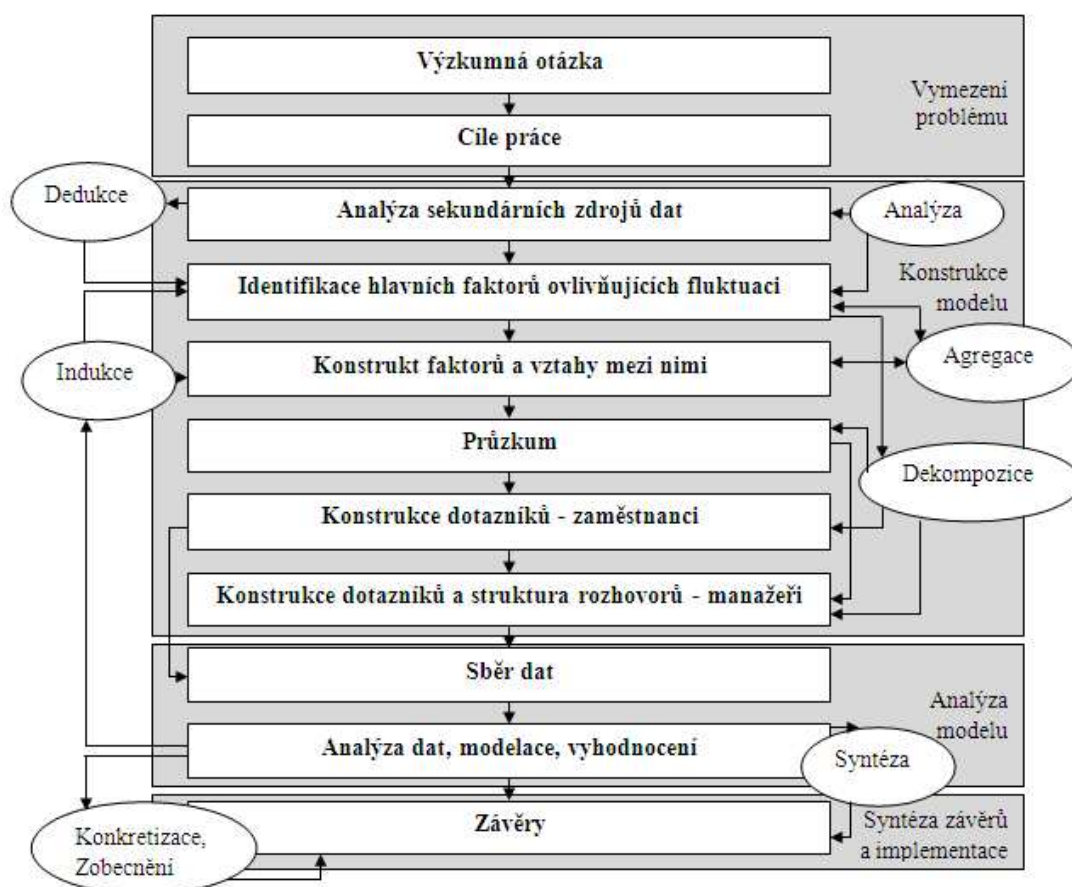
- **Vliv faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců**
- **Vliv afektivnosti během rozhodování o odchodu**
- **Predikce vzorců chování**
- **Trendy změn zaměstnání**
- **Vliv zainteresovanosti organizace**
- **Meziorganizační srovnání**

4 Metodika

Disertační práce je rozdělena na dvě hlavní části. První částí je literární rešerše a druhou je praktická část. Literární rešerše je vypracována na základě prostudování dostupných sekundárních zdrojů týkajících se personálního řízení. Jedná se o současnou literaturu jak českou, tak především zahraniční. Ze zdrojů budou na základě dedukce vyvozeny závěry, které budou podkladem pro vypracování praktické části.

Konstrukce metodiky vychází z obecně známého modelu metodického postupu zpracování práce, který má čtyři základní části, a těmi jsou vymezení problému, konstrukce modelu, analýza modelu a syntéza závěrů s implementací výsledků (Stevenson, 1989). Tento základní model respektuje i metodika této práce, která je v souladu s uvedeným postupem znázorněna ve schématu 4.1. Přitom bílá obdélníková pole ve schématu 4.1 symbolizují jednotlivé kroky postupu, šedé pozadí znázorňuje části metodického postupu a oválná pole značí konkrétní použité metody. Šipky mezi poli vysvětlují vzájemnou návaznost jednotlivých kroků (případně směr zpětných vazeb) a provázanost použití metod.

Schéma 4.1: Postup zpracování metodiky práce



Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Analýza sekundárních zdrojů dat

V literární rešerši bylo provedeno studium odborné literatury zaměřené na personální řízení, motivaci, psychologii; identifikace hlavních faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnance na dané pracovní pozici, vývoj trendů motivace a odměňování v personálním řízení a jejich efektivnost.

Literární rešerše byla zpracována v oblasti personálního řízení, konkrétně fluktuace zaměstnanců, na jejím základě zhodnocení trendů a doporučených postupů.

Postupně byla v rešerši zpracována následující témata:

1. Definice fluktuace, důsledky pro organizaci.
2. Specifikace organizací, které jsou fluktuací nejvíce ohroženy.
3. Vztah manažerského vedení a jeho vlivu na fluktuaci.
4. Konkretizace nákladů fluktuace.
5. Popsání doporučené míry fluktuace a stability a vzorců pro výpočet.
6. Vztah základních praktik personálního řízení a jeho vlivu na fluktuaci.
7. Doporučené postupy, vedoucí k předcházení fluktuace.

Na základě shromážděných sekundárních zdrojů dat byly konstruovány a následně testovány dotazníky a rozhovory pro získání chybějících informací a doplnění již známého konceptu teoretického zpracování fluktuace a retence zaměstnanců i praktických činností v organizacích ve vztahu k fluktuaci. Hlavním bodem bylo sestavení takového dotazníku, který přesně vystihuje dosud zkoumanou problematiku a na základě dekompozice systému nachází konkrétní dotazy použitelné pro posunutí problematiky do nové dimenze zkoumání. Důraz byl kladen na srozumitelnost dotazníků i rozhovorů respondentům, vzájemnou nezávislost a neutralitu otázek, které byly záměrně koncipovány tak, aby respondent nedokázal odhadnout jejich následné řazení, vyhodnocení ani celkový předpokládaný výstup.

4.2 Postup sběru a zpracování dat

Konkrétní popis shromažďování a vyhodnocování dat společně s uvedením metod je zaznamenán v podkapitolách níže. Postup je členěn podle na sebe navazujících kroků, neboť jednotlivá dotazníková šetření a dotazování byla postupně sestavována, realizována a vyhodnocována tak, jak jsou níže popsána.

Sběr dat je stěžejní činností během výzkumu. Kvalita sebraných dat ovlivňuje celkové výsledky a jejich použitelnost. Proto byla věnována zvláštní pozornost výběru respondentů a následnému třídění dat.

4.2.1 Průkaznost faktorů a konstruktů

Nejprve bude metodika zaměřena na prokázání konstrukce, na kterých staví celé další zpracování práce a je tedy i částí nejdůležitější. Tato část je věnována prokázání významnosti faktorů, konstruktů a jejich vztahu k fluktuaci, na které navazují další dílčí výsledky. Stejně tak zde bude doloženo jasné pochopení otázek respondenty, které vedlo k jednoznačným odpovědím, jež bylo možné použít pro analýzy. Data byla vždy testována na vhodnost a relevantnost metod před vstupem do statistických analýz pro zajištění interpretovatelných výstupů.

Základem výstavby konstruktů bude průkaznost předem stanovených faktorů¹¹ a jejich vlivu na fluktuaci. Faktory byly konstruovány jako obecné a nezávislé z důvodu prokazatelného jasného chápání, analogicky k výzkumu autorů Gosling, Rentfrow, Swann, (2003), John, Naumann, Soto, (2008) a Benet-Martinez, John, (1998). Prokazatelnost výsledků podpořila agregace, kdy sčítáním jednotlivých testovaných položek bylo dosaženo podpory nadřazeného prvku a celku. Jednotlivé položky konstruktů podporující výsledné faktory byly testovány zvlášť a jejich spolehlivost se sčítá v celku.

Pro ověření závislosti mezi jednotlivými závislými a nezávislými proměnnými bude použita korelační a asociační analýza, analogicky s výzkumem autorů Auruskeviciene, Salciuviene (2008). Pro poznání vztahů, závislosti a jeho směru bude použita regresní analýza a pro analýzu vzdáleností jednotlivých faktorů v konstruktě (pro upevnění vztahů a pozic jednotlivých faktorů) bude použita analýza diferencí (t-test nezávislosti faktorů).

Testování všech vypočtených koeficientů (na hladině významnosti $\alpha=0,01$) prokáže významnost a vzájemnou pozici a provázanost všech sedmi sestavených faktorů.

Dále budou faktory testovány vícerozměrnými analýzami pro zjištění, zda tyto analýzy odhalí (potvrdí) stejné faktory, jaké byly nalezeny metodou dedukce, agregace a indukce za potvrzení výše zmíněnými analýzami (korelace/asociace, determinace, regrese a difference).

Použita bude analýza hlavních komponent, která přinesla nekorelované faktory uspořádané podle jejich rozptylu (kdy první faktor má rozptyl největší a poslední nejmenší). Analýza metodou hlavních komponent bude provedena pomocí softwaru SPSS. Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktorů budou vybrány takové, které budou mít vyšší hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995).

Následně bude použita faktorová analýza, kterou lze považovat za rozšíření metody analýzy hlavních komponent. Do faktorové analýzy vstupují data ve formě korelační matice

¹¹ Definovanými faktory jsou: odměňování, kultura, jistota, očekávání, jistota, uznání a vztahy. Tyto faktory byly sestaveny pomocí metody dedukce a indukce. Faktory charakterizují interní organizační příčiny nespokojenosti zaměstnanců během odchodu z pracovní pozice.

a faktorová analýza se tak snaží vysvětlit korelace (tedy vzájemné vztahy) původních proměnných. Pro analýzu bude použita metoda Varimax. Použit bude statistický software SAS. Pro výběr množství faktorů bude využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Budou tedy vybrány faktory, jejichž variance byla vyšší než 1,0. Racionálně je tato hodnota vybrána z důvodu, že vysvětlující faktor musí mít alespoň takovou hodnotu, jako originální standardizovaný determinant. Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktorů budou vybrány opět takové, které budou mít vyšší hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a ACITS (1995).

Vzhledem k množství výroků respondentů o příčinách jejich odchodu z pracovního místa a snaze toto množství redukovat (stejně jako došlo k agregaci či extrakci faktorů) bude použita shluková analýza. K využití analýzy vede předpoklad, že výroky budou mít tendenci se seskupovat do přirozených shluků podle jejich vzájemných podobností. Data budou pomocí analýzy tříděna do stejnorodých shluků při současném určení jejich vzdálenosti (podobnosti). Výroky budou pomocí programu SPSS zařazovány do skupin bez využití vysvětlované proměnné. Vzdálenosti budou modelovány v dvourozměrném prostoru stromového diagramu – dendrogramu. Pro analýzu bude použita metoda nejbližšího souseda (nejmenší vzdálenosti, tedy hodnocení blízkosti a podobnosti shluků, kdy matice vzdáleností byla přepočítána v každém cyklu, došlo k hierarchické posloupnosti rozladů a sestrojení dendrogramu). Dále bude pro analýzu použita euklidovská vzdálenost, jednoduché spojení. Počet výsledných shluků nebude předem zadán, shluky budou považovány za jednotlivé objekty a bude použit elementární rozklad $S^{(n)}$.

Následně budou všechny uvedené analýzy srovnány za účelem diskuse nad výsledky a možnosti dalšího použití konceptu, pokud dojde ke shodě.

4.2.1.1 Průzkum

Před zahájením výzkumu byl proveden průzkum pro eliminaci problémů jako je nepochopení otázek, ujištění se o vhodnosti determinantů a návaznosti otázek, jaké odpovědi mohou být očekávány, jak dlouhý čas je nutný pro vyplnění a možnosti využití a třídění. Na základě těchto zjištění byl připraven a upraven dotazník před finální distribucí dotazovaným. Otázky byly sestaveny pomocí výše uvedených faktorů a dílčích atributů ovlivňujících fluktuaci (viz mj. tabulka 2.11).

Vzorek respondentů pilotní studie byl 42 respondentů. Dotazník se týkal příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice (kvantitativní výzkum šířený elektronickou formou; 3 okruhy otázek – demografické údaje, údaje o organizaci, ve které zaměstnanec působil a otázky

týkající se příčin nespokojenosti a důvodů odchodu). Respondentům byla nabídnuta jedna či více připravených odpovědí, nebo možnost udat, že ani jedna možnost neodpovídá jejich skutečnému rozpoložení při odchodu z pracovní pozice. Čas na vyplnění dotazníku nebyl omezen. Dotazník byl přístupný na internetovém serveru Vyplňto.cz a dále šířen pomocí internetových stránek, fór a serverů po dobu dvou týdnů v průběhu ledna 2010. Každý respondent vyplňoval pouze jeden dotazník, který byl připraven v elektronické formě tak, aby při jeho vyplňování nedocházelo k chybám – elektronický dotazník sám pomocí programu předkládal otázky a po odpovědi respondenta přecházel na další část. Tím odpadla nutnost kontroly a nemusely se vyřazovat nevyplněné, částečně či špatně vyplněné dotazníky. Program tuto funkci plnil za výzkumníka. Návratnost vzhledem k způsobu šíření není možné určit. Pilotní dotazník se zaměřil na testování otázek pro finální verzi výzkumu. Odpovídalo 42 respondentů. Nejpočetněji byli zaměstnanci věkově zastoupeni mezi 25 – 35 lety (60 %). Skupina mezi 35 – 50 lety tvořila 14 % respondentů a mezi 20 – 25 lety 26 % respondentů. Ženy byly zastoupeny více, celkem tvořily 74 % respondentů, muži zbylých 26 %.

Zastoupení organizací podle velikosti bylo rovnoměrné. Jen minimálně převažovaly velké organizace (nad 250 zaměstnanců - 38 %), střední a malé (do 19 zaměstnanců) byly shodně zastoupeny 31 %. Respondenti zastupovali zejména pracovníky na pracovní poměr (64 %), zbylých 36 % pracovalo na dohodu o provedení práce či jiný obdobný způsob zaměstnání.

Členění dotazovaných podle oboru činnosti uvádí tabulka 4.1.

Tabulka 4.1: Obor činnosti respondentů pilotního dotazníku

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	21	9
Služby, finance, IT, obchod	71	30
Veřejná správa	7	3

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Odchod z organizace z pohledu zaměstnanců

Následně, po zpracování základů, na kterých práce stojí, budou zpracovány výsledky výzkumu zaměřeného na zaměstnance. Budou uvedeny nejdůležitější poznatky týkající se příčin a důsledků chování zaměstnanců během rozhodování o výpovědi a následném odchodu. Dále bude sestaven model průběhu odchodu a následného přesunu do jiné organizace či k samostatné výdělečné činnosti. Jednání během odchodu a transferu podpoří výsledky výpočtů a faktorových analýz.

4.2.2.1 Tvorba dotazníků zaměřených na zaměstnance

Byly provedeny dva na sebe navazující kvantitativní výzkumy zaměřené na zaměstnance (pomocí upraveného pilotního dotazníku). Druhý výzkum byl proveden jako vzorek kontrolní, lišil se ovšem v některých detailech, zejména bylo využito sémantického diferenciálu pro zjištění síly závislosti u již zjištěných skutečností v prvním vzorku. Oba dotazníky byly šířeny po dobu, dokud nedosáhly přibližně 100¹² úplných a správně vyplněných dotazníků, přitom respondenti se neopakovali.

Konstrukce finálních dotazníků (stejně jako pilotního) včetně sestavení otázek, celkové konstrukce a odůvodnění využitých položek, byla popsána v kapitole 2.5 a 2.6. Zahrnovaly sběr primárních dat pomocí vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců. Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu pomocí náhodného výběru, který je méně nákladný a snazší než výběr konkrétních respondentů. Rámec výzkumu tvořila část populace, která splňuje kritéria stanovená pro účel výzkumu¹³, a má možnost být vybrána. Byla provedena dvě kontrolní měření. Neucelené dotazníky byly vyřazeny.

Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění dotazníku, pokud splňovali následující kritéria:

1. jejich věk se pohybuje mezi 20 – 50 lety,
2. opustili zaměstnání během posledního roku,
3. byli řadovými zaměstnanci, nebyli samostatně výdělečně činní,
4. uvedli velikost organizace (podle počtu zaměstnanců – členění podle klasifikace Českého statistického úřadu).

K měření bylo použito otázek, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham, (2009), Hackman, Oldham (1980), Meyer, Allen, (2004) a Katcher, Snyder, (2010).

První dotazník byl šířen na internetu, na fórech a pomocí zasílání e-mailů s odkazy na internetovou adresu dotazníku. E-mailové adresy byly vybírány náhodně v rámci dospělé populace v ČR (nejdříve byl sestaven seznam náhodně vybraných organizací včetně kontaktních osob a následně byly vybrány konkrétní emaily, kam byl zaslán průvodní dopis s odkazem na dotazník pomocí tabulek náhodných čísel). Dotazníky byly anonymní a respondenti byli proto žádáni o pravdivé odpovědi, v případě sémantického diferenciálu (škál) o možné vyhranění názoru na jednu ze stran (v kladném nebo záporném směru souhlasu s výrokem). Vzhledem k objektivitě programu, který sbíral data z vyplněných dotazníků, nelze zjistit, kdo dotazník vyplnil, ani jej zpětně dohledat. Není proto také možné určit

¹² Elektronický dotazník zodpovědělo 98 respondentů, telefonický 106 respondentů.

¹³ Pracovali v zaměstnanecké pozici a opustili zaměstnání během posledního roku.

přesnou návratnost, ani kolik respondentů vyplnilo dotazník na základě e-mailu a kolik na základě jiné formy distribuce. Elektronický dotazník sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Návratnost dotazníku byla nízká vzhledem k množství rozeslaných emailů (odhadem kolem 18 %; celkem bylo rozesláno přes 500 e-mailů). Příčinou je velmi rozsáhlý výzkum, který byl značně osobně laděný. Některá témata nemusela být respondentům příjemná, a proto například nevyplnili dotazník celý, nebo uvedli formálně nesprávná (nelogická) data a program pak automaticky vyřadil dotazník z evidence. Je tedy možné, že celkově na dotazníky odpovídalo značně více respondentů, nicméně jejich odpovědi nebyly ucelené.

Součástí dotazníku byl úvodní vysvětlující email, který představil důvod výzkumu. Dále sdělil dotazovaným základní informace pro vyplnění, ujistil o dobrovolné participaci, přiblížil respondentům, k jakému účelu byl výzkum prováděn. Důležitou součástí byla prosba o objektivitu a pravdivost, která je podmíněna anonymitou a ujištěním o důvěrnosti udaných dat. Úvodní email měl za cíl zvýšit návratnost dotazníku. Po obdržení vyplněného dotazníku byl zaslán respondentovi děkovný email za participaci.

Elektronický dotazník byl umístěn na webové stránce Vyplňto.cz, což je online nástroj pro vytváření dotazníků. Tento internetový nástroj je často využíván pro tvorbu dotazníků pro účely jednotlivců, organizací apod. Internetový dotazník má řadu výhod, jako je možnost přidání vysvětlivek, úvodního dopisu či nápovědy k otázkám. Kvalitativní výzkum probíhal po dobu 30 dní v červenci a srpnu 2010.

Dotazník obsahoval celkem 22 otázek. Čtyři otázky se týkaly pracovního zařazení dotazovaného a oboru a organizaci, ve které pracoval. Další 3 otázky zjišťovaly základní údaje týkající se respondenta – věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Tělo dotazníku tvořilo 15 otázek týkajících se důvodu odchodu ze zaměstnání.

Otázky v dotazníku byly kombinace výběru možností, kde respondent u některých otázek mohl vybrat jednu možnost nebo označit více se hodících. Bylo položeno 6 dichotomických otázek a jedna otevřená. Otázky byly kladeny tak, aby se dotazovaly na nejčastěji zmiňovaná témata týkající se důvodu odchodu ze zaměstnání (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace na pracovišti, kultura a očekávání – konkrétní konstrukce je uvedena v kapitole 4.2), doby od prvního impulzu vedoucího k zvažování odchodu z organizace, ovlivnění pracovního výkonu během této doby a zjištění hlavních příčin odchodu zaměstnanců. Dále byla zjišťována afektivnost při situacích vedoucích k odchodu. Na dotazovaných bylo testováno, zda podlehnou okamžitým impulsům a odcházejí ihned bez předchozího rozmyslu a to jak z hlediska časového, tak i z hlediska jejich dalšího kariérního

postupu a finančního zajištění. Průzkum se dále týkal reakce nadřízených či vedoucích, kterým zaměstnanci svůj odchod oznamovali s cílem zjistit, zda čeští manažeři věnují pozornost podnětům přicházejícím od podřízených a jak se dokážou vypořádat s nespokojenými zaměstnanci.

Dotazník byl zodpovězen 98 respondenty. Celkem dopovědělo 63 žen a 35 mužů. Ženy byly ochotnější odpovídat na osobní otázky týkající se příčin nespokojenosti v organizaci a odchodu z pracovní pozice. Nejčastější věková skupina byla mezi 25 – 35 lety (71 % respondentů), dále od 20 do 25 let (15 % respondentů) a ostatní respondenti (14 %) byli starší 35 let (35 – 50 let).

Podle velikosti organizací byli zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Nejvíce však bylo zástupců zaměstnanců z malých organizací (do 19 zaměstnanců - 36 %), dále středních (mezi 20 a 250 zaměstnanci - 32 %) a velkých (nad 250 zaměstnanců - 31 %). Většina zaměstnanců (69 %) pracovalo v organizaci v klasickém pracovním poměru, zbylých 31 % na dohodu o provedení práce nebo hodinově. Členění dotazovaných podle oboru uvádí tabulka 4.2.

Tabulka 4.2: Obor činnosti respondentů 1. dotazníku zaměřeného na zaměstnance

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	14	14
Služby, finance, IT, obchod	78	77
Veřejná správa	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

Druhý, kontrolní dotazník využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Výběr vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody vícestupňového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán opět pouze pro účely výzkumu.

Ve druhém výzkumu bylo použito, stejně jako u prvního, identifikačních otázek (uzavřené nebo polouzavřené s jednou či více možných odpovědí) a sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazovaní udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze

stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu. Konkrétně jsou podotázky uvedeny v tabulce 4.5 v kapitole 4.2 a celý dotazník v příloze 2 (kapitola 11.2). Na dotazník odpovědělo 106 respondentů. Celkem bylo uskutečněno 527 telefonních hovorů. Pokud dotazovaný nesplňoval podmínky dotazníku (nejednalo se o zaměstnance ve věku 20 – 50 let, který opustil předchozí zaměstnání během posledního roku), byl hovor ukončen. Telefonické hovory probíhaly do dosažení 106 ucelených zodpovězených dotazníků. Návratnost tedy byla 20 %. Výzkum probíhal po dobu 30 dní v listopadu 2010.

Respondenti byli po představení zařazeni do výzkumu, pokud splňovali definované podmínky (viz výše).

Dotazník zodpovědělo 106 respondentů. Součástí dotazníku nebylo členění na muže a ženy vzhledem k bezúčelnosti otázky (pohlaví nemá vliv na odchod z organizace). Věk zúčastněných zaměstnanců se nejčastěji pohyboval mezi 25 - 35 lety (49 %), dále mezi 35 - 50 lety (41 %) a věk zbytku respondentů (10 %) byl mezi 20 - 25 lety.

Celkem se zúčastnilo 43 % zaměstnanců z malých organizací (do 20 zaměstnanců) a zbytek (57 %) z velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Opět většina zaměstnanců pracovala na hlavní pracovní poměr (90 %), 8 % bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a 2 % na živnostenský list.

Členění dotazovaných podle oboru činnosti uvádí tabulka 4.3.

Tabulka 4.3: Obor činnosti respondentů 2. dotazníku zaměřeného na zaměstnance

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	40	42
Služby, finance, IT, obchod	52	55
Veřejná správa	8	9

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.2 Zpracování dotazníků zaměřených na zaměstnance

Následující výstupy z dotazování se budou týkat příčin odchodu, komunikace o příčinách odchodu v organizaci, spokojenosti na pracovním místě během odchodu a průměrné době mezi rozhodnutím o odchodu a jeho uskutečněním. Tyto hodnoty budou (vzhledem k nalezeným rozdílům mezi malými a velkými¹⁴ organizacemi – viz soubor hypotéz v příloze 5) dále tříděny a porovnávány na souboru malých a velkých organizací.

¹⁴ Organizace jsou děleny na malé (dle kategorizace Českého statistického úřadu do 19 zaměstnanců) a velké (podle ČSÚ nad 250 zaměstnanců), neboť jsou předpokládány (na základě výzkumů autorů Jackson, Schller, (1995) a Rutherford et al (2003)) jiné příčiny nespokojenosti vedoucí k odchodu plynoucí z odlišného organizačního uspořádání, kultury, klima, vztahů, komunikace apod. Organizace jsou děleny pouze podle počtu

Kvalitativní dotazníky byly nejprve vyhodnoceny samostatně pro každou otázku a následně byly odpovědi tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. Výsledky prvních dvou kvantitativních dotazníků zaměřených na zaměstnance byly zpracovány pomocí statistických metod. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007, SPSS a SAS. Nejdříve bylo provedeno shromáždění, organizace a interpretace dat pro další využití a tvorbu predikcí o daném vzorku. Následně byly údaje uloženy do Excelu (Microsoft Office) a vytvořeny tabulky. Ty byly dále vloženy a zpracovávány v programu SPSS nebo SAS. Tabulky a data budou prezentovány dále v práci pomocí výstupních tabulek a grafů uvádějících charakteristiky vysvětlující získaná data a výsledky.

Použity byly nástroje deskriptivní statistiky, jako jsou četnosti, průměr, odchylky od trendu, tendence centrálního proudu, rozptyl, směrodatná odchylka a variabilita. Pro analýzu kvantitativních dat byla využita dvourozměrná i vícerozměrná regresní a korelační analýza (zjištění závislostí pro lepší pochopení výsledků a podmínek, které předcházely nebo tvořily okolní prostředí, z důvodu predikce možné budoucnosti), analýza rozptylu (ANOVA), parametrické testy pro analýzu odpovědí na škále (při statistické významnosti $\alpha=0,01$ a $\alpha=0,05$), pro kvalitativní znaky kontingenční tabulky, testy asociace a testy o nezávislosti znaků (testování pomocí kontingenčních tabulek a testových kritérií χ^2 , G^2 , Phi a Cramerovo V). Byl kladen důraz na validitu a reliabilitu studie.

Základní vyhodnocení dotazníků (absolutní a relativní četnosti výskytu odpovědí u jednotlivých otázek a podobně) bude uvedeno v příloze 8 (kapitola 10.8) a pocitové vnímání organizačních okolností vedoucích k odchodu zaměstnanců z pracovního místa v příloze 9 (kapitola 10.9).

Následně bude popsán vliv afektu během rozhodování o odchodu. Bude předpokládáno (na základě výstupů z literární rešerše), že pracovní motivace a nasazení se během rozhodování o odchodu z organizace prokazatelně mění. Z toho vychází modelace variability chování, reakce na podnět a trendy přechodu v závislosti na afektu a výkonu (viz schéma 2.6). Faktory budou členěny podle preferencí zaměstnanců na kolektivistické a individualistické a dále na intrapersonální a interpersonální podle toho, jak se jedinec (zaměstnanec) chová během odchodu a jak reaguje na podněty vedoucí k rozhodování o odchodu.

K modelaci těchto přechodových situací a typů zaměstnance bude použito faktorových analýz. Stejně, jako u předchozích, bude použito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Budou tedy vybrány faktory, jejichž variance byla vyšší než 1,0. Pro výběr determinant významných pro

zaměstnanců vzhledem k předpokládané anonymitě respondentů a jejich neochoty či neschopnosti uvádět další charakteristiky, jako je obrat, zisk a podobně.

tvorbu faktorů budou vybrány opět takové, které budou mít vyšší hodnotu než 0,3 podle Anderson (2009) a ACITS (1995).

Dále budou modelovány možnosti přechodu mezi zaměstnáními jako možnost rozvoje. Opět v návaznosti na schéma 2.6 (křivka v závislosti na výkonu a stresu/afektu) a následně modelace rozvoje v čase. Model rozvoje opět podpořila faktorová analýza se zpracováním stejným, jako je uvedeno výše.

Výsledky budou zkoumány také ve snaze popsat chování získaného z dat od respondentů. K tomu bude použit model behaviorální psychologie – transteoretický model (TTM). Podle transteoretického modelu (Prochaska, 1994; The Transtheoretical Model, 2004) je změna proces, který zahrnuje postup přes sérii šesti etap:

1. před úmyslem - zaměstnanci nemají v úmyslu přijmout opatření v dohledné budoucnosti, obvykle pro změnu potřebují více než 6 měsíců,
2. záměr - zaměstnanci mají v úmyslu provést změnu v příštích 6 měsících,
3. příprava - zaměstnanci mají v úmyslu přijmout opatření v nejbližší budoucnosti, obvykle během jednoho měsíce,
4. akce – zaměstnanci učinili konkrétní zjevné změny v jejich zaměstnání v posledních několika měsících,
5. udržování úrovně – zaměstnanci se snaží v nové etapě zabránit opakování důvodu jejich předchozího odchodu; tato etapa trvá následujících 6 měsíců do cca 5 let,
6. terminace – zaměstnanci jsou spokojeni na pracovní pozici, nejsou ochotni ji měnit.

K poslednímu bodu ovšem někteří jedinci nikdy nedospějí. Během pracovní kariéry jednotlivců dochází k postupnému sestupu do dřívějších/předchozích etap a cyklickému opakování procesu.

Data z dotazníku mají přinést náhled příčin výsledného jednání pro identifikaci podnětů vedoucí k reakci – odchodu ze zaměstnání (vnitřní výpovědi nebo opravdovému odchodu) pro možnou predikci a kalkulaci tendence zaměstnance opustit pracovní pozici. Důvodem je také modelace chování a využití hodnot pro tvorbu vzorce obsahujícího ideální hodnoty. Přiblížení se těmto ideálním hodnotám bude mít za následek snížení fluktuace.

Tyto faktory odpovídají vzorci:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Y.....výsledné chování

x₁ – x_npodněty

Stejně tak bude zkoumána variabilita chování při stejném podnětu:

$$X = Y_1, Y_2, \dots, Y_n$$

X.....podnět

Y1, Y2, ... Yn.....výsledná reakce

4.2.3 Odchod zaměstnance z pohledu manažerů

V této části budou zpracovány výsledky šetření zaměřeného na práci organizace s fluktuací a současnými podmínkami, které v organizacích převládají. Organizace práce s fluktuací a retencí zaměstnanců je podrobně studována za pomoci rozboru výsledků, které daly vzniknout korelačním maticím a faktorové analýze.

4.2.3.1 Tvorba výzkumu zaměřeného na manažery

V návaznosti na výsledky kvantitativních dotazníků byl vytvořen dotazník zaměřený na manažery a dále kvalitativní výzkum pomocí semi strukturovaného až nestrukturovaného¹⁵ rozhovoru. K sestavení dotazníku byla opět použita metoda indukce a dedukce, navazoval na již získaná data a konstrukce (z prvních dvou částí výzkumu) ve snaze získat názory respondentů (manažerů) na zkoumanou problematiku s předpokládanými rozdíly ve vnímání koncepce. Měření předpokládaných odchylek od výpovědí respondentů zaměstnanců a respondentů manažerů byly hlavním předmětem této části výzkumu. Dílčí účel dotazování manažerů bylo zjištění aktuálních organizačních podmínek práce ve zkoumaném vzorku organizací a především zjištění informovanosti o fluktuaci a práci s daty a informacemi týkajícími se fluktuace v rámci sledovaných organizací. Kvalitativní výzkum prokázal vztahy mezi proměnnými, jejich praktickou využitelnost a nenáhodnost.

Rozhovorem byly získávány informace, které nemohly jasně vyplynout z dotazníku, nebo bylo potřebné je doplnit hlubším rozbohem během rozhovoru pro lepší průkaznost. Pro získání ucelených informací, které budou doplňovat kvantitativní výzkum provedený na skupině zaměstnanců, je nutný osobní kontakt s respondenty, kdy je možné probrat daná témata na osobní bázi a zachytit signály neverbální komunikace. Celkově bylo provedeno šest rozhovorů s manažery. Zbytek byl pokryt dotazníkem, který je uveden v příloze 3, kapitola 10.3.

Výzkum na vzorku náhodně vybraných manažerů byl rozdělen do dvou hlavních částí. První část obsahovala úvodní otázky týkající se typu a velikosti organizace, stylu kultury, struktury, řízení, komunikace, práce se zaměstnanci a jejich podpory ve smyslu rozvoje talentů samostatných expertů, podpora projektů, zjištění, kde leží těžiště stimulace zaměstnanců, jaké jsou hlavní hodnoty v organizaci, a zda a jak je formulována strategie organizace. V této části

¹⁵ Při osobním kontaktu s manažery byl nejprve probrán dotazník a jeho stěžejní otázky a následně pokračovala diskuse na dané téma („Stav fluktuace zaměstnanců v organizaci a jeho možné příčiny“).

byla zjišťována především data pro pozdější třídění a data napomáhající zařazení organizace. Druhá část byla zaměřena na stav práce s údaji týkající se fluktuace zaměstnanců od plánování pracovních sil, přijímání nových zaměstnanců, jejich školení, zapracování, rozvoje, až po odchod z organizace, což zahrnovalo práci s výstupními pohovory a mírami, trendy a časovými řadami fluktuace. Zjišťováno bylo také následné zpracování a údajů z výstupních pohovorů a trendů fluktuace pro jednotlivá oddělení pro následné využití či odstranění výchylek od organizačního standardu. Specifikována byla také tendence organizace klást důraz na výchovu a dlouhodobou spolupráci s klíčovými zaměstnanci, nebo rychlá obměna zaměstnanců s pouze základními znalostmi při současném nesení nákladů fluktuace. Součástí bylo úvodní slovo, případně průvodní dopis či email, kdy byl manažer uveden do tématu, seznámen s účelem výzkumu a tématu, kterého se bude týkat dotazování.

Dotazník byl šířen pomocí tištěného nebo elektronického dokumentu pomocí osobního předání a asistovaného vyplnění, či e-mailovým kontaktem (opět pomocí náhodného výběru e-mailových adres). Dotazování bylo anonymní.

Otázky byly uzavřené, polouzavřené i otevřené. Uzavřené otázky byly dichotomické či s výčtem možných variant, dotazování pak měli za úkol označit jednu či více z nabízených variant odpovědí. U polouzavřených a otevřených otázek respondenti svými slovy doplňovali téma, na které se otázka vztahovala. U asistovaného dotazování vyplňoval otázky dotazovatel. Dotazování byli zařazeni do výzkumu, pokud splňovali podmínky, že je jim přímo podřízen alespoň jeden zaměstnanec, součástí jejich práce je řízení lidí (tedy alespoň jednoho) a jejich organizaci je možno zařadit do kategorie malá či velká organizace¹⁶. Výzkum probíhal po dobu dvou měsíců v průběhu listopadu a prosince 2010. Celkově bylo rozesláno nebo osobně předáno 109 dotazníků. Návratnost byla u šíření e-mailem nebo papírovou formou 30 %, u asistovaného rozhovoru 100 % dotazníků. Celkově bylo vyhodnoceno 34 správně vyplněných dotazníků. Dále bylo provedeno 6 rozhovorů na stejné téma. Věk ani pohlaví manažerů nebylo zaznamenáno, neboť tyto položky nebyly předmětem výzkumu a výsledky nijak neovlivnily. Manažeři byli dotazováni na jejich konkrétní pracovní pozice. Lze shrnout, že byl vybrán reprezentativní soubor, kde se vyskytovali manažeři nižší, střední i „top“ úrovně. Pro příklad jsou uvedeny nejčastěji se objevující pozice: ředitel organizace, brand manažer, project manažer, marketing manažer, vedoucí výroby, vedoucí lidských zdrojů, PR manažer, IT manažer, komoditní manažer, teamleader, sales manažer, promo specialista, hlavní účetní a další.

¹⁶ Členění na malé a velké organizace bylo převzato od Českého statistického úřadu. Malá společnost do 19 zaměstnanců; velká nad 250 zaměstnanců.

Manažeři pracovali spíše ve velkých organizacích (62 %), ovšem malé organizace (přestože počet manažerů je v nich nižší) byly zastoupeny 38 %. Všichni sledovaní manažeři pracovali na hlavní pracovní poměr.

4.2.3.2 Zpracování výzkumu zaměřeného na manažery

Výsledky výzkumu zaměřeného na manažery vytvořily podklad pro srovnání již získaných dat. Stejně jako u kvalitativního výzkumu byla nejprve vyhodnocena každá otázka zvlášť a následně byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. Pro vyhodnocení byly opět použity statistické metody, byl použit program Microsoft Excel 2007, a SPSS. Byla provedena interpretace dat pro získání poznatků o daném vzorku. Výsledky jsou prezentovány pomocí výstupních tabulek a grafů popisujících získaná data a výsledky.

Použity byly nástroje deskriptivní statistiky, jako jsou četnosti, průměr, směrodatná odchylka a variabilita. Dále byla využita dvourozměrná regresní a korelační analýza (lineární regrese), parametrické testy pro analýzu odpovědí (při statistické významnosti $\alpha=0,01$ a $\alpha=0,05$) a z vícerozměrných metod byla použita faktorová analýza. Pro kvalitativní znaky byla využita analýza asociace, testy o nezávislosti znaků (χ^2 , G^2 , Phi a Cramerovo V), kontingenční tabulky.

Výsledky výzkumu zaměřeného na manažery jsou děleny do třech hlavních částí. Nejdříve bude základně popsána práce organizací s fluktuací. Zde budou použity základní popisné statistiky, jako jsou absolutní a relativní četnosti a průměr, pro popsání základního stavu.

Navazuje rozbor vztahů mezi postupy monitorujícími fluktuaci. Zde budou použity dvourozměrné statistické metody pro zjištění závislostí a provázanosti práce s fluktuací. Jmenovitě bude použita korelace, asociace a determinace, které dají vzniknout asociačním a kontingenčním tabulkám, ze kterých je možné formulovat zobecnění ve smyslu popsání typů organizací podle jejich zaměření na práci s fluktuací zaměstnanců.

Toto rozdělení bude dále ověřováno faktorovou analýzou práce organizací s fluktuací. Postup zpracování analýzy bude stejný, jako bylo uvedeno u faktorových analýz výše. Faktorová analýza má potvrzující funkci a pomůže nalézt detaily, které nemohou snadno vyplynout z rozboru korelační/asociační matice.

4.2.4 Srovnání faktorů vedoucích k odchodu z pohledu manažerů a zaměstnanců

Zde budou srovnány výstupy obou předchozích dílčích výzkumů (zaměřené zvlášť na zaměstnance a zvlášť na organizace). Vnímání předem určených problematických oblastí oběma definovanými skupinami je shrnuto a popsáno společně s vyzdvižením nesouladu

a možných intervencí do kritických oblastí personálního řízení majícího přímý vliv na fluktuaci a retenci pracovníků.

Pohledy organizace a zaměstnanců se často lišily, proto bylo provedeno vyhodnocení významných odchylek. Nad výsledky bylo diskutováno s experty (zaměstnanci, manažery, personalisty, odborníky na řízení lidských zdrojů a management) s cílem zjistit objektivní skutečnosti, styčné body a cesty ke kompromisu.

Srovnání bude provedeno v tabulce, která uvede relativní četnosti (pro srovnatelnost) výsledků obou zkoumaných skupin. Bude zde provedena analýza diferencí a bude vypočítána regrese z důvodu zjištění směru závislosti.

4.2.5 Metaanalýza a syntéza poznatků

Bude provedeno vyhodnocení výsledků podle stanovených cílů a srovnání výsledků výzkumu s výsledky již provedených studií v oboru. Syntéza uvede výsledky dílčích částí ve zkrácené verzi bez popisu analýz tak, aby vynikl hlavní význam a nalezené nové poznatky podporující i rozšiřující současné poznání. Výsledky práce formulují doporučení pro vědu a praxi, odpovídající cíli i výzkumné otázce za pomoci podkladů a statisticky prokazatelných výsledků. Výstupy práce poskytují údaje o stavu, příčinách a okolnostech fluktuace sledovaného vzorku zaměstnanců a vlivu manažerů. Dílčí výstupy tvoří podklad pro další výzkum a využití.

4.3 Formulace přínosu práce a zobecnění pro praxi

Formulované výsledky výzkumu, na základě statistického zpracování, analýzy a syntézy, poskytnou informace (vyvrátí nebo ponechají v platnosti stanovené konstrukty a jejich dílčí předpoklady), identifikují závislosti a odvodí komplexní model procesu fluktuace na zkoumaných vzorcích. Dále budou shrnuty přínosy pro vědu a praxi. Bude odvozena soustava závěrů, provedena jejich konfrontace s obecnými předpoklady pro možnost generalizace v rámci ustálených teorií. Zestručnění a použití zjištěných skutečností pomocí aplikace na již známé modely povede ke snadné interpretaci dílčích změn či zlepšení. Budou uvedeny přínosy nového konceptu a návrhy zavedení do praxe s uvedením výhod, které přináší.

5 Výsledky

Následující kapitola postupně uvádí výsledky výzkumu, který byl sestaven na základě předem stanovených cílů a metodiky disertační práce. Výsledky jsou rozděleny do čtyř dílčích částí.

První část je věnována prokázání významnosti faktorů, konstruktů a jejich vztahu k fluktuaci, na které navazují další dílčí výsledky. Stejně tak první část dokládá jasné pochopení otázek respondenty, které vedlo k jednoznačným odpovědím, jež bylo možné použít pro analýzy. Data byla vždy testována na vhodnost a relevantnost metod před vstupem do statistických analýz pro zajištění interpretovatelných výstupů.

Druhá část výsledků se zaměřuje na hlavní výstupy z dotazníků zaměřených na zaměstnance. Jsou uvedeny nejdůležitější poznatky týkající se příčin a důsledků chování zaměstnanců během rozhodování o výpovědi a následném odchodu. Je sestaven model průběhu odchodu a následného přesunu do jiné organizace či k samostatné výdělečné činnosti. Jednání během odchodu a transferu je podpořeno výsledky výpočtů a faktorových analýz.

Třetí část uvádí výsledky šetření zaměřeného na práci organizace s fluktuací a současnými podmínkami, které v organizacích převládají. Cílem je srovnání stavu organizačních uspořádání a procesů s již zjištěnými příčinami nespokojenosti, které vyšly z výzkumu zaměřeného na zaměstnance. Organizace práce s fluktuací a retencí zaměstnanců je podrobně studována za pomoci rozboru výsledků, které daly vzniknout korelačním maticím a faktorové analýze. Výstupy dovolují srovnat přístupy k fluktuaci a retenci uvedené zaměstnanci a manažery (zástupci organizace), což je předmětem čtvrté, závěrečné části výsledků práce.

Čtvrtá část výsledků tedy srovnává výstupy obou předchozích dílčích výzkumů (zaměřené zvlášť na zaměstnance a zvlášť na organizace). Vnímání předem určených problematických oblastí oběma definovanými skupinami je shrnuto a popsáno společně s vyzdvižením nesouladu a možných intervencí do kritických oblastí personálního řízení majícího přímý vliv na fluktuaci a retenci zaměstnanců.

5.1 Průkaznost faktorů a konstruktů

Základem výstavby konstruktů je průkaznost předem stanovených faktorů¹⁷ a jejich vlivu na fluktuaci. Pro ověření závislosti mezi jednotlivými závislými a nezávislými proměnnými byla použita korelační analýza, analogicky s výzkumem autorů Auruskeviciene, Salciuviene (2008). Testování vypočtených korelačních koeficientů prokázalo významnost všech sedmi sestavených faktorů. Na hladině významnosti $\alpha=0,01$ existuje přímá a silná závislost mezi

¹⁷ Definovanými faktory jsou: odměňování, kultura, jistota, očekávání, jistota, uznání a vztahy.

nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a jejich následným odchodem z pracovní pozice, jak uvádí následující tabulka 5.1. Koeficienty korelace i determinace jsou velmi vysoké, lze je vysvětlit jednak očištěním faktorů o externí vlivy fluktuace a jednak celkovým zaměřením výzkumu přímo na zaměstnance, kteří již opustili své pracovní místo. Jedná se tedy o nepravou korelaci, kdy korelační koeficient musel z podstaty složení respondentů vyjít v hodnotě, která se těsně blíží k 1. Přesto, nebo právě proto, je možné považovat výsledky analýzy za jasně prokazující silný vztah všech faktorů a odchodu zaměstnanců z pracovního místa. Přitom vliv a síla vztahů jednotlivých faktorů na fluktuaci je téměř shodná.

Tabulka 5.1: Verifikace vztahů mezi faktory nespokojenosti a odchodem ze zaměstnání

Vztah mezi faktory nespokojenosti a fluktuace	Pearsonův koeficient pořadových čísel R	R ²	Vliv na fluktuaci
Očekávání – odchod z organizace	0,95610**	0,914136	Ano
Kultura - odchod z organizace	0,99072**	0,981537	Ano
Jistota budoucnosti - odchod z organizace	0,98788**	0,975908	Ano
Komunikace - odchod z organizace	0,88209**	0,778088	Ano
Vztahy - odchod z organizace	0,92022**	0,846822	Ano
Uznání - odchod z organizace	0,87689**	0,914486	Ano
Odměňování - odchod z organizace	0,97052**	0,941911	Ano

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5.2 ukazuje korelaci mezi faktory a fluktuací a jejich konstrukty a fluktuací (jedná se vždy o přímý vztah k fluktuaci). Pro další využití faktorů (jako samostatných, nadřazených konstrukcí) je níže uvedena korelace mezi jednotlivými výroky, jež determinují faktory i výsledné rozhodnutí zaměstnance o odchodu. Jednotlivé části konstrukce faktorů jsou uvedeny z důvodu vyjasnění míry podpory jednotlivých determinantů pro daný faktor. Přímý, středně silný vliv determinantů na fluktuaci je v tabulce 5.2 vyznačen tučně. Níže budou popsány nejvýznamnější se projevující determinanty ve vztahu k fluktuaci. Vysvětlení zkratk je uvedeno v tabulce 2.11.

Tabulka 5.2: Vztahy mezi výroky respondentů a fluktuací

Fluktuace – Pearsonův koeficient korelace																											
Očekávání	Vztahy		Jistota		Uznání		Komunik.		Odmě.		Kultura																
0,95610	0,92022		0,98788		0,87689		0,88209		0,97052		0,99072																
0,23829	-0,1168	0,20097	0,39753	0,42907	0,28955	0,22384	0,07045	0,12840	0,14711	0,50382	0,16828	0,40601	0,30538	0,27929	0,37175	0,41811	0,44417	0,30594	0,49152	0,38797	0,47054	0,30739	0,38676	0,31715	0,14579	0,15128	0,0139
SOUK	CEST	OČEK	NÁPA	SPRA	KOLE	TÝM	STÁL	ROZV	BUDO	DŮVĚ	NEKA	UZNÁ	PROD	NÁPL	VZDĚ	ZPĚT	PODP	KOM	UPŘÍ	ODPO	BENE	PLAT	KVAL	KULT	ZDRO	ZATÍŽ	PRUŽ

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky tabulky 5.2 odhalily významný vztah mezi všemi determinanty faktoru odměňování a výsledným vlivem na fluktuaci. Nejsilněji koreluje s odchodem výrok Nevyhovující benefity, ale i ostatní dva determinanty nejsou zanedbatelné (Nedostatečné platové ohodnocení a Odměna neodpovídá výkonu dosahují korelace 0,3, což je možné považovat za středně silnou, přímou korelaci). Vzhledem k pouze dílčímu vlivu determinantu se jedná o velmi významnou závislost.

Dalším faktorem, který je velmi silně podporován všemi svými determinanty, je faktor komunikace. Slabá až středně silná závislost byla prokázána u všech dílčích determinantů (Nedostatek upřímnosti/integrity/etiky, Nedostatek otevřené komunikace, Nedostatečná podpora vstupů či nápadů a Nedostatečná zpětná vazba). Lze konstatovat, že tyto položky i samostatně vedou ve značné míře k výsledné fluktuaci.

Faktor uznání je také podporován samostatně s fluktuací korelujícími determinanty. Téměř u všech položek byla opět nalezena přímá slabá až středně silná korelace s fluktuací (jedná se o vliv Nedostatku příležitostí pro vzdělání a rozvoj, Nedostatku zaměření na produktivitu a Nedostatku uznání).

Determinantem jistoty budoucnosti korelujícím s fluktuací přímo je podle tabulky 5.2 pouze Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení, závislost je ale nejsilnější ze všech samostatných determinantů. Lze předpokládat, že sledovaný vzorek zaměstnanců měl velmi často problémy s důvěrou ve vedení organizace natolik závažné, že vedly přímo k odchodu z pracovního místa.

Uvnitř faktoru kultury se projevily jako významně korelující s fluktuací determinanty Nevyhovující kultura a Nedostatek zaměření na kvalitu. Lze usuzovat na přímé vnímání nevyhovující kultury zaměstnanci a také jejich nespokojenost s produkty či službami, kterým sami nevěří. Naopak záporný koeficient má determinant Nepružný pracovní poměr. Vzorek respondentů zřejmě nepocituje žádnou nutnost jiného pracovního poměru, než na jaký je zaměstnán; vlna volných pracovních poměrů a klouzavé pracovní doby se na vzorku neprojevila.

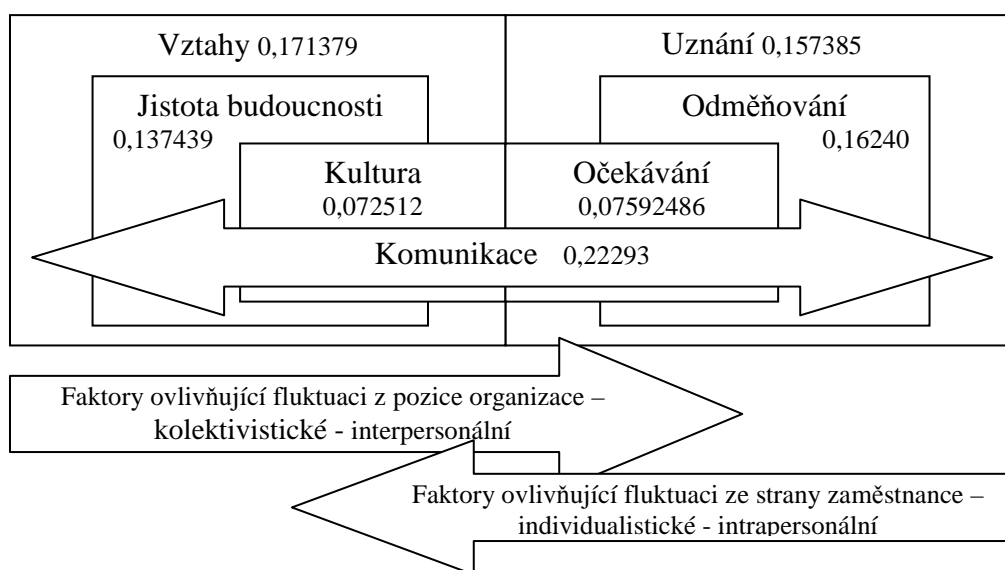
Determinanty faktoru vztahů všechny slabě až středně silně korelují s fluktuací, střední síla závislosti se projevila u Negativního vztahu s nadřízeným/i a Nespravedlivého zacházení. Tato tvrzení vedou k zamyšlení organizací nad přístupem přímých nadřízených, které jsou velmi často zdrojem problémů (jak bude uvedeno dále v práci) a zacházení se zaměstnanci, jejichž vzorek ve výzkumu velmi často tvrdil, že jsou na pracovních místech udržovány

osoby, které jsou zcela neproduktivní, nebo jsou prosazováni z jiných (například rodinných) důvodů a jejich pozice je tak neohrožena, ačkoli působí destruktivně uvnitř organizace.

Očekávání je samostatně podporováno nejvíce determinantem Nedostatečná podpora nových nápadů. Vzorek zaměstnanců uvedl, že jejich iniciativa je přehlížena a jsou v organizaci bráni jen jako stroje plnící nařízené úkoly bez možnosti změny či inovace. Zejména se s daným tvrzením ztotožňovali zaměstnanci velkých organizací, jak bude dále uvedeno v následujících kapitolách. Záporný koeficient korelace byl nalezen u Nadměrných požadavků na cestování. Sledovaný vzorek necítil přehnané nároky na cestování, zřejmě z důvodu, že takovýto požadavek nebývá v českých organizacích častý.

Schéma 5.1 ukazuje výsledné sestavení provázanosti příčinných faktorů vysvětlených regresními a korelačními koeficienty. Nejvyšší hodnotu regresního koeficientu dosáhl faktor komunikace. Komunikace a její determinanty tedy nejsilněji ovlivňují fluktuaci. K tomuto jevu došlo vzhledem k prolnutí komunikace všemi organizačními faktory a tedy znásobení jejího vlivu na fluktuaci. Právě pomocí komunikace dochází k přenosu informací ohledně příčin a důsledků nespokojenosti v organizaci. Dále bylo zjištěno dílčí provázání faktorů ovlivňujících fluktuaci z pohledu organizace (interpersonální faktory) a z pohledu zaměstnance (intrapersonální faktory). Očištěným faktorem z pozice organizace je kultura. Naopak jako nejvýznamnější se projevil vztahy. Z pozice zaměstnance nejsilněji ovlivňuje fluktuaci faktor uznání, který v sobě zahrnuje jistotu a očekávání.

Schéma 5.1: Vzájemná provázanost faktorů ovlivňujících fluktuaci



Zdroj: vlastní zpracování

Regresní koeficienty determinantů jsou (díky jejich velkému množství) málo významné, žádný z nich nevybočuje v kladném směru v závislosti na fluktuaci. Nejvyšší koeficient byl zaznamenán u determinantu Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení, což je stejný výsledek, jaký poskytla korelační analýza. Lze konstatovat jejich příčinný vliv na výsledné chování, které se agreguje a při větším množství impulzů vede k fluktuaci.

Níže je v tabulce 5.4 uvedena významnost jednotlivých faktorů a jejich vlivu na fluktuaci pomocí vah. Stejně tak je uvedena i významnost jednotlivých determinantů, jak ve vztahu k fluktuaci přímo, tak jejich vliv na jim nadřazené faktory. Tučně jsou označeny determinanty, které tvoří největší podporu fluktuaci, respektive (v další řadě) faktorům identifikovaným jako průkazné ve vztahu k fluktuaci. Vysvětlení zkratk je uvedeno v tabulce 2.11.

Opět lze pozorovat shodu koeficientů významných determinantů s výsledky, které poskytla korelační a regresní analýza, které byly uvedeny výše v tabulce 5.2. Vliv daných faktorů proto lze považovat za průkazný.

Tabulka 5.3: Významnost faktorů a determinantů vedoucích k fluktuaci

Fluktuace – Spolehlivost																												
Očekávání	Vztahy	Jistota	Uznání	Komunik.	Odmě.	Kultura																						
0,069948	0,163212	0,170984	0,137306	0,134715	0,20985	0,11399																						
Vliv dílčích atributů na fluktuaci																												
0,02590	0,00777	0,00518	0,01813	0,03626	0,07513	0,03626	0,04404	0,00518	0,05440	0,03367	0,02331	0,03108	0,03626	0,03886	0,05440	0,02590	0,12953	0,01813	0,03367	0,02072	0,04404	0,01554						
Vliv dílčích atributů na nadřazené faktory																												
0,45454	0,13636	0,09090	0,31818	0,39682	0,28571	0,07936	0,23809	0,03030	0,10606	0,21212	0,43939	0,21212	0,32075	0,03773	0,39622	0,24528	0,18000	0,24000	0,28000	0,30000	0,25925	0,12345	0,61728	0,13725	0,15686	0,25490	0,15686	0,11764
SOUK	CEST	OČEK	NÁPA	SPRA	NADŘ	KOLE	TÝM	STAL	ROZV	BUDO	DŮVĚ	NEKA	UZNÁ	PROD	NÁPL	VZDĚ	ZPĚT	PODP	KOM	UPŘÍ	ODPO	BENE	PLAT	KVAL	ZDRO	ZATÍŽ	PRUŽ	

Zdroj: vlastní výzkum

Pro lepší identifikaci rizikových faktorů jsou v kapitole 5.2 uvedeny konkrétní míry nespokojenosti zaměstnanců během opuštění organizace.

Pro potvrzení vzájemné nezávislosti konstruovaných faktorů, která byla předpokládána pro jejich vypovídací schopnost a vhodnost pro konstrukci modelu, je níže uvedena korelační tabulka, uvádějící vztahy mezi faktory navzájem (tabulka 5.4). Korelační analýza potvrdila značnou nezávislost faktorů, závislosti se projevíly pouze velmi slabé. Tyto závislosti jsou v tabulce 5.5 vyznačeny tučně a byly použity pro konstrukci schématu 5.2.

Tabulka 5.4: Vztahy mezi faktory navzájem

	Oček.	Kultur.	Jistota	Komun.	Vztahy	Uznání	Odměň.
Očekávání	1	0,273055	0,09200	0,15751	0,06714	0,18232	0,13387
Kultura	0,27305	1	0,14325	0,04206	-0,07251	-0,08639	0,08778
Jistota	0,09200	0,14325	1	0,14055	0,10027	-0,05530	0,02054
Komunikace	0,15751	0,04206	0,14055	1	0,35061	0,36961	0,15107
Vztahy	0,06714	-0,07251	0,10027	0,35061	1	0,28634	0,09987
Uznání	0,18232	-0,08639	-0,05530	0,36961	0,28634	1	0,29367
Odměňování	0,13387	0,08778	0,02054	0,15107	0,09987	0,29367	1

Zdroj: vlastní výzkum

Slabé korelace byly zjištěny mezi faktorem očekávání a kulturou, kdy byl splněn předpoklad, že očekávání zaměstnanců je často nesplněno právě díky praktikám, které jsou v organizaci zakotveny, což zahrnuje zejména kulturu. Další slabá závislost se projevila mezi komunikací a vztahy mezi zaměstnanci a dále mezi komunikací a uznáním. Jak bylo předpokládáno při sestavování modelu (viz schéma 2.5, 2.6 a 4.2), u komunikace se předpokládaly nejčastější a nejvyšší korelace mezi všemi faktory, neboť komunikace propojuje téměř veškeré činnosti v organizaci. Oproti očekávání komunikace nejvíce souvisí pouze se vztahy a uznáním, což dokládá dobrou konstrukci faktorů a jejich značnou nezávislost, ačkoli byla brána v potaz jejich možná provázanost.

Posledním slabým vztahem, který se projevil, byl vztah mezi uznáním a odměňováním. Jejich vzájemný vztah je opět logickým vyústěním předpokladu zvyšování individuální prestiže (uznání ve smyslu osobního růstu a rozvoje) pomocí osobních odměn. Naopak kolektivistický růst a rozvoj je možný pouze pomocí spolupráce, dobrých vztahů, komunikace a jistot.

Všechny uvedené závislosti je možné vysvětlit a byly předpokládány, navíc jsou velmi slabé. Proto lze prvky modelu považovat za nezávislé, model je možné potvrdit a dále používat.

Faktory byly testovány na jejich vzájemnou nezávislost (statisticky významný rozdíl) pomocí T-testu. Test odhalil statisticky významnou nezávislost faktorů na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Jediná závislost byla nalezena mezi faktory jistoty a vztahů a dále mezi komunikací a uznáním. Tyto dvě shody podporují níže uvedené schéma 5.2, tedy dokreslují rovnost těchto dvou faktorů.

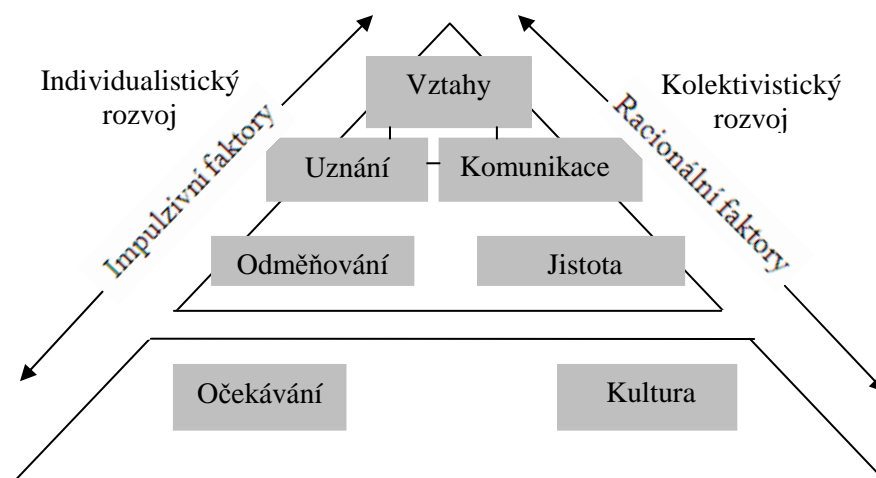
Tabulka 5.5: t-test nezávislosti faktorů

Faktory	interval difference		t hodnota	významnost difference
očekávání - kultura	-0,328	-0,037	-2,496	Ano
očekávání - jistota	-0,624	-0,215	-4,074	Ano
očekávání - komunikace	-0,475	-0,063	-2,588	Ano
očekávání - vztahy	-0,589	-0,186	-3,816	Ano
očekávání - uznání	-0,455	-0,104	-3,166	Ano
očekávání - odměňování	-0,778	-0,383	-5,838	Ano
kultura - jistota	-0,450	-0,023	-2,201	Ano
kultura - komunikace	-0,319	0,147	-0,735	Ano
kultura - vztahy	-0,437	0,028	-1,746	Ano
kultura - uznání	-0,316	0,122	-0,877	Ano
kultura - odměňování	-0,615	-0,181	-3,639	Ano
jistota - komunikace	-0,100	0,401	1,194	Ano
jistota - vztahy	-0,213	0,278	0,261	Ne
jistota - uznání	-0,114	0,393	1,096	Ano
jistota - odměňování	-0,419	0,097	-1,241	Ano
komunikace - vztahy	-0,333	0,096	-1,096	Ano
komunikace - uznání	-0,213	0,192	-0,105	Ne
komunikace - odměňování	-0,558	-0,065	-2,511	Ano
vztahy - uznání	-0,097	0,312	1,043	Ano
vztahy - odměňování	-0,437	0,050	-1,579	Ano
uznání - odměňování	-0,507	-0,096	-2,910	Ano

Zdroj: vlastní výzkum

Zjištěné hodnoty jsou pro lepší interpretaci uvedeny ve schématu 5.2. Schéma bylo vytvořeno na základě závislostí zjištěných v regresní a korelační analýze (tabulka 5.2, a 5.4) a analýze diferencí (tabulka 5.5). Schéma odpovídá všem výsledkům těchto analýz a lze jej proto považovat za prokazatelné.

Schéma 5.2: Vztahy a třídění faktorů ovlivňujících fluktuaci



Zdroj: vlastní zpracování

Regresní analýza a analýza diferencí byly využity z důvodu možného zkrácení vysvětlující funkce korelace. Tyto analýzy blíže odhalují vzájemnou provázanost faktorů a pomohly odhalit skryté nepřímé vlivy či nepravé příčiny v kauzálním modelu.

Faktory na stejné úrovni jsou výsledkem regresní analýzy (která odhalila směr závislosti a parciální vlivy na fluktuaci) a analýzy diferencí (která odhalila rozdíly), seskupení napomohly výsledky korelační analýzy, která modeluje vztahy mezi faktory.

Jak bylo popsáno výše, názorně lze ve schématu vidět větší provázanost faktorů vztahů, uznání a komunikace, čemuž odpovídají jak korelační koeficienty, tak následně zvýšený regresní koeficient u faktoru komunikace, který je vysvětlen právě ovlivněním ostatními dvěma faktory, které jeho hodnotu navyšují. Nejedná se tedy o vyšší přímý vliv na fluktuaci. Ostatní faktory mají regresní koeficienty přibližně shodné, nižší koeficient má jen faktor očekávání a kultury. U těchto dvou faktorů byl zároveň naměřen slabý vztah. Faktory se sice jeví jako méně ohrožující organizace fluktuací, nicméně jsou mezi sebou provázány a vedou k impulsům, které ovlivňují výsledek ostatních faktorů (jedná se o prvotní faktory nespokojenosti, se kterými zaměstnanec přichází do styku), jak je modelováno dále v kapitole 10.8 (příloha 8).

Vztahy mezi konstrukty (determinanty faktorů) ukazuje korelační tabulka 5.6. Pod diagonálou jsou tučně vyznačeny vztahy mezi determinanty, kde se projevila přímá korelace. Všechny naměřené vztahy lze označit jako slabé. Tabulka 5.6 je z důvodu značné velikosti rozdělena na dvě části. Vysvětlení zkratk je uvedeno v tabulce 2.11.

Jak lze vidět, v tabulce nebyly nalezeny téměř žádné korelace, pouze několik slabých přímých závislostí. Lze konstatovat, že determinanty jsou navzájem nezávislé. Přesto lze pozorovat určité závislosti mezi determinanty, je tedy možné prokázat jistou součinnost primárních příčin působících na fluktuaci. Zjištěné korelace dovolují použití dalšího, hlubšího rozboru, tedy faktorové analýzy.

Tabulka 5.6: Koefficienty asociace determinantů podmiňujících rozhodnutí o odchodu

	SOUK	ZATÍŽ	ZDROJ	PLAT	NEKA	DŮVĚ	TÝM	BUDO	CEST	OČEK	ROZV	KOMU	SPRA
SOUK	1	0,375	0,017	0,113	0,048	0,141	0,131	-0,049	0,133	-0,051	-0,099	-0,146	0,103
ZATÍŽ	0,375	1	-0,046	-0,008	0,190	-0,018	0,020	0,034	-0,086	-0,070	-0,029	0,034	0,090
ZDROJ	0,017	-0,046	1	0,208	0,193	-0,124	0,074	0,085	-0,056	0,219	-0,088	-0,022	-0,013
PLAT	0,113	-0,008	0,208	1	-0,032	0,019	-0,06	0,149	-0,197	-0,011	-0,062	0,029	0,027
NEKA	0,048	0,190	0,193	-0,032	1	0,106	0,061	0,243	0,093	-0,062	-0,120	-0,093	0,016
DŮVĚ	0,141	-0,018	-0,124	0,019	0,106	1	0,147	0,171	-0,123	0,060	0,160	0,106	0,220
TÝM	0,131	0,020	0,074	-0,062	0,061	0,147	1	0,061	-0,080	-0,065	0,097	0,061	0,130
BUDO	-0,049	0,034	0,085	0,149	0,243	0,171	0,061	1	-0,077	-0,062	0,222	-0,009	-0,187
CEST	0,133	-0,086	-0,056	-0,197	0,093	-0,123	-0,08	-0,077	1	-0,027	-0,052	-0,077	-0,111
OČEK	-0,051	-0,070	0,219	-0,011	-0,062	0,060	-0,06	-0,062	-0,027	1	-0,042	0,145	0,077
ROZV	-0,099	-0,029	-0,088	-0,062	-0,120	0,160	0,097	0,222	-0,052	-0,042	1	-0,006	-0,173
KOMU	-0,146	0,034	-0,022	0,029	-0,093	0,106	0,061	-0,009	-0,077	0,145	-0,006	1	0,152
SPRA	0,103	0,090	-0,013	0,027	0,016	0,220	0,130	-0,187	-0,111	0,077	-0,173	0,152	1
PROD	-0,051	-0,070	-0,045	-0,011	-0,062	0,060	0,137	-0,062	-0,027	-0,022	0,239	-0,062	0,077
KULT	-0,140	0,130	0,098	-0,062	0,177	0,197	-0,09	-0,083	-0,074	0,154	0,003	-0,083	0,035
PRUŽ	0,191	-0,011	-0,081	-0,108	0,012	0,012	-0,11	-0,111	0,200	-0,039	-0,075	-0,111	-0,061
VZDĚ	-0,040	-0,110	0,098	0,249	0,090	-0,004	-0,00	-0,083	-0,074	0,154	0,120	0,264	0,105
BENE	-0,008	0,015	0,017	0,183	-0,146	0,066	-0,05	0,048	-0,063	0,188	0,033	0,242	0,259
ODPO	0,228	0,077	0,018	0,398	-0,012	0,136	-0,02	-0,012	-0,099	0,097	-0,154	-0,012	0,195
NÁPA	-0,134	-0,099	-0,004	0,035	-0,162	0,364	-0,08	-0,072	-0,070	0,164	0,255	0,107	0,056
NAPN	-0,104	-0,255	-0,166	0,140	-0,227	0,025	0,113	-0,084	-0,099	-0,080	0,138	0,060	0,021
STÁL	-0,051	0,122	0,219	-0,011	0,352	-0,100	-0,06	0,145	-0,027	-0,022	-0,042	-0,062	-0,090
KOLE	0,071	-0,113	0,097	0,030	-0,100	0,148	0,155	-0,100	-0,044	0,293	-0,068	0,166	0,071
NADR	0,006	-0,091	-0,150	-0,146	0,022	0,258	0,155	0,022	-0,089	-0,073	-0,037	0,174	0,194
ZPĚT	0,004	-0,061	0,159	0,085	-0,036	0,094	0,054	0,066	-0,060	-0,049	0,044	-0,036	0,048
UZNÁ	0,195	0,064	-0,046	-0,008	-0,199	0,162	-0,05	-0,121	-0,086	0,313	-0,135	0,112	0,278
UPŘÍ	0,037	-0,056	0,074	-0,062	0,061	0,083	0,205	-0,103	-0,080	0,137	-0,014	0,142	0,394
KVALI	0,033	-0,135	-0,088	0,019	-0,006	0,248	-0,12	-0,006	0,179	-0,042	0,073	0,222	0,011
PODP	-0,099	0,181	-0,088	0,019	0,108	0,160	-0,12	0,108	-0,052	-0,042	0,228	0,108	0,103

PRO	KUL	PRU	VZD	BEN	ODP	NÁP	NAP	STÁL	KOL	NAD	ZPĚT	UZN	UPŘÍ	KVA
-0,05	-0,14	0,191	-0,04	-0,00	0,228	-0,13	-0,10	-0,05	0,071	0,006	0,004	0,195	0,037	0,033
-0,07	0,130	-0,01	-0,11	0,015	0,077	-0,09	-0,25	0,122	-0,11	-0,09	-0,06	0,064	-0,05	-0,13
-0,04	0,098	-0,08	0,098	0,017	0,018	-0,00	-0,16	0,219	0,097	-0,15	0,159	-0,04	0,074	-0,08
-0,01	-0,06	-0,10	0,249	0,183	0,398	0,035	0,140	-0,01	0,030	-0,14	0,085	-0,00	-0,06	0,019
-0,06	0,177	0,012	0,090	-0,14	-0,01	-0,16	-0,22	0,352	-0,10	0,022	-0,03	-0,19	0,061	-0,00
0,060	0,197	0,012	-0,00	0,066	0,136	0,364	0,025	-0,10	0,148	0,258	0,094	0,162	0,083	0,248
0,137	-0,09	-0,11	-0,01	-0,05	-0,02	-0,08	0,113	-0,06	0,155	0,155	0,054	-0,05	0,205	-0,12
-0,06	-0,08	-0,11	-0,08	0,048	-0,01	-0,07	-0,08	0,145	-0,10	0,022	0,066	-0,12	-0,10	-0,01
-0,02	-0,07	0,200	-0,07	-0,06	-0,09	-0,07	-0,09	-0,02	-0,04	-0,08	-0,06	-0,08	-0,08	0,179
-0,02	0,154	-0,03	0,154	0,188	0,097	0,164	-0,08	-0,02	0,293	-0,07	-0,04	0,313	0,137	-0,04
0,239	0,003	-0,07	0,120	0,033	-0,15	0,255	0,138	-0,04	-0,06	-0,03	0,044	-0,13	-0,01	0,073
-0,06	-0,08	-0,11	0,264	0,242	-0,01	0,107	0,060	-0,06	0,166	0,174	-0,03	0,112	0,142	0,222
0,077	0,035	-0,06	0,105	0,259	0,195	0,056	0,021	-0,09	0,071	0,194	0,048	0,278	0,394	0,011
1	0,154	-0,03	-0,06	0,188	0,097	0,164	0,275	-0,02	-0,03	0,303	0,202	0,122	0,137	0,239
0,154	1	-0,10	0,016	0,160	0,005	0,400	0,079	0,154	0,041	0,038	0,183	0,050	0,076	0,120
-0,03	-0,10	1	-0,10	0,050	0,068	0,029	0,068	-0,03	-0,06	-0,12	-0,08	-0,01	-0,11	0,091
-0,06	0,016	-0,10	1	0,260	0,153	0,030	0,227	0,154	0,179	-0,04	0,183	0,050	0,160	0,003
0,188	0,160	0,050	0,260	1	0,145	0,177	0,145	-0,05	0,071	0,094	0,239	0,195	0,225	0,164
0,097	0,005	0,068	0,153	0,145	1	0,022	0,016	-0,08	0,099	0,126	-0,01	0,144	0,043	0,041
0,164	0,400	0,029	0,030	0,177	0,022	1	0,176	-0,05	0,050	0,055	0,091	0,233	0,093	0,376
0,275	0,079	0,068	0,227	0,145	0,016	0,176	1	-0,08	0,213	0,191	0,084	0,077	0,113	0,041
-0,02	0,154	-0,03	0,154	-0,05	-0,08	-0,05	-0,08	1	-0,03	-0,07	-0,04	-0,07	-0,06	-0,04
-0,03	0,041	-0,06	0,179	0,071	0,099	0,050	0,213	-0,03	1	0,125	0,083	0,134	0,284	-0,06
0,303	0,038	-0,12	-0,04	0,094	0,126	0,055	0,191	-0,07	0,125	1	0,208	0,120	0,229	0,273
0,202	0,183	-0,08	0,183	0,239	-0,01	0,091	0,084	-0,04	0,083	0,208	1	0,127	0,351	0,320
0,122	0,050	-0,01	0,050	0,195	0,144	0,233	0,077	-0,07	0,134	0,120	0,127	1	0,398	0,181
0,137	0,076	-0,11	0,160	0,225	0,043	0,093	0,113	-0,06	0,284	0,229	0,351	0,398	1	0,097
0,239	0,120	0,091	0,003	0,164	0,041	0,376	0,041	-0,04	-0,06	0,273	0,320	0,181	0,097	1
0,239	0,238	-0,07	0,120	0,164	0,041	0,255	0,041	0,239	-0,06	0,170	0,458	0,076	0,207	0,382

Zdroj: vlastní výzkum

5.1.1 Analýza metodou hlavních komponent

Z důvodu ověření a prokázání nalezených faktorů a jejich konstrukce byly využity vícerozměrné analýzy. Jako první byla použita analýza metodou hlavních komponent. Tato analýza byla provedena pomocí softwaru SPSS. Analýza našla 11 faktorů, které celkově vysvětlují 66 % chování respondentů (viz tabulka 5.7). Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány takové, které měly vyšší hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995). Metoda hlavních komponent pomohla rozdělení hodnot a zaměření zaměstnanců, které bude dále rozvedeno níže ve výsledcích disertační práce.

Tabulka 5.8 uvádí postupně jednotlivé faktory a jejich determinanty. Vysvětlení zkratk je uvedeno v tabulce 2.11 a názvy výsledných faktorů jsou uvedeny v tabulce 5.9.

Tabulka 5.7: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	3,474	11,978	11,978
Faktor 2	2,215	7,638	19,616
Faktor 3	2,075	7,155	26,771
Faktor 4	1,869	6,444	33,216
Faktor 5	1,688	5,821	39,037
Faktor 6	1,597	5,507	44,544
Faktor 7	1,412	4,870	49,415
Faktor 8	1,303	4,492	53,907
Faktor 9	1,281	4,416	58,323
Faktor 10	1,152	3,974	62,296
Faktor 11	1,143	3,941	66,237

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5.8: Výsledné faktory nalezené metodou analýzy hlavních komponent

	Faktor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SOUKR	-0,024	0,341	0,167	0,595	0,012	0,285	0,001	0,208	0,148	-0,177	0,289
ZATÍŽ	-0,093	0,043	0,442	0,463	-0,019	0,069	-0,197	-0,211	-0,332	-0,079	0,381
ZDROJ	-0,018	0,158	0,508	-0,308	-0,055	-0,140	0,088	0,354	0,136	-0,262	-0,185
NEKALÉ	-0,137	-0,188	0,643	0,182	0,155	-0,179	0,056	0,073	0,255	0,328	-0,014
PLAT	0,136	0,228	0,295	-0,278	-0,089	0,692	0,030	0,077	-0,025	-0,016	-0,182
DŮVĚRA	0,442	-0,113	0,037	0,274	0,105	0,092	-0,552	0,064	0,332	0,136	-0,086
BUDOUC	-0,067	-0,316	0,347	-0,102	0,277	0,279	-0,242	-0,096	0,304	-0,247	-0,140
TÝM	0,100	0,151	-0,011	0,057	0,686	-0,078	-0,126	0,228	0,129	-0,071	0,196
CESTOV	-0,204	-0,107	-0,158	0,258	-0,251	-0,159	0,364	0,089	0,469	-0,033	0,139
ROZVOJ	0,154	-0,481	-0,146	-0,229	0,168	0,177	-0,282	0,030	0,056	-0,285	0,458
OČEKÁ	0,250	0,354	0,106	-0,241	-0,363	-0,323	-0,276	0,094	0,141	-0,165	-0,001
SPRAVE	0,425	0,392	0,090	0,276	0,121	-0,111	0,005	-0,183	-0,195	0,159	-0,027
KOMUNI	0,344	0,157	-0,039	-0,184	0,027	-0,074	-0,077	-0,657	0,279	0,097	0,067
KULTUR	0,341	-0,288	0,267	-0,021	-0,285	-0,280	-0,218	0,311	-0,268	0,255	-0,015
PRODUK	0,428	-0,287	-0,177	0,085	0,168	0,092	0,160	0,320	-0,255	0,019	0,023
VZDĚL	0,323	0,194	0,243	-0,459	-0,036	0,144	0,236	-0,156	0,167	0,205	0,356
PRUŽN	-0,133	0,022	-0,203	0,317	-0,365	0,154	0,160	0,209	0,279	0,152	0,267
BENEFI	0,523	0,122	0,068	-0,114	-0,204	0,176	0,134	-0,171	-0,054	-0,092	0,141
PODPOR	0,524	-0,287	-0,143	-0,063	-0,387	-0,032	-0,400	0,150	0,026	0,031	0,014
ODPOV	0,246	0,363	0,186	0,164	-0,109	0,527	-0,027	0,132	-0,025	0,217	-0,208
STÁLOST	-0,097	-0,238	0,574	-0,127	-0,049	-0,169	0,136	0,030	-0,009	0,303	0,181
KOLEGA	0,310	0,420	-0,039	-0,213	0,127	-0,206	-0,088	0,233	0,290	0,080	0,126
NADŘÍZ	0,459	-0,088	-0,153	0,253	0,419	-0,065	0,084	-0,073	0,074	0,257	-0,316
ZPĚT	0,513	-0,215	0,174	-0,006	0,100	0,014	0,426	0,134	-0,021	-0,384	-0,113
UZNÁNÍ	0,492	0,343	-0,059	0,240	-0,229	-0,146	-0,073	-0,023	-0,119	-0,228	-0,004
NÁPLŇ	0,358	-0,012	-0,388	-0,303	0,160	0,218	0,141	0,248	-0,074	0,347	0,249
KVALIT	0,488	-0,386	-0,110	0,250	-0,254	0,080	0,185	-0,118	0,339	-0,046	-0,207
UPŘÍMN	0,570	0,253	0,086	0,076	0,237	-0,341	0,225	0,025	-0,030	-0,183	0,070
NÁPAD	0,497	-0,502	0,289	0,109	-0,065	0,030	0,175	-0,199	-0,121	-0,051	0,119

Zdroj: vlastní výzkum

První faktor, vysvětlující 12 % variance v sobě slučuje celkem 16 výroků respondentů. Ačkoli se může zdát, že výroky společně zdánlivě nesouvisí, celkově lze říci, že vystihují typ zaměstnance, který má snahu se ve své práci realizovat a zároveň klade důraz na společenské hodnoty. Faktor 1 slučuje výroky týkající se důvěry ve vedení organizace, spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci, upřímnost, vzájemnou otevřenou komunikaci a kulturu, pravidelnou zpětnou vazbu, dále pak zaměření na produktivitu, náplň práce, kvalitu, podporu nových nápadů, vzdělávání a rozvoj a s tím související uznání a v neposlední řadě dobré vztahy mezi kolegy i nadřízenými. Nespokojenost právě s těmito kolektivistickými položkami donutila řadu zaměstnanců k odchodu z pracovního místa. Příčiny řady odchodů lze spatřovat v nedostatečném uspokojení potřeb zaměstnanců jako je sounáležitost, seberealizace, rozvoj a etika vztahů.

Druhý faktor je možné pojmout jako opak prvního. Jedná se o člověka individualistického, bez zaměření na okolí, organizaci, společnost a společný prospěch, respektive rozvoj. Takto se chová 8 % odcházejících zaměstnanců. Faktor 2 spojuje výroky zaměřené na soukromý prospěch respondenta, jeho očekávání, spravedlivé zacházení. Dále pak projevuje nezájem o budoucnost organizace i vlastní rozvoj, nemá dobré vztahy s kolegy, nestará se o kvalitu ani o nové nápady, přesto chce být ve své práci uznáván a odpovídajícím způsobem ohodnocen. Tento typ individualistů se zdá být nepříliš přínosným pro organizace a není tedy nutné se příliš zabývat jejich odchody.

Třetí faktor vystihuje skupinu zaměstnanců, kteří jsou zaměřeni především na materiální podstatu práce a hledí do budoucnosti. Odcházejí z organizace z důvodu nedostatku zdrojů, neradi přijímají riziko ohrožení budoucnosti a vnímají její příčinu, jako jsou nekalé praktiky uvnitř organizace, nezvládají nadměrné zatížení, ale naopak přijímají jakoukoli práci, i když pro ně nemá žádný hlubší význam. Jedná se o pragmatiky s pesimistickým pohledem na budoucí běh věcí (7 % respondentů).

Faktor 4 opět charakterizuje zaměstnance zaměřeného pouze na sebe a svůj vlastní volný čas. Ostatní společensky uznávané hodnoty pro něj/ni nemají žádný význam. Čtvrtý faktor je složen z výroků týkajících se nevyrovnanosti pracovního a soukromého života, nadměrného zatížení a nepružného pracovního poměru. Dále pak tento typ zaměstnance neklade důraz na dostatek zdrojů k práci, nezajímá se o rozvoj či vzdělávání ani o to, zda je jeho/její práce naplňující. Cílem je pouze co nejrychleji pracoviště opustit za přiměřenou mzdu/plat (6 % respondentů).

Pátý faktor charakterizuje zaměstnance zaměřeného pouze na kolektiv. Příčinou odchodu jsou pouze problémy v týmu a/nebo s nadřízenými. Zároveň tento typ zaměstnance nemá žádná očekávání, nemá nároky na svůj vlastní čas a přizpůsobí se jakémukoli pracovnímu poměru i nasazení a také neočekává a nevyžaduje jakoukoli vnější podporu nových vstupů (6 % respondentů).

Šestý faktor vystihuje zaměstnance, kteří se soustředí pouze na vlastní výkon a jeho odpovídající ohodnocení, nemají problémy s vlastním očekáváním ani interním chováním organizace, její etikou či integritou. Jedná se opět o pragmatiky se silným ekonomickým cítěním (5,5 % respondentů).

Sedmý faktor spojuje zaměstnance, kteří odcházejí z důvodu neozřejmých nadměrných požadavků na cestování a nedostatku komunikace ohledně jejich výsledků. Naopak nemají problém s důvěrou ve vedení organizace ani podporou nových projektů a nápadů. Jedná se zřejmě o výše postavené, znalostní pracovníky, kteří jsou ovšem nespokojeni neadekvátním

chováním organizace, která je vysílá jako zástupce organizace často mimo pracoviště. Už jim ovšem nesdělí, jak jejich vystupování hodnotí. Problémem je tedy zejména v komunikaci (5 % respondentů).

Osmý faktor popisuje zaměstnance, kteří se zaměřují zejména na produktivitu, zpracování zdrojů v organizaci a vhodnou kulturu, podporující jejich práci. Tyto zaměstnance nezajímá komunikace uvnitř organizace, zaměřují se výhradně na procesy a jejich chod. Pokud s těmito operacemi, které jsou pro ně stěžejní, není cokoli v pořádku, mají tendenci odejít z organizace (4,5 % respondentů).

Devátý faktor sdružuje zaměstnance, kteří nemají jistotu v budoucnosti a to je nutí k odchodu. Nedůvěřují vedení organizace, ani v budoucnost svého pracovního místa, vadí jim nedostatečné zaměření na kvalitu v organizaci a nadměrné cestování. Naopak nemají problém s nadměrným zatížením. Jedná se zřejmě o zaměstnance, kteří pracují rádi, ale nechtějí riskovat v organizaci, které nedůvěřují (4 % respondentů).

Desátý faktor projevuje obdobné obavy zaměstnanců o budoucnost, tentokrát ale z jiného důvodu. Problémem jsou nekalé praktiky organizace, které se zdají být ohrožující nejen pro představitele organizace, ale i zaměstnance. Jedná se o problém s etikou. Zaměstnanci navíc nemají zpětnou vazbu, což ještě umocňuje jejich pocit nejistoty budoucnosti (4 % respondentů).

Poslední, jedenáctý faktor sdružuje zaměstnance zaměřené na vlastní rozvoj, vzdělávání a následné pracovní zatížení. Jedná se o zaměstnance, kteří se rádi sami rozvíjejí a práce je baví, jsou ctižádostiví a chtějí dosahovat vysokých a náročných cílů. Nemají problémy s nadřízenými, nejspíše jsou sami jedni z nich. Pokud je však těmito seberealizujícími se zaměstnancům rozvoj znemožněn, organizaci opouštějí (4 % respondentů).

Tabulka 5.9: Pojmenování faktorů

Faktor	Název	Faktor	Název
1	Kolektivisticky zaměřený seberealizující se člověk	6	Ekonomický pragmatik
2	Individualista bez zájmu	7	Nesebevědomý schopný jedinec
3	Materialistický futurista	8	Procesní rozvojář
4	Ignorance společenských hodnot	9	Nedůvěřivý v budoucnost
5	Preference vztahů před individualitou	10	Eticky smýšlející
		11	Kontinuálně se seberozvíjející a seberealizující člověk

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky faktorové analýzy metodou analýzy hlavních komponent poskytly podklad pro další rozdělení zaměstnanců na kolektivistické a individualistické, pragmatiky a zaměstnance

zaměřující se na osobní rozvoj a seberealizaci (viz schéma 5.13 a dále 5.15). Tento trend byl potvrzen dalšími analýzami uvedenými v této práci.

Faktory nalezené analýzou hlavních komponent lze, stejně jako tomu bylo u faktorové analýzy, přiřadit k dedukovaným faktorům (příčinám odchodu zaměstnanců z organizace), jak ukazuje tabulka 5.10.

Tabulka 5.10: Srovnání faktorů metodou agregace a analýzou hlavních komponent

Faktory - agregace	Faktory – analýza komponent
vztahy	Kolektivisticky zaměřený seberealizující se člověk
	Preference vztahů před individualitou
komunikace	Eticky smýšlející
kultura	Kontinuálně se seberozvíjející a seberealizující člověk
jistota	Nedůvěřivý v budoucnost
uznání	Nesebevědomý schopný jedinec
	Procesní rozvojář
odměňování	Ekonomický pragmatik
	Materialistický futurista
očekávání	Individualista bez zájmu
	Ignorance společenských hodnot

Zdroj: vlastní výzkum

5.1.1 Faktorová analýza příčin odchodu z pracovní pozice

V návaznosti na korelace mezi determinanty byla provedena faktorová analýza. Vzhledem k celkově slabým či středním přímým korelacím mezi determinanty, které byly konstruovány jako samostatné a nezávislé z důvodu jejich jednoznačného využití pro konstrukt, nebylo předpokládáno nalezení významných faktorů. Přesto byly významné faktory nalezeny. Byla použita analýza pomocí metody Varimax. Metoda potvrdila rozdělení faktorů podle předem dedukovaného schématu sedmi hlavních příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice.

Pomocí statistického softwaru SAS za použití rotace metodou Varimax však bylo nalezeno 13 významných faktorů. Pro výběr množství faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Byly vybrány faktory, jejichž variance byla vyšší než 1,0. Racionálně byla tato hodnota vybrána z důvodu, že vysvětlující faktor musí mít alespoň takovou hodnotu, jako originální standardizovaný determinant. Tabulka 5.11 uvádí množství výsledných faktorů a jejich varianci.

Tabulka 5.11: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	1,9222648	6,865231	6,865231
Faktor 2	1,8657445	6,663373	13,52860
Faktor 3	1,6595419	5,926935	19,45554
Faktor 4	1,5729333	5,617619	25,07316
Faktor 5	1,5719660	5,614164	30,68732
Faktor 6	1,5229047	5,438945	36,12627
Faktor 7	1,4081631	5,029154	41,15542
Faktor 8	1,3730865	4,903880	46,05930
Faktor 9	1,3557379	4,841921	50,90122
Faktor 10	1,3161358	4,700485	55,60171
Faktor 11	1,2981427	4,636224	60,23793
Faktor 12	1,2817171	4,577561	64,81549
Faktor 13	1,2717636	4,542013	69,35751

Zdroj: vlastní výzkum

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány takové, které měly vyšší hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS, The University of Texas at Austin (1995). Celkově nalezené faktory vysvětlují 69 % přístupu respondentů k příčinám odchodu. Významnost jednotlivých nalezených faktorů se příliš neliší, pohybuje se mezi <4,5;6,9>. Faktory lze proto brát jako téměř shodně významné, žádný není výrazně dominující nad ostatními. Tabulky 5.8 a 5.9 uvádí postupně jednotlivé faktory a jejich determinanty. Vysvětlení zkratk je opět uvedeno v tabulce 2.11. Názvy výsledných faktorů jsou uvedeny v tabulce 5.14.

Tabulka 5.12: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 1

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
SOUKR	0,56837	0,16485	-0,44236	-0,05245	-0,01923	0,09000	0,11666
ZATÍŽ	0,93265	0,01763	0,06267	-0,12445	0,03893	-0,02811	-0,10259
PLAT	-0,06799	0,87854	-0,08505	0,04718	-0,08226	-0,07530	-0,06363
ODPOV	0,10380	0,76479	-0,09782	-0,10993	0,12718	0,08791	0,06535
KULTUR	0,03118	-0,11849	0,90388	0,11711	-0,00669	0,00193	0,15874
NÁPADY	-0,27940	-0,02861	0,50118	0,10838	-0,03229	0,23476	0,46425
ZPĚTNÁ	-0,10106	-0,01610	0,12503	0,88300	0,07070	0,02654	0,01713
UPŘÍMN	-0,11493	-0,11867	0,03022	0,44558	0,59683	0,35214	-0,05317
KVALITA	-0,25046	-0,08614	0,06317	0,47723	-0,13357	0,08205	0,35877
SPRAVE	0,08812	0,11415	-0,02254	-0,02192	0,85540	0,16061	0,15314
UZNÁNÍ	0,04056	0,04475	-0,00887	0,13090	0,30843	0,83293	0,13065
OČEKÁ	-0,12841	-0,01496	0,20642	-0,26867	0,02485	0,53247	-0,02862
DŮVĚRA	-0,01123	0,03013	0,14992	0,01760	0,12308	0,05667	0,85540

Zdroj: vlastní výzkum

Faktor 1 odhalil vazbu mezi vyrovnaností pracovního a soukromého života respondentů a nadměrného zatěžování. Faktor 1 lze proto vysvětlit jako důraz zaměstnanců na životní

rovnováhu. Faktor je první nalezený i nejvýznamnější, což dokládá i nejvyšší variance tohoto faktoru (1,9222648) mezi ostatními faktory v analýze. Celkově se ovšem variance všech faktorů pohybovala mezi hodnotami <1;2>, proto nelze první faktor označit za silně vybočující. Přesto lze z výsledku usuzovat na uvědomění respondentů ohledně života a jeho smyslu, stejně jako přání trávit čas nejen prací, ale i osobními záležitostmi a během pracovní doby mít prostor na klidné splnění úkolů bez stresu a přetěžování.

Oba vybrané výroky faktoru 2 se týkají odměňování. Metodou Varimax byla odhalena souvislost mezi výroky Nedostatečné platové ohodnocení a Odměna neodpovídá výkonu. Z výsledku vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni s výší odměn, jsou zároveň nespokojeni s ohodnocením jejich výkonu. Tento poznatek ukazuje na příčinnou souvislost mezi výší odměn a výkonem. Nejedná se tedy o náhodný výběr výše odměn u zaměstnanců. Ti požadují odměny za skutečně vykonanou práci a jejich požadavek se zdá být oprávněný. Analýza odhalila, že u zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, vede k rozhodování o odchodu skutečnost, že jejich snaha je nedoceněna. Organizace by se proto měly zaměřit na užší souvislost mezi hodnocením a monitorováním výkonu zaměstnanců a s tím spojeným odměňováním tak, aby zaměstnanci měli možnost srovnání rozdílů mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci.

Faktor 3 odhalil nevyhovující kulturu ve smyslu minimální podpory iniciativy a nových nápadů. Výsledky analýzy pro faktor 3 ukázaly na souvislost mezi determinanty Nevyhovující firemní kultura a Nedostatečná podpora nových nápadů, což ukazuje na strnulost firemní kultury. Dotazovaní zaměstnanci se cítí nespokojeni z důvodu, že není možné vyjádřit své iniciativy ve smyslu zlepšení provozu, nebo tato možnost často je, ale názorům se již nikdo nevěnuje a nejsou dále rozvíjeny či implementovány. Organizační praxe by se proto měla zaměřit na větší tendenci rozpoznávat dobré návrhy změn, které přichází přímo z provozu, kde zaměstnanci sami nejlépe vědí, co by jim ulehčilo práci a zvýšilo efektivitu celé organizace. Pokud organizace tyto iniciativy přehlížejí, vede to k rezignaci zaměstnanců, kteří se cítí svázáni organizačními procesy, které jsou zbytečně dlouhé, nevyhovující a jen malé změny by situaci vyřešily. Pokud ale tyto změny není možné provést, zaměstnanci organizaci opouštějí.

Čtvrtý faktor odhalil vazby mezi Nedostatečnou zpětnou vazbou, Nedostatkem upřímnosti/integrity/etiky v organizaci a Nedostatkem zaměření na kvalitu. Faktor je možné souhrnně nazvat jako ekonomická odpovědnost, neboť organizace v tomto případě sleduje pouze vlastní zájmy (zejména finanční, tedy ekonomické), bez ohledu na dopad pro okolí a zájmové skupiny, jejichž členem jsou samozřejmě i zaměstnanci. Ti nejvíce vidí do

nevhodných praktik organizace a nejsou spokojeni s jejich hodnotami, které se vyznačují malým zájmem o zaměstnance, ve smyslu neposkytování zpětné vazby ohledně úkolů i vývoje celé organizace, nezájem o etické otázky, malá nebo žádná integrita organizace a jejich jednotek, zaměstnanci k sobě nejsou upřímní, dochází k zamlčování informací a kvalita není podporována. Tento výstup upozorňuje organizace na to, že větší část jejich zaměstnanců jsou lidé se silným etickým vnímáním a nedokážou tolerovat jednání organizace, která jsou v rozporu s jejich přesvědčením. Zaměstnanci nejsou ochotni v organizaci setrvávat za podmínek, kdy nevěří kvalitě vlastních produktů a nemají informace o jejich vlastní práci a práci celé organizace.

Faktor 5 navazuje na předchozí zjištění. Faktor v sobě kombinuje výroky zaměstnanců o Nedostatku upřímnosti/integrity/etiky, Nespravedlivém zacházení a Nedostatku uznání. Kombinace těchto determinantů vede k pocitu zaměstnanců, že jsou řízeni jako stroje, bez zájmu o jejich pocity, spravedlivé zacházení či ocenění jejich práce. Zaměstnanci v tomto bodě projeví zájem o vlastní rozvoj, o rozvoj organizace, etické a vhodné chování zaměstnanců uvnitř organizace navzájem i k ostatním zájmovým skupinám. Sledovaní zaměstnanci považují práci nejen za povinnost, ale chtějí se v zaměstnání rozvíjet a cítit se hrdí na svou organizaci a pozici, kterou v organizaci zastávají, což jim ale řada organizací znemožňuje, nebo zaměstnance v tomto směru ignoruje. Dochází k direktivnímu řízení, nikoli rozvoji lidských zdrojů.

Stejně tak i faktor 6 poukazuje na nevyhovující praktiky uvnitř organizace jako příčinu odchodu zaměstnanců. Spojení Nedostatku upřímnosti/integrity/etiky, Nedostatku uznání a Nedostatku jasných očekávání vede k nesouladu s očekávaným postavením zaměstnance v organizaci. Opět zaměstnanci prokázali svůj smysl pro etiku a snahu o iniciativu uvnitř pracovního procesu, která ovšem není očekávána ani podporována a zaměstnanci proto vzhledem k nedostatečnému uznání a konfliktu očekávání z organizace odcházejí.

Faktor 7 v sobě kombinuje nespokojenost zaměstnanců s Nedostatečnou podporou nových nápadů, Nedostatkem zaměřením na kvalitu a Nedostatkem důvěry v nejvyšší vedení. Sloučení těchto výroků indikuje na nejasnou či nevyhovující vizi či strategii organizace z pohledu zaměstnanců. Ti nedůvěřují vedení, ale jejich vlastní snaha o změnu není podporována ani implementována. Stejně tak mají zaměstnanci problém s kvalitou poskytovaných výrobků či služeb, které poskytují zákazníkům, aniž by sami byli přesvědčeni o jejich vhodnosti. Snaha o změnu je ignorována ze strany vedení a zaměstnanci se proto rozhodují k odchodu z organizace, která nemá jasnou a dlouhodobě udržitelnou vizi a strategii.

Tabulka 5.13: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 2

	Faktor 8	Faktor 9	Faktor 10	Faktor 11	Faktor 12	Faktor 13
ROZVOJ	0,87039	-0,12624	-0,14069	0,13764	-0,02669	-0,08111
PRODUK	0,33349	-0,20776	-0,22300	-0,18758	0,48031	-0,06157
NÁPADY	0,31245	-0,06029	-0,06558	-0,20036	-0,05541	-0,11153
OČEKÁ	-0,02880	0,41142	0,35578	-0,06177	-0,08350	-0,13830
KOLEGA	-0,10875	0,84327	0,04174	-0,13895	0,00978	-0,09558
ZDROJ	-0,13506	0,07167	0,83239	0,06611	-0,21554	0,17055
NEKALÉ	-0,30201	-0,22313	0,12865	0,30955	-0,04256	0,38809
BUDOUC	0,12273	-0,16395	0,06429	0,85439	-0,05333	0,13219
NADRÍZ	-0,08989	0,05229	-0,23661	-0,00951	0,79995	-0,08673
STÁLOST	-0,07204	-0,11012	0,16982	0,12931	-0,08689	0,82662

Zdroj: vlastní výzkum

Faktor 8 odhalil zaměření zaměstnanců na inovace organizace a vlastní rozvoj. Kombinace výroků Nedostatek zájmu o rozvoj, Nedostatek zaměření na produktivitu a Nedostatečná podpora nových nápadů vede k poznání, že zaměstnanci jsou samostatně myslící bytosti, které se snaží uplatnit své znalosti, schopnosti a zkušenosti, nicméně jejich vlastní organizace je v tomto rozvoji brzdí. Projevila se jistá „zkamenělost“ organizačních procesů a postupů, kde není prostor pro inovace, produktivitu a efektivitu. Tento nesoulad s iniciativou zaměstnanců ovšem vede k fluktuaci, neboť zaměstnanci se rozhodují svou touhu po rozvoji uplatnit jinde.

Devátý faktor se zcela liší od předchozích. Kombinuje v sobě Nedostatek jasných očekávání a Negativní vztah s kolegou/y. Sloučení daných výroků ukazuje na problematické vztahy uvnitř hierarchické úrovně a tedy na nevhodné složení kolegů v týmu, jejichž očekávání jsou zcela odlišná. Proto je nutné klást důraz na skladbu týmů od samého začátku, což v sobě obnáší vyšší důraz při přijímání zaměstnanců, tj. na soulad nových zaměstnanců s pracovním kolektivem. Pokud k němu nedochází, zaměstnanci na pracovní pozici dlouho nevydrží a zbytečně dochází k zvyšování fluktuace a jejích nákladů.

Výsledky faktoru 10 ukazují na nedostatek či boj o potřebné zdroje v organizaci. Kombinace výroků Nedostatek jasných očekávání a Nedostatek potřebných zdrojů vede k zamyšlení nad tím, jak organizace informují zaměstnance o požadavcích a možnostech pracovních pozic během přijímacího pohovoru. Zdá se, že zaměstnanci, kteří nastoupili na konkrétní pozici, měli zcela jiné představy o tom, jak budou, a s jakými prostředky, práci vykonávat. Pokud jim prostředky poskytnuty nejsou, dochází ke konfliktu, který je pak často řešen odchodem zaměstnance. Zde by se organizace měly zaměřit jednak na přijímání zaměstnanců, jak již bylo uvedeno výše, a dále pak na vnitřní audit zdrojů, zda se některé nepřekrývají s kompetencemi a nedochází tak k jejich nedostatku či ke konfliktu při boji mezi zaměstnanci o nedostatkové zdroje.

Jedenáctý faktor odhalil oprávněnou nejistotu zaměstnanců ohledně budoucnosti organizace. Výroky Nekalé platební praktiky a Nejistota ohledně budoucnosti organizace jasně naznačují příčinu obav. Pokud se zaměstnanci cítí ohroženi nezákonným jednáním organizace, je logicky ohrožena i jejich budoucnost. Značná část dotazovaných zaměstnanců tento pocit vnímá natolik intenzivně, že je donutí organizaci opustit dříve, než dojde k důsledkům negativního jednání organizace. Významnost zmíněných položek navíc indikuje častější výskyt dané situace mezi organizacemi v ČR.

Faktor 12 lze nazvat jako Konzervativní vedoucí. Spojuje v sobě Nedostatek zaměření na produktivitu a Negativní vztah s nadřízeným/i, z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci odcházejí často z pracovního místa kvůli neshodám s vedoucími, které jsou zapříčiněny jejich negativním nebo laxním přístupem ke snaze zaměstnanců o zvýšení produktivity či zavedení nových postupů. Faktor vysvětluje možnou příčinu problémů mezi úrovněmi řízení. Statistická prokazatelnost zjištění potvrzuje, že zaměstnanci odcházejí z důvodu neshod s vedoucími, které mají reálný podklad, jež navíc ohrožuje efektivitu organizace, neboť k zaměstnancem navrhovanému zlepšení produktivity nikdy nedojde, naopak dojde k odchodu zaměstnance z organizace a tím vznikají další náklady. Organizacím zde vyvstává další důvod pro monitorování míry fluktuace na jednotlivých odděleních či v týmech podřízených jednomu vedoucímu, neboť odhalení příčiny odchodů uvnitř malé skupiny je mnohem snadnější, než zavádět opatření, mající snížit fluktuaci, v celé organizaci.

Stejně jako faktor 11 i faktor 13 vysvětluje příčinu odchodu zaměstnanců z pracovní pozice jako redukci obav o budoucnost daného pracovního místa. Spojení výroků Nekalé platební praktiky a Nejistota stálosti zaměstnání indikuje příčinu problému. Zaměstnanci se cítí ohroženi na svých pozicích, protože cítí nejistotu v celé organizaci, která nemanipuluje ne zcela dle právních předpisů v platebním styku. Raději pracovní místo sami opouštějí. Podobná příčina se objevuje již podruhé, zdá se, že se jedná o závažný problém, který není mezi organizacemi v ČR výjimkou.

Tabulka 5.14 uvádí souhrn názvů faktorů nalezených faktorovou analýzou. Názvy byly sestaveny vzhledem k příčinám fluktuace, tedy inverzně ke spokojenosti a motivaci.

Tabulka 5.14: Pojmenování faktorů

Faktor	Název	Faktor	Název
1	Životní (ne)rovnováha	8	Ignorace inovace
2	Spravedlnost odměňování	9	Struktura týmů
3	Strnulá kultura	10	Boj o zdroje
4	Ekonomická odpovědnost	11	Obcházení zákona
5	Řízení zaměstnanců	12	Konzervativní vedoucí
6	Očekávané postavení	13	Ohrožená budoucnost
7	Vize organizace		

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky faktorové analýzy se shodují s výsledky uvedenými v tabulce 5.3, která znázorňuje vztahy mezi faktory a fluktuací pomocí korelačních koeficientů. Zaměstnanci odcházejí z organizace, zejména pokud neexistuje soulad s jejich přesvědčením o spravedlnosti, samostatnosti, etice, integritě, důvěře a možnostech rozvoje v budoucnosti.

Srovnání a přiřazených faktorů zjištěných pomocí faktorové analýzy a faktorů sestavených pomocí agregace (které byly potvrzeny pomocí korelační a regresní analýzy), je uvedeno v tabulce 5.15. Porovnáním faktorů, nalezených oběma metodami, lze větší obecnost přisoudit agregovaným výroky, než faktorům nalezeným faktorovou analýzou. Primární výroky se u obou analýz shodují. Výčet všech výroků a celý konstrukt je uveden v tabulce 2.11.

Tabulka 5.15: Srovnání faktorů

Faktory – metoda agregace	Faktory – faktorová analýza
Očekávání	Životní (ne)rovnováha
Odměňování	Spravedlnost odměňování
Komunikace	Ignorace inovace
	Ekonomická odpovědnost
Kultura	Strnulá kultura
	Boj o zdroje
Uznání	Řízení zaměstnanců
	Očekávané postavení
Jistota	Vize organizace
	Ohrožená budoucnost
	Obcházení zákona
Vztahy	Struktura týmů
	Konzervativní vedoucí

Zdroj: vlastní výzkum

5.1.2 Shluková analýza

Vzhledem k množství výroků respondentů o příčinách jejich odchodu z pracovního místa a snaze toto množství redukovat (stejně jako došlo k agregaci či extrakci faktorů) byla použita shluková analýza. K využití analýzy vedl předpoklad, že výroky budou mít tendenci se

seskupovat do přirozených shluků podle jejich vzájemných podobností. Data byla pomocí analýzy tříděna do stejnorodých shluků při současném určení jejich vzdálenosti (podobnosti). Výroky byly pomocí programu SPSS zařazovány do skupin bez využití vysvětlované proměnné. Vzdálenosti jsou modelovány v dvourozměrném prostoru stromového diagramu – dendrogramu (viz schéma 5.3). Pro analýzu byla použita metoda nejbližšího souseda (nejmenší vzdálenosti, tedy hodnocení blízkosti a podobnosti shluků, kdy matice vzdáleností byla přepočítána v každém cyklu, došlo k hierarchické posloupnosti rozladů a sestrojení dendrogramu). Dále byla pro analýzu použita euklidovská vzdálenost, jednoduché spojení. Počet výsledných shluků nebyl zadán, shluky byly považovány za jednotlivé objekty a byl použit elementární rozklad $S^{(n)}$. Záznam o průběhu spojování uvádí tabulka 5.16.

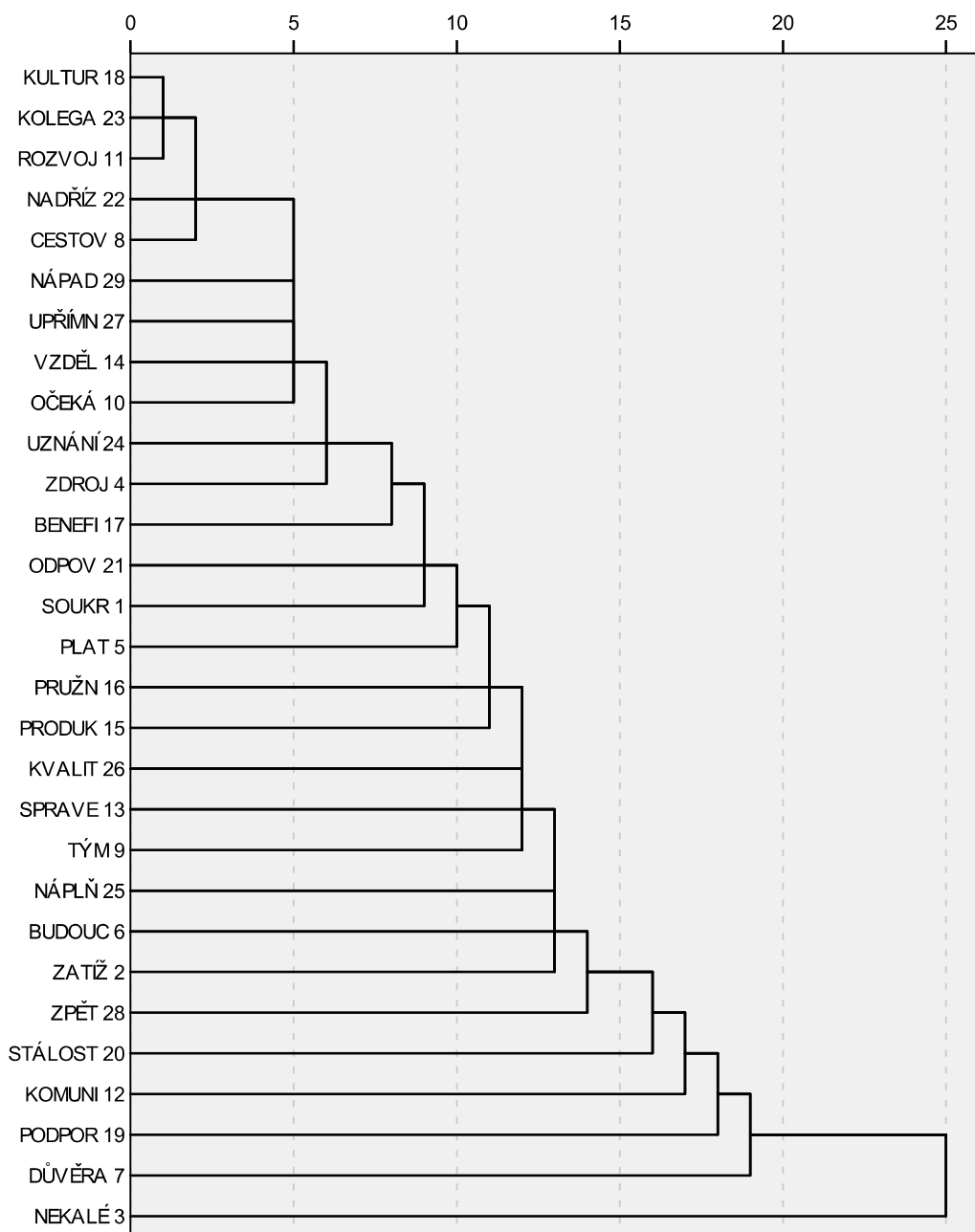
Tabulka 5.16: Průběh spojování výroků do shluků

Pořadí cyklu	Pořadí spojovaných objektů/výroků		Koeficienty hladiny vzdálenosti	Pořadí následného spojení objektů/výroků		Další krok
	shluk 1	shluk 2		shluk 1	shluk 2	
1	18	23	2,000	0	0	2
2	11	18	2,000	0	1	3
3	11	22	2,236	2	0	4
4	8	11	2,236	0	3	5
5	8	29	2,646	4	0	6
6	8	27	2,646	5	0	7
7	8	14	2,646	6	0	8
8	8	10	2,646	7	0	9
9	8	24	2,828	8	0	10
10	4	8	2,828	0	9	11
11	4	17	3,162	10	0	12
12	4	21	3,317	11	0	13
13	1	4	3,317	0	12	14
14	1	5	3,464	13	0	15
15	1	16	3,606	14	0	16
16	1	15	3,606	15	0	17
17	1	26	3,742	16	0	18
18	1	13	3,742	17	0	19
19	1	9	3,742	18	0	20
20	1	25	3,873	19	0	21
21	1	6	3,873	20	0	22
22	1	2	3,873	21	0	23
23	1	28	4,000	22	0	24
24	1	20	4,359	23	0	25
25	1	12	4,472	24	0	26
26	1	19	4,583	25	0	27
27	1	7	4,796	26	0	28
28	1	3	5,745	27	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Dendrogram (viz schéma 5.3) ukazuje nejbližší a nejpodobnější odpovědi respondentů na výroky týkající se odchodu ze zaměstnání. Z tohoto stromového diagramu lze usuzovat na časté shodné příčiny odchodu u více respondentů. Spojení výroků a jejich vzdálenost od osy Y pak představuje nejčastější shody u udaných důvodů nespokojenosti. Vysvětlení zkratk je opět uvedeno v tabulce 2.11.

Schéma 5.3: Dendrogram výroků o příčinách odchodu z organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Jak lze vidět v dendrogramu, **první shluk** tvoří výroky (jsou si nejbližší) nevyhovující firemní kultura, negativní vztah s kolegou, nedostatek zájmu o rozvoj a nadměrné požadavky na

cestování. Jedná se o nejbližší kombinaci problematických příčin u respondentů. Kombinace napovídá **problematické vnitřní kultuře v organizaci v rozporu s očekáváním**, kdy zaměstnancům nevyhovuje organizační zařazení, ze kterého odcházejí. Příčinou je zřejmě špatné zařazení do kolektivu, který zaměstnanci nevyhovuje, tím přichází nesouhlas s firmenou kulturou, nemožnost rozvoje, stagnace a přemýšlení o odchodu.

Velmi blízko je také **druhý shluk**, kde se objevuje nespokojenost se vztahem s nadřízeným, nedostatečná podpora nových nápadů, nedostatek upřímnosti/etiky/integrity, nedostatek příležitostí k vzdělávání a rozvoji a nedostatek jasných očekávání. Tento shluk naznačuje **problémy související s nadřízeným**, jeho chováním ve smyslu etiky, upřímnosti, podpoře nápadů podřízených a nedostatku specifických očekávání. Celková nespokojenost s vystupováním nadřízeného vede k příčinám odchodu.

Třetí shluk slučuje problematické možnosti získávání zdrojů, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, uznání, benefity a nevyrovnanost soukromého a pracovního života. Souhrnně se jedná o **nespokojenost se seberealizací na pracovním místě**. Chybějící zdroje, možnosti rozvoje a adekvátní ohodnocení práce je společná dalšímu souboru odcházejících zaměstnanců.

Čtvrtý shluk je poněkud rozsáhlejší, spojuje nespokojenost s vazbou mezi odměnou a výkonem a nedostatečným platovým ohodnocením, nedostatkem zaměření na produktivitu, nepružným pracovním poměrem, nedostatkem zaměření na kvalitu, nespravedlivým zacházením, nedostatkem týmové spolupráce, náplní práce a nadměrného zatížení. Shluk charakterizuje ekonomicky zaměřené zaměstnance, kteří chtějí být ohodnoceni za svou práci, nicméně položky jako zaměření na kvalitu, spravedlnost, nedostatek spolupráce a nadměrné zatížení naznačují, že jejich odměna neodpovídá jejich vynaloženému výkonu a snaze přispět svou prací organizaci. Jde tedy o **podloženou nespokojenost se spravedlností odměn**.

Poslední, **pátý shluk**, spojuje již sobě navzájem vzdálenější výroky. Jsou jimi nejistota ohledně budoucnosti organizace, nedostatečná zpětná vazba, nejistota stálosti zaměstnání, nedostatek otevřené komunikace, nedostatečná podpora vstupů či nápadů, nedůvěra ve vedení organizace a nekalé platební praktiky. Uvedený shluk celkem jasně uvádí **problematiku jistoty budoucnosti vzhledem k problematickým (nepříliš v souladu s etikou) praktikám v organizaci společně se zatajováním informací**, což může být (záměrná) chyba komunikace v organizaci.

Shluková analýza odhalila výroky, které k sobě mají blízko. Zároveň jsou i v souladu s předpokládanými sedmi faktory vedoucími k odchodu z organizace, jak uvádí tabulka 5.17.

Tabulka 5.17: Srovnání faktorů vedoucích k odchodu a shluků

Faktory	Shluky	Pořadí shluku
kultura	problematická vnitřní kultura v organizaci společně s nesplněným očekáváním	1.
očekávání		
vztahy	problémy související s nadřízeným	2.
uznání	nespokojenost se seberealizací na pracovním místě	3.
odměňování	podložená nespokojenost se spravedlností odměn	4.
jistota	jistota budoucnosti (vzhledem k neetickým praktikám) se zatajováním informací	5.
kommunikace		

Zdroj: vlastní výzkum

5.1.3 Srovnání vícerozměrných statistických analýz

Níže uvedená tabulka 5.18 shrnuje výsledky všech výše uvedených vícerozměrných analýz. Výsledky byly porovnány s dedukovanými faktory příčin odchodu z pracovního místa v organizaci. Lze shrnout, že všechny analýzy podporují koncepci rozdělení hlavních příčin odchodu na sedm základních faktorů. Každá z analýz je zaměřena na odlišné metody zpracování dat a přináší jiné pohledy na provázanost příčin odchodu, celkově lze však z tabulky vidět jasnou shodu v základních principech nespokojenosti zaměstnanců, jež vede k opuštění pracovního místa.

V tabulce 5.18 jsou srovnány výsledky faktorové analýzy (metodou Varimax) v prvním sloupci, dále je pro srovnání uveden sloupec uvádějící dedukované faktory, třetí sloupec přináší výsledky shlukové analýzy (metodou nejbližšího souseda, euklidovskou vzdáleností), čtvrtý sloupec opět zahrnuje dedukované faktory (pro možnost srovnání s další analýzou) a pátý sloupec obsahuje výsledky analýzy hlavních komponent.

Všechny analýzy společně podporují pozitivisticky nalezenou konstrukci sedmi faktorů, navíc analýza hlavních komponent pomáhá členit zaměstnance podle jejich vnitřních hodnot, postojů a přístupu k sobě a organizaci. Tento konstrukt, modelovaný na základě relativistického přístupu (ovšem také na základě poznatků z literatury), přinesl postupné sestavení schématu 5.2. Analýza hlavních komponent přináší výsledky shodující se s tímto modelem a rozděluje zaměstnance podle předpokládaného pyramidálního schématu na individualisticky zaměřené v kontrastu s kolektivisticky zaměřenými. Dále pak lze nalézt ve výsledcích analýzy i shluky odpovídající a podporující rozložení na jednotlivé vrstvy pyramidy (viz schéma 5.2). Odcházející vzorek zaměstnanců a příčiny odchodu ze zaměstnání lze tedy členit také podle preferencí a postojů, které v životě zaujímají.

Tabulka 5.18: Srovnání faktorů vedoucích k odchodu a shluků

Faktorová analýza	Dedukce agregace	Shluková analýza	Dedukce agregace	Analýza hlavních komponent
strnulá kultura	kultura	problematická kultura v org. s nesplněným očekáváním	kultura	seberozvíjející a seberealizující se člověk
boj o zdroje			očekávání	individualista bez zájmu ignorace společen. hodnot
životní (ne)rovnováha	očekávání			
struktura týmů	vztahy	problémy související s nadřazeným	vztahy	kolektivisticky zaměřený seberealizující se člověk
konzervativní vedoucí				prefer. vztahů před individual
očekávané postavení řízení zaměstnanců	uznání	nespokojenost se seberealizací	uznání	nesebevědomý ale schopný procesní rozvojář
spravedlnost odměňování				odměň.
vize organizace	jistota	jistota budouc. (kvůli neetic. praktikám) se zatajováním informací	jistota	nedůvěřivý v budoucnost
ohrožená budoucnost				
obcházení zákona	komun.		komun.	eticky smýšlející
ignorace inovace				
ekonom. odpověd.				

Zdroj: vlastní výzkum

5.2 Odchod z organizace z pohledu zaměstnanců

Následující výstupy z dotazování se týkají příčin odchodu, komunikace o příčinách odchodu v organizaci, spokojenosti na pracovním místě během odchodu a průměrné době mezi rozhodnutím o odchodu a jeho uskutečněním. Tyto hodnoty budou (vzhledem k nalezeným rozdílům mezi malými a velkými¹⁸ organizacemi – viz soubor hypotéz v příloze 5) dále tříděny a porovnávány na souboru malých a velkých organizací.

Základní vyhodnocení dotazníků je uvedeno v příloze 8 (kapitola 10.8) a pocitové vnímání organizačních okolností vedoucích k odchodu zaměstnanců z pracovního místa v příloze 9 (kapitola 10.9).

5.2.1 Srovnání příčin odchodu zaměstnanců v malých a velkých organizacích

Vzhledem k nalezení statisticky průkazných rozdílů mezi příčinami odchodu zaměstnanců malých a velkých organizací bylo provedeno názorné vyhodnocení. Přitom jako malá organizace byla brána organizace do 19 zaměstnanců a velká s více než 250 zaměstnanci (toto rozdělení bylo převzato z členění Českého statistického úřadu). Stejně tak byly organizace členěny na národní (zaměstnanci jsou pouze Češi) a nadnárodní (zaměstnanci jsou Češi a současně i cizinci). Přitom malé organizace jsou vždy pouze národní, velké nadnárodní.

¹⁸ Klasifikace velikosti organizací podle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ): malé organizace do 19 zaměstnanců, velké organizace nad 250 zaměstnanců.

5.2.1.1 Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu

V malých organizacích (podle ČSÚ do 19 zaměstnanců) jsou nejčastějším důvodem odchodu nedostatečné či nevhodné odměny. 23 % dotazovaných nebylo spokojených s výší platu či s poměrem odměna-výkon, nebo jim nevyhovovaly benefity poskytované malou organizací. Takto malé organizace se své zaměstnance snaží udržet na základě splnění očekávání (nesouhlas projevilo pouze 7 % respondentů) a příjemnou firemní kulturou (z 90 % vyhovující). Malé organizace tvoří pro zaměstnance pozice na míru, ovšem jsou limitovány ve svém rozpočtu, nemohou tedy poskytovat vysoké odměny. Dalším důvodem nespokojenosti zaměstnanců je nejistota budoucnosti organizace a tím jejich pracovní pozice (18 % dotazovaných) a problémové vztahy (16 % respondentů). Problematické je zejména chování nadřízených, jako je důvěra v samostatnost zaměstnanců, nespravedlivé zacházení, nevhodné složení týmu či skupiny a tedy ohrožená spolupráce. Nejčastěji mají zaměstnanci pocit, že vedení je nechce obeznámit se situací, protože pro organizaci a potažmo její zaměstnance není dobrá (předpokládají při zatajení informací horší scénář) a to snižuje pocit jistoty i pocit uznání (zaměstnanci si myslí, že je management nepovažuje za rovnocenné partnery a důvěryhodné společníky, nepokládá za nutné jim interní informace sdělovat). Zaměstnanci se cítí nedoceny a opouštějí svá místa, která předem vybírali s tím, že odpovídají jejich představám.

Naopak ve velkých organizacích (podle ČSÚ nad 250 zaměstnanců) rozhodně nepřevažuje jako důvod opuštění místa odměňování. Mnohem častěji jsou zaměstnanci velkých organizací nespokojeni s vztahy na pracovišti (26 %), které považují za neosobní. Vedení se k nim nechová vstřícně, považuje je za pouhé jednotky velkého stroje. Toto tvrzení dokládá i další hlavní důvod nespokojenosti a to je vážnoucí komunikace v organizaci, zejména nedostatečná zpětná vazba, nesdělování důležitých organizačních informací, nedostatek etiky či integrity a nedoceny nových nápadů a návrhů (16 % respondentů). Zaměstnanci velkých organizací se cítí nedoceny ve své pozici, a to ohrožuje jejich jistotu práce v budoucnosti. 16 % dotazovaných nemá důvěru ve vedení organizace, nepovažují za etické některé její praktiky nebo mají pocit, že se o řadové zaměstnance a jejich rozvoj organizací nezajímá. Velké organizace nepodporují samostatnost a jedinečnost svých zaměstnanců, kteří se proto cítí jednotvárně. Nechtějí přijmout pocit, že se nikdo nestará o jejich rozvoj, seberealizaci a prestiž a proto z organizace odcházejí.

Tabulka 5.19: Komparace faktorů vedoucích k rozhodnutí o odchodu

Faktor nespokojenosti (v %)	Malé organizace	Velké organizace	Diference
Očekávání	7	7	0
Vztahy	16	26	10
Kultura	12	6	6
Odměňování	23	19	4
Uznání	14	10	4
Komunikace	10	16	6
Jistota	18	16	2

Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky 5.19 vyplývá, že zaměstnanci nastupují se stejnými očekáváními do obou typů organizací. Faktor očekávání u malých i velkých organizací není významným důvodem k odchodu. Lze konstatovat reálná očekávání současných zaměstnanců ohledně jejich pracovního místa a povinností s ním spojených.

Neuspokojivé vztahy na pracovišti jsou u malých i velkých organizací jednou z nejčastěji uváděných příčin nespokojenosti a podnětem vedoucím k rozhodnutí o odchodu z organizace. V případě velkých organizací je tento faktor dokonce silně dominující nad ostatními. Více než čtvrtina zaměstnanců velkých organizací odchází ze svého pracovního místa právě díky vztahovým podmínkám na pracovišti. Diference mezi malými a velkými organizacemi je nejvyšší ze všech uvedených faktorů, nicméně u obou typů organizací dochází k silné nespokojenosti v tomto směru. U malých organizací je přesto nespokojenost o 10 % nižší, dominuje zde spíše nespokojenost s odměňováním a pocitem jistoty.

Stav a styl vnímání kultury je u obou typů organizací velmi odlišný. Zatímco u malých organizací je tento faktor brán více na zřetel (12 % dotazovaných odešla z pracovní pozice právě kvůli nevyhovující kultuře), u velkých organizací se tento faktor projevil jako nejméně rizikový ze všech možných. Styl kultury ve velkých organizacích lze tedy považovat za příznivější a více vyhovující zaměstnancům.

Odměňování je nejvýznamnějším faktorem nespokojenosti a důvodem k odchodu u malých organizací. U velkých organizací nevystupuje tento faktor výrazně z průměru. Příčinou pak může být přetěžování a nedostatečná vazba odměna – výkon u malých organizací, nebo automaticky vyšší platy u velkých organizací, které jsou kapitálově silné a mohou svým zaměstnancům nabídnout adekvátní odměnu za striktně ohraničené povinnosti. V malých organizacích často nejsou přesně stanovené úkoly jednotlivých zaměstnanců, ale platí pravidlo, že každý musí umět vše, aby byla možná zastupitelnost jednotlivců. Zaměstnanci tento fakt mohou brát jako neohodnocenou zátěž navíc.

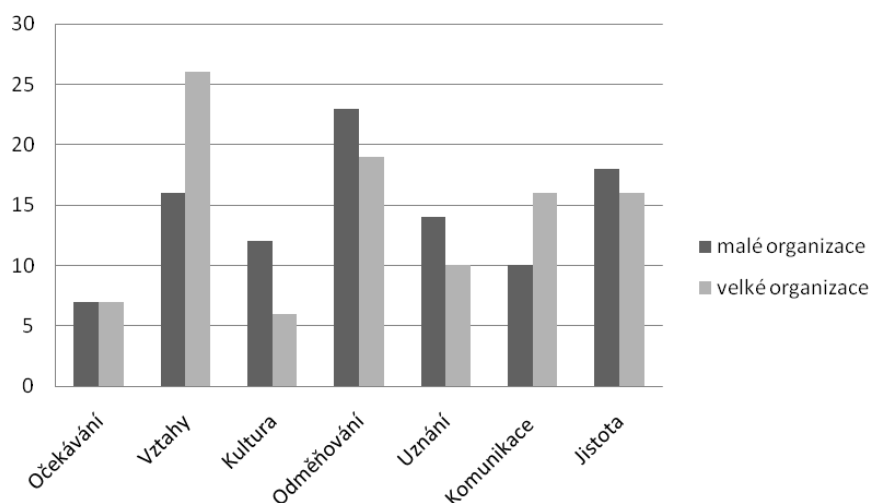
Nedostatkem uznání v souladu s výše uvedeným tvrzením trpí více lidí v malých organizacích. Nemají možnost postupu a osobního rozvoje. Nicméně celkové množství zaměstnanců, odcházejících právě z důvodu nedostatku uznání, nevybočuje z průměru ostatních faktorů. Zaměstnanci velkých organizací naopak nemají s nedostatkem uznání v 90 % případů žádný problém.

Komunikace vykázala opačnou tendenci. Zaměstnanci malých organizací hodnotí způsob komunikace výrazně lépe než jejich kolegové ve velkých organizacích. Komunikace je u malých organizací společně s očekáváními jedním z nejméně uváděných důvodů odchodu z pracovní pozice.

Jistota jako faktor nespokojenosti u obou typů organizací nezaznamenala výchyly z průměru, i diference u obou typů organizací je zanedbatelná.

Srovnání faktorů vzhledem k typu organizace ukazuje následující graf 5.1.

Graf 5.1: Rozdílné příčiny odchodu zaměstnanců u malých a velkých organizací



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.1.2 Komunikace ve vztahu k nespokojenosti v organizaci

Neosobní postoje ukazují i rozdíly, které vyšly najevo při srovnání chování zaměstnanců při rozhodnutí o odchodu z organizace. Zatímco 62 % zaměstnanců malých organizací se se svými problémy a nespokojeností obrátilo na vedení organizace či personální oddělení, u velkých organizací tento trend nelze sledovat. Téměř polovina respondentů uvedla, že své stanovisko s nikým nediskutovala, nečekala radu ani změnu k lepšímu a odcházela bez dalších pokusů o vyřešení nevyhovujících podmínek. Zřejmě tomu napomáhá striktní kultura velkých organizací, kde se jen pomalu prosazují změny a jedinec se musí přizpůsobit, nebo organizaci opustit.

Malá zainteresovanost manažerů ohledně udržení si stávající pracovní síly se projevila při zhodnocení výstupních pohovorů. U velkých i malých organizací zaměstnanci uváděli, že při výstupních pohovorech jim manažer nenabídl možnosti zlepšení, pokud by se rozhodli zůstat a s organizací dále spolupracovat. V tomto směru se opět projevilo neosobní jednání velkých organizací, kde 83 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený se nesnažil o jakoukoli nabídku, zlepšující dosavadní pracovní podmínky. U malých organizací se stejně vyjádřilo 70 % dotazovaných, zbytek ovšem uváděl různé druhy kompenzace a změn. Například zvýšení platu, změna práce, pracovních podmínek či změnu v osobním přístupu a jednání nadřízeného s podřízeným. Zaměstnanci velkých organizací uváděli, jako jedinou možnost změny, která jim byla nabídnuta, změnu pracovních podmínek (17 %).

5.2.1.3 Afektivnost při rozhodování o výpovědi

Afektivnost ohledně událostí, které zapříčiňují rozhodnutí o odchodu z pracovní pozice, byla analyzována pomocí komparace odpovědí respondentů. Dotazovaní zaměstnanci malých i velkých organizací uváděli, že existovala konkrétní událost, která je donutila ke konečnému rozhodnutí o podání výpovědi. U obou typů organizací shodně 70 % respondentů uvedlo konkrétní zlom, který inicioval celkové rozhodnutí, které následovalo krátce poté.

V této souvislosti bylo zkoumáno, zda při impulzivním jednání a rozhodování o opuštění pracovního místa zaměstnanci myslí na svou budoucnost a finanční zajištění. Zde se projeví rozdíl u zaměstnanců malých a velkých organizací. Zatímco zaměstnanci malých organizací si před výpovědí aktivně hledali nové zaměstnání, zaměstnanci velkých organizací zřejmě neměli pocit nejistoty ohledně vlastní budoucnosti a většina (71 %) před odchodem ze své stávající pozice nové uplatnění nehledala. Tento fakt může souviset také s vyšším odměňováním, které prokázaly výsledky výše.

Extrémním případem, tedy zajištěním v okamžiku odchodu bez možnosti náhradního pracovního místa nebo finančního zajištění, se zabývala dílčí otázka. Pokud zaměstnanci uvedli, že opustili pracovní místo, aniž by za něj měli náhradu, byli dotazováni, zda v té době měli jiné zdroje příjmů. Opět se projevila vyšší afektivnost u zaměstnanců malých organizací, kde 67 % dotázaných uvedlo, že opustili předchozího zaměstnavatele, aniž by byli jakkoli jinak zajištěni. U velkých organizací se takto vyjádřila pouze polovina zaměstnanců.

Odlišnou impulzivnost u jednotlivých typů organizací prokázal také výstup, který ukazuje, že zaměstnanci malých organizací jsou natolik nespokojeni se svou současnou pracovní pozicí, že ji opouštějí, ačkoli za tuto pozici ještě nemají náhradu (54 % respondentů). U velkých organizací tento trend nebyl zaznamenán, naopak, velké organizace opouští zaměstnanci, kteří

mají ze tří čtvrtin za současnou pozici náhradu. Jsou ochotni čekat déle s výpovědí, než se jim naskytne vhodná příležitost k přesunu, nebo mají snazší cestu k novému zaměstnavateli se zvučnou organizací, která je ochotna jim poskytnout reference.

Zaměstnanci obou typů organizací se shodli v otevřenosti, s jakou byli ochotni přiznat pravé důvody svého odchodu. Většina zaměstnanců (v obou případech 70 %) neměla problém sdělit svému nadřízenému důvody nespokojenosti.

Afektivněji se projeví zaměstnanci malých organizací i v ochotě nadále vykonávat pracovní úkoly během doby přemýšlení o odchodu z organizace. Zatímco velké snížení výkonu během této doby uznalo jen 14 % zaměstnanců velkých organizací, u malých organizací byla zaměstnanců se značně sníženým pracovním úsilím a výkonem celkem jedna čtvrtina.

Srovnání afektivních faktorů uvádí následující tabulka 5.20.

Tabulka 5.20: Afektivnost při rozhodování o odchodu

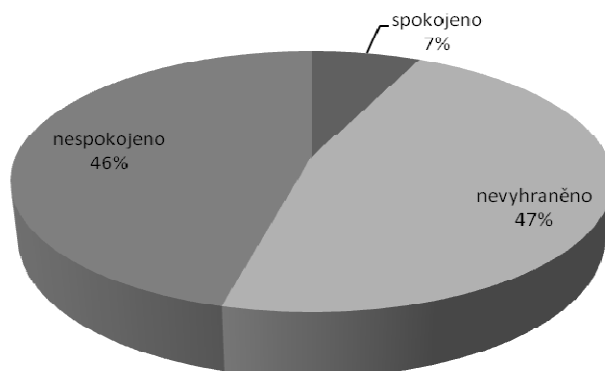
Afektivnost (v %)	Malé organizace	Velké organizace
Existence zlomové události	64	71
Hledání alternativního zaměstnavatele	55	29
Jiné zaměstnání ihned po výpovědi	44	71
Jiné zdroje příjmů v případě výpovědi	33	50
Sdělení pravých důvodů výpovědi	70	71

Zdroj: vlastní výzkum

5.2.1.4 Spokojenost s pracovní pozicí během rozhodování o odchodu

Spokojenost zaměstnanců (jako celku, bez rozlišení podle velikosti organizace) s pracovní pozicí a organizací během rozhodování o odchodu ukazuje následující graf 5.2. Lze pozorovat pouze 46 % vědomě nespokojených zaměstnanců. Další, více než polovina respondentů během svého rozhodování není silně přesvědčena o nevyhovujících podmínkách. Z toho vyplývá, že tyto zaměstnance je možné získat zpět vhodným přístupem.

Graf 5.2: Spokojenost zaměstnanců (jako celku) v organizaci během rozhodování o odchodu



Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání malých a velkých organizací byly prokázány významné rozdíly ve vnímání spokojenosti. Vysoké procento nespokojenosti (49 %) se projevilo u malých organizací. Tito zaměstnanci odcházejí z pracovní pozice přesvědčení o neslučitelnosti jejich představ se zastávanou pozicí. Odcházejí přesvědčení o svém rozhodnutí. Zaměstnanci velkých organizací neprojevili tak významný odpor k zastávanému místu. Během rozhodování o odchodu je 72 % zaměstnanců nevyhraněno, nespokojených je pouze 14 %, jak ukazuje tabulka 5.21 níže.

Tabulka 5.21: Srovnání spokojenosti zaměstnanců malých a velkých organizací

Spokojenost (v %)	Velké organizace	Malé organizace
Spokojeno	14	3
Nevyhraněno	72	48
Nespokojeno	14	49

Zdroj: vlastní výzkum

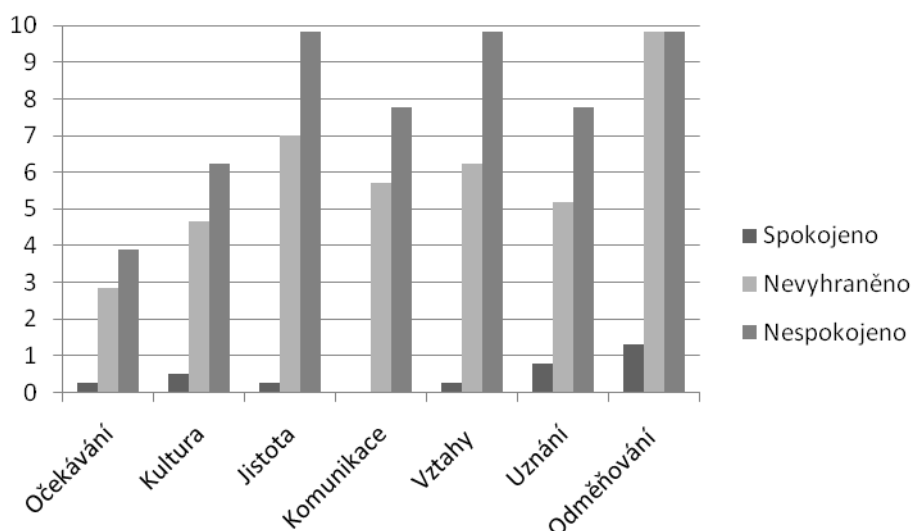
Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na jednotlivé faktory vedoucí k výpovědi jsou uvedeny v následující tabulce 5.22. Pro snadnější orientaci graficky tabulku 5.22 vyjadřuje graf 5.3.

Tabulka 5.22: Spokojenost podle faktorů ovlivňujících rozhodnutí o výpovědi

Faktor nespokojenosti	Spokojeno			Nevyhraněno			Nespokojeno		
	(%)	abs.	rel.	(%)	abs.	rel.	(%)	abs.	rel.
Očekávání	0,26	1	7,69	2,85	11	6,88	3,89	15	7,04
Kultura	0,52	2	15,38	4,66	18	11,25	6,22	24	11,27
Jistota	0,26	1	7,69	6,99	27	16,88	9,84	38	17,84
Komunikace	0,00	0	0,00	5,70	22	13,75	7,77	30	14,08
Vztahy	0,26	1	7,69	6,22	24	15,00	9,84	38	17,84
Uznání	0,78	3	23,08	5,18	20	12,50	7,77	30	14,08
Odměňování	1,30	5	38,46	9,84	38	23,75	9,84	38	17,84

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5.3: Spokojenost s jednotlivými faktory vedoucími k odchodu ze zaměstnání



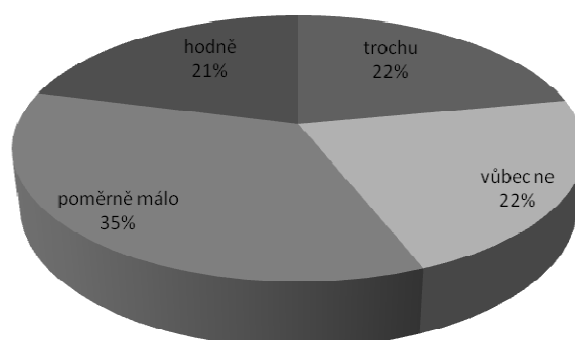
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.22 a graf 5.3 ukazují rozdíly v nespokojenosti na konkrétních faktorech, jež byly výše identifikovány jako statisticky významné. Zaměstnanci projevili vyšší nespokojenost než indiferenci u všech faktorů, vyjma odměňování. Odměňování je specifický faktor, který působí rozporuplně na rozhodování zaměstnance o odchodu z organizace. Zaměstnanci malých organizací jsou sice nejvíce fixováni při rozhodování o svém odchodu z organizace na výši a druh odměn, nicméně tento faktor prokázal i nejvyšší množství spokojených respondentů. Je možno výstup nespokojenosti s odměňováním shrnout jako nelišící se od nespokojenosti s ostatními faktory. Kromě odměňování totiž dosáhla stejného procenta nespokojenosti i jistota budoucnosti a často zmiňovaná nespokojenost se vztahy na pracovišti. Organizace by se proto měly soustředit na snížení nespokojenosti právě u těchto faktorů, pokud nechtějí nečekaně přijít o své zaměstnance.

5.2.2 Vliv afektu během rozhodování zaměstnance o odchodu z organizace

Pracovní motivace a nasazení se během rozhodování o odchodu z organizace prokazatelně mění, jak uvádí graf 5.4. Rozhodnutí o odchodu má vliv na pracovní nasazení, neboť pouze 22 % respondentů uvedlo, že toto rozhodnutí nemělo žádný vliv na jejich pracovní výkon. Ostatní uváděli různé míry vlivu snížení pracovního nasazení; vysoké snížení pracovní morálky uvedlo 21 % respondentů. Tento výsledek podporuje tvrzení o vysokých nákladech na odcizené zaměstnance pro organizaci.

Graf 5.4: Snížení výkonu během rozhodování o odchodu



Zdroj: vlastní zpracování

Při odchodu zaměstnance z organizace dotazovaní uváděli, že odcházeli z pracovní pozice, i když ještě neměli za tuto náhradu (51 %), během doby, kdy se rozhodovali o odchodu, ještě nehledali jiné zaměstnání (47 %) a 57 % dotazovaných z organizace odešlo, aniž by mělo v danou dobu jiné zdroje příjmů. Proto by manažeři měli věnovat pozornost impulsivnosti svých podřízených. Ukázalo se, že když zaměstnanec oznámil svůj odchod, jeho nadřízený nejčastěji neprojevil žádnou snahu změnit názor zaměstnance, pouze toto přijal (60 %) nebo požádal zaměstnance o zvážení situace (31 %). Jen 10 % manažerů se snažilo ptát po příčině, či chtělo změnit rozhodnutí zaměstnance. Je možné, že nadřízený již byl se situací obeznámen z periodicky se opakujících hodnocení zaměstnanců. Nicméně většina zaměstnanců uvedla, že jejich nadřízený byl rozhodnutím k odchodu překvapen a lze tedy dedukovat nízkou informovanost manažerů ohledně příčin fluktuace.

Vliv afektu zaměstnanců byl dále modelován v návaznosti na schéma 2.6 a je rozveden ve schématu 5.4 níže. Trendová křivka afektu kopíruje schéma 2.6. Afekt je u faktoru očekávání na nejnižším stupni stresu¹⁹. Stejně tak zaměstnanci, kteří se zajímají jen o odměny a jistotu, nejsou ochotni přeceňovat svůj výkon nad nutnou hranici. Afekt následně roste s nástupem

¹⁹ Faktor očekávání si zaměstnanci vnášejí do nového zaměstnání a ještě nejsou plně zapracováni a adaptováni na nové podmínky a tedy nepracují na nejvyšší úrovni výkonu.

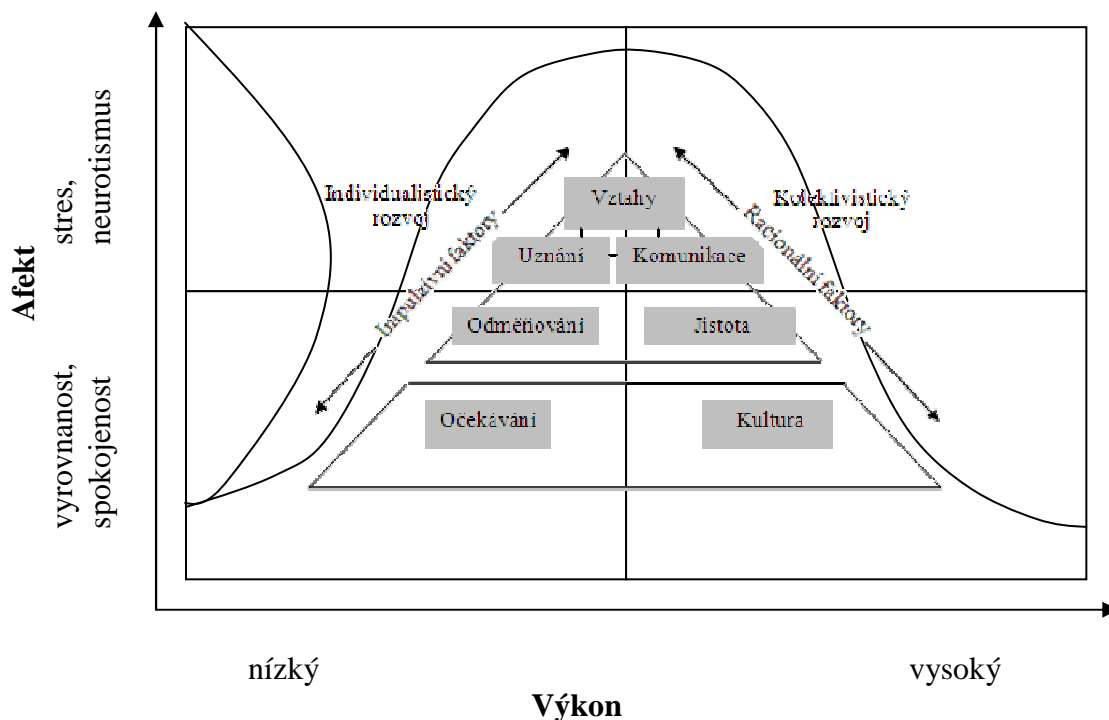
interpersonálních faktorů (uznání, komunikace a vztahy²⁰). Pokud je interpersonální problém překonán, křivka se opět vrací k nižším hodnotám afekt, navíc s vyšší hodnotou výkonu. Vztahové faktory tedy vykazaly vyšší afektivnost, křivka normálního rozdělení zde roste do maxima a následně se snižuje při opětovém přechodu na faktory provázané s kulturou a očekáváním.

Schéma 5.4 níže znázorňuje průběh křivky stresu, kdy běžně dochází k jeho postupnému nárůstu následovaného poklesem (jak ukazuje křivka ve schématu 5.4), v některých kritických případech ovšem dochází k nezvládnutí míry stresu, jeho hromadění, následovaným únikem. Dílčí seskupení faktorů (vztahové a očekávání – interpersonální a intrapersonální²¹) pak charakterizuje stádia a příčiny odchodu zaměstnanců. Ze schématu lze odvodit, že zaměstnanci odcházejí z intrapersonálních důvodů při nižší míře stresu než při interpersonálních důvodech. Přitom vnitřní schéma rozložení faktorů lze posunovat po křivce stresu se současným znázorněním příčin odchodu. Pokud bude vnitřní schéma posunuto zcela do levé části grafu (výkonnost je nízká a nemění se po celou dobu procesu), dochází postupně (a ve velmi rychlém sledu) k nespokojenosti se všemi dílčími faktory počínaje intrapersonálními a následně i interpersonálními, které gradují a končí absolutním vyhocením situace a odchodem zaměstnance z organizace v krátkém časovém úseku. Pokud je vnitřní schéma postupně posunováno po křivce stresu směrem vpravo (ke gradaci výkonu), dochází k přesunu od intrapersonálních faktorů k interpersonálním až do vrcholu křivky normálního rozdělení. Následně, při poklesu křivky mohou nastat dvě základní situace. Prvním předpokládaným vývojem je možný důraz na vnitřní osobní faktory (intrapersonální). Zjevně jde o **individualismus** a při poklesu křivky v grafu dochází při horizontálním posunu vnitřního schématu faktorů opět k důrazu při odchodu na intrapersonální faktory, kdy zaměstnanci přestávají stres vnímat a zajímají se už pouze o faktory jistoty a odměňování za jejich vysokou výkonnost. Druhým předpokládaným vývojem je **kolektivistické** zaměření zaměstnanců. Dochází k poklesu celého vnitřního schématu faktorů společně s křivkou normálního rozdělení. Stres zaměstnanců klesá při současném zaměření na vztahy a kulturu organizace. Výkon roste při podpoře ze strany kultury organizace (interpersonální vyrovnanosti a podpory). Pokud tento předpoklad není splněn, kolektivisticky zaměření zaměstnanci odcházejí právě z těchto příčin.

²⁰ Tyto faktory vystihuje především interpersonální konflikt až boj o zdroje při plnění úkolů, tedy nemožnost vykonávat svou práci vede k afektu.

²¹ Vztahové (interpersonální) faktory mají svůj původ v konfliktu mezi osobami uvnitř organizace. Zde jsou to faktory podřazené vztahům, tedy vztahy, uznání a komunikace. Faktory očekávání (intrapersonální) jsou naopak faktory, které jsou spojeny s počátečním přístupem do organizace a jeho subjektivním očekáváním (faktory očekávání a kultura).

Schéma 5.4: Možné důsledky stresu na konkurenceschopnost při rozhodování odejít



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený popis situace podporují výsledky faktorové analýzy, které jsou uvedeny níže. Využita byla opět rotace metodou Varimax. Analýza odhalila dva významné faktory. Pro výběr množství významných faktorů bylo, stejně jako u předchozího případu, využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Variance a procentní vyjádření vysvětlující složky nalezených faktorů je uvedeno v tabulce 5.23.

Tabulka 5.23: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	1,650	23,574	23,574
Faktor 2	1,216	17,373	40,947

Zdroj: vlastní výzkum

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995). Kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení tak, jak byly kódovány odpovědi vstupující do analýzy. Tabulka 5.24 uvádí faktory a jevy, které byly nalezeny jako slučující položky pro jejich tvorbu. Vzhledem k složitějšímu kódování proměnných vstupujících do matice bude vysvětlení faktorů popsáno pouze pod tabulkou,

není možné dovnitř tabulky vtěsnat popis všech možných odpovědí, které byly zkoumány a kódovány vždy s jedním extrémem a němou proměnnou.

Tabulka 5.24: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax

Vstupní výroky	Faktor 1	Faktor 2
Zatajování příčin	0,653	-0,014
Snížení úsilí	-0,516	0,040
Trvání odchodu	-0,532	-0,071
Podmínky setrvání	0,679	-0,144
Reakce manažera	-0,260	0,346
Nabídka změny	0,359	0,669
Motivace změny	-0,118	0,790

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky analýzy odhalily dva faktory, což přesně odpovídá rozdělení stresových křivek ve schématu 5.3. Faktor 1 je možné přirovnat ke křivce extrémního stresu, který vedl k rychlému odchodu. Faktorová analýza přinesla výsledky, které slučují případy odchodu zaměstnanců, kteří nediskutovali problematickou situaci se zástupci organizací, doba odchodu byla tak krátká, že ani nesnížili své pracovní úsilí, neboť odešli většinou tentýž den a zároveň uvedli, že neexistovalo nic, co by je přimělo změnit názor. Při odchodu jim nebyla nabídnuta žádná kompenzace, pokud by se rozhodli zůstat. Těchto extrémně rychlých odchodů a souvisejících případů vedoucích k nezvládnutí stresu je téměř jedna čtvrtina ze sledovaného vzorku.

Druhý faktor označil zaměstnance, kteří se sice snaží o změnu, chtějí na současné pozici setrvat, ale volání po změně nebylo vyslyšeno (nebyla jim nabídnuta žádná kompenzace). Proto následuje odchod. Přitom tito zaměstnanci uváděli, že byli pouze nespokojeni na současné pozici, nebyli „přetaženi“ jinam ani je nelákala jiná pracovní pozice. Tento faktor charakterizuje křivku postupně rostoucího a následně klesajícího stresu ve schématu 5.4. Jedná se o fázi, která se blíží vrcholu křivky, kdy dochází k osobním střetům. Žádosti o změnu ovšem nejsou vyslyšeny a tak zaměstnanci volí odchod na úkor jistoty. Organizace zde zbytečně přichází o zaměstnance, kteří byli jinak odhodláni zůstat.

Celkově oba nalezené faktory vysvětlují 41 % případů, které se vyskytly ve vzorku, přesto podporují předem stanovené schéma 5.4. Zbylé možnosti reakce se pravděpodobně pohybují na druhé polovině křivky normálního rozdělení (když křivka přechází do klesající tendence), jedná se ovšem o konkrétní případy, které nelze snadněji zachytit pomocí analýz, neboť potřebují více kumulativních výskytů.

Zmíněné rozdělení typů odchodů z organizace lze přirovnat k dělení na dvoufaktorovou teorii zahrnující motivátory a satisfaktory. Ve zmíněném případě 41 % zaměstnanců odchází z příčin, které lze označit jako motivátory a zbylých 59 % opouští pracovní místo a vyhledává jiné z důvodu uspokojení satisfaktorů, jako je pohodlí, blízkost od domova, snadnost práce, prostředí kanceláře a podobně.

Pojmenování faktorů nalezených faktorovou analýzou je uvedeno v tabulce 5.25.

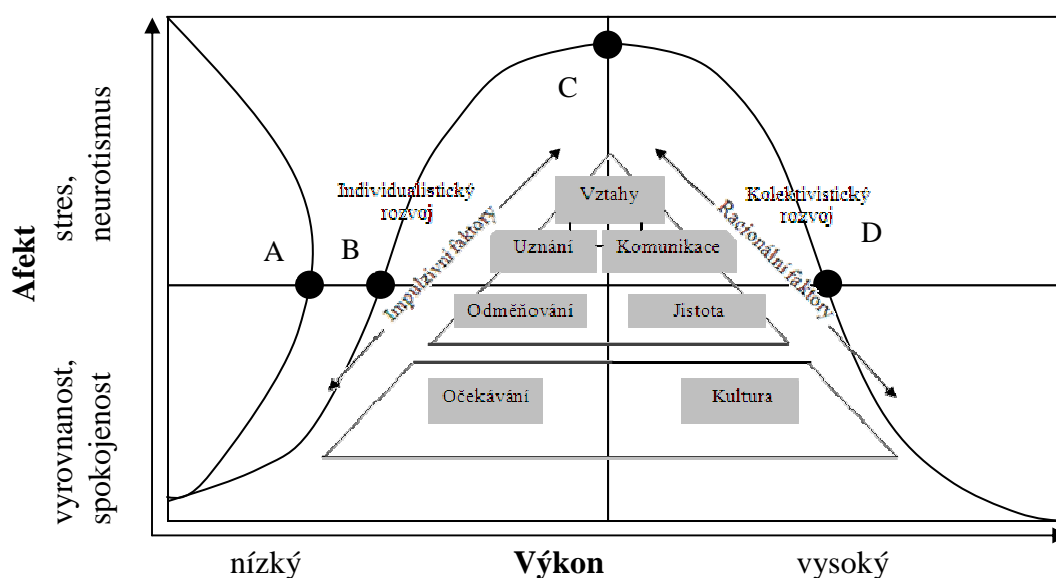
Tabulka 5.25: Pojmenování faktorů

Faktor	Název
Faktor 1	Extrémní případ zlomové situace.
Faktor 2	Snaha zaměstnanců o změnu bez odezvy manažerů.

Zdroj: vlastní výzkum

Schéma 5.5 odvozuje, v návaznosti na výsledky předchozí analýzy, možnosti transferu zaměstnanců mezi organizacemi a sektory. Přesun a rozvoj kariéry znalostních pracovníků je umožněn například přechodem z komerční do neziskové sféry, neboť příčinou, která brání těmto zaměstnancům v rozvoji je rigidita manažerů a komerčních organizací. Dochází pak k vyhoření a zbytečnému tlumení potenciálu schopných zaměstnanců. Schéma 5.5 vyvozuje zaměření na prokázané tendence odchodu zaměstnanců (transferu dle typu zaměstnance) do jiných sfér podle příčin odchodu v závislosti na výkonu a afektu.

Schéma 5.5: Inflexní body změn příčin odchodu



Zdroj: vlastní zpracování

Inflexní bod A ukazuje neslučitelnost s předpoklady zaměstnance ohledně pracovního místa. Nesplněné očekávání přechází v konflikt s osobami uvnitř organizace. Míra stresu roste nad

únosnou úroveň, dochází k odchodu z organizace. Afekt/stres je natolik vysoký, že dochází k okamžité změně. Tento trend je charakteristický pro zaměstnance, kteří nevidí možnost rozvoje na současné pracovní pozici. Nedochozí k pocitu možné slučitelnosti osobnosti zaměstnance s kulturou. Může se jednat o kvalitní znalostní pracovníky („talenty“), kteří nechtějí svůj potenciál brzdit v typu organizace, který jim nevyhovuje. Dochází k extrémnímu přechodu s možností změny mimo komerční sféru (podnikání, veřejný, neziskový nebo státní sektor). K přechodu dochází na křivce od počátku do bodu A/B.

Inflexní bod B znázorňuje přechod od intrapersonálních příčin k interpersonálním (vztahovým). Dochází ke konfliktu mezi organizačními představiteli. Výkon roste, zaměstnanec je v organizaci již zapracován, s výkonem roste i znalost kultury v organizaci a tím odchází k odhalení dílčích problémů uvnitř procesů. Zaměstnanec nachází problém v kultuře a uznání, které mu není poskytnuto, moc je držena v rukou manažerů, kteří ji odmítají rozdělit mezi zaměstnance, což těm perspektivním vadí natolik, že odcházejí na křivce mezi body B a C. Při odchodu v inflexním bodě B je zaměstnanec stále ve stádiu růstu a tudíž může dojít k transferu do zaměstnání s potenciálně vyšším statutem a tedy k růstu kariéry.

Inflexní bod C je charakteristický problémy způsobenými manažery a organizačním uspořádáním. Zaměstnanci s rostoucí výkonností jsou nespokojeni se stavem v organizaci. Snaží se o změnu, která ovšem není vyslyšena. Následuje odchod do pravděpodobně stejného typu organizace, pouze se subjektivně očekávaným lepším chováním ve smyslu interpersonálních faktorů. V bodě C manažeri představují limit v rozvoji výkonu, organizační pravidla brzdí potenciální výkon zaměstnanců, kteří usilují o změny ve prospěch usnadnění vlastní práce.

Inflexní bod D je bodem, kdy klesá negativní vliv manažerů na limity výkonu zaměstnanců, dochází k samostatné, nezávislé práci. Samořízení zaměstnanců vede k jejich ideálnímu, nerušenému výkonu. Příčiny odchodu se opět přesunují na intrapersonální. Zaměstnanci již nejsou demotivováni stavem vztahů v organizaci. Příčinou odchodu je nedostatečná odměna (ocenění) za jejich vysoký výkon či redukce nejistoty budoucnosti (organizace, které věnují své úsilí). Sféra přechodu je předpokládána shodná s výchozí.

Data shromážděna za účelem splnění cílů práce dovolují dedukovat transfer, který vyplývá ze současných výsledků. Předpokládán je přitom přechod schopných, inovativních zaměstnanců do veřejné sféry, neziskových organizací, start podnikání či přechod do státní sféry. Současný výzkum potvrdil, že znalostním pracovníkům, kteří touží po osobním rozvoji, nezáleží na peněžním ohodnocení (viz soubor hypotéz v příloze 5, kapitola 10.5). Tento výstup práce

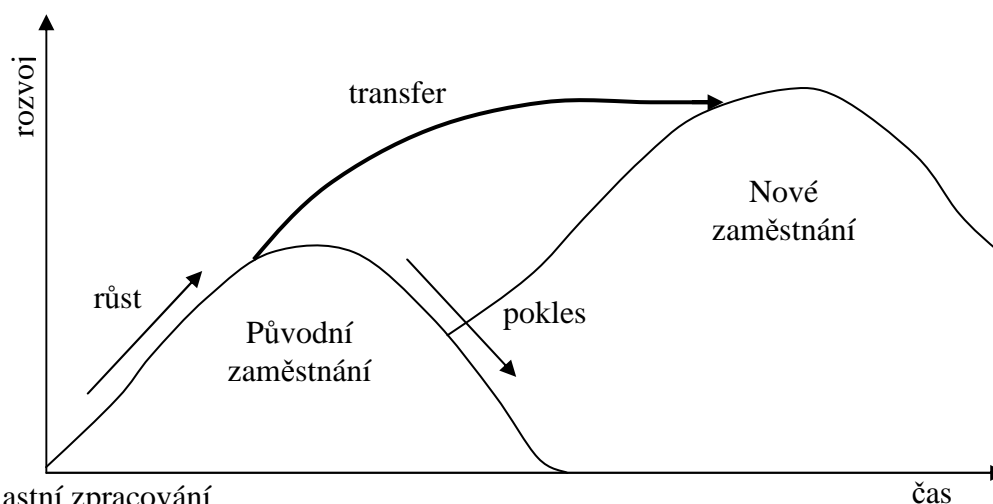
dovoluje předpokládat, že proto jsou tito zaměstnanci ochotni změnit působiště ve směru nižších odměn a možnosti samostatné práce na vlastních projektech.

Variabilita chování zaměstnanců během rozhodování o odchodu je uvedena v příloze 8.

5.2.3 Rozvoj jako důsledek změny zaměstnání

Stagnace respektive rozvoj zaměstnanců byl kategorizován na základě potvrzení předpokladů o trendech životních křivek (viz schéma 5.6). Validace skoků mezi kontinuálními trendy rozvoje zaměstnanců byla modelována na základě odpovědí respondentů o důsledcích přechodů mezi organizacemi.

Schéma 5.6: Vývoj kariéry



Zdroj: vlastní zpracování

Tvar křivek ve smyslu normální rozdělení byl konstruován pomocí kompilace výsledků několika již uvedených analýz a také srovnáním studií (viz příloha 13). Vysvětlení konstrukce schématu 5.6 jako křivek se stádii růstu, vrcholu a poklesu, je uvedeno v kapitole 5.2.2.

Příčiny odchodu zaměstnanců (faktory ovlivňující odchod ze zaměstnání) byly rozčleněny na fáze jejich působení v organizaci na rané (příčiny odchodu vznikají ve stádiu brzkého rozvoje – nedlouho po nástupu zaměstnance na pracovní místo, kdy výkonnost roste), vrcholné (příčiny odchodu vznikají během zapracování ve stádiu zvyšování výkonu) a pozdní (příčiny odchodu vznikají ve stádiu poklesu, kdy vznikají konflikty, roste nespokojenost a klesá výkon). Faktory, které byly nalezeny v této práci (kapitola 5.2.2), podporují rozdělení na tyto hlavní fáze.

V návaznosti na schéma 5.6 byl stanoven předpoklad rozdělení zaměstnanců na dvě základní skupiny. První skupina dává přednost jistotě a zůstává na pracovním místě, a druhá skupina má touhu se rozvíjet a hledá způsoby rozvoje mimo organizaci, pokud není tato vyhovující. Validaci stanoveného předpokladu dělicího zaměstnance na dvě skupiny, podpořily výsledky

faktorové analýzy, která je uvedena níže. Využita byla opět rotace metodou Varimax. Analýza odhalila dva významné faktory. Pro výběr množství významných faktorů bylo, stejně jako u předchozích případů, využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Variance a procentní vyjádření vysvětlující složky nalezených faktorů je uvedeno v tabulce 5.26.

Tabulka 5.26: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	1,667	33,349	33,349
Faktor 2	1,159	23,178	56,527

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995). Kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení. Tabulka 5.27 uvádí faktory a jevy, které byly nalezeny jako slučující položky pro jejich tvorbu.

Tabulka 5.27: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax

	Faktor 1	Faktor 2
ZLOM (existovala konkrétní událost vedoucí k odchodu)	-0,032	0,460
HLEDÁNÍ ZMĚNY (hledání nového zaměstnání na pův. pozici)	0,848	0,096
NEOCHOTA RISKOVAT (odchod až po nalezení nové pozice)	0,870	0,019
UPŘÍMNOST (sdělení skutečných důvodů odchodu)	0,122	0,762
TRANSFER (nové zaměstnání lepší než předchozí)	0,087	0,724

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že výzkum byl aplikován na zaměstnance, kteří již opustili své pracovní místo, je nutné stejným způsobem vyhodnocovat i výsledky faktorové analýzy. Faktor 1 ukazuje tendence odcházejících zaměstnanců zůstat po dobu, dokud není zajištěn jejich přechod jinam, nejsou ochotni riskovat i přes jejich zjevnou tendenci k hledání změny. Tyto zaměstnance lze nazvat jako Domáci, neboť se neposouvají po růstové křivce, pouze mění za stejné hodnoty přechodem jinam, kde jsou zajištěni.

Druhý faktor naopak potvrzuje předpokládané tendence odchodu zaměstnanců za účelem rozvoje. Faktor indikuje odchod zaměstnanců, kteří nebyli vědomě dlouho nespokojeni, k jejich rozhodnutí o změně vedla kritická zlomová událost, kterou upřímně oznámili vedení organizace společně se svým odchodem. Odchod byl následován získáním nového pracovního místa, které zaměstnanci hodnotili jako lepší v porovnání s předcházejícím. Dochází k transferu a rozvoji osobnosti, podle předpokladu, který je znázorněn ve schématu 5.7 níže. Pojmenování faktorů je uvedeno v tabulce 5.28.

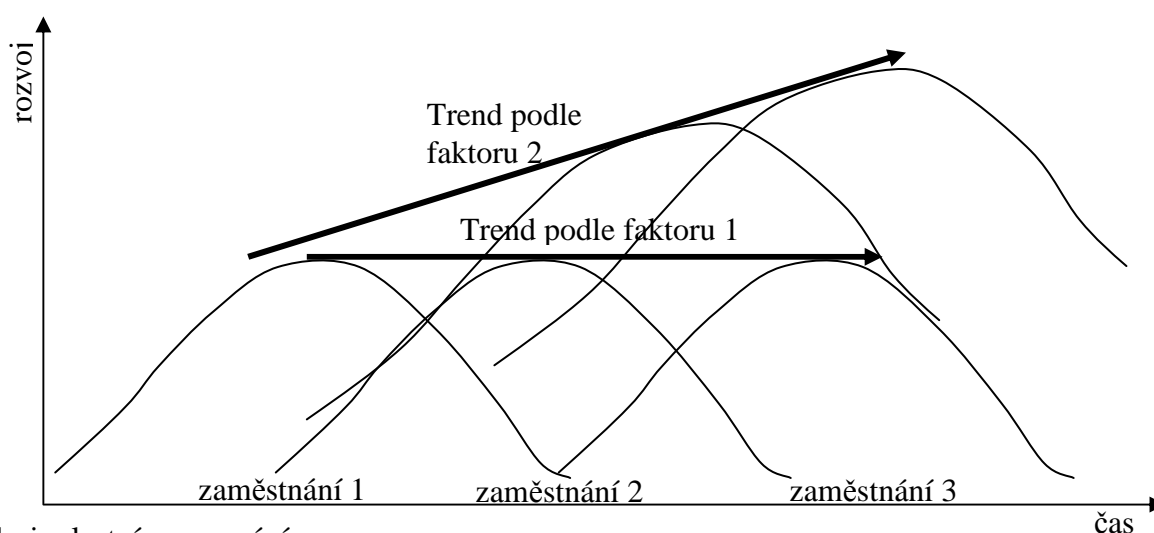
Tabulka 5.28: Pojmenování faktorů

Faktor	Název
Faktor 1	Hledání jistoty (domácí)
Faktor 2	Risk a rozvoj (světák)

Zdroj: vlastní zpracování

Schéma 5.7 ukazuje dva trendy znázorňující výsledky přechodů mezi zaměstnáními, zjištěnými faktorovou analýzou. Trend vyjadřující přechody mezi organizacemi popsané faktorem 1 (vzhledem k vysvětlující síle, která dosáhla 33 %, se celá jedna třetina sledovaných zaměstnanců chová tímto způsobem), ukazuje stagnaci pracovní kariéry, pouze s přechodem mezi zaměstnáním na stejné úrovni. Faktor 2 vyjadřuje druhý trend a to změny zaměstnání za účelem rozvoje. Takto se chová (dle sledovaného vzorku) 23 % zaměstnanců. Tito odcházejí, pokud nevidí možnost rozvoje, nejsou stimulováni ve smyslu hodnocení vlastního přínosu a proto své znalosti, schopnosti a zkušenosti jdou uplatnit jinde. Těchto 23 % zaměstnanců může být označeno za znalostní pracovníky a organizace jejich odchodem ztrácí svou efektivitu, znalosti i potenciál, který je přenesen jinde. Zaměstnanci si sami uvědomují nutné tendence k mobilitě a univerzalitě, která je v současné době podporována i programy Evropské unie. Tito zaměstnanci se daným trendem řídí a rozšiřují si tak vlastní obzory a možnosti svého uplatnění.

Schéma 5.7: Možné trendy změny zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Odchod zaměstnance z organizace z pohledu manažerů

Samostatná část výzkumu a dotazování se týkala fluktuace z pohledu manažerů jakožto zástupců organizace. Manažeři byli dotazováni na současný stav organizace pro možné

srovnání s příčinami odchodu, které uváděli zaměstnanci (viz příloha 9), a dále na zájem o fluktuaci a práci s jejími determinanty v organizaci. Využití činností ovlivňujících příčiny fluktuace (například způsob nábory zaměstnanců v organizacích z pohledu manažerů) je uveden v příloze 10.

5.3.1 Práce organizací s fluktuací

Práce manažerů ve sledovaných organizacích s fluktuací zaměstnanců (její mírou, dopady a důsledky, včetně jejich praktického využití) je uvedena v tabulce 5.29. Je zřejmé, že sledovaný vzorek organizací nepracuje s výstupními pohovory a možnostmi, které v sobě skrývá monitorování fluktuace.

Tabulka 5.29: Práce organizací s fluktuací

Pracovní postup	Ano (%)	Ne (%)
Výstupní pohovor z iniciativy nadřízeného	68	32
Uchování výsledků výstupních pohovorů	55	45
Práce s výstupními pohovory	45	55
Kalkulace nákladů fluktuace	65	35
Užití míry fluktuace	45	55
Užití časových řad míry fluktuace	29	71
Individuální hodnocení míry fluktuace pro oddělení/manažery	26	74
Srovnání oddělení/manažerů	10	90
Uplatnění výsledků, výkyvů	26	74
Sledování nákladů a výnosů na zaměstnance	45	55
Často se objevující nenadálé odchody	45	55
Diskutují se připomínky odcházejících zaměstnanců	97	3
Snaha o udržení již zaškolených zaměstnanců	71	29
Průměr	48	52

Zdroj: vlastní výzkum

Organizace, zastoupené sledovanými manažery pracují s výstupními pohovory v necelé polovině případů (45 %), což značí velké rezervy v řízení fluktuace a retence. Navíc se z tohoto zjištění odvíjí i výsledky ostatních zjišťovaných praktik týkajících se fluktuace. Pokud organizace nepracuje s výstupními pohovory, nelze očekávat zainteresovanost hlouběji do problematiky řízení fluktuace, neboť v organizaci není využíván jeden z hlavních nástrojů a zdrojů informací, které je nutné zpracovat pro další využití. Výsledky výstupních pohovorů se sice uchovávají v 55 % případů, jejich využití je ovšem o 10 % nižší, než by bylo možné. Organizace nevyužitím již provedených výstupních pohovorů ztrácí čas a náklady, nejen nevyužitím možných výstupů, ale také ztrácí čas a náklady zbytečným provedením pohovorů, které jsou pouhou formalitou a výsledky nebudou nikdy využity. Jedná se o pouhou ztrátu

času všech zúčastněných zaměstnanců, které organizace ovšem za zbytečně strávený čas u pohovoru, platí. Organizace by se proto měly zaměřit na plné využití informací získaných z výstupních pohovorů.

Zkoumaný vzorek manažerů dále uváděl, že výstupní pohovory většinou iniciují nadřízení odcházejícího zaměstnance, neboť jim to předepisují vnitřní pravidla organizace. Jak lze ovšem vidět z tabulky 5.29, výstupní pohovor probíhá jen v 68 % sledovaných případů, zbytek manažerů výstupní pohovor nepoužívá a zaměstnanci odcházejí bez poskytnutí zpětné vazby organizaci.

Kalkulace nákladů fluktuace je dle odpovědí vzorku manažerů sledována v 65 % organizací. To dokládá již vyšší uvědomění si nutnosti monitorovat fluktuaci a její dopady na organizaci, nicméně stále 35 % organizací se náklady způsobené fluktuací nezabývá a nemá proto přehled o výši ztrát, které jsou tímto jevem způsobené. Fakt, že organizace spíše pracují s kalkulací nákladů fluktuace, ale v důsledku znalosti výše těchto nákladů nevěnují dále pozornost informacím z výstupních pohovorů, je zarážející. Tento jev ukazuje na pouhé formální splnění požadavků než na skutečný rozbor situace ve snaze odstranit negativní praktiky a tím snížit fluktuaci i její náklady.

Užití míry fluktuace zaznamenalo jen 45 % dotazovaných manažerů. Tento jev dokládá i fakt, že 49 % manažerů nezná míru fluktuace v organizaci či oddělení, kde pracují. Neznalost míry fluktuace naznačuje i nemožnost výpočtů jejích nákladů a potvrzuje tedy domněnku, že výpočet nákladů fluktuace je pouze formální záležitostí, která ve velké části organizací nevypovídá o reálné situaci.

Následující čtyři sledované položky v tabulce 5.29 (Užití časových řad míry fluktuace, Individuální hodnocení manažerů či oddělení pro Zjištění rozdílů, výkyvů a problematických jevů, jejich srovnání a Uplatnění výsledků či výkyvů) navazují na celkovou neznalost míry fluktuace v organizaci a dokládají nedostatečné využívání potenciálu, který v sobě informace od odcházejících zaměstnanců skrývají. Časové řady jsou využívány v necelé třetině sledovaných organizací, 71 % z nich nemá přehled o tom, zda se fluktuace nějak mění a zda nedosáhla například únosného či dlouhodobého maxima nebo nenastala situace, kterou je nutné řešit. Individuální hodnocení jednotlivých oddělení či manažerů je prováděno pouze ve 26 % organizací, 74 % sledovaného vzorku nedokáže určit, zda za výší fluktuace nestojí například jeden či jen minimální množství problematických manažerů, kde intervence do jednání několika málo jedinců přinese absolutní vyřešení celkové situace bez nutnosti měnit například celou firemní kulturu či zavádět nové procesy řízení lidských zdrojů. Organizace by se proto měly zaměřit na důkladnější rozpoznávání, odkud problematická fluktuace vychází,

neboť lokální změna je značně méně náročná než změna celé či větší části organizace. Doporučení podporuje i tvrzení sledovaných manažerů, že srovnání individuálních hodnocení oddělení či manažerů je provedeno jen v 10 % případů, a drtivá většina zjištění zůstává i tak nevyužita, neboť výsledky a výkyvy uplatňuje ze sledovaných organizací jen 26 %. Opět se zde projevila jasná byrokracie ve sledování fluktuace, kdy manažeři pouze plní úkoly, ale výsledky nejsou ze tří čtvrtin sledovaných organizací uplatněny.

Poměr nákladů a výnosů na zaměstnance a tím jeho potenciální užitečnost a význam pro organizaci, stejně tak výši případné ztráty, pokud by o zaměstnance měla organizace přijít, je sledována ve 45 % organizací. Více než polovina organizací nemá přehled o tom, jak jsou kteří zaměstnanci přínosní a produktivní, což může způsobovat malou zainteresovanost v rozpoznávání, zda je lépe pro organizaci daného zaměstnance, pokud projeví zájem pracovní pozici opustit, přesvědčovat, aby zůstal, nebo se jedná o zcela nadbytečnou osobu, která může být snadno nahrazena lépe vyhovujícím zaměstnancem. Sledování poměru nákladů a výnosů lze organizacím doporučit nejen z pohledu řízení fluktuace, ale i řízení výkonnosti. Tento užitečný nástroj však využívá jen necelá polovina organizací.

Manažeři věnují pozornost svým podřízeným jen v polovině případů. 45 % sledovaných manažerů potvrdilo, že jejich zaměstnanci odcházejí nenadále. Zde může hrát roli vysoká afektivnost zaměstnanců malých organizací (viz kapitola 5.2.1), nebo nízká znalost nadřízeného jemu podřízené skupiny či nevšímavost k podnětům, které nespokojení zaměstnanci vysílají. Ve všech případech je pravděpodobný problém uvnitř organizace a vedení by pomocí nástrojů monitorování fluktuace mělo řešit, jaký problém za nenadálými odchody stojí, zda se například nevyskytují jen v určitém oddělení, jehož řízení je pravděpodobnou příčinou nespokojenosti.

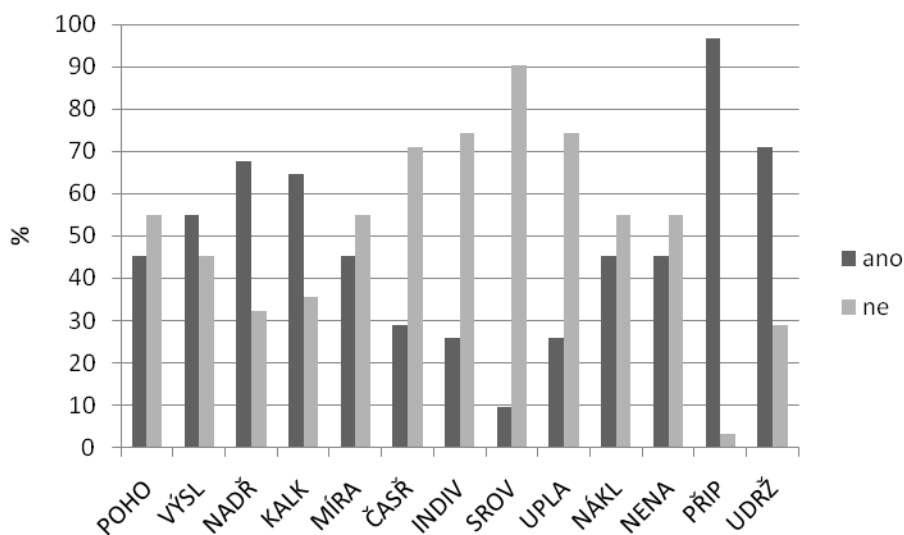
Téměř všichni dotazovaní manažeři (97 %) uvedli, že s odcházejícími zaměstnanci diskutují jejich připomínky. Jak ale dokládají ostatní výstupy tabulky 5.29, připomínky ve většině případů skončí nevyužitými. Jedná se tedy o pouhou formální záležitost, která nevede k požadované změně. Výzkum zaměřený na zaměstnance podporuje uvedené tvrzení. 71 % zaměstnanců uvedlo, že právě příčiny své nespokojenosti diskutovali se svým nadřízeným či jiným manažerem (viz kapitola 5.2.1 a 5.2.2), ale již jim nebylo nabídnuto nic, co by změnilo situaci (v 76 %), viz kapitola 5.2.1, a kapitola v přílohách 10.6. Přitom 54 % sledovaných zaměstnanců je během odchodu ochotných změnit svůj názor, pokud by se změnily či odstranily nevyhovující podmínky, jak uvádí graf v kapitole 5.2.1.

Snahu o udržení zaměstnanců uvedlo 71 % manažerů. Procento je poměrně vysoké, ovšem může se jednat jen o postoj k problému, neboť výše uvedený rozbor situace naznačil, že

manažeři neznají své podřízené, nemonitorují jejich spokojenost či příčiny konfliktních situací, jejich podřízení odcházejí překvapivě nenadále. Zaměstnanci naopak v 71 % uvedli, že jejich organizace se nesnažila jejich odchodu nijak zabránit. Z tohoto důvodu lze brát tvrzení manažerů, že se snaží udržet své zaměstnance jako nadhodnocené a nepravdivé. Naopak lze tvrdit, že minimálně třetina manažerů neprojevuje jakoukoli účast s příčinami fluktuace na svém pracovišti a nesnaží se problémy řešit, raději volí výměnu nespokojených zaměstnanců.

Hodnoty a využití práce s výstupními pohovory a fluktuací ve sledovaných organizacích ukazuje graf 5.5. Souhlas s využíváním informací, které v sobě monitorování fluktuace skrývá, klesá s hlubším zaměřením na možnosti využití. Graf 5.5 dokládá jen omezenou znalost problematiky sledovanými manažery a využívání pouze předepsaných formálních pravidel bez rozboru situace. V pravé části grafu souhlas s využíváním opět roste, zde se ovšem již nejedná o práci s rozбором fluktuace jako takovým, ale o jevy, které fluktuaci doprovázejí a vychází se z běžné praxe v organizacích, jako je možnost diskuse zaměstnanců s nadřízenými o problémech a snaha o udržení a již zaškolených zaměstnanců. Vysvětlení a popis zkratk pro graf 5.5 je uveden v tabulce 5.30.

Graf 5.5: Monitorování a práce s fluktuací v organizacích



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.30: Vysvětlení zkratk

Zkratka	Popis	Zkratka	Popis
POHO	Práce s výstupními pohovory	SROV	Srovnání oddělení/manažerů
KALK	Kalkulace nákladů fluktuace	UPLA	Uplatnění výsledků, výkyvů
VÝSL	Uchování výsledků výstupních pohovorů	NÁKL	Sledování nákladů a výnosů na zaměstnance
NADRŽ	Výstupní pohovor z iniciativy nadřízeného	NENA	Často se objevující nenadále odchody
INDIV	Individuální hodnocení míry fluktuace pro oddělení/manažery	PŘIP	Diskutují se připomínky odcházejících zaměstnanců
MÍRA	Užití míry fluktuace	UDRŽ	Snaha o udržení již zaškolených zaměstnanců
ČASŘ	Užití časových řad míry fluktuace		

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky tabulky 5.29 a grafu 5.5 naznačují značnou neinformovanost sledovaného vzorku manažerů (průměrně 52 % organizací s fluktuací nepracuje) o stavu fluktuace v organizaci a potencionálního využití informací, které v sobě skrývá její monitorování. Pokud je míra fluktuace či její příčiny sledovány, děje se tak pouze z důvodu vnitřního nařízení či organizačního předpisu, nicméně manažeři těmto praktikám nevěnují ve většině případů pozornost a svůj úkol plní jen formálně, bez vazby na výstup či řešení situace a výsledky, které by mohly přispět k řešení situace, snížení fluktuace a úspoře nákladů, nejsou využity.

5.3.2 Rozbor vztahů mezi postupy monitorujícími fluktuaci

Vazby mezi sledovanými jevy, které charakterizují využití a práci s fluktuací ve sledovaných organizacích, ukazuje tabulka 5.31. Vysvětlení zkratk použitých pro analýzu je uvedeno v tabulce 5.30. Tučně jsou zvýrazněny přímé závislosti se silou závislosti slabou až střední a celé zvýrazněné pole značí přímou silnou či velmi silnou závislost.

Tabulka 5.31: Koeficient asociace pracovních postupů týkajících se fluktuace

	POHO	VÝSL	NADRŽ	KALK	MÍRA	ČASŘ	INDIV	SROV	UPLA	NÁKL	NENA	PŘIP	UDRŽ
POHO	1,000	0,563	0,072	-0,004	0,218	0,419	0,502	0,141	0,354	-0,433	0,218	0,166	0,152
VÝSL	0,563	1,000	0,206	0,140	0,303	0,295	0,387	0,078	0,239	-0,218	0,303	0,201	0,134
NADRŽ	0,072	0,206	1,000	-0,223	-0,067	-0,167	-0,224	-0,241	-0,224	-0,067	-0,067	-0,126	0,015
KALK	-0,004	0,140	-0,223	1,000	0,402	0,326	0,283	0,243	0,437	-0,140	0,267	-0,135	-0,177
MÍRA	0,218	0,303	-0,067	0,402	1,000	0,705	0,650	0,361	0,650	-0,303	0,349	-0,201	-0,134
ČASŘ	0,419	0,295	-0,167	0,326	0,705	1,000	0,760	0,512	0,760	-0,295	0,276	-0,285	0,253
INDIV	0,502	0,387	-0,224	0,283	0,650	0,760	1,000	0,555	0,663	-0,239	0,354	0,108	0,215
SROV	0,141	0,078	-0,241	0,243	0,361	0,512	0,555	1,000	0,555	-0,078	-0,078	0,060	0,209
UPLA	0,354	0,239	-0,224	0,437	0,650	0,760	0,663	0,555	1,000	-0,239	0,057	0,108	0,377
NÁKL	-0,433	-0,218	-0,067	-0,140	-0,303	-0,295	-0,239	-0,078	-0,239	1,000	-0,172	0,166	0,009
NENA	0,218	0,303	-0,067	0,267	0,349	0,276	0,354	-0,078	0,057	-0,172	1,000	-0,201	-0,276
PŘIP	0,166	0,201	-0,126	-0,135	-0,201	-0,285	0,108	0,060	0,108	0,166	-0,201	1,000	0,285
UDRŽ	0,152	0,134	0,015	-0,177	-0,134	0,253	0,215	0,209	0,377	0,009	-0,276	0,285	1,000

Zdroj: vlastní výzkum

Středně silná závislost (0,563) se projevila mezi využíváním výstupních pohovorů a uchováváním jejich výsledků. Tato závislost je i předpokládána. Pokud se výstupní pohovory praktikují, je vhodné jejich výsledky využít. Proto lze konstatovat, že závislost by se v ideálním případě měla blížit hodnotě 1, nicméně jak vyplynulo z rozboru odpovědí sledovaného vzorku manažerů, výstupní pohovory bývají spíše formalitou a výsledky nejsou dále uplatňovány, což snižuje závislost mezi oběma atributy. Dále byly nalezeny středně silné závislosti mezi prací s výstupními pohovory a využíváním časových řad (0,419) a individuálním hodnocením fluktuace pro jednotlivá oddělení či manažery (0,502). Tato závislost je také v souladu s očekáváním, je vhodné při práci s pohovory využívat i dalších rozborů. Slabá přímá závislost mezi prací s výstupními pohovory byla nalezena u užití míry fluktuace (0,218), uplatnění výsledků (0,354) a překvapivě u nenadálého odchodu zaměstnanců (0,218). První dvě zmíněné slabé závislosti následují nastoupený trend prací s výstupními pohovory. Výsledky asociační analýzy také naznačují, že právě u organizací, které do hloubky pracují s výstupními pohovory, dochází k neočekávanému odchodu zaměstnanců. Je možné, že sledované organizace začaly využívat zmíněných hloubkových rozborů právě ve snaze tento jev odstranit a vzhledem ke slabé závislosti se tato snaha daří.

Uchovávání výsledků výstupních pohovorů koreluje pouze slabě s tvrzením, že pohovor vychází z iniciativy nadřízeného (0,206). Tato souvislost může indikovat formální předpoklady, vedoucí k tomu, že nadřízení dodržují nařízení o nutnosti provést výstupní pohovor a výsledky dále archivovat. Vzhledem k nízké síle závislosti lze opět usuzovat na pouhou formální záležitost bez dalšího využití. Přímá slabá závislost se projevila také mezi uchováváním výstupních pohovorů a jejich hlubším rozbohem, což je znalost míry fluktuace (0,303), tvorba časových řad (0,295) a individuálních hodnocení míry fluktuace pro jednotlivá oddělení (0,387). Tvrzení, že výstupní pohovory jsou uchovávány, dále slabě koreluje s uplatněním výsledků (0,239), ovšem závislost je slabší, než je tomu u práce s výstupními pohovory (0,354). Stejně tak byla nalezena slabá závislost s nenadálými odchody (0,303). Příčina může být obdobná, jako tomu bylo u práce s výstupními pohovory. Závislost je zde ovšem vyšší, což naznačuje příkaz uvnitř organizace výstupní pohovory provádět z důvodu vysoké fluktuace, nicméně výsledky nejsou uplatňovány v takové míře, aby bylo možné negativní fluktuaci odstranit. Organizace, které uchovávají výsledky výstupních pohovorů, také diskutují připomínky podřízených, závislost je ovšem slabá (0,201). Závislost mezi diskutováním připomínek zaměstnanců byla ovšem nalezena pouze s uchováváním výstupních pohovorů, žádné jiné organizační praktiky s vyslechnutím připomínek nesouvisí,

což podporuje náhodnost této podpory ze strany manažerů. To doložil i výzkum zaměstnanců, kteří z více než dvou třetin tvrdili, že jim nasloucháno nebylo.

Stejně jako nebyly nalezeny korelace s faktorem diskuse připomínek od zaměstnanců, téměř zcela nezávisle se projevilo tvrzení, že výstupní pohovor vychází z iniciativy nadřízeného. Přímá slabá závislost se projevila pouze u uchování výsledků výstupního pohovoru (0,206), jak již bylo uvedeno. Tento fakt ukazuje na analogii k řešení připomínek, neboť oba výroky lze považovat za náhodné a nemající jakýkoli smysl pro organizaci. Vzhledem k tomu, že výsledky nejsou dále rozpracovány a uplatněny, jedná se pouze o formalitu. Zcela nezávisle se projevila také kalkulace nákladů a výnosů na zaměstnance. Tato organizační činnost nekoreluje ani s jednou ze sledovaných praktik. Organizace nepovažují za důležité sledovat poměr nákladů a výnosů na jednotlivce přes nesporné výhody, které tato činnost přináší při řízení fluktuace (rozhodnutí o propuštění neproduktivních zaměstnanců a snaha o udržení těch efektivních). Nalezenou nezávislost podporuje také tvrzení zaměstnanců, kteří v dotazníku uváděli nespravedlivé zacházení, protěžování některých zaměstnanců a tvorbě protekce (ze 40 %), viz kapitola 5.2.1 a příloha 7.

Organizace, které pracují s kalkulací nákladů fluktuace, velmi často také uplatňují míru fluktuace (0,402) a výsledky rozboru (středně silná závislost, 0,437). Slabá až střední závislost mezi kalkulací nákladů fluktuace byla nalezena u sledování časových řad (0,326), individuálního hodnocení oddělení či manažerů (0,283), srovnání výkyvů napříč odděleními (0,243) a opět u neočekávaného odchodu zaměstnanců (0,267). Lze konstatovat, že organizace, které kalkulují s náklady fluktuace, také do hloubky zpracovávají míry a příčiny fluktuace ve snaze odstranit negativní jevy.

Využívání míry fluktuace silně koreluje s využíváním časových řad (0,705), individuálním rozbohem fluktuace pro jednotlivá oddělení (0,650) a uplatnění výsledků (0,650). Slabá přímá souvislost byla nalezena u srovnání výsledků oddělení (0,361) a nenadálých odchodů (0,349). Silná přímá závislost naznačuje vzájemnou provázanost uvedených činností. Organizace, které se již rozhodly k hlubší práci s daty získanými výstupními pohovory, téměř vždy využívají i dalších možností uplatnění výsledků a výkyvů u jednotlivých manažerů či oddělení pro snížení negativních vlivů nejdříve u dílčích problémových oblastí z důvodů minimalizace nákladů a vyšší efektivity.

Stejně tak i u manažerů, kteří využívají časových řad, se projevila silná přímá závislost u individuálního hodnocení oddělení (0,760) a uplatňování výsledků a výkyvů (0,760), středně silná závislost pak byla nalezena u srovnání oddělení (0,512). Slabá přímá závislost je mezi sledováním časových řad a nenadálými odchody zaměstnanců (0,276) a snahou

o udržení zaškolených zaměstnanců (0,253). Vztah mezi snahou udržet si zaškolené zaměstnance je dále mezi individuálním hodnocením míry fluktuace pro jednotlivé manažery a oddělení (0,215), srovnáním oddělení (0,209), uplatněním výsledků (0,377) a diskutováním připomínek odcházejících zaměstnanců (0,285). Z těchto souvislostí je zřejmé, že organizace, které se věnují hloubkovému rozboru fluktuace, řeší a srovnávají výsledky a výkyvy pro jednotlivé části organizace, mají za primární cíl udržení svých zaměstnanců.

Středně silná a silná závislost byla prokázána mezi individuálním hodnocením míry fluktuace pro oddělení, srovnáním oddělení (0,555) a uplatněním výsledků (0,663). Tato závislost opět podporuje silnou interkorelaci mezi hloubkovými rozbory míry a dopadů fluktuace. S individuálním hodnocením míry fluktuace pro oddělení korelují také nenadálé odchody zaměstnanců (0,354), což opět podporuje snahu o odstranění nežádoucí fluktuace. Poslední souvislost byla nalezena mezi srovnáním oddělení a uplatněním výsledků (přímá silná závislost, 0,555).

Rozbor tabulky 5.31 přinesl přehled struktury a síly vztahů mezi organizačními praktikami ve vztahu k fluktuaci. Vztahy mezi sledovanými praktikami v organizacích vykazují čtyři možné přístupy k práci s fluktuací. První přístup sledovaného vzorku manažerů je pouze formální. Dodržují nařízené výstupní pohovory, uchovávají výsledky, ale dále je nerozebírají, nezabývají se výstupy ani připomínkami zaměstnanců a na výslednou fluktuaci nemá tato činnost žádný vliv. Druhý sledovaný přístup je charakteristický hlubším zaměřením na rozbor výsledků pohovorů, řešení připomínek, analýze časových řad a řešení přístupu jednotlivých oddělení v závislosti na odstranění nežádoucí fluktuace, která již byla v organizaci odhalena. Třetí skupina se profilovala z organizací, které se snaží zabránit odchodu svých zaměstnanců, a proto se do hloubky věnují rozboru fluktuace, sledováním vývoje a dílčích částí společně s uplatněním výsledků. Čtvrtá skupina, která je vzhledem k celkovým počtům uvedeným v tabulce 5.29 poměrně rozsáhlá (průměrně 52 % všech dotazovaných manažerů), se výstupními pohovory či jiným monitorováním fluktuace nezabývá vůbec. Lze konstatovat, že fluktuace ve sledovaných organizacích celkově není příliš řešena a snahu o objektivní rozbor situace a její řešení má jen minimum sledovaných manažerů. Proto lze doporučit vyšší intervenci do systému řízení fluktuace v organizacích a zejména také větší důraz ze strany top managementu na již vytvořené a stanovené praktiky, které jsou často mezi liniiovými manažery bojkotovány.

5.3.3 Faktorová analýza práce organizací s fluktuací

V návaznosti na zjištěné korelace mezi jednotlivými sledovanými jevy, které charakterizují využití a práci s fluktuací ve sledovaných organizacích, byla opětovně provedena faktorová analýza pro identifikaci faktorů majících vliv na fluktuaci a retenci v organizacích vyplývající z využití interních organizačních informací o fluktuaci. Celkově byly naměřeny střední či silné přímé korelace mezi sledovanými jevy, proto bylo předpokládáno nalezení významných faktorů. Využita byla opět rotace metodou Varimax. Analýza odhalila čtyři významné faktory. Pro výběr množství významných faktorů bylo, stejně jako u předchozích případů, využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Varianci a procentní vyjádření vysvětlující složky nalezených faktorů je uvedeno v tabulce 5.32.

Tabulka 5.32: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	4,400	33,844	33,844
Faktor 2	1,875	14,425	48,269
Faktor 3	1,707	13,134	61,403
Faktor 4	1,118	8,601	70,004

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995). Kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení. Tabulka 5.33 uvádí jednotlivé faktory a jevy, které byly nalezeny jako slučující položky pro jejich tvorbu.

Tabulka 5.33: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Kalkulace nákladů fluktuace	0,482	-0,066	0,532	0,072
Užití míry fluktuace	0,698	0,204	0,365	-0,262
Časové řady	0,855	0,236	0,058	-0,281
Individuální pro oddělení/manažery	0,768	0,438	0,113	0,085
Srovnání oddělení	0,754	-0,057	-0,172	0,118
Uplatnění výsledků, výkyvů	0,881	0,203	-0,100	0,037
Výstupní pohovor z iniciativy nadřízeného	-0,389	0,284	-0,254	-0,570
Práce s výstupními pohovory	0,225	0,814	-0,063	-0,076
Uchování výsledků výstupních pohovorů	0,109	0,833	0,095	0,024
Nenadálý odchod	0,087	0,376	0,731	-0,068
Diskutují se připomínky	-0,088	0,354	-0,306	0,780
Náklady na zaměstnance	-0,212	-0,396	-0,066	0,492
Udržení zaměstnanců	0,296	0,180	-0,752	0,130

Zdroj: vlastní zpracování

První a zároveň nejvýznamnější faktor (variance 4,4) je složen ze sedmi sledovaných organizačních praktik a celkově vysvětluje téměř 34 % jednání manažerů, kteří se fluktuací zabývají. Zahrnuje v sobě hlubší rozbor informací týkajících se fluktuace uvnitř organizací, jako je kalkulace nákladů fluktuace, užití celkové míry fluktuace, srovnávání časových řad, řešení výkyvů individuálně pro jednotlivé manažery a oddělení a jejich následné srovnání včetně uplatnění výsledků. Analýza k prvnímu faktoru přiřadila také výrok, že výstupní pohovor vychází z iniciativy nadřízeného. Hodnota má ovšem záporné znaménko, jedná se proto o inverzi předem specifikované situace. Z výsledků vyplývá, že analýze a předcházení či minimalizaci míry fluktuace se věnují organizace, které jsou otevřené svým zaměstnancům a ti mají možnost sami iniciovat rozhovor s nadřízeným. Vzhledem k tomu, že manažeři ve většině případů považují výstupní pohovor za formalitu a nevěnují výsledkům dále pozornost (jak bylo uvedeno výše v kapitole 5.3.2), zde je možné prokazatelně identifikovat organizace, které se rozborům fluktuace věnují a jsou přístupné svým zaměstnancům, které se snaží udržet, pokud jsou přínosní. První faktor lze proto pojmenovat Hlubkový rozbor situace a otevřený zájem o příčiny fluktuace.

Druhý z identifikovaných faktorů se také zabývá rozboru fluktuace, ale jen povrchně a to až v návaznosti na vzniklou problematickou situaci. Faktorová analýza odhalila souvislost v organizacích, kde dochází k využití výsledků získaných výstupními pohovory a jejich uchováním. Diskutují se připomínky zaměstnanců, ale ti nenadále odcházejí z pracovních pozic, což je zřejmá příčina problémů, které se organizace snaží eliminovat. Organizace si navíc zřejmě uvědomují problematické praktiky uvnitř vlastního vedení, neboť dochází k individuálnímu hodnocení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení. Organizace respektují možnost využití podstatně snazšího řešení problému u individuálních příčin, než celkové změny, která by zasáhla celou organizaci. Tento styl řešení ovšem může vést k opačnému problému, a to umělému udržování nevyhovující situace, kdy malé kosmetické změny již nemohou vyřešit nespokojenost zaměstnanců, například s celkovou kulturou, převládající na pracovišti. K druhému faktoru bylo se záporným koeficientem přiřazeno zjišťování nákladů na zaměstnance. To indikuje nezávislost radikálního řešení situace manažery bez vazby na to, zdali je daný zaměstnanec pro organizaci přínosný, či nikoli. Je možné inklinovat k tomu, že organizace diskutuje připomínky jen s takovými zaměstnanci, kteří jsou v organizaci nějakým způsobem protěžováni, bez ohledu na jejich přínos. Toto tvrzení podporuje i výzkum zaměřený na zaměstnance, kteří v obou sledovaných skupinách hovořili o protekci a přijímání ze známosti či umělé udržování na pracovních místech

v polovině případů (viz kapitola 5.2.1 a příloha 7). Druhý faktor je tedy nazván Povrchní monitorování situace jako redukce nadměrné fluktuace.

Třetí faktor spojuje čtyři organizační praktiky. Částečně se věnuje hlubšímu rozboru, tedy kalkulaci nákladů fluktuace a užití její míry, a to v důsledku vysokého procenta nenadálých odchodů zaměstnanců, zároveň ale nemá zájem na udržení zaměstnanců na pracovních pozicích a preferuje jejich rychlou výměnu. Jedná se o typ organizací, které o vysoké fluktuaci ve své organizaci vědí, počítají s náklady, ale nesnaží se jí zabránit. Vysvětlení poskytl výrok jednoho ze sledovaných manažerů, který uvedl: *„Organizaci se nevyplatí zvyšovat zaměstnancům platy v návaznosti na odpracovaná léta a získané zkušenosti. Je pro nás výhodnější nechat odejít již zaškolené zaměstnance a najmout nové. Náklady na fluktuaci a školení nových zaměstnanců nepřevýší náklady na požadované zvyšování platů.“* Organizace se proto nesnaží starat o své zaměstnance, nenabízí jim růst ani budoucnost, pouze krátkodobý pobyt za účelem výdělku. Zaměstnanci po čase zjistí, že setrvat nadále není žádoucí ani z jejich strany ani ze strany organizace a proto odcházejí. Manažeři z tohoto důvodu ani nemonitorují odcizení svých podřízených a ti následně neočekávaně odcházejí. Faktor lze proto pojmenovat Kalkulace nákladů fluktuace jako srovnávací hodnota ke mzdovým nákladům.

Poslední čtvrtý faktor spojuje tři sledované položky. Faktor spojuje typ organizací, které se zaměřují na efektivitu svých zaměstnanců a jejich iniciativu. Významně se ve faktoru 4 projeví diskutování připomínek, kalkulace nákladů na zaměstnance a inverzně tvrzení, že výstupní pohovor vychází iniciativy nadřízeného. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci sami iniciují pohovory s nadřízeným, kterého, zřejmě na neformální bázi, informují o svých potřebách, postřezích, změnách a iniciativách. Organizace jim naslouchá, neboť z výsledků analýz nákladů a výnosů na zaměstnance dobře ví, kteří zaměstnanci a jak jsou pro ni přínosní. Čtvrtý faktor byl z tohoto důvodu nazván Demokratické personální řízení s fluktuací neefektivních zaměstnanců.

Pojmenování faktorů uvádí tabulka 5.34.

Tabulka 5.34: Pojmenování faktorů

Faktor	Název
Faktor 1	Hlubkový rozbor situace a otevřený zájem o příčiny fluktuace.
Faktor 2	Povrchní monitorování situace jako redukce nadměrné fluktuace.
Faktor 3	Kalkulace nákladů fluktuace jako srovnávací hodnota ke mzdovým nákladům.
Faktor 4	Demokratické personální řízení s fluktuací neefektivních zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky faktorové analýzy se shodují s indukovanými čtyřmi skupinami organizací, které byly identifikovány pomocí rozboru korelační matice v kapitole 5.3.2 výše. V organizaci dochází k zájmu o situaci a její příčinné řešení, nebo pouze k povrchovému řešení problematiky, ve třetím případě dochází k preferenci vysoké míry fluktuace a ve čtvrtém k typizaci zaměstnanců podle jejich efektivity a následné snahy o retenci klíčových zaměstnanců s nutnou obměnou těch nevyhovujících.

Ve faktorové analýze nebyla zahrnuta početná skupina, která s mírou a informacemi týkajícími se fluktuace a retence vůbec nepracuje a proto byly původní tři skupiny identifikované korelační analýzou podobněji rozebrány a vytvořily celkově čtyři typy organizací. Pátým typem je tedy ten, jehož míra informovanosti o fluktuaci a její řešení je téměř nulová. Faktorová analýza poskytla podrobnější rozbor drobných diferencí, který nemohl vyplynout z korelační matice.

5.4 Srovnání faktorů vedoucích k odchodu z pohledu manažerů a zaměstnanců

Názorné srovnání vnímání a využívání problematických faktorů vedoucích k odchodu zaměstnanců z pracovní pozice ukazuje tabulka 5.35. Měřena byla míra souhlasu či podpory příslušného atributu ze strany manažerů či organizace, tedy do jaké míry je v organizacích, nebo samotnými manažery, bráno v úvahu a využíváno praktik majících za následek snížení negativní fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, včetně jejich retence. Stejně tak byla pomocí dat z výzkumu zaměřeného na zaměstnance do tabulky zanesena míra jejich spokojenosti s definovanými organizačními podmínkami. Jak lze vidět v tabulce 5.35, zaměstnanci, ačkoli podpora ze strany organizace je nižší, projeví vysokou míru tolerance a spokojenosti, která je statisticky významně vyšší, než by se z podpory, kterou dostávají od manažerů a organizace jako celku, dalo předpokládat.

Tabulka 5.35: Srovnání pohledu na organizační praktiky z pohledu zaměstnanců

Oblast / faktor	Praktiky	Souhlas / spokojenost v %		d _i	Regresní koeficient
		Manažeři	Zaměstnanci		
Uznání	Podpora talentů	57	64	7	1,25537
	Sam. práce expertů	42	46	4	
Komunikace	Direktivní	36	53	17	
	Diskuse	64	60	4	
Kultura	Autokratický	8	19	11	
	Demokrat/týmový	87	71	16	
Odměňování	Plat/mzda	23	42	19	
	Benefity	18	44	26	
Jistota	Stimulace jistotou	18	61	43	
	Podpora rozvoje	45	46	1	
Vztahy	Týmové	60	70	10	
	Hierarchické vztahy	36	53	17	
Očekávání	Jasně očekávání	55	65	10	
	Specific. požadavky	67	62	5	
Průměr		44	54	13,57	

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrné hodnoty vyjadřující se ve prospěch kladné hodnoty diferencí dokládají nižší podporu manažerů a organizace oproti celkovému vnímání zaměstnanců. Manažeři u sledovaných hodnot uvedli průměrnou podporu ve 44 %, zaměstnanci však pocítují vhodné organizační podmínky o 10 % vyšší, což značí optimistická očekávání. Průměrná diference mezi vnímanými hodnotami u manažerů a zaměstnanců je 13,5 %. Ačkoli je vnímaná podpora vyšší, než dokládána ze strany vzorku manažerů, celkově lze konstatovat, že velká část zaměstnanců (průměrně 46 %) pocítuje nespokojenost, nedostatečnou podporu, ohodnocení a rozvoj. Tito zaměstnanci představují potenciální hrozbu ve smyslu nadměrné fluktuace pro organizace. Pokud je vycházeno z předpokladu vyššího subjektivního vnímání vhodných organizačních podmínek u zaměstnanců, pak i malá změna ve prospěch podpory ze strany organizace vede k poměrově vyššímu kladnému hodnocení organizačních podmínek u zaměstnanců, jak dokládá koeficient regrese, kdy při jednotkové změně faktoru ze strany organizace dojde k nárůstu o více než je vložena jednotka (o 1,255). Uvedené zjištění podněcuje k organizačním změnám vedoucím k snižování fluktuace, neboť i minimální zlepšení podmínek má za následek vyšší efekt, než jaké je vynaložené úsilí a náklady na odstranění nevyhovujících praktik.

Jedny z nejmenších rozdílů ve vnímání prokázal faktor uznání. U faktoru uznání zaměstnanci projeví vyšší míru spokojenosti u obou sledovaných srovnatelných atributů, nicméně diference dosahují u podpory talentů 7 % a u možnosti samostatné práce jen 4 %. Podpora

talentů je ze strany manažerů na nadprůměrné úrovni (57 %), což potvrzují i zaměstnanci, kteří pocítovali možnost rozvoje z 64 %. Nízká diference však značí menší možnost intervence ze strany organizace v tomto směru, či vyšší nadhodnocení atributu ze strany manažerů. Samostatná práce je v organizacích stále podporována podprůměrně, což dokládá i výstup doložený na vzorku manažerů, kteří potvrdili, že v organizacích se stále dbá na silnou kulturu, direktivní komunikaci a přidělování úkolů, jak je uvedeno v kapitole 5.2.1, příloze 7 a příloze 9. Zaměstnanci sami hodnotí podporu samostatné práce specialistů téměř nejnižší ze všech sledovaných atributů, množství respondentů, kteří podporují dané tvrzení je hluboko pod průměrem (46 %). Organizace v tomto bodě mají značné rezervy, nicméně nízká diference dokládá, že zaměstnanci sami ani změnu k lepšímu neočekávají.

Faktor komunikace prokázal vyšší mínění ohledně stavu v organizaci u manažerů. Direktivní způsob komunikace je dle mínění vzorku manažerů využíván pouze v 36 %, zaměstnanci jej však považují za převažující v 53 % případů. Diference je řádově vyšší, dosahuje 17 %. Stejně jako se projeví příliš optimistické předpoklady ohledně direktivní komunikace, využívání volné diskuse v organizaci bylo manažery taktéž nadhodnoceno oproti odpovědím zaměstnanců. Vzorek manažerů označil využívání diskuse v 64 % případů, kdežto stanovisko zaměstnanců je zcela opačné, diference je v tomto případě záporná. Využívání diskuse vnímá jen 60 % zaměstnanců, zbytek je nespokojen a komunikaci považuje za jednosměrnou ve směru sestupném. V případě komunikace se projevilo výrazné riziko pro organizace, které vnímají tento faktor jako méně problematický, než se jeví samotným zaměstnancům. Ti nemají tendenci vnímat organizační atmosféru lépe, než je tomu ve skutečnosti, jak je tomu u průměrných výstupů ostatních faktorů.

Kultura je, stejně jako faktor komunikace, více nadhodnocena ze strany manažerů. Zatímco manažeři odsunuli autokratický styl vedení jako minimálně využívaný (jen v 8 % případů, kdy tento styl řízení bývá často i vhodným u některých typů organizací, proto jej nelze eliminovat), zaměstnanci jej označili jako využívaný v 19 % případů. Zde ovšem mohlo dojít k nepoměru ve vzorku, kdy odpovídalo více zaměstnanců, a tudíž je možné brát tento nepoměr jako zkreslení dat. Pokud ovšem poměr dat nemá na výsledek vliv, jedná se o subjektivně nevhodné zacházení se zaměstnanci ze strany manažerů, kteří si ovšem tento stav neuvědomují, což má za následek vyšší nespokojenost zaměstnanců a jejich potencionální odchod z organizace. Opět se tento jev shoduje s direktivním způsobem jednání, přidělování úkolů a komunikace, jak bylo zmíněno v kapitole 5.2.1 a v příloze 7 v kapitole 10.7. Sledovaní manažeři opět hodnotí výše než zaměstnanci míru využití demokratického či týmového způsobu řízení. Dané tvrzení podpořilo 87 % manažerů.

Zaměstnanci vnímají atmosféru jako demokratickou či týmovou oproti manažerům jen v 71 % případů. Diference je opět záporná, navíc nejvyšší ze všech sledovaných případů. Intervence do zlepšení faktoru kultury ze strany organizace závisí zejména na auditu vnitřní situace v organizaci a vyvození závěrů, zda a proč je atmosféra zaměstnanci vnímána hůře, než předpokládá vedení organizace.

Faktor odměňování je hodnocen výše zaměstnanci než manažery. Organizací, které se zaměřují ve stimulaci zaměstnanců na výši finančních odměn, je dle provedeného výzkumu 23 %. Manažeři uváděli spíše zaměření na kvalitu, než na lidi (viz příloha 9, kapitola 10.9). Přesto zaměstnanců spokojených s odměnami je 42 %. Pokud by dané procento bylo srovnáno s průměrem, je výrazně nižší, a pokud by byl vyloučen autokratický styl řízení, jedná se o nejnižší spokojenost vůbec. Ohrožena odchodem ze zaměstnání je v tomto případě více než polovina zaměstnanců (58 %), což dokládají i veškeré výsledky ohledně příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice, kdy odměňování bylo uvedeno vždy na prvním místě. Benefity jsou často zaměstnanci označovány jako nevhodné, nevyužívané či neadekvátní. V tabulce 5.35 je názorně ukázána příčina. Manažeři se benefitům příliš nevěnují (viz příloha 9, kapitola 10.9), podpora ze strany organizace je pouze 18 %. Není proto možné, aby spokojenost zaměstnanců s benefity vzrostla, pokud se daná situace nezačne řešit uvnitř organizace.

Faktor jistoty se projevil celkově jako pozitivně vnímaný zaměstnanci, při bližším rozboru je však rozporuplný. 61 % zaměstnanců pociťuje dostatečnou jistotu v organizaci, ačkoli manažeři uvedli, že se zaměřují na informování zaměstnance o stavu organizace a tím podpory jistoty budoucnosti jen v 18 % případů. Je zřejmé, že ačkoli dochází k značnému rozporu (diference dosáhla 43 %), zaměstnanci se projevili jako poměrně stabilní. Odchodem je v tomto případě ohroženo 39 % zaměstnanců. Podpora budoucího rozvoje zaměstnanců však již tak optimistických hodnot nedosáhla. S výrokem souhlasilo jen 46 % dotazovaných zaměstnanců, většina z nich (54 %) tedy projevila rozpor s možností rozvoje na dané pracovní pozici a důvod k přemýšlení o jiném pracovním zařazení. Pozoruhodný je fakt, že manažeři vyjádřili podporu rozvoje v organizaci pro zaměstnance v 45 % případů. Diference je pouhé 1 %. V tomto případě je podpora vnímána téměř shodně, jako je poskytována. Může jít o nadhodnocení ze strany manažerů, ovšem v obou provedených výzkumech zaměřených na zaměstnance vyšla najevo vysoká nespokojenost s podporou rozvoje zaměstnanců a jejich tendencím odcházet právě z tohoto důvodu. Přes vysokou snahu manažerů, kdy podpora je nad průměrem, dochází k tvorbě značně velké skupiny rizikových zaměstnanců s tendencí odejít.

Vnímání vztahů se projevilo v souladu s výsledky, které přinesl výzkum zaměřený na zaměstnance. Tito uváděli vztahy jako dobré (70 % zaměstnanců je považuje jako týmové, ačkoli manažeři jen v 60 % případech), nicméně problém se projevil při hodnocení vztahů mezi úrovněmi. Zaměstnanci v 19 % všech případů odešli právě z důvodu neshod s vedoucím či nadřízeným (viz kapitola 5.1.1, 5.2.1). Tabulka 5.35 uvádí podporu hierarchických vztahů ze strany manažerů z 36 %, zaměstnanci je vnímána celkově jako vyhovující z 53 %. Vysoké procento je tedy ohroženo fluktuací, kde problém leží zejména ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými a to především ve velkých organizacích, kde jsou vztahy označovány jako neosobní, nepodporující, nedostatečně motivující, není podporována vnitřní komunikace ohledně přidělovaných úkolů, projektů a konzultační činnost je značně omezena (viz kapitola 5.2.1 a příloha 7).

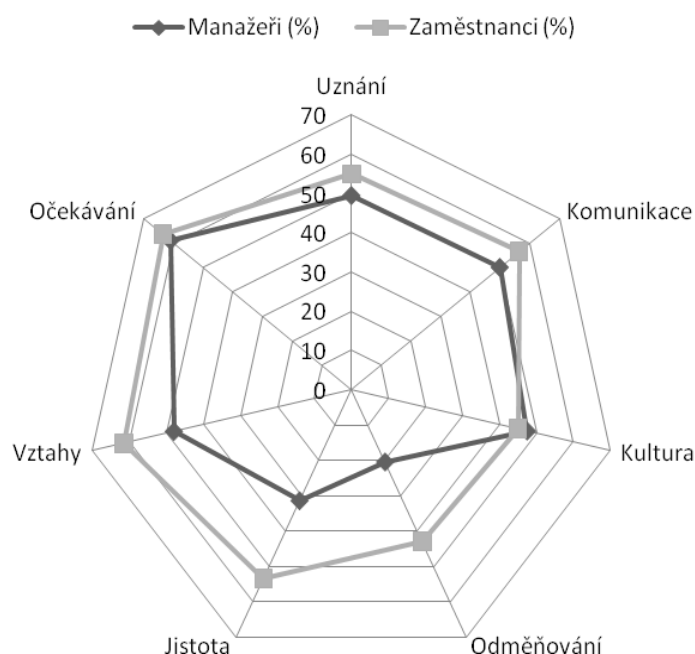
Faktor očekávání je hodnocen manažery i zaměstnanci poměrně vysoce kladně. Nedochozí k výrazným diferencím a rozporům. Zaměstnanci projeví vyšší míru jasných očekávání (65 %) od pracovního místa, než uvedli manažeři (55 %). Tento výstup dokládá jasnější představu zaměstnanců o pracovním místě při nástupu, než jaké jsou uváděny ze strany manažerů u přijímacího pohovoru. Z tohoto důvodu může docházet (dle výsledků výzkumu také dochází, viz kapitola 5.2.1 a přílohy 10.7 a 10.8) ke konfliktu očekávání, neboť manažeři nejsou schopni dostatečně informovat zaměstnance o požadavcích pracovního místa a následný rozpor nutí zaměstnance ke zvažování odchodu či přímo k fluktuaci. Specifické požadavky se tedy zdají z pohledu manažerů neodpovídající a nadhodnocené, neboť zaměstnanci volili míru konkrétních požadavků o 5 % nižší, než jakou uvedl vzorek manažerů (67 %). Zůstává však faktem, že zaměstnanci se rozhodují k reakci nejčastěji právě z důvodu nesplněných očekávání (viz kapitola v přílohách 10.8). Ačkoli nespokojenost celkově projevilo jen málo přes 30 % zaměstnanců, impuls je pro ně tak silný, že vede buď ke snížení výkonu, demotivaci či přímo k odchodu z pracovního místa. Uvedených 30 % zaměstnanců je názorově velmi vyhraněných a tedy vysoce rizikových pro organizaci. Tyto tendence důrazně doporučují managementu organizací intervenovat do systému přijímání zaměstnanců na pracovní místa ve smyslu vyjasnění očekávání jak zaměstnance, tak organizace, aby následně nedocházelo k rozepřím, které v tomto případě velmi často vedou k negativním důsledkům pro organizaci ve formě snížení výkonu, efektivity, rozkladu týmů zevnitř, odrazení zákazníků, zvyšování nákladů, snížení výnosů na zaměstnance a konečně ke ztrátě zaškolených zaměstnanců.

Uvedený rozbor tabulky 5.35 přinesl vhled do rozporů v organizačních praktikách a jejich vnímání zaměstnanci. Dochází k častému nedostatečnému objektivnímu vnímání

problematických faktorů v organizaci a i přes celkově se projevující vyšší optimismus či nadhodnocení organizačních praktik zaměstnanci ve srovnání s realitou, která byla získána pomocí vzorku manažerů. Audit vnitřního způsobu řízení lidských zdrojů a jeho vnímání poskytne vhled do problematiky a jen poměrně malé změny mohou přinést výrazné zlepšení situace, neboť zaměstnanci mají sklon předpokládat lepší podmínky a jednotková změna podmínek vede ke zlepšení vnímání zaměstnanci o více než o jednotku.

Názorně ukazuje míru spokojenosti s faktory z pohledu zaměstnanců a uplatňování organizačních praktik týkajících se příčin fluktuace zaměstnanců manažery v organizaci graf 5.6.

Graf 5.6: Srovnání vnímání využití organizačních praktik ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců z pohledu zaměstnanců a manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.6 je názorně vidět celkovou vyšší stabilitu zaměstnanců oproti poskytované podpoře, která je téměř vždy (i výrazně) nižší, než vnímaná hodnota. Podpora manažerů nevybočila z vnitřního obvodu značícího naměřené průměrné hodnoty u jednotlivých sledovaných faktorů. Přitom některé z diferencí dosahují až 20 %. Graf 5.6 také dovoluje snadněji odvodit, u kterých faktorů povede změna podmínek ze strany organizace k vyššímu kladnému vnímání zaměstnanci a tím k vyššímu efektu při snižování fluktuace.

5.5 Výsledky dílčích cílů

Kapitola vyhodnocení dílčích cílů uvádí stručný souhrn výsledků pro snadnější orientaci podle stanovených předpokladů. Níže jsou uvedeny komentáře vystihující podstatu definované problematiky, která je hlouběji rozepsána výše v kapitole výsledky.

5.5.1 Vliv faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců

Bylo prokázáno sedm faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců (odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Korelační analýza na hladině významnosti $\alpha=0,01$ indikuje silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a tendencí k opuštění pracovní pozice.

Faktory jsou podloženy jednotlivými determinanty (výroky respondentů o příčinách odchodu zaměstnanců z pracovní pozice), které byly testovány pro zjištění síly vlivu na fluktuaci zaměstnanců samostatně, i ve vztahu k faktorům. U každého z faktorů byl nalezen alespoň jeden podporující determinant s významným přímým silným vlivem na fluktuaci. Agregace těchto determinantů podpořila průkaznost faktorů. Byly modelovány vztahy mezi faktory a determinanty z důvodu prokázání jejich nezávislosti a možnosti použití pro další testování ve statistických analýzách. Faktory se projeví jako nezávislé a proto bylo možné je nadále používat.

Pro prokázání teoretických poznatků a výsledků testování předpokladů byla provedena faktorová analýza, shluková analýza a analýza hlavních komponent, jejichž výsledky podporují konstruované faktory. Výsledky analýz potvrzují zainteresovanost zaměstnanců ve vlastní nezávislosti, touze po rozvoji svém i rozvoji celé organizace, etických a společenských zásadách, flexibilitě, inovacím a jistotě v budoucnosti. Všechny provedené analýzy společně podporují pozitivisticky nalezenou konstrukci sedmi faktorů, navíc analýza hlavních komponent člení příčiny odchodu podle vnitřních hodnot zaměstnance, postojů a přístupu k sobě a organizaci. Konstrukt podložený analýzami dal vzniknout pyramidálnímu schématu vývoje a příčin odchodu s rozlišením významu jednotlivých vrstev a stran. Odcházející vzorek zaměstnanců a jejich příčiny odchodu ze zaměstnání lze členit podle vrstev na interpersonální a intrapersonální a také podle preferencí a postojů, které v životě zaujímají na individualistické či kolektivistické.

Souhrnně je níže uveden výčet relativních četností příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice. Nejčastějším důvodem odchodu je odměňování (21 %) a nejistota ohledně budoucnosti (17 %). Dále se řadily faktory ve spojení se vztahy na pracovišti (16 %), nespokojenost s rolí a pozicí v zaměstnání (14 %), dále styl a stav komunikace v organizaci

(13,5 %), a až za ním je typ kultury, převládající na pracovišti (11 %). Nejnižší procentuální zastoupení bylo nalezeno u faktoru očekávání (7 %), ovšem tento faktor je nejčastějším spouštěčem, vedoucím k reakci, tj. finálnímu odchodu zaměstnanců z organizace. Faktor očekávání je tedy poměrně vysoce rizikový oproti předpokladu vyjádřeném relativní četností.

5.5.2 Vliv afektivnosti během rozhodování o odchodu

Skutečnost, že manažery není monitorována spokojenost zaměstnanců, se odráží v jednak nižších pracovních výkonech odcizených zaměstnanců, kteří již dali „vnitřní výpověď“, ačkoli v pracovní pozici nadále zůstávají (73 % zaměstnanců v době mezi rozhodnutím o odchodu a výpovědí sníží svůj výkon, z toho 21 % velmi výrazně), i v častých překvapivých odchodech zaměstnanců (50 % zaměstnanců odchází, aniž by měli zajištěno jiné zaměstnání, z toho 57 % nemá ani jiné zdroje příjmů).

Zaměstnanci projevují snahu zůstat na pracovní pozici po určitou dobu a čekat, zda se situace nezlepší (toto období někdy trvá i velmi dlouho dobu, jak vyplývá z průzkumu, nejčastěji do jednoho roku od zlomové události, která donutila zaměstnance přemýšlet od odchodu z organizace). Zaměstnance o odchodu donutí přemýšlet konkrétní událost na pracovišti (70 %). Poté čekají na odezvu ze strany vedení, a když nepřichází, pracují se sníženým nasazením a nakonec odcházejí. Výsledky výzkumu potvrzují tendence zaměstnanců setrvat na pracovním místě, pokud jsou podmínky příznivé, vyhovuje jim firemní kultura a nenastal žádný konflikt (95 %).

Afektivnost roste společně s vztahovými (interpersonálními) konfliktními situacemi na pracovišti a tím ovlivňuje výkonnost. U faktoru očekávání je výkonnost na nižším stupni (očekávání si zaměstnanci vnášejí do nového zaměstnání a ještě nejsou plně zapracováni a adaptováni na nové podmínky, nepracují na nejvyšší úrovni výkonu). Stejně tak zaměstnanci, kteří se zajímají jen o odměny a jistotu, nejsou ochotni přeceňovat svůj výkon nad nutnou hranici. Vztahové faktory nespokojenosti (komunikace, uznání, vztahy) naopak charakterizují afektivnost během vyšší fáze výkonu. Tyto faktory vystihuje především interpersonální konflikt až boj o zdroje při plnění úkolů, tedy nemožnost vykonávat svou práci vede k růstu míry afektu. Pokud je interpersonální problém překonán, křivka se opět vrací k nižším hodnotám afektivnosti, navíc s vyšší hodnotou výkonu. Vztahové faktory vykazaly vyšší afektivnost, křivka normálního rozdělení zde roste do maxima a následně se snižuje při opětném přechodu na faktory provázané s kulturou a očekáváním.

Celkově se jako extrémně afektivně se chovající projevilo 24 % respondentů (podle výsledků faktorové analýzy zaměřené právě na afektivnost). Projevem byly rychlé odchody

z organizace, odmítnutí komunikace ohledně příčin odchodu se zástupci organizace a očekávání změny, která nebyla uskutečněna.

5.5.3 Predikce vzorců chování

Byl prokázán vliv konkrétní „zlomové“ situace, která donutí většinu zaměstnanců poprvé přemýšlet o odchodu z pracovní pozice. Během doby rozhodování zaměstnanec, zda v organizaci setrvá, nebo podá výpověď, prochází šesti hlavními fázemi. Nejprve, po negativním impulzu, přemýšlí o nákladech odchodu (dostupnost jiného zaměstnání, starosti se sháněním nového místa, pohodlnost, zapracovanost na stávající pozici, kladné vztahy se kolegy apod.), následně čeká, zda se situace nezmění, pokud změna nepřichází, snižuje své pracovní nasazení, dochází k demotivaci vlastní práce, snaha o změnu ze strany zaměstnanec a pokud není možná, zaměstnanec začíná hledat jiné zaměstnání a odchází (případně zůstává a pracuje pod průměrem výkonnosti).

Chování zaměstnanců během rozhodování o opuštění zaměstnání nejvýrazněji ovlivňuje faktor očekávání. Tento podnět nejčastěji startuje proces opuštění organizace (z 21,5 %). Konkrétně očekávaná míra stresu, požadavky přesahující nebo naopak nedosahující očekávaného rámce. Nespokojenost nebo pouhé setkání se zaměstnanec s těmito praktikami vedou nejčastěji k reakci. Mezi možné reakce na podnět spadají odcizení, hledání jiného zaměstnání, snížení pracovního výkonu, demotivace sebe, demotivace okolí a finální odchod z organizace. Nejčastějšími reakcemi na negativní zkušenost je demotivace vlastní práce (23 %), odchod z pracovní pozice (23 %) a snížení pracovního výkonu (19 %). Dalším významným podnětem, který zahajuje reakci, tedy proces odcizení a výpovědi, jsou vztahy (18 %), kde dominují neshody mezi podřízeným a nadřízeným a mezi zaměstnanci na stejné úrovni navzájem.

Byly nalezeny rozdíly v reakci na podněty u zaměstnanců malých a velkých organizací. U velkých organizací je nejčastějším spouštěčem faktor komunikace, což zahrnuje neetické jednání, zatajování skutečností či nesprávné a nedostatečné informace ohledně práce, organizace a rozvoje. Očekávání je až na druhém místě. Stejně jako u souhrnu všech zaměstnanců je nejčastější reakcí na podněty demotivace vlastní práce a následně odchod z pracovní pozice. Zaměstnanci malých organizací naopak přikládají extrémní důležitost faktoru očekávání, který dosahuje nejvyšších hodnot u všech možných reakcí (24 %).

5.5.4 Trendy změn zaměstnání

Byl potvrzen předpoklad rozdělení zaměstnanců na dvě základní skupiny vyskytující se mezi fluktuanty. První skupina dává přednost jistotě a zůstává na pracovním místě, druhá skupina

má touhu se rozvíjet a hledá způsoby rozvoje mimo organizaci, pokud není tato vyhovující. Validaci stanoveného předpokladu děličního zaměstnance na dvě skupiny, podpořily výsledky provedených faktorových analýz. Jedna třetina sledovaných zaměstnanců mění zaměstnání až z důvodů neshod a konfliktů uvnitř organizace ve stádiu poklesu životní křivky zaměstnání (poziční přístup). Dochází k stagnaci pracovní kariéry, pouze s přechodem mezi zaměstnáním na stejné úrovni. Druhá skupina zaměstnanců (23 %) mění zaměstnání za účelem rozvoje. Těchto 23 % zaměstnanců může být označeno za znalostní pracovníky a organizace jejich odchodem ztrácí svou efektivitu, znalosti i potenciál, který je přenesen jinam. Tito zaměstnanci mění zaměstnání ve stádiu rozvoje, ihned, jakmile dojde k rozporu s jejich očekáváním a postavením, které přísluší jejich vnímané hodnotě, jež zahrnuje znalosti, zkušenosti, praxi, přístup, rozvoj a inovace.

5.5.5 Vliv zainteresovanosti organizace

V rámci zjištění vlivu organizace na fluktuaci zaměstnanců bylo sledováno vnímání vzájemného vztahu mezi organizací a odcházejícími zaměstnanci. Souhrnně jsou stěžejní výsledky týkající se tohoto dílčího cíle shrnuty níže. Výstupy práce se zaměřily na sledování spokojenosti zaměstnanců během odchodu, sledování fluktuace v organizaci a využití konzultací ve smyslu předcházení negativním důsledkům fluktuace.

5.5.5.1 Sledování spokojenosti podřízených

Test diference odhalil významné rozdíly v naměřených hodnotách intervence ze strany manažerů a vnímané spokojenosti u zaměstnanců ve specifických faktorech. Zaměstnanci, ačkoli podpora ze strany organizace je nižší, projeví vysokou míru tolerance a spokojenosti, která je významně vyšší, než by se z podpory, kterou dostávají od manažerů (organizace), dalo předpokládat. Naměřené hodnoty dokládají nižší podporu manažerů (organizace) oproti celkovému vnímání zaměstnanců. Manažeři u sledovaných hodnot uvedli průměrnou podporu ve 44 %, zaměstnanci však pocítují vhodné organizační podmínky o 10 % vyšší, což značí optimistická očekávání. Ačkoli je vnímaná podpora vyšší, než dokládaná ze strany vzorku manažerů, celkově lze konstatovat, že velká část zaměstnanců (průměrně 46 %) pocítuje nespokojenost, nedostatečnou podporu, nedostatečné ohodnocení či rozvoj. Předpoklad vyššího subjektivního vnímání vhodných organizačních podmínek u zaměstnanců vede k závěru, že změna ve prospěch podpory ze strany organizace vede k poměrově vyššímu kladnému hodnocení organizačních podmínek u zaměstnanců, jak dokládá průměrný koeficient regrese, kdy při jednotkové změně faktoru ze strany organizace dojde k nárůstu o více než je vložená jednotka (o 1,255).

5.5.5.2 Zainteresovanost organizace na fluktuaci

Předpoklad, že míra zainteresovanosti a informací ohledně stavu fluktuace v organizaci nemá vliv na její míru, nebylo možné vyvrátit. 45 % manažerů vůbec nezná míru fluktuace zaměstnanců ani v organizaci, ani ve svém vlastním oddělení a proto data nemají dostatečnou vypovídací schopnost v případě statistického testování.

Zároveň toto zjištění potvrzuje skutečnost, že fluktuace jakožto úzké místo řízení a efektivity organizací není v organizacích monitorováno a využíváno. Proto se nelze divit, že zaměstnanci často odcházejí z pracovních pozic ze stále stejných důvodů (což bylo potvrzeno výzkumem), neboť neexistuje mechanismus, který by základní příčiny nespokojenosti odstranil, nebo alespoň redukoval (jak vychází z četnosti neznalosti manažerů ohledně fluktuace zaměstnanců v orgnaizaci).

5.5.5.3 Vliv podpory a konzultační činnosti na retenci

Manažeři (průměrně 52 %) nevěnují pozornost nejčastějším důvodům nespokojenosti, nemají zájem o rozvoj, seberealizaci a otevřenou komunikaci se svými podřízenými (což dohromady tvoří 79 % důvodů odchodu, při nezahrnutí důvodů externích, zejména osobních jako odchod do důchodu, stěhování, nemoc apod.). Zaměstnanci pak odcházejí, a jejich nadřízení často ani neprojeví snahu s jejich rozhodnutím cokoliv udělat (68 %), ačkoli takto ztrácí kvalifikovanou pracovní sílu, do které organizace investovala v průběhu školení a zapracování. V době odchodu je většina zaměstnanců natolik přesvědčena o nevyhnutelnosti situace, že nejsou ochotni změnit svůj názor či přijmout slíbenou kompenzaci ze strany organizace (67 %).

Snižování nežádoucí fluktuace závisí zejména na způsobech práce se zaměstnanci, jejich spokojenosti na pracovních pozicích a sledování důvodů odchodu, které lze často eliminovat pouze tím, že si je organizace uvědomí.

5.5.6 Meziorganizační srovnání

Rozdíly mezi jednotlivými typy organizací v přístupu a řešení fluktuace jsou popsány níže. Uvedeny jsou rozdíly v příčinách fluktuace, vliv seberealizace na efektivitu a rozvoj organizací.

5.5.6.1 Rozdíly v příčinách fluktuace podle typu organizace

Byl prokázán významný rozdíl mezi důvody odchodu zaměstnanců u malých organizací (do 19 zaměstnanců²²) a velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Stejně tak existuje rozdíl v afektivnosti zaměstnanců malých a velkých organizací.

²² Členění podle klasifikace Českého statistického úřadu.

Neuspokojivé vztahy na pracovišti jsou v případě velkých organizací silně dominující nad ostatními. Více než čtvrtina sledovaných zaměstnanců velkých organizací odchází ze svého pracovního místa právě díky vztahovým podmínkám na pracovišti. Vnímání kultury je u obou typů organizací velmi odlišný. Zatímco u zkoumaných malých organizací je tento faktor brán více na zřetel (12 % dotazovaných odešla z pracovní pozice právě kvůli nevyhovující kultuře), u velkých organizací se tento faktor projevil jako nejméně rizikový ze všech možných. Odměňování je nejvýznamnějším faktorem nespokojenosti a důvodem k odchodu u malých organizací. U velkých organizací nevystupuje tento faktor výrazně z průměru. Nedostatkem uznání v souladu s výše uvedeným tvrzením trpí více lidí v malých organizacích. Zaměstnanci velkých organizací nemají s nedostatkem uznání v 90 % případů žádný problém. Naopak komunikace vykázala opačnou tendenci. Zaměstnanci malých organizací hodnotí způsob komunikace výrazně lépe než dotazovaní zaměstnanci ve velkých organizacích.

Rozdíly v afektivnosti se projevily u přemýšlení o budoucnosti a finančním zajištění. Zatímco zaměstnanci malých organizací si před výpovědí aktivně hledali nové zaměstnání, zaměstnanci velkých organizací zřejmě neměli pocit nejistoty ohledně vlastní budoucnosti a většina (71 %) před odchodem ze své stávající pozice nové uplatnění nehledala. Zaměstnanci malých organizací se i nadále projeví jako impulzivnější, 67 % dotázaných uvedlo, že opustili předchozího zaměstnavatele, aniž by byli jakkoli jinak zajištěni. U velkých organizací se takto vyjádřila pouze polovina zaměstnanců. Tento trend nadále pokračoval, zaměstnanci malých organizací jsou natolik nespokojeni se svou současnou pracovní pozicí, že ji opouštějí, ačkoli za tuto ještě nemají náhradu (54 % respondentů). U velkých organizací tento trend nebyl zaznamenán, naopak, velké organizace opouští zaměstnanci, kteří mají ze tří čtvrtin za současnou pozici náhradu. Zaměstnanci obou typů společností se shodli v otevřenosti, s jakou byli ochotni přiznat pravé důvody svého odchodu. Většina zaměstnanců (v obou případech 70 %) neměla problém sdělit svému nadřízenému důvody nespokojenosti.

5.5.6.2 Vliv seberealizace zaměstnanců na efektivitu organizací

Analýza odpovědí respondentů z řad zaměstnanců prokázala rozdíl v přístupu organizací k samostatné práci a iniciaci projektů. Zaměstnanci malých organizací méně často uváděli možnost samostatné práce a tvorby a zpracování projektů, než tomu bylo u velkých organizací. Výsledek analýzy jasně naznačuje možnost rozvoje a růstu organizace z malé organizace na velkou právě na základě umožnění iniciace projektů a samostatné práce zaměstnancům, vyslechnutí návrhů a jejich implementace v praxi.

5.5.6.3 Vliv přístupu k fluktuaci na rozvoj organizací

Příčinná souvislost v rozvoji organizací z hlediska fluktuace zaměstnanců v organizačním srovnání existuje. Dílčí výsledky práce prokázaly větší efektivnost v řízení a rozvoji lidských zdrojů u velkých organizací, vzhledem k nalezeným rozdílům mezi malými a velkými organizacemi. Pro snížení nespokojenosti, afektivnosti, odcizení a rychlejších odchodů u malých organizací je třeba sledovat trend přístupu k zaměstnancům ve velkých organizacích, neboť ti prokázali nižší nespokojenost i afektivnost. Ze souhrnu rozdílů mezi faktory vychází doporučení pro management malých organizací na zaměření se na zlepšení firemní kultury (rozdíl tvoří 6 %), uznání zaměstnanců (4 %) a odměňování (4 %).

Praktická doporučení konstruovaná na základě výsledků práce lze nalézt v příloze 11 (kapitola v přílohách 10.11).

6 Závěr

Výzkum založený na sérii dotazování k tématu fluktuace a rozvoje zaměstnanců přinesl následující výsledky (dělené podle toho, zda potvrzují nebo rozšiřují současnou teorii):

Poznatky potvrzující teorii:

1. Afektivnost situace rozhodování o odchodu má vliv na výkonnost pracovníků (podle Branham, 2009).
2. Zaměstnance a příčiny odchodu ze zaměstnání lze členit podle preferencí a postojů na kolektivistické a individualistické (podle Hofstede, Hofstede, 2007).
3. Odchod z organizace je charakterizován šesti fázemi²³ (podle TTM, 2004).
4. Příčiny odchodu lze členit na motivační a satisfakční²⁴ (podle Herzberg et al, 2004).
5. Byl prokázán rozdíl v příčinách fluktuace podle velikosti organizace (podle Jackson, Schller, 1995 a Rutherford et al 2003).
6. Využití informací o fluktuaci má pozitivní vliv na rozvoj organizace (podle Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009).

Poznatky rozšiřující teorii:

1. Bylo stanoveno 7 faktorů (odměňování, jistota, vztahy, komunikace, kultura, očekávání a uznání) ovlivňující fluktuaci.
2. Fluktuaci příčinně ovlivňují konstrukty faktorů.
3. Vliv testovaných faktorů je přímý a silnější než vliv jejich dílčích konstrukcí.
4. Vícerozměrné analýzy²⁵ označily stejné konstrukty jako konstrukční propojení faktorů.
5. Příčiny odchodu z hlediska poměru výkonu a stresu lze členit na interpersonální a intrapersonální²⁶.
6. Spouštěcím impulzem vedoucím k reakci je konflikt očekávání a organizační kultury.
7. S informacemi o příčinách fluktuace se v polovině (52 %) organizací nepracuje²⁷.
8. Sdělené příčiny fluktuace nejsou uplatněny, navzdory kladnému efektu pro organizaci.
9. Existuje souvislost mezi podporou zaměstnanců a velikostí organizace.

²³ Zvažování nákladů odchodu, očekávání změny, snížení nasazení, demotivace, snaha o změnu, odchod.

²⁴ Viz také hygienické faktory u Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Analýza odhalila odchod 41 % zaměstnanců z motivačních příčin (vnitřní snaha o rozvoj, práci, seberealizaci) a zbylých 59 % sledovaných zaměstnanců opustilo organizaci z příčin satisfakčních (hygienických faktorů).

²⁵ Faktorová analýza, analýza hlavních komponent a shluková analýza.

²⁶ Vztahové (interpersonální) faktory jsou faktory vztahové, mající svůj původ v konfliktu mezi osobami uvnitř organizace. Zde jsou to faktory podřazené vztahům, tedy uznání a komunikace. Faktory očekávání (intrapersonální) jsou naopak faktory, které jsou spojeny s jedincem jako takovým a jeho subjektivním očekáváním. K intrapersonálním faktorům lze řadit očekávání a kulturu.

²⁷ Manažeři neznají míru fluktuace a nepracují s připomínkami odcházejících zaměstnanců. Nelze vyhodnotit vliv zainteresovanosti na výslednou míru. Neznalost příčin fluktuace vede ke stále stejným příčinám odchodu. Neexistuje mechanismus zjištění příčin v organizaci a její odstranění či redukce.

10. Zaměstnanci mají vyšší kladná očekávání podmínek práce oproti skutečnosti.
11. Kladná změna organizačních podmínek o jednotku vede k zvýšení retence o více než je vložená jednotka.
12. Transfery mezi organizacemi lze členit na procesní a rozvojové.
13. Organizace podle způsobu práce s fluktuací lze rozčlenit na pět skupin²⁸.
14. Organizace (podle velikosti, respektive počtu zaměstnanců podle ČSÚ) se liší ve třech základních bodech: příčinných faktorech (1), impulzivitě jednání (2) a otevřenosti vůči organizaci (3).
15. Existuje příčinná souvislost v rozvoji organizací z hlediska fluktuace pracovníků²⁹.
16. Odchod zaměstnance je motivován buď impulzivitou jednání jedince, nebo dlouhodobou frustrací.
17. Zaměstnanci v ČR oproti zaměstnancům v USA odchází z příčin nižší úrovně potřeb.³⁰

Konstrukty faktorů ovlivňující fluktuaci jsou odměňování, kultura, uznání, komunikace, očekávání, vztahy a jistota budoucnosti. V návaznosti na provedené analýzy lze shrnout stěžejní závěry pro využití poznatků týkajících se příčinných faktorů fluktuace. Níže uvedená zjištění podírají výsledky celé práce:

- faktory vedoucí k odchodu ze zaměstnání lze rozdělit podle zaměření na individualistické a kolektivistické (tedy jedinec je zaměřen na vlastní osobu a rozvoj nebo na rozvoj celé organizace i společnosti),
- individualistické a kolektivistické faktory nepůsobí samostatně, jsou provázány,
- impulzem vedoucím k odchodu je očekávání, u velkých organizací navíc vztahy a komunikace,
- nejčastěji vedou k fluktuaci faktory komunikace, vztahů, odměňování a uznání,
- problematické faktory prvotní procesní jsou očekávání a kultura (intrapersonální),
- problematické faktory interpersonální (organizační) jsou komunikace, uznání a vztahy,
- vztahy mezi faktory jsou přímé a slabé (byly konstruovány jako samostatné),
- faktory jistoty a odměňování jsou poměrně nezávislé, působí napříč hierarchií ostatních faktorů (přitom jsou významné ve vlivu na fluktuaci a množství příčin odchodu),
- nižší míru stresu vykazují faktory očekávání a kultury,
- vyšší míra stresu je spojena s faktory komunikace, uznání a vztahů,

²⁸ Formální, hlubší zaměření, snaha zabránit odchodu, preference fluktuace, ignorace.

²⁹ Výsledky práce prokázaly větší efektivnost v řízení a rozvoji lidských zdrojů u velkých organizací.

³⁰ Zaměstnanci jsou v USA zaměřeni na osobní růst a rozvoj na pracovním místě. Čeští zaměstnanci řeší nižší stupeň potřeb – plat, etiku organizace, nedostatečnou koncepci pracovních míst.

- faktorem individuálního růstu je faktor uznání.

Vztahy mezi sledovanými praktikami v organizacích vykazují šest možných přístupů k práci s fluktuací. První přístup sledovaného vzorku manažerů je pouze formální. Dodržují nařízené výstupní pohovory, uchovávají výsledky, ale dále je nerozebírají, nezabývají se výstupy ani připomínkami zaměstnanců a na výslednou fluktuaci nemá tato činnost žádný vliv. Druhý sledovaný přístup je charakteristický hlubším zaměřením na rozbor výsledků pohovorů, řešení připomínek, analýze časových řad a řešení přístupu jednotlivých oddělení v závislosti na odstranění nežádoucí fluktuace, která již byla v organizaci odhalena. Třetí skupina se profilovala z organizací, které se snaží zabránit odchodu svých zaměstnanců, a proto se do hloubky věnují rozboru fluktuace, sledováním vývoje a dílčích částí společně s uplatněním výsledků. Čtvrtá skupina preferuje vysoké náklady fluktuace před zvyšováním mzdových nákladů, pátá skupina využívá typizaci zaměstnanců podle jejich efektivity a následně se snaží o retenci klíčových zaměstnanců s nutnou obměnou těch nevyhovujících. Poměrně rozsáhlá (průměrně 52 % všech dotazovaných manažerů), je poslední, šestá skupina organizací, která se výstupními pohovory či jiným monitorováním fluktuace nezabývá vůbec.

V organizacích z pozice manažerů často dochází k nedostatečnému objektivnímu vnímání problematických faktorů a to i přes celkově se projevující vyšší optimismus či nadhodnocení organizačních praktik zaměstnanci ve srovnání s realitou. Audit vnitřního způsobu řízení lidských zdrojů a jeho vnímání může vyřešit tuto disonanci. I malé změny přinesou výrazné zlepšení situace, neboť zaměstnanci mají sklon předpokládat lepší podmínky a jednotková změna podmínek vede ke zlepšení vnímání zaměstnanci o více než o jednotku.

Stěžejním bodem pro snížení fluktuace je přetváření způsobu práce se zaměstnanci v souladu s nastoupeným trendem nikoli řízení lidských zdrojů, ale jejich rozvoje ve smyslu podpory samostatnosti, plánování kariéry, otevřené komunikace, a sdílení informací. Jak uvádí personální teorie, důležité je brát v potaz potřeby zaměstnanců na různých úrovních rozvoje. Některé potřeby zaměstnanců na pracovním místě jsou přehlíženy, jako potřeby sounáležitosti, přátelství, bezpečí a jistoty, uplatnění, uznání skupinou a seberealizace. Vnímaný rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem vede k nespokojenosti a tím k tendenci zaměstnanců opustit pracovní místo. Zaměstnanec je nutné ve výkonu úkolů podporovat a to pro zvýšení pocitu důležitosti, spokojenosti, potřebnosti pro organizaci, ale zejména pro udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce v době ekonomické krize. Je jisté, že zaměstnanci, kteří nejsou v práci podporováni, nemají dostatek informací a jsou k tomu navíc kritizováni, organizaci opustí.

7 Přínosy řešení a možné využití výsledků

Na základě výsledků disertační práce jsou níže uvedeny přínosy pro vědu a praxi. Vzhledem k tomu, že obdobný výzkum týkající se příčin fluktuace v České republice nebyl zatím v uvedeném kontextu proveden³¹, výsledky a přínosy práce přinášejí nové poznatky do současného personálního řízení.

7.1 Přínos pro vědu

Přínosy pro vědu jsou založeny na zobecnění poznatků do stručných charakteristik použitelných pro další vědecký rozvoj. K zobecnění byly využity analogie s již známými fakty, konstrukty a poznatky. Věda může dále rozvíjet uvedené koncepce (na naměřených faktorech a konstruktech) pro potřeby psychologie a řízení ve smyslu následného rozvoje zaměstnanců po opuštění zaměstnání a přesunu na novou pozici.

7.1.1 Příčiny odchodu

Bylo identifikováno sedm nejčastějších faktorů charakterizujících příčiny fluktuace zaměstnanců (**odměňování, jistota, vztahy, komunikace, uznání, kultura a očekávání**).³²

Příčiny odchodu lze rozdělit podle afektivnosti během odchodu na **individualistické a kolektivistické** (znázorňující strany pyramidy ve schématu 5.2) a **interpersonální a intrapersonální**³³ (znázorňující vrstvy pyramidy ve schématu 5.2).

Běžně dochází k postupnému nárůstu afektivnosti následovaného poklesem. Pokud dochází k nezvládnutí míry stresu, jeho hromadění je následováno únikem. Seskupení faktorů na interpersonální a intrapersonální charakterizuje stádia a příčiny odchodu zaměstnanců. Lze odvodit, že zaměstnanci odcházejí z intrapersonálních důvodů při nižší míře stresu než při interpersonálních důvodech.

Faktory lze pro účely teorie dále rozdělit na **procesní a rozvojové**. Procesní příčiny odchodu zahrnují zejména vnitřní prostředí v organizaci³⁴, jako je kultura, komunikace, jistota a vztahy. Rozvojové jsou pak ty, které vedou k nespokojenosti při nemožnosti seberealizace

³¹ Obdobné studie byly provedeny v USA, vzhledem k rozdílu mezi ČR a USA nelze obě země relevantně srovnávat. Přesto je základní srovnání uvedeno v příloze 13.

³² Pod tyto faktory byly shrnuty veškeré možné interní organizační příčiny odchodu, které byly zjištěny pomocí obsahové analýzy i výsledky primárního šetření (jež byly nalezeny jako statisticky prokazatelné).

³³ Vztahové (interpersonální) faktory jsou faktory vztahové, mající svůj původ v konfliktu mezi osobami uvnitř organizace. Zde jsou to faktory podřazené vztahům, tedy uznání a komunikace. Faktory očekávání (intrapersonální) jsou naopak faktory, které jsou spojeny s jedincem jako takovým a jeho subjektivním očekáváním. K intrapersonálním faktorům lze řadit očekávání a kulturu.

³⁴ Viz také hygienické faktory u Herzbergovy dvoufaktorové teorie.

a osobního rozvoje. Pod rozvojové faktory lze zařadit uznání, očekávání a odměňování. Přitom u procesních příčin hraje velkou roli etika.

Podklady pro sestavení výše uvedeného rozdělení faktorů na procesní a rozvojové poskytly výsledky statistického testování³⁵, analýz a částečného doplnění pomocí kvalitativního dotazování. Všechny provedené analýzy prokázaly stejný trend zaměstnanců k odchodu právě z příčin procesních nebo rozvojových. Všechny prvky modelu, výpovědi testovaných zaměstnanců i obsahové analýzy lze přiřadit k těmto dvěma hlavním příčinám.

Možnosti přechodu mezi organizacemi modelují dvě základní tendence (které se shodují s výše uvedenými transfery zaměstnanců mezi organizacemi):

1. Zaměstnanci jsou nespokojeni v současné organizaci, ale hledají jistotu a proto volí stejný typ zaměstnání v jiné organizaci (**procesní typ transferu**).
2. Zaměstnanci jsou nespokojeni se svým růstovým potenciálem a hledají rozvoj jinde. V tomto případě se jedná o nezávislé, znalostní a inovativní zaměstnance (**rozvojový typ transferu**).

7.1.2 Podpora Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Pomocí rozboru afektivnosti zaměstnanců vedoucí k transferu z jednoho zaměstnání do dalšího byly na základě faktorové analýzy nalezeny výsledky podporující Herzbergovu teorii dvou faktorů. Analýza odhalila odchod 41 % zaměstnanců z **motivačních příčin** (vnitřní snaha o rozvoj, práci, seberealizaci) a zbylých 59 % sledovaných zaměstnanců opustilo organizaci z **příčin satisfakčních** (hygienických faktorů).

7.1.3 Přístupy k tvorbě transferů mezi zaměstnáními

Analogicky k pozičnímu a zdrojovému přístupu k tvorbě konkurenční výhody organizací, který lze chápat jako klasický vývoj životní křivky se stádií růstu, rozvoje, vrcholu a poklesu, byl modelován přístup zaměstnanců k odchodu z organizace.

1. Stádium růstu (**zdrojový přístup**): Zaměstnanec sám sebe vnímá jako jedinečný soubor zdrojů a kompetencí, které poskytuje organizaci. Pokud organizace tyto zdroje nevyužije, zaměstnanec je odnáší jinam.
2. Stádium poklesu (**poziční přístup**): Faktory uvnitř organizace vytváří tlak na zaměstnance ve smyslu konfliktů, management se chová racionálně a jako hlavní cíl

³⁵ Vztah uvedených faktorů a fluktuace byl prokázán pomocí statistického testování korelační analýzou, regresí, determinací a faktorovou analýzou a analýzou diferencí. Všechna testování prokázala statisticky významný vliv faktorů na fluktuaci zaměstnanců. Faktory dále podpořila agregace determinantů, ze kterých jsou faktory složeny. Byly testovány i jednotlivé položky konstruktů se stejným výsledkem, tedy statisticky prokazatelným vlivem na fluktuaci. Agregace těchto determinantů výrazně posílila významnost celkových faktorů.

sleduje maximalizaci zisků bez ohledu na zaměstnance. Zaměstnanec je okolím nucen pracovní místo opustit.

7.1.4 Vývoj rozhodování o výpovědi

Zaměstnanec během stádia rozhodování o výpovědi prochází šesti fázemi (přičemž některé mohou být zastoupeny více a některé méně):

1. rozhodování o nákladech odchodu (dostupnost jiného zaměstnání, starosti se sháněním nového místa, pohodlnost, zapracovanost na stávající pozici, kladné vztahy se spolupracovníky apod.),
2. vyčkávání, zda se situace nezmění,
3. snížení pracovního nasazení (pokud změna nepřichází),
4. demotivace vlastní práce,
5. snaha o změnu ze strany zaměstnance,
6. hledání jiného zaměstnání a odchod (případně setrvání a práce pod průměrem výkonnosti).

7.2 Přínos pro praxi

Níže jsou krátce popsána doporučení pro praktické využití výsledků disertační práce (personálním) managementem organizací. Stručné shrnutí organizačních příčin negativní fluktuace napomáhá utřídění poznatků a snadné implementaci pro zvýšení retence zaměstnanců. Nejdříve budou popsána doporučení ve vztahu k velikosti organizace (podle počtu zaměstnanců) a následně bude uvedena typologie odchodů podle hodnot a postojů zaměstnance.

7.2.1 Doporučení podle velikosti organizace

Nežádoucí míru fluktuace je třeba v organizacích řešit podle velikosti organizace. Přitom obě organizace se liší ve třech základních bodech. V **příčinných faktorech** (1), v **impulzivité jednání** (2) a **otevřenosti vůči organizaci** (3).

V **malých organizacích** lze očekávat:

1. odchod z důvodu nespokojenosti s ohodnocením, jistotou budoucnosti a uznáním,
2. nespokojenost vede k impulzivnímu jednání, (změny ze strany zaměstnanců jsou rychlé a radikální), pokud dojde k rozhodnutí, je téměř nevratné,
3. otevřenost k diskusi, řešení počátečního problému s nadřízeným či jiným manažerem (pokud nejsou vyslechnuti, nebo situace není řešena, velmi rychle odcházejí i za cenu toho, že za zaměstnání nemají náhradu).

U zaměstnanců **velkých organizací** je chování následující:

1. nejčastější příčinou je nespokojenost se vztahy a komunikací (zaměstnanci se cítí nevyslechnuti, nepodporováni, jedná se s nimi neadekvátně, mají pocit bezvýznamnosti),
2. odchod není tak rychlý a impulzivní, zaměstnanci nejdříve nacházejí jinou pozici, na kterou se mohou přesunout, a během té doby jsou otevřeni změně, která by je přesvědčila o zbytečnosti odchodu,
3. nespokojenost je diskutována méně často (zaměstnanci nemají dobré zkušenosti se vztahy).

7.2.2 Doporučení pro zvýšení efektivity a rozvoje organizací pomocí sledování fluktuace jako úzkého místa procesu řízení

Existuje příčinná souvislost v rozvoji organizací z hlediska fluktuace zaměstnanců. Výsledky práce prokázaly větší efektivnost v řízení a rozvoji lidských zdrojů u velkých organizací. Pro snížení nespokojenosti, afektivnosti, odcizení a rychlejších odchodů v malých organizacích je třeba sledovat trend přístupu k zaměstnancům ve velkých organizacích ve faktorech kultury, uznání zaměstnanců a odměňování. Tyto faktory dokládají nižší nespokojenost i afektivnost. Stejně tak samostatná práce a iniciace projektů je limitujícím místem v procesu rozvoje. Organizace mohou využít možnost rozvoje a růstu z malé na velkou právě na základě umožnění iniciace projektů a samostatné práce zaměstnancům, vyslechnutí návrhů a jejich implementace v praxi.

Vzhledem k rozdílům ve vnímání důležitosti monitorování a práce s fluktuací u jednotlivých stupňů řízení (s vyšším stupněm managementu obvykle význam řízení fluktuace a retence roste) je třeba školení respektive kontrola liniových vedoucích, zda stanovené praktiky řízení fluktuace zaměstnanců využívají, uchovávají a jakým způsobem.

7.2.1 Doporučení předcházení odchodů podle postojů a hodnot zaměstnance

Existují dva základní typy odchodů a jejich příčiny. Odchod zaměstnance je motivován buď **impulzivitou** jednání jedince, nebo dlouhodobou **frustrací**.

Impulzivní typ odchodu je charakteristický rychlým průběhem³⁶, kterému předchází nenaplnění ambic ve smyslu růstu a rozvoje. Tento typ zaměstnanců opouští organizaci bez předchozích diskusí, neboť nevidí možnost změny. Tito lidé jsou individualisticky zaměřeni - neexistuje nic, co by změnilo jejich rozhodnutí. Přesto nepoškozují organizaci svým sníženým

³⁶ Zaměstnanci rychle procházejí stádií odchodu (nejdříve intra- a poté interpersonálními).

výkonem. Odchod volí raději, než stagnaci, neboť již znají postupný průběh odchodu (mají již negativní zkušenost z předchozích zaměstnání). Příčinou takto rychlého odchodu bývá často špatný či nedůsledný a neodpovídající přístup (odborností, kvalifikací a vzhledem do problematiky) vedoucích či personalistů, kteří provádějí nábor zaměstnanců.

Odchod v důsledku frustrace je charakteristický dlouhým průběhem, kdy se zaměstnanci snaží změnit nevyhovující podmínky, komunikují své podněty a nutnost změny se zástupci organizace, dlouho vyčkávají, změna ovšem nepřichází. Z tohoto důvodu postupně zaměstnanci přicházejí na to, že není jiná možnost, než odchod z pracovní pozice. Tento typ zaměstnanců se snaží prodlužováním stádia rozhodování o redukci nejistoty ze změny. Tito zaměstnanci odcházejí z příčin interpersonálních (jsou kolektivisticky zaměřeni), tedy ve stádiu vyššího výkonu i stresu. Příčinou ztráty těchto loajálních, velmi nerozhodných zaměstnanců je ignorace impulzů od zaměstnanců.

Identifikovat, o jaký typ zaměstnance a odchodu půjde, lze pomocí analýzy efektivity práce, systému nábora zaměstnanců, míry a časových řad fluktuace, nákladů a výnosů na zaměstnance (pro rozhodnutí, jakou cenu má daný zaměstnanec v případě odchodu či setrvání). Tato analýza pomůže také odvodit, nakolik jsou kteří zaměstnanci klíčoví pro organizaci, nebo zda lze jejich působení zcela eliminovat, nebo efektivněji nahradit outsourcingem.

Konkrétní návrhy a praktická doporučení konstruovaná na základě výsledků práce lze nalézt v příloze 11 (kapitola v přílohách 10.11). Jsou uvedena základní praktická doporučení, jako například:

- změny v plánování zaměstnanců pro zvýšení retence,
- změny v přijímání zaměstnanců pro zvýšení retence,
- limitující faktory retence,
- strategické mapy pro zvýšení retence,
- scénáře vývoje,
- implementace změny pro zvýšení retence,
- postup vyhodnocení efektivity zvyšování retence a provedené změny,
- výstupy, výsledky a přínosy změny pro organizaci.

8 Literatura

8.1 Knihy a články

1. ANDERSON, V. *Research Methods in Human Resource Management*. 2. London : Chartered Institute of Personnel Development, 2009. 385 s. ISBN 978-184398-227-2.
2. ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
3. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
5. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
7. ATKINSON, R. L. *Psychologie*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
8. AURUSKEVICIENE, V.; SALCIUVIENE, L. The Impact of Relationships Quality on Customer Loyalty in Professional Services Market. In *Proceedings of the 16th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*. Vienna : Institute of International Business, 2008. s. 3-12.
9. BAIRD, L; MESOULAH, I. Managing two fints of strategic human ressource management. *Academy of management review*, 1988. 13(1), s. 116-128.
10. BECKER, B. E.; HUSELID, M: A.; ULRICH, D. *The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance*. Boston, Harvard Business School Press, 2001.
11. BENET-MARTINEZ, V.; JOHN, O. P. Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998, 75, 729-750.
12. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí : Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
13. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
14. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
15. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
16. BLYTON, P. – TURNBULL, P. *Reassessing Human Resource Management*. London : Sage Publications, 2010. 270 s. ISBN 0-8039-8698-X.
17. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*. Brno : NC Publishing, 2008. ISBN 978-80-903858-2-5.

18. BOEHNKE, K; BONTIS, N; DISTEFANO J.J; DISTEFANO, A.C. Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities, *Leadership and Organizational Development Journal*, 2003. Vol. 24 No. 1, s. 5-15. ISSN: 0143-7739.
19. BOXALL, P. – PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2008. 351 s. ISBN 978-1-4039-9210-X.
20. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
21. BRANHAM, L. Employees often depart because they're pushed. *Kansas City Star*. 2005, 5.
22. BRANHAM, L. Employee Retention Requires More Than Good Benefits. *Kansas City Star*. 2006, 6.
23. BRANHAM, L. *Keeping the people who keep you in business : 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. 1. USA : AMACOM, 2000. 352 s. ISBN 9780814405970.
24. BRANHAM, L. A Dozen Deadly Sins of Conducting Employee Surveys. *Business Forum : Opinion and feedback*. 2002-10-22.
25. BRANHAM, L. Six Factors That Push Good Employees Out The Door. *Kansas City Star*. 2000, 8.
26. BRANHAM, L. Why employees leave: Reasons 'hiding in plain sight'. *Globe Careers*. 27-04-2005, C.
27. BRÉMOND, J; BRÉMOND, G. *L'économie Française : face aux défis mondiaux*. Paris : Hatier, 1988. ISBN 2-218-01691-5.
28. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
29. BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break All the Rules*. United States : Simon & Schuster, 1999. 271 s. ISBN 0-684-85286-1.
30. COLLINS, J. *Good to Great*. London : Random House Business Books, 2001. ISBN 9780712676090.
31. COOPER, D. R., SCHINDLER, P.S. *Business Research Methods*. New York : McGraw Hill, 2006. ISBN 0072979232.
32. ČERVINKA, V. *Informační systém jako nástroj moderního personálního podniku*. In *Systems Integration 2005*. Praha : VŠE, 2005. s. 477-479. ISBN 80-245-0895-8.
33. ČERVINKOVÁ, R. Zmrazili jste platy, a co dál? Aneb co nám krize dala a vzala... *HR forum*. 2010, 1. s. 41 – 45.
34. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde, 2005. 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
35. DECI, E.L; RYAN, R.M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York : Plenum Press, 1985. 332 s. ISBN 0-306-42022-8.

36. DIANOUX, C; KETTEROVÁ, J; LINHART, Z. *Print Advertising in the Czech Republic and France: Homogeneous or Heterogeneous Practices?* In Vienna: Institute of International Business and Business Administration, 2005. ISBN 3-9502045-3-9.
37. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
38. DOOREWAARD H; BENSCHOP, Y. HRM and organizational change: an emotional endeavour, *Journal of Organizational Change Management*, 2003. Vol. 16 No. 3, s. 272 – 286. ISSN: 0953-4814.
39. DOW, D. Factors Influencing Perceptions of Psychic Distance. *Academy of International Business*, 2009. 51, s. 140-151.
40. DOW, D; FERENCIKOVA, S. The Measurement and Impact of Psychic Distance. *EIBA*, 2007, 40, s.1-26.
41. DOW, D; LARIMO, J. Challenging the conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research. *Journal of International Marketing*, 2009. 17(2), s. 74-98.
42. DOWLING, P.J. – FESTING, M. – ENGLE, A.D. *International Human Resource Management : Mananging People in a Multicultural Context*. Andover : Cengage Learning EMEA, 2008. 368 s. ISBN 978-1-84480-542-6.
43. DUCHOŇ, B. – ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
44. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
45. EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
46. FINNEGAN, D. Rethinking Retention. *Book Excerpt*. 08-01-2010, 1.
47. FITZ-ENZ, J. *How to Measure Human Resource Management*. 3. USA : McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-136998-8.
48. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
49. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
50. FRASER, N.; HONNETH, A. *Přerozdělování nebo uznání?* Praha : Filosofia, 2004. ISBN 80-7007-200-8.
51. GOSLING, S. D; RENTFROW, P. J; SWANN, W. B. A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*. 2003, 37, s. 504–528.
52. GUIZZARDI, G; HERRE, H; WAGNER, G. On the General Ontological Foundations of Conceptual Modeling. *Springer – Verlag Berlin Heidelberg*. 2002, LNCS 2503, s. 65 – 78.

53. HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R: Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, Vol 11(3), 1980. s. 445-455. ISSN 0033-0175.
54. HARGAŠOVÁ, M. et al. *Skupinové poradenství*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2642-7.
55. Harvard Business Review. Dealing with the Real Reasons People Leave. *Harvard Management Update*. 2008, 2.
56. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.
57. HEBÁK, P et al. *Vícerozměrné statistické metody*. Praha : Informatorium, 2005. ISBN 80-7333-039-3.
58. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat : analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-123-9.
59. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
60. HERZBERG, F; MAUSNER, B; SYNDERMAN, B.B. *The motivation to work*. 7. New Jersey : Transaction Publishers, 2004. 159 s. ISBN 1-56000-634-X.
61. HLUBINKOVÁ, Z. et al. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
62. HOFSTEDE, G. - HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace – Software lidské mysli*. Praha : Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
63. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha : Credit, 2006. ISBN: 80-213-1585-7.
64. HORALÍKOVÁ, M; ZUZÁK, R. *Talenty v podnikové praxi*. Praha : Credit, 2005. ISBN 80-213-1292-0.
65. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
66. HOSPODAŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
67. HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-7184-889-1.
68. HRON, J. *Teorie řízení*. Praha : Credit, 2005. ISBN 80-213-0695-5.
69. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-274-1458-2.
70. HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 1997, 40, 1, s. 171-188.
71. JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*. 1995, 46, s. 237-264.
72. JAŠKOVÁ, I. Fluktuace zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti podniku - výsledky bivariační analýzy. In *Vývojové tendence podniků V*. Brno : ESF MU, 2009. ISBN 978-80-210-5003-7, s. 53-127.

73. JENKINS, A.K. Keeping the talent: understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce. *Defense A R Journal*. 1.4.2009, 1, s. 164-170.
74. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
75. JOHN, O. P.; NAUMANN, L. P.; SOTO, C. J. Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. New York : Guilford Press, 2008. s. 114-158. ISBN 978-1-59385-836-0.
76. JOHN, O.P; ROBINS, R.W; PERWIN, L.A. *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York : Guilford Press, 2008. ISBN 978-1-59385-836-0.
77. JOYCE, W; NOHRIA, N; ROBERSON, B. *What really works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. New York : Harper Business, 2003. ISBN 0-06-051278-4.
78. KACHAŇÁKOVÁ, A.; STACHOVÁ, K. The level of education and development of employees in organisations operating in Slovakia. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 2011, 2. ISSN 1211-3174.
79. KAHLE, B. - STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
80. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Efektivní systém řízení strategie : Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
81. KATCHER, B. L.; SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
82. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-413-5.
83. KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
84. KLEIN, H.-M., KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.
85. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
86. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
87. KOLMAN, L. *Kapitoly z psychologie pro ekonomy - I. část*. Praha : Credit, 2000. ISBN 80-213-0589-4.
88. KOLMAN, L. *Kapitoly z psychologie pro ekonomy - II. část*. Praha : Credit 2003. ISBN 80-213-0968-7.
89. KOONTZ, H. - WEIHRICH, H.: *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7.

90. KOTLER, P. *Marketing Management*. 7. vyd. USA : Prentice-Hall International Editions, 1991. ISBN 0-13-563479-2.
91. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
92. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
93. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
94. KOUNS, J.; MINOLI, D. *Information Technology Risk Management in Enterprise Enviroments*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2010. 421 s. ISBN 978-0-471-76254-6.
95. KRISHNAMURTHY , S. A Comprehensive Analysis of Permission Marketing. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2001, 6, s. 45-68.
96. KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
97. LARIMO, J; DOW, D. The Impact of Cultural Distance Framework on Foreign Establishment Mode Decission: Hofstede vs Schwartz vs GLOBE. *EIBA*, 2009, 35 s. 3-15.
98. LAZAR, J., PREECE, J. *Designing and Implementing Web-Based Surveys*. 1999. Journal of Computer Information Systems, 39(4), 63-67.
99. LEONARD, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0875848591.
100. LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1932. 140, s. 1–55.
101. LINHART, Z. *Prognostika a plánování*. Praha : Credit, 2003. ISBN 80-213-1067-7.
102. LINHART, Z. *Role spolupráce při změně venkova*. Praha : PEF ČZU, 1995. 127 s. Habilitační práce. ČZU.
103. LINHART, Z. *Marketing*. Praha : Credit, 2003. ISBN 80-213-1067-7.
104. LINHART, Z.; LINHARTOVÁ, L.; LINHART, J. Industrial Behaviour and Culture of Consumers on Internet. In *Proceedings of the 16th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*. Vienna : Institute of International Business, 2008. s. 192-200.
105. LINHARTOVÁ, L. Employee Satisfaction in National and International Companies in CEE. *Proceedings of the 18th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for CEE*. 1st edition. Vienna, Austria : Vienna University of Economics and Business Administration, 2010. Paper 22. s. 341-352. ISBN 978-3-9502045-9-9.
106. LINHARTOVÁ, L. Organizační příčiny fluktuace zaměstnanců. *Think Together 2011*. Praha : ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2169-4.

107. LINHARTOVÁ, L. Factors Affecting Staff Turnover. *UCOLIS 2010 - University Conference in Life Sciences-Proceedings*. Praha : ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2141-0.
108. LINHARTOVÁ, L. Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. *Think Together 2010*. Praha : ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2052-9.
109. LUKAS, J.; SMOLÍK, J. *Psychologie vůdcovství*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.
110. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
111. MAJEROVÁ, V. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha : Credit, 2003. ISBN 978-80-2130-330-0.
112. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
113. MASLOW, A. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. 50, s. 370-396.
114. MCCLELLAND, D.C. *Human Motivation*. 1. New York : Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987. 609 s. ISBN 0-521-36951-7.
115. MCCONNON, S. – MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
116. MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 2006. 361 s. ISBN 0-07-146222-8.
117. MEYER, J.P., ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. 1, s. 61-89.
118. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
119. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
120. MÜHLBACHER, J; KOVAC, J; PUTNOVÁ, A. Managerial Roles and Management Development : A Central European Perspective. *29th International Conference on Organizational Science Development PEOPLE AND ORGANIZATION*. Portorož, 2010.
121. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
122. NOHRIA, N; JOYCE, W; ROBERSON, B. What Really Works. *Harward Business Review*. 2003,6. s. 2 – 13.
123. NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.
124. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247- 1706-9.

125. PAYNE, V. *Teambuilding workshop*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
126. PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních výzkumech*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-74-0.
127. PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení*. Praha : Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
128. PFEFFER, J. Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 1998, 40(2), s. 96-124.
129. PLAMÍNEK, J; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
130. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project management:body of knowledge*. Pennsylvania : PMI, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
131. PROCHASKA, J. O; NORCROSS, J. C; DICLEMENTE, C. C. *Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits*. New York: W. Morrow; 1994. ISBN 0688112633.
132. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
133. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
134. RAMLALL, S. J. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2004, 5(1), 52-63.
135. RAMLALL, S. J. Measuring Human Resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning, Newburgh*. 2003, 3(1).
136. REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
137. ROBSON, C. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (Regional surveys of the world) Oxford/GB : Blackwell Publishers, 2002. ISBN 13: 9780631213055.
138. ROSOCHATECKÁ, E.; a kol. *Ekonomika podniků*. Praha : Credit, 2006. ISBN 978-80-213-1682-9.
139. RUTHERFORD, M; BULLER, P; MCMULLEN, P. Human resource management over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human resource management*. 2003, 42(4), s. 321-335.
140. ŘEZANKOVÁ, H; HÚSEK, D; SNÁŠEL, V. *Shluková analýza dat*. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-26-9.

141. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
142. SCHEIN, E.H. *Psychologie organizace*. Praha : Orbis, 1969. ISBN 99-00-00078-X.
143. SCHWARTZ, S. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2004, 25, s. 1-65.
144. SOKOLOWSKY, P. *Informační požadavky moderního podniku : Informační management 1*. Praha : Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-453-5.
145. SOKOLOWSKY, P. *Organizace a management podnikového zpracování informací : Informační management 2*. Praha : Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0501-5.
146. SOMAYA, D. – WILLIAMSON, I. O. *Rethinking the "War for Talent"*. MIT Sloan Management Review, 2008. str. 29-34. ISSN 1532-9194.
147. STAFFORD, D. Employees losing faith in top-level managers. *The Kansas City Star*. 01-04-2008, 4.
148. STAFFORD, D. Flexibility keeps workers around. *The Kansas City Star*. 05-06-2010, 6.
149. STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
150. STEVENSON, W. J. *Introduction to Management Science*. Homewood: IRWIN, 1989. ISBN: 0-256-03660-8.
151. STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha : Professional publishing, 2001. ISBN 80-86419-12-6.
152. STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
153. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
154. STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha : VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
155. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
156. STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2010. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-032-6.
157. STÝBLO, J; URBAN, J; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. Praha : ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
158. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
159. ŠTIKAR, J; RYMEŠ, M; RIEGEL, K; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

160. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
161. SYNEK, M; HEŘMAN, K; KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
162. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
163. THIELE, A. *Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3310-4.
164. TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha : Alfa, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
165. TEBOUL, J. *Managing Quality Dynamics*. Great Britain : Prentice Hall International, 1991. ISBN 0-13-553462-3.
166. ULRICH, D. Measuring Human Resources : An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*. 1997. 36(3): 303-320.
167. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
168. URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.
169. URBAN, J. *Principy personální organizace*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2003. ISBN 80-245-0554-1.
170. VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.
171. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
172. VROOM, V.H. *Manage people, not personnel : motivation and performance appraisal*. Boston : Harward Business Review, 1990. 271 s. ISBN 0-87584-228-3.
173. VYSEKALOVÁ, J; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
174. VYSUŠIL, J. *Metoda balanced scorecard v souvislostech*. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
175. VÝROST, J.; SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
176. WAGNER, J. *Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
177. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
178. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
179. WIENER, N. *Kybernetika a společnost*. Praha : Československá akademie věd, 1963. Studie.

180. WILDING, C. *Emoční inteligence – vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.
181. ZIMBARDO, P. G. *Moc a zlo : sociálně psychologický pohled na svět*. Praha : Moraviapress, 2005. ISBN 80-86181-80-4.

8.2 Elektronické dokumenty

182. ACITS, The University of Texas at Austin. *Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR* [online]. 1995 [cit. 2010-12-15]. Dostupné z WWW: <http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>
183. Behavioural Change : A Summary of Four Major Theories. In *Family Health International (FHI)* [online]. 2002 [cit. 2010-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.fhi.org/nr/rdonlyres/ei26vbslpsidmahhxc332vwo3g233xsqw22er3vofqvrjvu bwyzclyqjcbdgexyzl3msu4mn6xv5j/bccsummaryfourmajorthories.pdf>.
184. BOWES, B.J. *Legacy Bowes Group* [online]. 2010 [cit. 2010-06-30]. A Competitive Employee Market Compels Companies to Manage High Turnover. Dostupné z WWW: <http://legacybowesgroup.com/component/content/article/43-retention/183-a-competitive-employee-market-compels-companies-to-manage-high-turnover.html>.
185. BRANHAM, L. What to Measure...Satisfaction or Engagement?. *Keeping the People Report* [online]. 2006, 8, [cit. 2010-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.keepingthepeople.com/newsletter/vol-08-summer-2006.html>.
186. BRANHAM, L. Are You Engaged? : Use Seven Ways to Engage People. *Leadership Excellence* [online]. 2005, 12, [cit. 2010-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.leaderexcel.com>. ; <http://www.keepingthepeople.com/pdfs/lb-ale05.pdf>.
187. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Personalista [online]. 2004, n. 7, [cit. 2010-06-07]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.cz/index.php?ID=33&basket=b78c3e42f202e5f773f9fa5074e52209>.
188. ČÁBELOVÁ, L. Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Tiskové centrum PricewaterhouseCoopers* [online]. 2007 [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-fluktuaci-zamestnancu.jhtml>.
189. Český statistický úřad [online]. 2. 3. 2010 [cit. 2010-03-24]. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2009*. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>.
190. DEMČÁK, M. *Vyplnto.cz* [online]. 2008, 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.vyplnto.cz/>.
191. ERTL, J. PersonAll consulting [online]. 2005 [cit. 2010-03-28]. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Dostupné z WWW: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
192. HÁJEK, M. *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-06-07]. *Fluktuace bez závoje*. Dostupné z WWW:

- http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181.
193. HEATHFIELD, S.M. Keep Your Best: Retention Tips : Retention in an Improving Job Market. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, [cit. 2010-06-30]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/cs/retention/a/turnover.htm>.
194. HEATHFIELD, S.M. More Tips to Reduce Employee Turnover : You Can Reduce Employee Turnover. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, [cit. 2010-07-07]. Dostupný z WWW: http://humanresources.about.com/od/retention/a/turnover_tips.htm.
195. HEATHFIELD, S.M. Reduce High Quality Employee Turnover. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, [cit. 2010-10-06]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/b/2009/10/22/reduce-employee-turnover.htm>
196. KREIM, R. *Moderní řízení*. [online] 11.3.2004 [cit. 2010-06-01]. Dostupný z: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000515-14073400-600000_detail-manazerske-kompetence-techniku-cast-2.
197. LINHARTOVÁ, L. *Důvody odchodu ze zaměstnání (výsledky výzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: <http://www.duvody-odchodu-ze-zamestnani.vyplnto.cz>.
198. MIKA, F. E-personalistika - léta dozrávání. *Moderní řízení* [online]. 2003 [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13346100-e-personalistika-leta-doizravani>.
199. PALMQUIST, M. How to Develop a Research Question. *The Bedford Research Room* [online]. [cit. 2010-06-29]. Dostupný z WWW: <http://www.bedfordstmartins.com/researchroom/question/index.asp>.
200. PASS, S. What's the best way to secure high-performance working and best practice?. *People Management Magazine* [online]. 15.9.2005, 38, [cit. 2010-11-03]. Dostupný z WWW: <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2005/09/ontheline.htm>.
201. PricewaterhouseCoopers. *Saratoga - Human capital measurement*. [online]. 2006 - 2010, 2010 [cit. 2010-06-01]. Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml>.
202. REIß, Ch. *Fluktuation*. [online]. 2. 1. 2008 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
203. Transtheoretical Model. *The Change Zone* [online]. 2004 [cit. 2010-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.changezone.co.uk/STEVE/Transtheoretical%20Model.html>.
204. VOSOBA, P. *Pavel Vosoba : sales & services* [online]. 2005 [cit. 2010-10-19]. Lean audit -- Vysoká fluktuace je problém přístupů!. Dostupné z WWW: http://www.vosoba.cz/clanek_lean_audit_vysoka_fluktuace.php

205. VOSOBA, P. *Pavel Vosoba : sales & services* [online]. 2005 [cit. 2010-10-19]. Lean audit -- Nové příležitosti interního auditu. Dostupné z WWW: http://www.vosoba.cz/clanek_lean_audit.php
206. ZAHORSKY, D. Fighting Employee Turnover Costs : Reduce Employee Turnover. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, 1, [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm>.
207. ZAHORSKY, D. Ignite the Two Fires of Employee Motivation. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, [cit. 2010-06-30]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/cs/benefits/a/033003.htm>.

9 Seznamy tabulek, schémat a grafů

9.1 Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance v organizaci	9
Tabulka 2.2: Pracovní oblasti motivátorů	12
Tabulka 2.3: Pracovní motivátory podle potřeb	13
Tabulka 2.4: Organizační příčiny a následky stresu	15
Tabulka 2.5: Náklady na odchod zaměstnance	20
Tabulka 2.6: Změny pracovních okolností a jejich dopad	24
Tabulka 2.7: Změny v řízení lidských zdrojů	25
Tabulka 2.8: Definice a vysvětlení faktorů	59
Tabulka 2.9: Souhrn výroků načerpaných v literární rešerši pro dedukci faktorů	60
Tabulka 2.10: Popis úrovní konstruktů	62
Tabulka 2.11: Konstrukt faktorů ovlivňujících fluktuaci	63
Tabulka 2.12: Faktory ovlivňující fluktuaci	65
Tabulka 4.1: Obor činnosti respondentů pilotního dotazníku	77
Tabulka 4.2: Obor činnosti respondentů 1. dotazníku zaměřeného na zaměstnance	80
Tabulka 4.3: Obor činnosti respondentů 2. dotazníku zaměřeného na zaměstnance	81
Tabulka 5.1: Verifikace vztahů mezi faktory nespokojenosti a odchodem ze zaměstnání	89
Tabulka 5.2: Vztahy mezi výroky respondentů a fluktuací	89
Tabulka 5.3: Významnost faktorů a determinantů vedoucích k fluktuaci	92
Tabulka 5.4: Vztahy mezi faktory navzájem	93
Tabulka 5.5: t-test nezávislosti faktorů	94
Tabulka 5.6: Koeficienty asociace determinantů podmiňujících rozhodnutí o odchodu	96
Tabulka 5.7: Variance vysvětlené jednotlivými faktory	97
Tabulka 5.8: Výsledné faktory nalezené metodou analýzy hlavních komponent	98
Tabulka 5.9: Pojmenování faktorů	100
Tabulka 5.10: Srovnání faktorů metodou agregace a analýzou hlavních komponent	101
Tabulka 5.11: Variance vysvětlené jednotlivými faktory	102
Tabulka 5.12: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 1	102
Tabulka 5.13: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 2	105
Tabulka 5.14: Pojmenování faktorů	107
Tabulka 5.15: Srovnání faktorů	107
Tabulka 5.16: Průběh spojování výroků do shluků	108
Tabulka 5.17: Srovnání faktorů vedoucích k odchodu a shluků	111
Tabulka 5.18: Srovnání faktorů vedoucích k odchodu a shluků	112
Tabulka 5.19: Komparace faktorů vedoucích k rozhodnutí o odchodu	114
Tabulka 5.20: Afektivnost při rozhodování o odchodu	117
Tabulka 5.21: Srovnání spokojenosti zaměstnanců malých a velkých organizací	118
Tabulka 5.22: Spokojenost podle faktorů ovlivňujících rozhodnutí o výpovědi	119
Tabulka 5.23: Variance vysvětlené jednotlivými faktory	122
Tabulka 5.24: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax	123
Tabulka 5.25: Pojmenování faktorů	124
Tabulka 5.26: Variance vysvětlené jednotlivými faktory	127
Tabulka 5.27: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax	127
Tabulka 5.28: Pojmenování faktorů	128
Tabulka 5.29: Práce organizací s fluktuací	129
Tabulka 5.30: Vysvětlení zkratk	133
Tabulka 5.31: Koeficient asociace pracovních postupů týkajících se fluktuace	133

Tabulka 5.32: Variance vysvětlené jednotlivými faktory	137
Tabulka 5.33: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax	137
Tabulka 5.34: Pojmenování faktorů	139
Tabulka 5.35: Srovnání pohledu na organizační praktiky z pohledu zaměstnanců	141
Tabulka 10.1: Obor činnosti respondentů pilotního dotazníku	X
Tabulka 10.2: Obor činnosti respondentů 1. dotazníku zaměřeného na zaměstnance	XI
Tabulka 10.3: Obor činnosti respondentů 2. dotazníku zaměřeného na zaměstnance	XI
Tabulka 10.4: Hypotézy přímo související s výzkumnou otázkou	XIII
Tabulka 10.5: Hypotézy ve spojení s uznáním	XV
Tabulka 10.6: Hypotézy ve spojení se vztahy	XVI
Tabulka 10.7: Hypotézy ve spojení s pocitem jistoty	XVII
Tabulka 10.8: Hypotézy ve spojení s komunikací	XVIII
Tabulka 10.9: Hypotézy ve spojení s očekáváním	XIX
Tabulka 10.10: Hypotézy ve spojení s kulturou	XX
Tabulka 10.11: Hypotézy ve spojení s odměňováním	XXI
Tabulka 10.12: Hypotézy spojené s demografickými charakteristikami	XXII
Tabulka 10.13: Hypotézy ve spojení s prací organizací s fluktuací	XXIV
Tabulka 10.14: Spokojenost s determinanty faktoru očekávání	XXXII
Tabulka 10.15: Spokojenost s determinanty faktoru kultury	XXXIV
Tabulka 10.16: Spokojenost s determinanty faktoru odměňování	XXXVI
Tabulka 10.17: Spokojenost s determinanty faktoru vztahů	XXXVIII
Tabulka 10.18: Spokojenost s determinanty faktoru uznání	XXXIX
Tabulka 10.19: Spokojenost s determinanty faktoru jistoty	XL
Tabulka 10.20: Spokojenost s determinanty faktoru komunikace	XLII
Tabulka 10.21: Proměnné vzorce chování během rozhodování o odchodu	XLIV
Tabulka 10.22: Popis proměnných	XLV
Tabulka 10.23: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici (%)	XLV
Tabulka 10.24: Analýza rozptylu reakcí na podněty	XLVI
Tabulka 10.25: Rozdílnost reakcí podle Scheffého metody	XLVI
Tabulka 10.26: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici ve velkých organizacích (%)	XLVII
Tabulka 10.27: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici v malých organizacích (%)	XLVII
Tabulka 10.28: Korelace mezi typem kultury a praktikami v organizaci	LII
Tabulka 10.29: Balanced scorecard (BSC) – cíle a plán činností	LXIII
Tabulka 10.30: Program změny u jednotlivce	LXIV
Tabulka 10.31: Determinanty personálního řízení	LXVIII
Tabulka 10.32: Srovnání inspirativních studií	LXIX
Tabulka 10.33: Srovnání nejčastějších příčin odchodu zaměstnanců	LXX
Tabulka 10.34: Sumarizace nákladových položek na fluktuaci	LXXIII
Tabulka 10.35: Rozpočet na období jednoho roku - náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)	LXXIV

9.2 Seznam schémat

Schéma 2.1: Křivka přežití	31
Schéma 2.2: Přístup zaměstnanců ke konfliktu	32
Schéma 2.3: Typologie odměn	38
Schéma 2.4: Matice portfoliového přístupu k fluktuaci	43
Schéma 2.5: Dedukované vztahy mezi faktory ovlivňujícími fluktuaci	52
Schéma 2.6: Vliv afektu na výkonnost	56

Schéma 2.7: Faktory ovlivňující fluktuaci	64
Schéma 2.8: Induktivní a deduktivní prokazování.....	66
Schéma 4.1: Postup zpracování metodiky práce.....	73
Schéma 5.1: Vzájemná provázanost faktorů ovlivňujících fluktuaci.....	91
Schéma 5.2: Vztahy a třídění faktorů ovlivňujících fluktuaci.....	94
Schéma 5.3: Dendrogram výroků o příčinách odchodu z organizace.....	109
Schéma 5.4: Možné důsledky stresu na konkurenceschopnost při rozhodování odejít	122
Schéma 5.5: Inflexní body změn příčin odchodu.....	124
Schéma 5.6: Vývoj kariéry	126
Schéma 5.7: Možné trendy změny zaměstnání	128
Schéma 10.1: Strategická mapa řízení retence	LXII
Schéma 10.2: Pravděpodobnostní scénář vývoje zisku při snížení fluktuace	LXIV
Schéma 10.3: Efekty snižování fluktuace v organizaci.....	LXVII

9.3 Seznam grafů

Graf 2.1: Vývoj fluktuace zaměstnanců v České republice (1999 – 2010).....	17
Graf 5.1: Rozdílné příčiny odchodu zaměstnanců u malých a velkých organizací	115
Graf 5.2: Spokojenost zaměstnanců (jako celku) v organizaci během rozhodování o odchodu	118
Graf 5.3: Spokojenost s jednotlivými faktory vedoucími k odchodu ze zaměstnání.....	119
Graf 5.4: Snížení výkonu během rozhodování o odchodu	120
Graf 5.5: Monitorování a práce s fluktuací v organizacích.....	132
Graf 5.6: Srovnání vnímání využití organizačních praktik ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců z pohledu zaměstnanců a manažerů	145
Graf 10.1: Komunikace v organizaci ohledně rozhodnutí odejít	XXIX
Graf 10.2: Podmínky setrvání v organizaci.....	XXIX
Graf 10.3: Interval rozhodování o výpovědi	XXX
Graf 10.4: Existence zlomu vedoucímu k definitivnímu odchodu.....	XXX
Graf 10.5: Spokojenost s determinanty faktoru očekávání	XXXII
Graf 10.6: Spokojenost s determinanty faktoru kultury	XXXIV
Graf 10.7: Spokojenost s determinanty faktoru odměňování.....	XXXV
Graf 10.8: Spokojenost s determinanty faktoru vztahů a spolupráce.....	XXXVII
Graf 10.9: Spokojenost s determinanty faktoru uznání.....	XXXIX
Graf 10.10: Spokojenost s determinanty faktoru jistoty budoucnosti.....	XL
Graf 10.11: Spokojenost s determinanty faktoru komunikace	XLI
Graf 10.12: Styl řízení v organizaci podle manažerů.....	XLVIII
Graf 10.13: Využití organizačních struktur ve sledovaném vzorku.....	XLIX
Graf 10.14: Typy komunikace	L
Graf 10.15: Podpora talentů, samostatné práce a rozvoje	LI
Graf 10.16: Těžiště stimulace v organizaci	LII
Graf 10.17: Hodnoty organizace	LIII
Graf 10.18: Způsob přijímání zaměstnanců	LIV
Graf 10.19: Preference při přijímání zaměstnanců.....	LV
Graf 10.20: Míra zaměstnanců, kteří odešli během prvního roku.....	LVI
Graf 10.21: Organizační preference ve vztahu k fluktuaci	LVI

10 Přílohy

10.1 Příloha 1: Dotazník důvodů odchodu – zaměstnanci

Vážená paní / vážený pane,

Pokud jste za svou profesní kariéru dobrovolně opustili pracovní místo, prosím Vás o několik minut věnovaných tomuto dotazníku. Výzkum je určen ke zjištění hlavních důvodů odchodů zaměstnanců z organizace.

Při vyplňování si zvolte zaměstnavatele, kterého jste se rozhodli dobrovolně opustit a odpovídejte na otázky co nejupřímněji (dotazník je anonymní a je určen k zjištění pravých důvodů odchodu zaměstnanců z pracovních pozic, ne pouze formalit, které se obvykle uvádějí do složek v organizacích).

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé disertační práce „Faktor očekávání a role manažera v personálním řízení“ a grantu IGA PEF ČZU „Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců“, registrační číslo 201011140016.

Pokud byste měli zájem o zaslání výsledků, neváhejte mě kontaktovat na níže uvedeném emailu.

Předem Vám děkuji za Váš čas, ochotu a pomoc.

S přáním hezkého dne,

Ing. Lucie Linhartová

Email: linhartoval@pef.czu.cz

1. Z možností vyberte obor, ve kterém jste pracoval/a:

Prvovýroba		Finance, pojišťovnictví a reality	
Zpracovatelství		Služby	
Stavebnictví		Veřejná správa	
Výroba		Vzdělávání	
Doprava		Jiné (uveďte):	

2. Z možností vyberte velikost svého zaměstnavatele podle počtu zaměstnanců v organizaci:

Méně než 20		501 - 5 000	
20 – 250		5001 - 20 000	
250 – 500		Více než 20 000	

3. Z možností vyberte tu, která popisuje druh pracovní smlouvy s Vaším bývalým zaměstnavatelem:

Hodinová		Částečný úvazek	
Dohoda o PP		Živnostenský list	
Hlavní pracovní poměr		Jiný (uveďte):	

4. Z možností vyberte tu, která vystihuje oblast, ve které jste pracovali u svého bývalého zaměstnavatele:

Oddělení péče o zákazníky		Lidské zdroje	
Prodej / marketing		Administrativa	
Provoz / výroba		Jiné (uveďte)	
Účetnictví / finance			
Informační systémy			

5. Jak dlouho jste pracoval/a pro svého bývalého zaměstnavatele?

Méně než 30 dní		2-3 roky	
30-60 dní		3-5 let	
60-90 dní		5-10 let	
3-6 měsíců		10-15 let	
6 měsíců až 1 rok		15-20 let	
1-2 roky		20 + let	

6. Ze seznamu níže, vyberte faktory (maximálně 5 s určením pořadí – do kolony vepišťte číslo 1 - 5), které způsobily, že jste začal/a vážně uvažovat o odchodu z vaší organizace:

Nevyrovnanost pracovního a soukr. života		Nepružný pracovní poměr	
Nadměrné zatížení		Nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj	
Nedostatek potřebných zdrojů		Nevyhovující benefity	
Nedostatečné platové ohodnocení		Odměna neodpovídá výkonu	
Nekalé platební praktiky		Nedostatečná podpora nových nápadů	
Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení		Nezajímavá nebo nenaplňující práce	
Nedostatek týmové spolupráce mezi zaměstnan.		Nejistota stálosti zaměstnání	
Nejistota ohledně budoucnosti organizace		Stěhování	
Nadměrné požadavky na cestování		Návrat do školy	
Rozhodnutí o změně kariéry		Odchod do důchodu	
Neočekávané zaměstnání / kariérní příležitost		Negativní vztah s kolegou/y	
Nedostatek jasných očekávání		Negativní vztah s nadřízeným/i	
Nedostatek zájmu o rozvoj		Nedostatečná zpětná vazba	
Nedostatek otevřené komunikace		Nedostatek uznání	
Nespravedlivé zacházení		Nedostatek upřímnosti / integrity / etiky	
Nedostatek zaměření na produktivitu		Nedostatek zaměření na kvalitu	
Nutnost trávit více času s rodinou		Založení rodiny	
Rodinné důvody / nemoc		Nedostatečná podpora vstupů či nápadů	
Start podnikání		Neočekávané zbohatnutí	
Nevyhovující firemní kultura		Jiné (uveďte):	

7. Jak jste se rozhodl/a zvládnout situaci, než jste se rozhodl/a opustit svého zaměstnavatele (označte všechny, které se hodí):

Promluvil/a jsem se svým manažerem		S nikým jsem svůj problém nediskutoval/a	
Promluvil/a jsem s někým z vedení organizace		Čekal/a jsem, zda se věci změní k lepšímu	
Promluvil/a jsem s někým z person.oddělení		Jiné (uveďte)	

8. Do jaké míry se Vaše myšlenky na opuštění zaměstnavatele promítly do vkládání úsilí do vaší práce (došlo ke snížení pracovního nasazení)?

Hodně		Poměrně málo	
Trochu		Vůbec ne	

9. Jak dlouho trvalo od okamžiku, kdy jste poprvé začal/a uvažovat o odchodu do okamžiku, kdy jste skutečně opustil/a svého zaměstnavatele?

Odešel/a jsem ještě ten den (během zkuš. doby)		2 - 3 roky	
Do 90 dní (během zkušební doby)		3 - 5 let	
2 měsíce (výpovědní lhůta)		5 - 10 let	
6 měsíců až 1 rok		10 a více let	
1 - 2 roky			

10. Co by měl váš zaměstnavatel udělat jinak, abyste si to rozmyslel/a a zůstal/a?

Pokusil se změnit situaci		Se situací už se nedalo nic dělat	
Úspěšně změnil situaci			

11. Existoval zlom, který Vás vedl ke konečnému rozhodnutí opustit zaměstnavatele?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

12. Hledal/a jste aktivně zaměstnání, když jste byl/a ještě na původní pracovní pozici?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

13. Když jste odešel/a od svého zaměstnavatele, měl /a jste již práci u jiného zaměstnavatele?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

14. Pokud ne, měl/a jste jiné zdroje příjmů?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

15. Když jste oznámil/a odchod z organizace, sdělil/a jste skutečné důvody o tom, proč?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

16. Když jste oznámil/a odchod z organizace, jak Váš zaměstnavatel reagoval (označte všechny vyhovující možnosti)?

Byl šokovaný		Neprojevili žádnou snahu změnit můj názor	
Byl zklamaný		Požádal mě, abych to ještě zvážil/a	
Rozčílil se		Ptal se, co by mohl udělat, abych zůstal/a	
Nepřekvapilo ho to		Přijal to, nemohl udělat nic, co změnilo situaci	
Měl za mě radost		Jiné (uveďte):	
Shodli jsme se, že situace je nesnesitelná			

17. Co konkrétně, pokud vůbec něco, chtěl Váš zaměstnavatel udělat pro Vás?

Slíbil, že se bude snažit dělat věci lépe		Změna práce samotné	
Nabídl mi zvýšení platu, pokud bych zůstal/a		Jiné (uveďte):	
Změna pracovních podmínek		Nic mi nenabídl	

18. Vyberte jednu z následujících možností, která nejlépe popisuje Vaši motivaci k odchodu z organizace:

Byl/a jsem motivován/a mou nespokojeností a touhou opustit organizaci spíše, než přitažlivostí nebo dostupností nového zaměstnání/příležitosti jinde.	
Byl/a jsem motivován/a spíše dostupností mimo organizaci, než mou nespokojeností nebo touhou odejít.	
Byl/a jsem motivován/a nespokojeností a touhou odejít a současně i přitažlivostí nebo dostupností nového zaměstnání/příležitosti.	

19. Při pohledu zpět, máte pocit, že jste udělal/a správné rozhodnutí?

Ano		Nejsem si jista	
Ne		Poznámka:	

20. Prosím, uveďte, do jaké věkové skupiny se řadíte:

pod 25 let		35 – 44 let	
25 – 34 let		45 a více let	

21. Uveďte, prosím, vaše pohlaví:

Muž		Žena	
-----	--	------	--

22. Pokud máte k dotazníku komentáře, napište je prosím zde:

--

10.2 Příloha 2: Pocitové škály – zaměstnanci

1. Z možností vyberte obor, ve kterém jste pracoval/a:

Prvovýroba		Finance, pojišťovnictví a reality	
Zpracovatelsví		Služby	
Stavebnictví		Veřejná správa	
Výroba		Vzdělávání	
Doprava		Jiné (uveďte):	

2. Z možností vyberte velikost svého zaměstnavatele podle počtu zaměstnanců v organizaci:

Méně než 20		501 - 5 000	
20 – 250		5001 - 20 000	
250 – 500		Více než 20 000	

3. Z možností vyberte tu, která popisuje druh pracovní smlouvy s Vaším bývalým zaměstnavatelem:

Hodinová		Částečný úvazek	
Dohoda o PP		Živnostenský list	
Hlavní pracovní poměr		Jiný (uveďte):	

4. Prosim, uveďte, do jaké věkové skupiny se řadíte:

pod 25 let		35 – 44 let	
25 – 34 let		45 a více let	

Označte křížkem, k jakému extrému na stupnici se přikláníte, případně zvolte pole uprostřed, pokud se nelze přiklonit ani na jednu ze stran.

5. Kultura na pracovišti

	1	2	3	4	5	6	7	
Kultura v organizaci je silná								Kultura v organizaci je volná
Rozhodování je direktivní								Rozhodování je volné
Styl vedení je autokratický								Styl vedení je liberální
Pracovní doba se dodržuje								Přesčasy jsou běžné
Práce je nedostatek, nudím se								Práce je nadbytek, nestíhá se, stresuje
Úkoly se stíhají plnit v termínu								Úkoly se nestíhají, stále se přesunují

6. Komunikace

	1	2	3	4	5	6	7	
Komunikace je formální								Komunikace je neformální
Komunikace je otevřená								Komunikace je cenzurovaná
Komunikace směřuje pouze dolů								Komunikace směřuje všemi směry
Komunikace je hlavně písemná								Komunikace je hlavně ústní
Úkoly se mohou plnit dle uvážení								Styl plnění úkolů je přísně dán
Existuje prostor pro vyjednávání								Jsou pouze plněny příkazy shora
Zaměstnanci jsou stimulováni								Zaměstnanci se motivují sami

7. Odměňování

	1	2	3	4	5	6	7	
Finanční hodnocení je vysoké								Finanční hodnocení je nízké
Odměňování je motivačním faktorem								Odměňování není motivující
Odměňování je přiměřené								Odměňování neodpovídá
Jsou poskytovány benefity								Benefity nejsou poskytovány
Benefity jsou vyhovující								Benefity jsou nevhodné
Výkon je přeceňován								Výkon je přehlížen

8. Hodnocení spolupráce a vztahů								
	1	2	3	4	5	6	7	
Spolupráce a vztahy mezi kolegy jsou dobré								Spolupráce a vztahy mezi kolegy jsou špatné
Vztahy mezi kolegy jsou přátelské								Vztahy mezi kolegy jsou nevraživé
Vztahy mezi kolegy jsou podpůrné, týmové								Vztahy mezi kolegy jsou soutěživé
Vztahy mezi hierarchickými stupni jsou dobré								Vztahy mezi hierarchickými stupni jsou špatné
Vztahy mezi hierarchickými stupni jsou přátelské								Vztahy mezi hierarchickými stupni jsou formální
Vztahy mezi hierarchickými stupni jsou běžné								S vedením nepřicházím do styku
Kolegové jsou i přátelé								Kolegové jsou pouze spolupracovníci
Rozhodování je formální								Rozhodování je příbuzenské (kliká)

9. Důvěra, jistota budoucnosti								
	1	2	3	4	5	6	7	
Organizace dodržuje zásady etiky podnikání								Organizace nehledí na etický kodex
Organizace vytváří hodnotu pro celou populaci/zákazníky								Prospěšnost neprojde veta principem (většina doplácí na zájmy menšiny)
Počet rozpracovaných a budoucích projektů je vysoký								Projektů je minimum, jsou náhodné
Organizace má tendenci růstu								Vývoj organizace má klesající tendenci
Organizace má na zaměstnance požadavky přesahující zákonný rámec								Služby organizace odpovídají mzdovému ohodnocení

10. Očekávání								
	1	2	3	4	5	6	7	
Náplň práce splňuje očekávání								Náplň práce nesplňuje očekávání
Využívá se dosaženého vzdělání								Dosažené vzdělání je nevyužito
Schopnosti jsou využity v plné míře								Schopnosti nejsou využity, uplatňují se jinde
Práce a iniciace projektů od podřízených								Práce je zadávána
Počet navržených a následně realizovaných projektů je vysoký								Počet navržených a následně realizovaných projektů je nízký

11. Role a pozice								
	1	2	3	4	5	6	7	
Pracovní role mě naplňuje								Pracovní role mě nenaplňuje
Pracovní pozice mě rozvíjí								Na pracovní pozici stagnuji
Pracovní pozice má prestiž								Pracovní pozice není prestižní
Práce je výzvou, věřím si								Výzva je nadměrná, sráží
Na postavení mi záleží								Postavení mě neláká
Přede mnou je množství stupňů kariérního růstu								Není možnost postupovat
Pracovní pozice mě naplňuje								Rád bych zkusil jiné zaměstnání a nové příležitosti jinde

10.3 Příloha 3: Dotazník – manažeři

Níže je uveden dotazník zaměřený na manažery. Dotazník byl šířen v tištěné nebo elektronické formě nebo sloužil jako podklad pro semi-standardizovaný rozhovor. Při rozhovoru byly odpovědi respondenta ručně zapisovány, z počátku dotazování byl uveden jeho účel. Pro respondenty, kteří byli osloveni přes e-mail, byl sestaven vysvětlující úvodní dopis.

Vážená paní, Vážený pane,

Obracím se na Vás s žádostí o pomoc při vědeckém výzkumu, který se týká fluktuace zaměstnanců. Výzkum je určen ke zjištění hlavních důvodů odchodů zaměstnanců z organizace.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování disertační práce „Faktor očekávání a role manažera v personálním řízení“ a grantu IGA PEF ČZU „Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců“, registrační číslo 201011140016.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Prosím Vás o stručné odpovědi, stačí i jednoslovné či krátkou větou - otázky jsou koncipovány tak, aby co nejvíce šetřily Váš čas a zároveň přinesly co nejvíce informací pro výzkum. U některých otázek budete mít možnost si vybrat z připravených odpovědí.

Pokud byste měli zájem o zaslání výsledků, neváhejte mě kontaktovat na níže uvedeném emailu.

Předem Vám děkuji za Váš čas, ochotu a pomoc.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Ing. Lucie Linhartová
Email: linhartoval@pef.czu.cz

ÚVODNÍ – TYP ORGANIZACE

1. Popište prosím oblast, ve které pracujete:
 - a. odvětví a Vaše funkce:
 - b. velikost organizace - přibližný počet zaměstnanců:
 - a. méně než 20,
 - b. 20 – 500,
 - c. 501 – 5000,
 - d. více než 5000

2. Zaměstnanci v organizaci pracují převážně:
 - a. na plný úvazek
 - b. částečný úvazek
 - c. z domova
 - d. jsou outsorcováni
 - e. jiný, prosím popište.....

3. Jaký typ komunikace je nejčastěji používán? (nehodící se škrtněte)
 - a. formální / neformální
 - b. horizontální / vertikální / diagonální
 - c. ústní / písemná
 - d. direktivní / volná diskuse
 - e. jiné, prosím popište.....

4. Jaký je uplatňován styl řízení?
 - a. autokratický
 - b. liberální
 - c. týmový
 - d. demokratický
 - e. jiné, prosím popište.....

5. Jak byste charakterizoval/a organizační strukturu?
 - a. maticová
 - b. hvězda
 - c. organická
 - d. pyramida
 - e. jiné, prosím popište.....

6. Je kladen důraz na hierarchické stupně (nadřízenost/podřízenost)? **ano - ne**

7. Jaký je vztah firemní kultury k iniciativě, talentům, fantazii, samostatnosti, tvořivosti? Jsou podporováni inovátoři a talenty? Jsou rozlišováni a podporováni? Mají příležitost se prosadit?

8. Je organizace založena na práci samostatných expertů? **ano - ne**

9. Je kladen důraz na soulad s kulturou? Je kultura silná, nebo volná? (Rychlost změn, vztah ke změnám, míra rizika...)

10. Jsou jasně formulovány cíle organizace, na jak dlouhou dobu dopředu je strategie?

11. Kde ve Vaší organizaci leží těžiště stimulace?
- plat/mzda
 - zaměstnanecké výhody, benefity
 - jistoty
 - prestíž
 - jiné, prosím popište.....

12. Jaké jsou preferované hodnoty organizace?
- lidé
 - kvalita
 - práce
 - inovace
 - jiné, prosím popište.....

13. Zaměstnanci jsou převážně:
- Češi
 - cizinci
 - mix

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

- Pracuje Vaše organizace s výstupními pohovory? **ano – ne**
- Jsou uchovávány a uplatňovány výsledky? **ano – ne**
- Hodnotící pohovor vychází z iniciativy nadřízeného? **ano - ne**
- Kalkuluje organizace s náklady na výběr, zaškolení a odchod zaměstnance? **ano – ne**
- Užívá se míra fluktuace/stability? **ano – ne**
 - Pokud ano, zjišťují se časové řady? **ano – ne**
 - Pokud ano, jsou individuální pro jednotlivá oddělení či manažery? **ano – ne**
 - Porovnávají se výdaje na fluktuaci v jednotlivých odděleních? **ano – ne**
 - Uplatňují se výsledky/řeší se výkyvy? **ano – ne**
- Evidují se náklady a výnosy na jednotlivého zaměstnance? **ano – ne**
- Přijímají se zaměstnanci:
 - se specifickými schopnostmi/vlastnostmi pro danou pozici
 - nebo se doškolují?
- Při přijímání je kladen důraz na (zaškrtněte všechny, které se hodí):
 - vzdělání
 - schopnosti
 - praxi v oboru
 - charakter osobnosti
 - soulad s ostatními zaměstnanci?
- Jak dlouho trvá zapracování?
- Odcházejí pracovníci nenadále? **ano – ne**
- Jaké procento odchází během prvního roku?

12. Diskutují zaměstnanci s nadřízenými připomínky, důvody nespokojenosti? **ano – ne**

13. Přihlíží vedení k připomínkám? **ano – ne**

14. Je snaha zaměstnance:

- a. udržet zapracované zaměstnance na pozicích co nejdéle**
- b. je preferována rychlejší obměna**

15. Je výhodnější:

- a. školit nové zaměstnance**
- b. více platit těm vysoce kvalifikovaným, zaběhlým v organizaci**

10.4 Příloha 4: Struktura dotazovaných

Příloha 4 stručně popisuje základní charakteristiky respondentů, kteří odpovídali na dotazníky. Mezi dotazovanými převažovala terciální sféra (služby), což ovšem vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců v České republice pracuje právě ve službách, není na závadu, naopak napomáhá k snadnějšímu zobecnění závěrů na populaci zaměstnanců, kteří odcházejí z pracovních pozic v organizaci. Věk zaměstnanců byl preferován v rozpětí 25 – 35 let vzhledem k tomu, že se jedná o generaci, která formuje současný pracovní trh, již má pracovní zkušenosti a zároveň vysokou produktivitu, která se pojí s častější tendencí opouštět pracovní pozice. Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří mají před sebou ještě poměrně dlouhou zaměstnaneckou budoucnost a jedná se proto hlavní skupinu, která formuje názory budoucích zaměstnanců. Proto byli právě tito zaměstnanci preferováni pro utvoření závěrů o budoucí populaci fluktuujících zaměstnanců. Naopak bylo zjištěno, že pohlaví nemá na fluktuaci zaměstnanců žádný vliv (testování pomocí kontingenčních tabulek a testových kritérií χ^2 , G^2 , Phi a Cramerovo V vyšlo neprůkazné) a proto byla tato otázka z dalších dotazníků vypuštěna.

10.4.1 Pilotní dotazník

Pilotní dotazník se zaměřil na testování otázek pro finální verzi výzkumu. Odpovídalo 42 respondentů. Nejpočetněji byli zaměstnanci věkově zastoupeni mezi 25 – 35 lety (60 %). Skupina mezi 35 – 50 lety tvořila 14 % respondentů a mezi 20 – 25 lety 26 % respondentů. Ženy byly zastoupeny více, celkem tvořily 74 % respondentů, muži zbylých 26 %.

Zastoupení organizací podle velikosti bylo rovnoměrné. Jen minimálně převažovaly velké organizace (nad 250 zaměstnanců - 38 %), střední a malé (do 19 zaměstnanců) byly shodně zastoupeny 31 %. Respondenti zastupovali zejména zaměstnance na pracovní poměr (64 %), zbylých 36 % pracovalo na dohodu o provedení práce či jiný obdobný způsob zaměstnání.

Členění dotazovaných podle oboru činnosti uvádí tabulka 10.1.

Tabulka 10.1: Obor činnosti respondentů pilotního dotazníku

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	21	9
Služby, finance, IT, obchod	71	30
Veřejná správa	7	3

Zdroj: vlastní zpracování

10.4.2 Dotazník zaměřený na zaměstnance – základní skupina

Dotazník byl zodpovězen 98 respondenty. Celkem dopovědělo 63 žen a 35 mužů. Ženy byly ochotnější odpovídat na osobní otázky týkající se příčin nespokojenosti v organizaci a odchodu z pracovní pozice. Nejčastější věková skupina byla mezi 25 – 35 lety (71 % respondentů), dále od 20 do 25 let (15 % respondentů) a ostatní respondenti (14 %) byli starší 35 let (35 – 50 let).

Podle velikosti organizací byli zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Nejvíce však bylo zástupců zaměstnanců z malých organizací (do 19 zaměstnanců - 36 %), dále středních (mezi 20 a 250 zaměstnanců - 32 %) a velkých (nad 250 zaměstnanců - 31 %). Většina zaměstnanců (69 %) pracovalo v organizaci v klasickém pracovním poměru, zbylých 31 % na dohodu o provedení práce nebo hodinově.

Členění dotazovaných podle oboru činnosti uvádí tabulka 10.2.

Tabulka 10.2: Obor činnosti respondentů 1. dotazníku zaměřeného na zaměstnance

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	14	14
Služby, finance, IT, obchod	78	77
Veřejná správa	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

10.4.3 Dotazník zaměřený na zaměstnance – kontrolní skupina

Dotazník zodpovědělo 106 respondentů. Součástí dotazníku nebylo členění na muže a ženy vzhledem k bezúčelnosti otázky (pohlaví nemá vliv na odchod z organizace). Věk zúčastněných zaměstnanců se nejčastěji pohyboval mezi 25 - 35 lety (49 %), dále mezi 35 - 50 lety (41 %) a věk zbytku respondentů (10 %) byl mezi 20 - 25 lety.

Celkem se zúčastnilo 43 % zaměstnanců z malých organizací (do 20 zaměstnanců) a zbytek (57 %) z velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Opět většina zaměstnanců pracovala na hlavní pracovní poměr (90 %), 8 % bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a 2 % na živnostenský list.

Členění dotazovaných podle oboru činnosti uvádí tabulka 10.3.

Tabulka 10.3: Obor činnosti respondentů 2. dotazníku zaměřeného na zaměstnance

Obor	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Prvovýroba, stavebnictví, výroba, doprava	40	42
Služby, finance, IT, obchod	52	55
Veřejná správa	8	9

Zdroj: vlastní zpracování

10.4.4 Dotazník zaměřený na manažery

Dotazník byl zodpovězen 34 respondenty. Dále bylo provedeno 6 rozhovorů na stejné téma. Věk ani pohlaví manažerů nebylo zaznamenáno, neboť tyto položky nebyly předmětem výzkumu a výsledky nijak neovlivnily. Manažeři byli dotazováni na jejich konkrétní pracovní pozice. Lze shrnout, že byl vybrán reprezentativní soubor, kde se vyskytovali manažeři nižší, střední i „top“ úrovně. Pro příklad jsou uvedeny nejčastěji se objevující pozice: ředitel organizace, brand manažer, project manažer, marketing manažer, vedoucí výroby, vedoucí lidských zdrojů, PR manažer, IT manažer, komoditní manažer, teamleader, sales manažer, promo specialista, hlavní účetní a další.

Manažeři pracovali spíše ve velkých organizacích (62 %), ovšem malé organizace (přestože počet manažerů je v nich nižší) byly zastoupeny 38 %.

Všichni sledovaní manažeři pracovali na hlavní pracovní poměr.

10.5 Příloha 5: Soubor hypotéz

Níže jsou uvedeny hypotézy využití v práci. Vzhledem k jejich množství jsou jako celek uloženy v přílohách. Nejprve jsou uvedeny hypotézy přímo se týkající cíle práce a výzkumné otázky. Následně jsou testovány jednotlivé aspekty postupových a dílčích cílů za účelem jejich ozřejmění a jasné prokazatelnosti.

Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců jsou rozvedeny do jednotlivých výroků, majících souvislost se spokojeností zaměstnanců a jejich setrváním na pracovním místě. V práci nebyly všechny výsledky komentovány z důvodu značné prostorové náročnosti výsledků. Byla vybrána pouze hlavní, nejdůležitější zjištění a ta byla formulována. Ostatní výsledky jsou uvedeny níže v tabulkách shrnujících předpoklady výsledků disertační práce.

Tabulka 10.4: Hypotézy přímo související s výzkumnou otázkou

č.	Hypotézy – přímo související s výzkumnou otázkou	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
1	Spokojenost s uznáním má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,956
2	Spokojenost s vztahy má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,991
3	Spokojenost s pocitem jistoty má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,987
4	Spokojenost s komunikací má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,882
5	Spokojenost s očekáváním má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,920
6	Spokojenost s firemní kulturou má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,876
7	Spokojenost s odměňováním má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,970
Analýza diferencí			
8	Není rozdíl v příčinách fluktuace v malých a velkých ³⁷ organizacích.	NE	3,499
9	Není rozdíl v prvotním impulsu vedoucímu k přemýšlení o odchodu v malých a velkých organizacích.	NE	4,032
10	Není rozdíl mezi vnímanou spokojeností na pracovním místě z pohledu zaměstnance a manažera ³⁸ . (Nadřízení monitorují odcizení („vnitřní výpověď“) zaměstnanců/podřízených.)	NE	4,621
11	Není příčinná souvislost mezi přístupem k fluktuaci a rozvojem organizací od živnostníka po nadnárodní organizaci.	NE	4,032
12	Není rozdíl v afektivnosti zaměstnanců malých a velkých organizací.	NE	5,841
13	Není rozdíl v očekávání zaměstnanců ohledně organizačních podmínek a skutečnou situaci/podporou.	NE	4,621
14	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a kultuře.	NE	-2,496
15	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a jistotě.	NE	-4,074
16	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a komunikaci.	NE	-2,588
17	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a vztazích.	NE	-3,816

³⁷ Klasifikace podle Českého statistického úřadu: malé organizace do 20 zaměstnanců, velké od 250.

³⁸ Manažeři i zaměstnanci vnímají organizační podmínky a situace shodně; vědí o kladech i nedostatcích, které v organizaci panují.

18	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a uznání.	NE	-3,166
19	Není rozdíl v příčinách odchodu v očekávání a odměňování.	NE	-5,838
20	Není rozdíl v příčinách odchodu v kultuře a jistotě.	NE	-2,201
21	Není rozdíl v příčinách odchodu v kultuře a komunikaci.	NE	-0,735
22	Není rozdíl v příčinách odchodu v kultuře a vztazích.	NE	-1,746
23	Není rozdíl v příčinách odchodu v kultuře a uznání.	NE	-0,877
24	Není rozdíl v příčinách odchodu v kultuře a odměňování.	NE	-3,639
25	Není rozdíl v příčinách odchodu v jistotě a komunikaci.	NE	1,194
26	Není rozdíl v příčinách odchodu v jistotě a vztazích.	ANO	0,261
27	Není rozdíl v příčinách odchodu v jistotě a uznání.	NE	1,096
28	Není rozdíl v příčinách odchodu v jistotě a odměňování.	NE	-1,241
29	Není rozdíl v příčinách odchodu v komunikaci a vztazích.	NE	-1,096
30	Není rozdíl v příčinách odchodu v komunikaci a uznání.	ANO	-0,105
31	Není rozdíl v příčinách odchodu v komunikaci a odměňování	NE	-2,511
32	Není rozdíl v příčinách odchodu ve vztazích a uznání.	NE	1,043
33	Není rozdíl v příčinách odchodu ve vztazích a odměňování.	NE	-1,579
34	Není rozdíl v příčinách odchodu v uznání a odměňování.	NE	-2,910
Ostatní analýzy – faktorová, ANOVA, asociační, regresní			
35	Rozhodování o odchodu má konkrétní fáze.	ANO	ANOVA
36	Organizace lze rozdělit podle typu přístupu k fluktuaci.	ANO	FA ³⁹
37	Faktory jsou navzájem nezávislé.	ANO ⁴⁰	AA/KA ⁴¹
38	Faktory lze dělit na impulzivní a racionální.	ANO	FA
39	Není rozdíl mezi faktory sestavenými pomocí agregace a faktorové analýzy.	ANO	FA
40	Změna podmínek o jednotku vede ke stejné jednotkové změně.	NE	1,255
41	Transfery mezi organizacemi lze členit na procesní a rozvojové.	ANO	FA
42	Existuje konkrétní zlomová událost vedoucí k odchodu.	ANO	FA
43	Stres během rozhodování o odchodu narůstá.	ANO	FA
44	Příčiny odchodu se mění v závislosti na výkonnosti (v průběhu etap zpracování a plného výkonu).	ANO	FA
45	Zainteresanost a informovanost manažerů ohledně stavu fluktuace a její využívání v organizaci má vliv na výslednou míru fluktuace v dané organizaci.	NELZE	
46	Podpora a konzultační činnost poskytovaná zaměstnancům manažery má vliv na rozhodnutí zaměstnanců o setrvání v organizaci.	NELZE	

Zdroj: vlastní výzkum

³⁹ Faktorová analýza.

⁴⁰ Existuje vztah pouze mezi vztahy - jistota a komunikace - uznání

⁴¹ Asociační a korelační analýzy.

Tabulka 10.5: Hypotézy ve spojení s uznáním

č. 1	Hypotézy ve spojení s uznáním	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
47	Nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,372
48	Nezajímavá nebo nenaplňující práce má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,279
49	Nedostatek zaměření na produktivitu má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,305
50	Nedostatek uznání má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,406
51	Prestižní pozice má vliv na pocit pracovní výzvy.	ANO	0,664
52	Prestižní pozice má vliv na možnosti růstu a postupu.	NE	-0,38
53	Prestižní pozice má vliv na pocit naplnění.	ANO	0,709
54	Prestižní pozice má vliv na kontinuální rozvoj na pracovním místě.	ANO	0,524
55	Prestižní pozice má vliv na pocit ideálního uplatnění.	NE	-0,56
56	Pocit pracovní výzvy má vliv na možnosti růstu a postupu.	NE	-0,56
57	Pocit pracovní výzvy má vliv na pocit naplnění.	ANO	0,937
58	Pocit pracovní výzvy má vliv na kontinuální rozvoj na pracovním místě.	ANO	0,690
59	Pocit pracovní výzvy má vliv na pocit ideálního uplatnění.	NE	-0,70
60	Možnost růstu a postupu má vliv na pocit naplnění.	NE	-0,58
61	Možnost růstu a postupu má vliv na kontinuální rozvoj na pracovním místě.	NELZE	-0,05
62	Možnost růstu a postupu má vliv na pocit ideálního uplatnění.	ANO	0,781
63	Pocit naplnění má vliv na kontinuální rozvoj na pracovním místě.	ANO	0,671
64	Pocit naplnění má vliv na pocit ideálního uplatnění.	NE	-0,66
65	Kontinuální rozvoj na pracovním místě má vliv na pocit ideálního uplatnění.	NELZE	-0,04
Analýza diferencí			
66	Není rozdíl mezi prestiží pozice a pocitem pracovní výzvy.	ANO	0,063
67	Není rozdíl mezi prestiží pozice a možnostmi růstu a postupu.	ANO	0,074
68	Není rozdíl mezi prestiží pozice a pocitem naplnění.	ANO	0,000
69	Není rozdíl mezi prestiží pozice a kontinuálním rozvojem na pracovním místě.	ANO	-0,09
70	Není rozdíl mezi prestiží pozice a pocitem ideálního uplatnění.	ANO	0,000
71	Není rozdíl mezi pocitem pracovní výzvy a možnostmi růstu a postupu.	ANO	0,026
72	Není rozdíl mezi pocitem pracovní výzvy a pocitem naplnění.	ANO	-0,14
73	Není rozdíl mezi pocitem pracovní výzvy a kontinuálním rozvojem na pracovním místě.	ANO	-0,16
74	Není rozdíl mezi pocitem pracovní výzvy a pocitem ideálního uplatnění.	ANO	-0,02
75	Není rozdíl mezi možnostmi růstu a postupu a pocitem naplnění.	ANO	-0,06
76	Není rozdíl mezi možnostmi růstu a kontinuálním rozvojem na pracovním místě.	ANO	-0,12
77	Není rozdíl mezi možnostmi růstu a pocitem ideálního uplatnění.	ANO	-0,06
78	Není rozdíl mezi pocitem naplnění a kontinuálním rozvojem na pracovním místě.	ANO	-0,11

79	Není rozdíl mezi pocitem naplnění a pocitem ideálního uplatnění.	ANO	0,000
80	Není rozdíl mezi kontinuálním rozvojem na pracovním místě a pocitem ideálního uplatnění.	ANO	0,037
81	Není rozdíl ve vnímání prestiže pozice.	NE	10,39
82	Není rozdíl ve vnímání práce jako výzvy.	ANO	1,830
83	Není rozdíl v možnostech růstu a postupu.	ANO	-0,78
84	Není rozdíl v pocitu naplnění.	ANO	1,701
85	Není rozdíl v možnostech rozvoje, vzdělávání a postupu.	ANO	5,337
86	Není rozdíl ve vnímání současného uplatnění jako ideálního.	ANO	-2,03

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.6: Hypotézy ve spojení se vztahy

č. 2	Hypotézy ve spojení se vztahy	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
87	Nedostatek týmové spolupráce mezi zaměstnanci má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,224
88	Negativní vztah s kolegou/y má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,290
89	Negativní vztah s nadřízeným/i má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,377
90	Nespravedlivé zacházení má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,429
91	Dobré kolegiální vztahy mají vliv na dobré týmové vztahy.	ANO	0,908
92	Dobré kolegiální vztahy mají vliv na přetrvání přátelství i mimo organizaci.	ANO	0,811
93	Dobré kolegiální vztahy mají vliv na dobré vztahy i mezi úrovněmi řízení.	ANO	0,528
94	Dobré kolegiální vztahy mají vliv na motivující kolektiv.	NELZE	-0,17
95	Dobré kolegiální vztahy mají vliv na rovnost v postavení.	ANO	0,488
96	Týmové vztahy mají vliv na přetrvání přátelství i mimo organizaci.	ANO	0,762
97	Týmové vztahy mají vliv na dobré vztahy i mezi úrovněmi řízení.	ANO	0,727
98	Týmové vztahy mají vliv na motivující kolektiv.	NELZE	0,146
99	Týmové vztahy mají vliv na rovnost v postavení.	ANO	0,391
100	Vztahy přetrvávající i mimo organizaci mají vliv na dobré vztahy i mezi úrovněmi řízení.	ANO	0,513
101	Vztahy přetrvávající i mimo organizaci mají vliv na motivující kolektiv.	NELZE	-0,05
102	Vztahy přetrvávající i mimo organizaci mají vliv na rovnost v postavení.	ANO	0,460
103	Dobré vztahy i mezi úrovněmi řízení mají vliv na motivující kolektiv.	ANO	0,287
104	Dobré vztahy i mezi úrovněmi řízení mají vliv na rovnost v postavení.	ANO	0,301
105	Motivující kolektiv má vliv na rovnost v postavení.	ANO	0,392
Analýza diferencí			
106	Není rozdíl mezi kolegiálními a týmovými vztahy.	ANO	-0,05
107	Není rozdíl mezi kolegiálními vztahy a vztahy mimo organizaci.	ANO	0,000
108	Není rozdíl mezi kolegiálními vztahy a vztahy mezi úrovněmi řízení.	ANO	-0,03
109	Není rozdíl mezi kolegiálními vztahy a motivujícím kolektivem.	ANO	-0,02
110	Není rozdíl mezi kolegiálními vztahy a rovností v postavení.	ANO	0,108

111	Není rozdíl mezi týmovými vztahy a vztahy mimo organizaci.	ANO	0,051
112	Není rozdíl mezi týmovými vztahy a vztahy mezi úrovněmi řízení.	ANO	0,000
113	Není rozdíl mezi týmovými vztahy a motivujícím kolektivem.	ANO	0,000
114	Není rozdíl mezi týmovými vztahy a rovností v postavení.	ANO	0,192
115	Není rozdíl mezi vztahy mimo organizaci a vztahy mezi úrovněmi řízení.	ANO	-0,04
116	Není rozdíl mezi vztahy mimo organizaci a motivujícím kolektivem.	ANO	-0,03
117	Není rozdíl mezi vztahy mimo organizaci a rovností v postavení.	ANO	0,155
118	Není rozdíl mezi vztahy mezi úrovněmi řízení a motivujícím kolektivem.	ANO	0,000
119	Není rozdíl mezi vztahy mezi úrovněmi řízení a rovností v postavení.	ANO	0,311
120	Není rozdíl mezi motivujícím kolektivem a rovností v postavení.	ANO	0,447
121	Není rozdíl ve vnímání kolegiality.	ANO	2,065
122	Není rozdíl ve vnímání vhodnosti skladby týmů.	ANO	3,268
123	Není rozdíl ve vnímání přetrvávání vztahů mimo organizaci.	ANO	2,713
124	Není rozdíl ve vnímání formálnosti vztahů mezi úrovněmi.	ANO	2,759
125	Není rozdíl ve vnímání kolektivu jako motivujícího.	ANO	0,000
126	Není rozdíl ve vnímání rovnosti ve vztazích a postavení.	ANO	0,459

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.7: Hypotézy ve spojení s pocitem jistoty

č. 3	Hypotézy ve spojení s pocitem jistoty	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
127	Nekalé platební praktiky mají vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	0,168
128	Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,504
129	Nejistota ohledně budoucnosti organizace má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	0,147
130	Nedostatek zájmu o rozvoj má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	0,128
131	Nejistota stálosti zaměstnání má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	0,070
132	Etické podnikání má vliv na tvorbu společenských hodnot.	ANO	0,867
133	Etické podnikání má vliv na vysoký počet projektů.	ANO	0,697
134	Etické podnikání má vliv na tendenci růstu.	ANO	0,859
135	Tvorba společenských hodnot má vliv na vysoký počet projektů.	ANO	0,780
136	Tvorba společenských hodnot má vliv na tendenci růstu.	ANO	0,682
137	Vysoký počet projektů má vliv na tendenci růstu.	ANO	0,746
Analýza diferencí			
138	Není rozdíl mezi etickým podnikáním a tvorbou společenských hodnot.	ANO	-0,58
139	Není rozdíl mezi etickým podnikáním a vysokým počtem projektů.	ANO	0,281
140	Není rozdíl mezi etickým podnikáním a tendencí růstu.	ANO	-0,73
141	Není rozdíl mezi tvorbou společenských hodnot podnikáním a vysokým počtem projektů.	ANO	0,762
142	Není rozdíl mezi tvorbou společenských hodnot podnikáním a tendencí růstu.	ANO	-0,17

143	Není rozdíl mezi vysokým počtem projektů a tendencí růstu.	ANO	-0,82
144	Není rozdíl ve vnímání tvorby společenských hodnot.	ANO	9,820
145	Není rozdíl v množství zpracovávaných projektů.	ANO	3,979
146	Není rozdíl v tendencích růstu organizací.	ANO	2,784

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.8: Hypotézy ve spojení s komunikací

č. 4	Hypotézy ve spojení s komunikací	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
147	Nedostatek upřímnosti/integrity/etiky má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,492
148	Nedostatek otevřené komunikace má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,306
149	Nedostatečná podpora vstupů či nápadů má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,444
150	Nedostatečná zpětná vazba má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,418
151	Neformálnost komunikace má vliv na její otevřenost.	NELZE	-0,14
152	Neformálnost komunikace má vliv na její sestupnost.	NE	-0,35
153	Neformálnost komunikace má vliv na ústní podání.	ANO	0,211
154	Neformálnost komunikace má vliv na sdílení komunikace.	ANO	0,284
155	Neformálnost komunikace má vliv na její podporující funkci.	NELZE	-0,15
156	Neformálnost komunikace má vliv na volné rozhodování.	NELZE	-0,06
157	Otevřená komunikace má vliv na její sestupnost.	ANO	0,896
158	Otevřená komunikace má vliv na ústní podání.	ANO	0,817
159	Otevřená komunikace má vliv na sdílení komunikace.	ANO	0,389
160	Otevřená komunikace má vliv na její podporující funkci.	ANO	0,276
161	Otevřená komunikace má vliv na volné rozhodování.	ANO	0,447
162	Sestupná komunikace má vliv na ústní podání.	ANO	0,816
163	Sestupná komunikace má vliv na sdílení komunikace.	ANO	0,416
164	Sestupná komunikace má vliv na její podporující funkci.	NELZE	0,167
165	Sestupná komunikace má vliv na volné rozhodování.	ANO	0,366
166	Ústní podání komunikace má vliv na sdílení komunikace.	ANO	0,443
167	Ústní podání komunikace má vliv na její podporující funkci.	NELZE	-0,11
168	Ústní podání komunikace má vliv na volné rozhodování.	NELZE	0,142
169	Sdílení komunikace má vliv na její podporující funkci.	ANO	0,615
170	Sdílení komunikace má vliv na volné rozhodování.	ANO	0,712
171	Podporující komunikace má vliv na volné rozhodování.	ANO	0,739
Analýza diferencí			
172	Není rozdíl mezi neformální a otevřenou komunikací.	ANO	-0,03
173	Není rozdíl mezi neformální a sestupnou komunikací.	ANO	0,149
174	Není rozdíl mezi neformální komunikací a ústním podáním.	ANO	0,000
175	Není rozdíl mezi neformální komunikací a sdílením komunikace.	ANO	-0,06
176	Není rozdíl mezi neformální komunikací a její podporující funkcí.	ANO	0,000
177	Není rozdíl mezi neformální komunikací a volným rozhodováním.	ANO	-0,04
178	Není rozdíl mezi otevřenou komunikací a sestupnou komunikací.	ANO	0,199
179	Není rozdíl mezi otevřenou komunikací a ústním podáním.	ANO	0,075
180	Není rozdíl mezi otevřenou komunikací a sdílením komunikace.	ANO	0,000
181	Není rozdíl mezi otevřenou komunikací a její podporující funkcí.	ANO	0,041
182	Není rozdíl mezi otevřenou komunikací a volným rozhodováním.	ANO	0,000

183	Není rozdíl mezi sestupnou komunikací a ústním podáním.	ANO	-0,11
184	Není rozdíl mezi sestupnou komunikací a sdílením komunikace.	ANO	-0,11
185	Není rozdíl mezi sestupnou komunikací a její podporující funkcí.	ANO	-0,06
186	Není rozdíl mezi sestupnou komunikací a volným rozhodováním.	ANO	-0,10
187	Není rozdíl mezi ústní komunikací a sdílením komunikace.	ANO	-0,05
188	Není rozdíl mezi ústní komunikací a její podporující funkcí.	ANO	0,000
189	Není rozdíl mezi ústní komunikací a volným rozhodováním.	ANO	-0,04
190	Není rozdíl mezi sdílením komunikace a její podporující funkcí.	ANO	0,067
191	Není rozdíl mezi sdílením komunikace a volným rozhodováním.	ANO	0,000
192	Není rozdíl mezi podporující funkcí komunikace a volným rozhodováním.	ANO	-0,07
193	Není rozdíl ve formálnosti pojetí komunikace.	ANO	-4,32
194	Není rozdíl v otevřenosti komunikace.	ANO	2,021
195	Není rozdíl ve směrech komunikace.	ANO	2,857
196	Není rozdíl ve využití forem komunikace.	ANO	0,911
197	Není rozdíl ve všeobecném sdílení komunikace.	ANO	1,890
198	Není rozdíl v podporující funkci komunikace.	ANO	0,774
199	Není rozdíl ve volnosti rozhodování.	ANO	1,127

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.9: Hypotézy ve spojení s očekáváním

č. 5	Hypotézy ve spojení s očekáváním	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
200	Nedostatečná podpora nových nápadů má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,398
201	Nedostatek jasných očekávání má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,201
202	Nadměrné požadavky na cestování mají vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	-0,12
203	Nevyrovnanost pracovního a soukromého života má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,238
204	Využití schopností má vliv na splnění očekávání v práci.	ANO	0,855
205	Využití vzdělání má vliv na splnění očekávání v práci.	NELZE	0,000
206	Iniciace projektů má vliv na splnění očekávání v práci.	NELZE	0,132
Analýza diferencí			
207	Není rozdíl mezi splněním očekávání v práci a využitím vzdělání (spokojenost s využíváním vzdělání vede ke spokojenosti se subjektivním očekáváním).	ANO	0,000
208	Není rozdíl mezi splněním očekávání v práci a využitím schopností (spokojenost s využíváním schopností vede ke spokojenosti se subjektivním očekáváním).	ANO	0,000
209	Není rozdíl mezi splněním očekávání v práci a možnostmi iniciativ (spokojenost s možností iniciovat projekty vede ke spokojenosti se subjektivním očekáváním).	ANO	0,474
210	Není rozdíl v očekávání náplně práce.	ANO	2,306
211	Není rozdíl ve využití a nevyužití vzdělání.	ANO	1,106
212	Není rozdíl ve využití a nevyužití schopností.	ANO	3,051
213	Není rozdíl v možnosti iniciace projektů.	ANO	1,588

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.10: Hypotézy ve spojení s kulturou

č. 6	Hypotézy ve spojení s kulturou	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
214	Nepružný pracovní poměr má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	-0,01
215	Nadměrné zatížení má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	NELZE	0,152
216	Nedostatek potřebných zdrojů má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,146
217	Nevyhovující firemní kultura má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,317
218	Nedostatek zaměření na kvalitu má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,387
219	Silná kultura má vliv na direktivnost rozhodování.	ANO	0,455
220	Silná kultura má vliv na přidělování úkolů shora.	ANO	0,792
221	Silná kultura má vliv na využívání přesčasů.	ANO	0,725
222	Silná kultura má vliv na přidělování dostatku práce.	ANO	0,793
223	Silná kultura má vliv na plnění úkolů včas.	ANO	0,832
224	Silná kultura má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	NELZE	0,021
225	Direktivní rozhodování má vliv na přidělování úkolů shora.	ANO	0,906
226	Direktivní rozhodování má vliv na využívání přesčasů.	ANO	0,883
227	Direktivní rozhodování má vliv na přidělování dostatku práce.	ANO	0,900
228	Direktivní rozhodování má vliv na plnění úkolů včas.	ANO	0,878
229	Direktivní rozhodování má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,397
230	Přidělování úkolů shora má vliv na využívání přesčasů.	ANO	0,967
231	Přidělování úkolů shora má vliv na přidělování dostatku práce.	ANO	0,999
232	Přidělování úkolů shora má vliv na plnění úkolů včas.	ANO	0,956
233	Přidělování úkolů shora má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,260
234	Využívání přesčasů má vliv na přidělování dostatku práce.	ANO	0,966
235	Využívání přesčasů má vliv na plnění úkolů včas.	ANO	0,883
236	Využívání přesčasů má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,411
237	Přidělování dostatku práce má vliv na plnění úkolů včas.	ANO	0,948
238	Přidělování dostatku práce má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,264
239	Plnění úkolů včas má vliv na přijímání zaměstnanců ze známosti.	NELZE	0,194
Analýza diferencí			
240	Není rozdíl ve vnímání silné a volné kultury.	ANO	4,226
241	Není rozdíl mezi direktivním a volným rozhodováním.	ANO	1,571
242	Není rozdíl ve způsobu zadávání úkolů.	ANO	1,780
243	Není rozdíl v práci během pracovní doby a přesčasy.	ANO	1,697
244	Není rozdíl v množství zvládané práce.	ANO	1,690
245	Není rozdíl ve stíhání termínů ukončování projektů.	ANO	2,966
246	Není rozdíl v přijímání zaměstnanců ze známosti a objektivitou.	ANO	0,000
247	Není rozdíl mezi silnou kulturou a direktivním rozhodováním.	ANO	0,087
248	Není rozdíl mezi silnou kulturou a přidělováním úkolů shora.	ANO	-0,03
249	Není rozdíl mezi silnou kulturou a využíváním přesčasů.	ANO	0,000
250	Není rozdíl mezi silnou kulturou a dostatečným přísunem práce.	ANO	0,000
251	Není rozdíl mezi silnou kulturou a plněním úkolů včas.	ANO	0,031
252	Není rozdíl mezi silnou kulturou a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,270
253	Není rozdíl mezi direktivním rozhodováním a přidělováním úkolů	ANO	-0,09

	shora		
254	Není rozdíl mezi direktivním rozhodováním a využíváním přesčasů.	ANO	-0,08
255	Není rozdíl mezi direktivním rozhodováním a dostatečným přísunem práce.	ANO	-0,05
256	Není rozdíl mezi direktivním rozhodováním a plněním úkolů včas.	ANO	-0,03
257	Není rozdíl mezi direktivním rozhodováním a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,292
258	Není rozdíl mezi přidělováním úkolů shora a využíváním přesčasů.	ANO	0,068
259	Není rozdíl mezi přidělováním úkolů shora a dostatečným přísunem práce.	ANO	0,225
260	Není rozdíl mezi přidělováním úkolů shora a plněním úkolů včas.	ANO	0,134
261	Není rozdíl mezi přidělováním úkolů shora a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,200
262	Není rozdíl mezi využíváním přesčasů a dostatečným přísunem práce.	ANO	0,000
263	Není rozdíl mezi využíváním přesčasů a plněním úkolů včas.	ANO	0,043
264	Není rozdíl mezi využíváním přesčasů a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,231
265	Není rozdíl mezi dostatečným přísunem práce a plněním úkolů včas.	ANO	0,057
266	Není rozdíl mezi dostatečným přísunem práce a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,169
267	Není rozdíl mezi plněním úkolů včas a přijímáním zaměstnanců ze známosti.	ANO	0,159

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.11: Hypotézy ve spojení s odměňováním

č. 7	Hypotézy ve spojení s odměňováním	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
268	Nedostatečné platové ohodnocení má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,307
269	Odměna neodpovídající výkonu má vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,471
270	Nevyhovující benefity mají vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,388
271	Přiměřené odměňování má vliv na motivaci.	ANO	0,947
272	Poskytování benefitů má vliv na motivaci.	ANO	0,936
273	Poskytování vyhovujících benefitů má vliv na motivaci.	ANO	0,897
274	Ohodnocení odpovídající výkonu má vliv na motivaci.	ANO	0,600
275	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při současném poskytování benefitů.	ANO	0,956
276	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při současném poskytování vyhovujících benefitů.	ANO	0,905
277	Odměňování je vnímáno jako přiměřené při vazbě na výkon.	ANO	0,735
278	Poskytování benefitů je vnímáno jako vyhovující.	ANO	0,898
279	Výkon je vnímán jako odpovídající při současném využívání benefitů jako odměn.	ANO	0,591
280	Poskytování vyhovujících benefitů je vnímáno jako ohodnocení výkonu.	ANO	0,467
281	Benefity jsou zaměstnanci vyžadovány. (Existuje vztah mezi spokojeností a benefity.)	ANO	0,947
282	Produktivita a poskytování benefitů má mezi sebou přímou vazbu.	ANO	0,591

Analýza diferencí			
283	Není rozdíl ve vnímání ohodnocení jako motivující a demotivující.	ANO	-1,11
284	Není rozdíl ve vnímání hodnocení jako přiměřené a neodpovídající.	ANO	-2,60
285	Není rozdíl v poskytování benefitů.	ANO	-0,44
286	Není rozdíl ve vnímání benefitů jako vhodných.	ANO	-0,80
287	Není rozdíl ve vnímání ohodnocení jako vázaných na výkon.	ANO	-1,94
288	Není rozdíl mezi přiměřeným a motivujícím ohodnocením.	ANO	0,000
289	Není rozdíl mezi motivujícím odměňováním a poskytováním benefitů.	ANO	0,000
290	Není rozdíl mezi motivujícím odměňováním a vyhovujícími benefity.	ANO	0,039
291	Není rozdíl mezi motivujícím a výkonově odpovídajícím odměňováním.	ANO	0,048
292	Není rozdíl mezi přiměřeným odměňováním a poskytováním benefitů.	ANO	0,000
293	Není rozdíl mezi přiměřeným odměňováním a vyhovujícími benefity.	ANO	0,031
294	Není rozdíl mezi přiměřeným a výkonově odpovídajícím odměňováním.	ANO	0,093
295	Není rozdíl mezi poskytováním benefitů a jejich vyhovujícímu složení.	ANO	0,048
296	Není rozdíl mezi poskytováním benefitů a výkonově odpovídajícím odměňováním.	ANO	0,023
297	Není rozdíl mezi vyhovujícím složení benefitů a výkonově odpovídajícím odměňováním.	ANO	0,000
Ostatní analýzy			
298	Zaměstnanci požadují propojení vize organizace a poskytovaných benefitů.	ANO	FA
299	Poskytování benefitů je nespravedlivé.	ANO	AD ⁴²
300	Benefity jsou v organizacích poskytovány podle preferencí většiny.	ANO	0,436
301	Neexistuje individuální přístup při udělování benefitů.	ANO	0,795
302	Individuální menšina zaměstnanců nemá možnost volit benefity.	ANO	AD

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.12: Hypotézy spojené s demografickými charakteristikami

č. 7	Hypotézy ve spojení s odměňováním	Platnost	Test
Analýza diferencí – kontingenční tabulky			
303	Odchod ze zaměstnání z důvodu nesplněných očekávání nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,104
304	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematické kultury nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,047
305	Odchod ze zaměstnání z důvodu neadekvátního ohodnocení nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,751
306	Odchod ze zaměstnání z důvodu nejistoty budoucnosti nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,153
307	Odchod ze zaměstnání z důvodu nedostatku uznání nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,402

⁴² Analýza diferencí.

308	Odchod ze zaměstnání z důvodu problémové komunikace nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,620
309	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematických vztahů nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,431
310	Oznámení příčin odchodu nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,178
311	Hledání nového zaměstnání na současné pozici nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,412
312	Oznámení příčin odchodu nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	
313	Hledání nového zaměstnání na současné pozici nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	
314	Odchod ze zaměstnání z důvodu nesplněných očekávání nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,949
315	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematické kultury nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,710
316	Odchod ze zaměstnání z důvodu neadekvátního ohodnocení nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,478
317	Odchod ze zaměstnání z důvodu nejistoty budoucnosti nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,229
318	Odchod ze zaměstnání z důvodu nedostatku uznání nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,770
319	Odchod ze zaměstnání z důvodu problémové komunikace nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,006
320	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematických vztahů nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,304
321	Hledání nového zaměstnání na současné pozici nezávisí na věku.	NELZE	0,000
322	Oznámení příčin odchodu nezávisí na věku.	NELZE	0,000
323	Odchod ze zaměstnání z důvodu nesplněných očekávání nezávisí na věku.	NELZE	0,924
324	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematické kultury nezávisí na věku.	NELZE	0,920
325	Odchod ze zaměstnání z důvodu neadekvátního ohodnocení nezávisí na věku.	NELZE	0,031
326	Odchod ze zaměstnání z důvodu nejistoty budoucnosti nezávisí na věku.	NELZE	0,421
327	Odchod ze zaměstnání z důvodu nedostatku uznání nezávisí na věku.	NELZE	0,385
328	Odchod ze zaměstnání z důvodu problémové komunikace nezávisí na věku.	NELZE	0,983
329	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematických vztahů nezávisí na věku.	NELZE	0,001
330	Odchod ze zaměstnání z důvodu nesplněných očekávání nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,009
331	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematické kultury nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,536
332	Odchod ze zaměstnání z důvodu neadekvátního ohodnocení nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,512
333	Odchod ze zaměstnání z důvodu nejistoty budoucnosti nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,687
334	Odchod ze zaměstnání z důvodu nedostatku uznání nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,629

335	Odchod ze zaměstnání z důvodu problémové komunikace nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,984
336	Odchod ze zaměstnání z důvodu problematických vztahů nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,995
337	Diskuse nad problémovými situacemi nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,378
338	Diskuse nad problémovými situacemi nezávisí na věku.	NELZE	0,659
339	Diskuse nad problémovými situacemi nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,400
340	Diskuse nad problémovými situacemi nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,063
341	Snížení pracovního úsilí nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,099
342	Snížení pracovního úsilí nezávisí na věku.	NELZE	0,000
343	Snížení pracovního úsilí nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,130
344	Snížení pracovního úsilí nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,000
345	Doba odchodu nezávisí na pohlaví.	NELZE	0,387
346	Doba odchodu nezávisí na věku.	NELZE	0,000
347	Doba odchodu nezávisí na oboru činnosti.	NELZE	0,042
348	Doba odchodu nezávisí na délce pracovního poměru.	NELZE	0,000

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.13: Hypotézy ve spojení s prací organizací s fluktuací

č. 5	Hypotézy ve spojení s prací organizací s fluktuací	Platnost	Test
Korelační a asociační analýza			
349	Práce s výstupními pohovory má vliv na uchování výsledků.	ANO	0,563
350	Práce s výstupními pohovory má vliv na iniciativu nadřízeného k výstupnímu pohovoru.	NELZE	0,072
351	Práce s výstupními pohovory má vliv na výpočty nákladů fluktuace.	NELZE	-0,04
352	Práce s výstupními pohovory má vliv na práci s mírou fluktuace.	ANO	0,218
353	Práce s výstupními pohovory má vliv na výpočet časových řad míry fluktuace.	ANO	0,419
354	Práce s výstupními pohovory má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	ANO	0,502
355	Práce s výstupními pohovory má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	NELZE	0,141
356	Práce s výstupními pohovory má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,354
357	Práce s výstupními pohovory má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NE	-0,43
358	Práce s výstupními pohovory má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,218
359	Práce s výstupními pohovory má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	0,166
360	Práce s výstupními pohovory má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	0,152
361	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na iniciativu nadřízeného k výstupnímu pohovoru.	ANO	0,206
362	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na výpočty nákladů fluktuace.	NELZE	0,140
363	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na práci s mírou	ANO	0,303

	fluktuace.		
354	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na výpočet časových řad míry fluktuace.	ANO	0,295
355	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	ANO	0,387
356	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	NELZE	0,078
357	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,239
358	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NELZE	-0,22
359	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,303
360	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	ANO	0,201
361	Uchování výsledků výstupních pohovorů má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	0,134
362	Iniciativa nadřízeného má vliv na výpočty nákladů fluktuace.	NE	-0,22
363	Iniciativa nadřízeného má vliv na práci s mírou fluktuace.	NELZE	-0,07
364	Iniciativa nadřízeného má vliv na výpočet časových řad míry fluktuace.	NELZE	-0,17
365	Iniciativa nadřízeného má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	NE	-0,22
366	Iniciativa nadřízeného má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	NE	-0,24
367	Iniciativa nadřízeného má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	NE	-0,22
368	Iniciativa nadřízeného má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NELZE	-0,07
369	Iniciativa nadřízeného má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	NELZE	-0,07
370	Iniciativa nadřízeného má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	-0,13
371	Iniciativa nadřízeného má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	0,015
372	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na práci s mírou fluktuace.	ANO	0,402
373	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na výpočet časových řad míry fluktuace.	ANO	0,326
374	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	ANO	0,283
375	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	ANO	0,243
376	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,437
377	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NELZE	-0,14
378	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,267
379	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	-0,13
380	Výpočet nákladů fluktuace má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	-0,17
381	Práce s mírou fluktuace má vliv na výpočet časových řad míry	ANO	0,705

	fluktuace.		
382	Práce s mírou fluktuace má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	ANO	0,650
383	Práce s mírou fluktuace má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	ANO	0,361
384	Práce s mírou fluktuace má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,650
385	Práce s mírou fluktuace má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NE	-0,31
386	Práce s mírou fluktuace má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,349
387	Práce s mírou fluktuace má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NE	-0,20
388	Práce s mírou fluktuace má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	-0,13
389	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení.	ANO	0,760
390	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	ANO	0,512
391	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,760
392	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NE	-0,30
393	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,276
394	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NE	-0,29
395	Výpočet časových řad míry fluktuace má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	ANO	0,253
396	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení.	ANO	0,555
397	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,663
398	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NE	-0,24
399	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	ANO	0,354
400	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	0,108
401	Individuální řešení míry fluktuace pro jednotlivé manažery či oddělení má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	ANO	0,215
402	Porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení má vliv na uplatnění výsledků a výkyvů.	ANO	0,555
403	Porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NELZE	-0,08
404	Porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	NELZE	-0,08
405	Porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení má	NELZE	0,060

	vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.		
406	Porovnání míry fluktuace jednotlivých manažerů či oddělení má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	ANO	0,209
407	Uplatnění výsledků a výkyvů míry fluktuace má vliv na výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance.	NE	-0,24
408	Uplatnění výsledků a výkyvů míry fluktuace má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	NELZE	0,057
409	Uplatnění výsledků a výkyvů míry fluktuace má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	0,108
410	Uplatnění výsledků a výkyvů míry fluktuace má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	ANO	0,377
411	Výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance má vliv na časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace.	NELZE	-0,17
412	Výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance má vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NELZE	0,166
413	Výpočet výnosů a nákladů na zaměstnance má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NELZE	0,009
414	Časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace mají vliv na diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců.	NE	-0,20
415	Časté nenadálé odchody zaměstnanců z organizace mají vliv na snahu udržet si zaměstnance.	NE	-0,28
416	diskutování připomínek a podnětů od zaměstnanců má vliv na snahu udržet si zaměstnance.	ANO	0,285
417	Styl firemní kultury má vliv na podporu talentů.	ANO	0,235
418	Styl kultury má vliv na samostatnou práci expertů.	NE	-0,01
419	Styl kultury má vliv na důraz na hierarchické stupně.	NELZE	0,103

Zdroj: vlastní výzkum

10.6 Příloha 6: Základní výstupy z dotazníků ohledně příčin odchodu

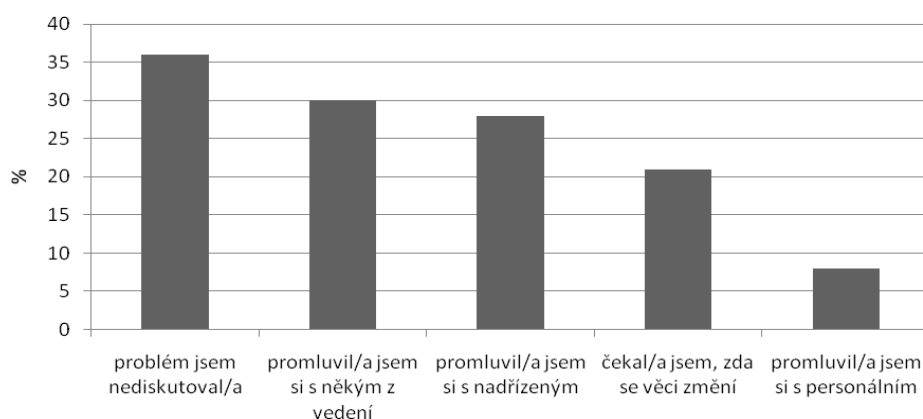
Nejčastějším důvodem odchodu z pracovní pozice u sledovaného vzorku zaměstnanců v České republice je stále nevyhovující odměňování (21 %). Je možné tento výsledek přisuzovat situaci, kdy plat/mzda je v podmínkách ČR stále nejdůležitější položkou a motivátorem zaměstnanců a ostatní programy (jako benefity, individuální pracovní podmínky a další zaměstnanecké výhody) ještě nejsou ve větší míře uplatňovány. Jako další nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání byla uváděna nedostatečná jistota budoucnosti (17 %), nespokojenost a interpersonálními vztahy na pracovišti (16 %), nespokojenost s rolí a pozicí v zaměstnání (14 %), dále zaměstnanci uváděli jako důvod odchodu styl a stav komunikace v organizaci (13,5 %), následovaný typem kultury, převládající na pracovišti (11 %) a dalším důvodem odchodu byla nesplněná očekávání, která vedla k odchodu 7 % zaměstnanců.

Konkrétní výroky, které uváděli respondenti, se projeví následovně:

Nejvíce zaměstnanců odešlo ze zaměstnání z důvodu nevyhovujících platových či mzdových podmínek. Jako další nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání byla uváděna nedostatečná důvěra ve vedení organizace (31,52 %), nespravedlivé zacházení (27,17 %), nezajímavá a nenaplňující práce (22,83 %) a shodně s 19 % figuroval negativní vztah s vedoucím, nadměrné zatížení a nedostatek uznání. Dalšími často zmiňovanými důvody (16 %) bylo nedostatek spolupráce, upřímnosti a etiky společně s nekalými praktikami organizace.

Respondenti dále uváděli, že neměli obavy ze sdělení pravých důvodů odchodu svému zaměstnavateli (72 %). 65 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený, vedení či zaměstnanec personálního oddělení byli obeznámeni se vzniklou situací. Naopak téměř 36 % uvedlo, že potíže či zvažování odchodu vůbec nediskutovalo. 21 % dotazovaných uvádí, že pouze čekali, zda se situace nezmění, jak uvádí graf 10.1.

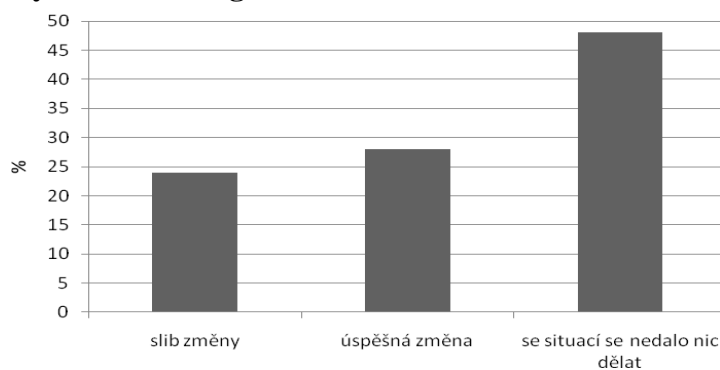
Graf 10.1: Komunikace v organizaci ohledně rozhodnutí odejít



Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců je o svém odchodu přesvědčena natolik, že 48 % uvedlo, že manažer by s jejich rozhodnutím nemohl nic udělat (viz graf 10.2). Čtvrtina dotazovaných však byla ochotna své rozhodnutí změnit, pokud by došlo k vyřešení nevyhovujících podmínek v jejich prospěch. Proto je vhodné, jak je uváděno v literatuře, si s odcházejícími zaměstnanci promluvit a zjistit důvody jejich nespokojenosti. Organizace tak může u významné části odcizených zaměstnanců odvrátit hrozbu jejich odchodu a tím udržet zaškolené zaměstnance a potažmo ušetřit náklady na přijímání, školení a zapracování nových zaměstnanců.

Graf 10.2: Podmínky setrvání v organizaci



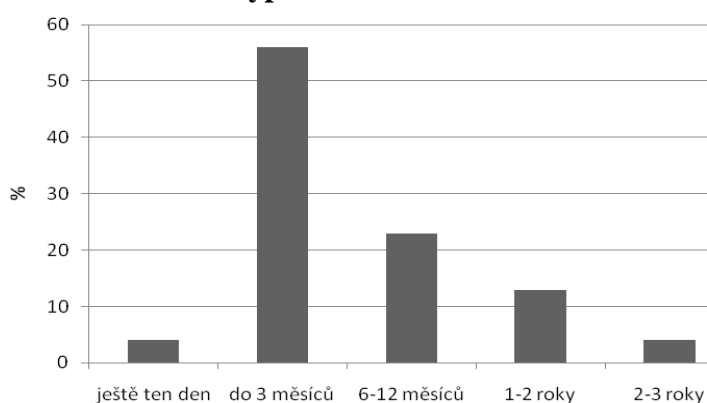
Zdroj: vlastní zpracování

Celá polovina zaměstnanců uvedla, že chtěli odejít z pracovní pozice z důvodu nespokojenosti, aniž by to ovlivnilo okolní prostředí mimo organizaci, tedy nabídky jiných pracovních pozic a jiné podněty. Dalších 43 % uvedlo, že k odchodu vedlo ve stejné míře vnitřní nespokojení i vnější podněty. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že byli z původní organizace „přetaženi“, byli tedy spíše motivováni okolním prostředím. Toto zjištění podporuje již zmíněné tendence zaměstnanců setrvat na pracovním místě, pokud jsou

podmínky příznivé. Je proto doporučeno využívat spíše dlouhodobých a nehmatatelných odměn a typu personální práce (viz schéma 2.3). Pouze malé procento zaměstnanců se soustředí na vnější výhodnější nabídky.

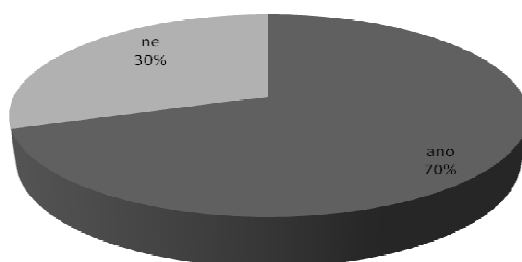
Téměř 40 % respondentů podalo výpověď ihned po zlomové události a odešlo po uplynutí výpovědní lhůty (viz grafy 10.3 a 10.4). Celkově odchází během prvního roku z pracovní pozice 81 % zaměstnanců. V roce následujícím odejde dalších 13 % zaměstnanců. Průzkum dále ukázal na časté konkrétní „zlomové“ situace, které vedou k odchodu ze zaměstnání. Za povšimnutí stojí skutečnost, že 3 % dotazovaných uvedlo, že pracovní pozici opustili ještě týž den, kdy k takovéto události došlo (pokud měli tuto možnost – byli ve zkušební době apod.).

Graf 10.3: Interval rozhodování o výpovědi



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10.4: Existence zlomu vedoucímu k definitivnímu odchodu



Zdroj: vlastní zpracování

10.7 Příloha 7: Pocitové vnímání organizačních okolností vedoucích k odchodu zaměstnanci

Pro lepší pochopení rizikových faktorů jsou níže uvedeny konkrétní determinanty a míry nespokojenosti zaměstnanců během opuštění organizace. Postupně jsou popsány všechny zkoumané faktory a dílčí vlivy, mající stěžejní význam pro změnu v tendenci negativní fluktuace pro organizace.

Soubor hypotéz vztahujících se k testovaným výrookům společně s jejich vyhodnocením a tedy prokázanou použitelností je uveden v příloze 5 (kapitola 10.5).

Grafy znázorňují vnímaný stav jednotlivých faktorů zaměstnanci. Provázanost se sdělenými příčinami odchodu tak pomůže lépe pochopit příčiny nespokojenosti a ukáže dílčí kritéria, na která je nutné se zaměřit při personální práci pro zvýšení retence. Problematické situace jsou v grafech snadno identifikovatelné, z důvodu dobře viditelného sklonu, strmosti, tvaru a vývoje hodnot v grafu (položky grafu byly vždy sestaveny tak, aby při ideálním prostředí v organizaci, tedy při spokojenosti zaměstnanců byly nejvyšší hodnoty v levé straně grafu, trend hodnot by měl být strmě klesající), jejich vzájemné korelace a tendence jednotlivých determinantů k určitému trendu. Zároveň je možné z grafu snadno postřehnout procentní zastoupení zaměstnanců, kteří se s výrokiem ztotožňují, nebo se přiklánějí spíše k jeho negaci či opačnému způsobu jednání.

10.7.1 Determinanty faktoru očekávání

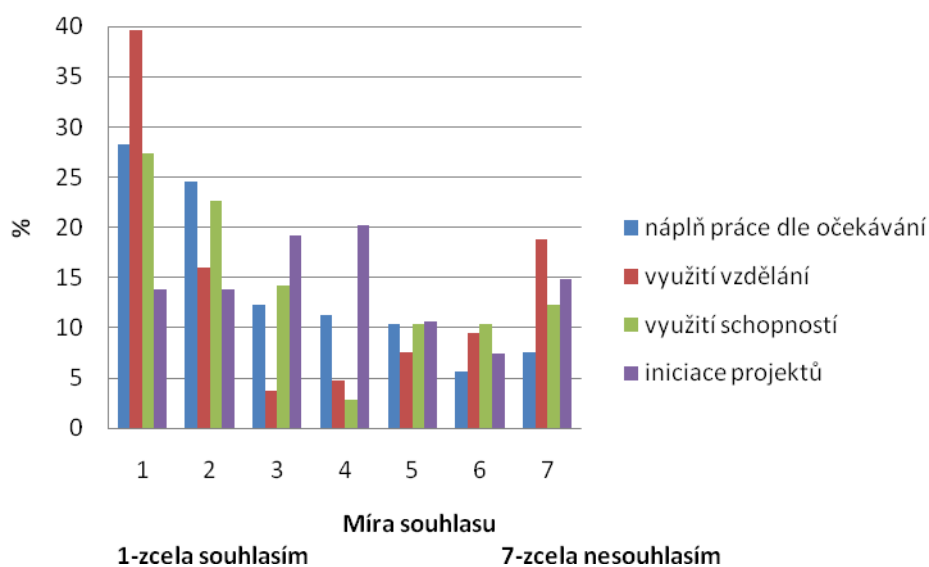
Rozpoložení zaměstnanců ohledně determinantů, které ovlivňují očekávání, uvádí následující graf 10.5. Názorně je zde ukázáno, že zaměstnanci nejčastěji ve své práci využívají dosažené vzdělání. Celkově ovšem využití vzdělání (alespoň částečné) uvedlo 60 % zaměstnanců, zcela vzdělání nevyužilo 28 % z nich. Takto vysoké procento naznačuje možnost lepšího výběru zaměstnanců při přijímání tak, aby bylo možné využít jejich potenciálních znalostí. V současné době mají organizace značné rezervy v přijímání zaměstnanců na vhodná místa, jak dokazují procenta zaměstnanců, kteří nevyužívají své schopnosti (33 %) a vzdělání (36 %).

Samostatnost práce není příliš podporována, jak ukazuje křivka Iniclace projektů. Tvar křivky koresponduje se stále v České republice nejčastěji užívanému vedení, které má spíše direktivní charakter a kulturu, která je spíše silnou, zaměřenou na přidělování úkolů shora, než volnou (jak také uvádí graf 10.5). Nedostatečná podpora samostatné práce vede k nižší hodnotě vnímání pracovní pozice pro zaměstnance jako atraktivní. Tito pak mají tendenci k fluktuaci na jinou pozici, kde by se cítili spokojenější a bylo naplněno jejich očekávání.

Dále je možné si všimnout korelace mezi křivkami Využití schopností a Splnění očekávání v práci. Tento trend naznačuje splnění očekávání zaměstnanců, pokud mohou při výkonu práce uplatnit své schopnosti.

Je třeba, aby organizace přizpůsobily své požadavky vzdělání a schopnostem zaměstnanců. Je nutné klást vyšší důraz na výběr vhodných uchazečů o zaměstnání a specifikovat požadavky na pracovní pozice, aby nedocházelo k rozdíům. Zaměstnance je třeba brát jako samostatně uvažující jedince, kteří jsou schopni o své práci rozhodovat. Pocit samostatnosti a autonomie vede i k vyššímu vnímání uznání práce, vyššímu statusu a subjektivní pozici v organizaci, což je taktéž jeden z primárních determinantů fluktuace zaměstnanců.

Graf 10.5: Spokojenost s determinanty faktoru očekávání



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v grafu 10.5 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.14 níže.

Tabulka 10.14: Spokojenost s determinanty faktoru očekávání

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Náplň práce dle očekávání	absol.	30	26	13	12	11	6	8	Nesplňuje očekávání
	relativ. (%)	28,3	24,5	12,3	11,3	10,4	5,7	7,5	
Využití vzdělání	absol.	42	17	4	5	8	10	20	Nevyužito vzdělání
	relativ. (%)	39,6	16,0	3,8	4,7	7,5	9,4	18,9	
Využití schopností	absol.	29	24	15	3	11	11	13	Nevyužity schopnosti
	relativ. (%)	27,4	22,6	14,2	2,8	10,4	10,4	12,3	
Iniciace projektů	absol.	13	13	18	19	10	7	14	Projekty přidělovány
	relativ. (%)	13,8	13,8	19,1	20,2	10,6	7,4	14,9	

Zdroj: vlastní výzkum

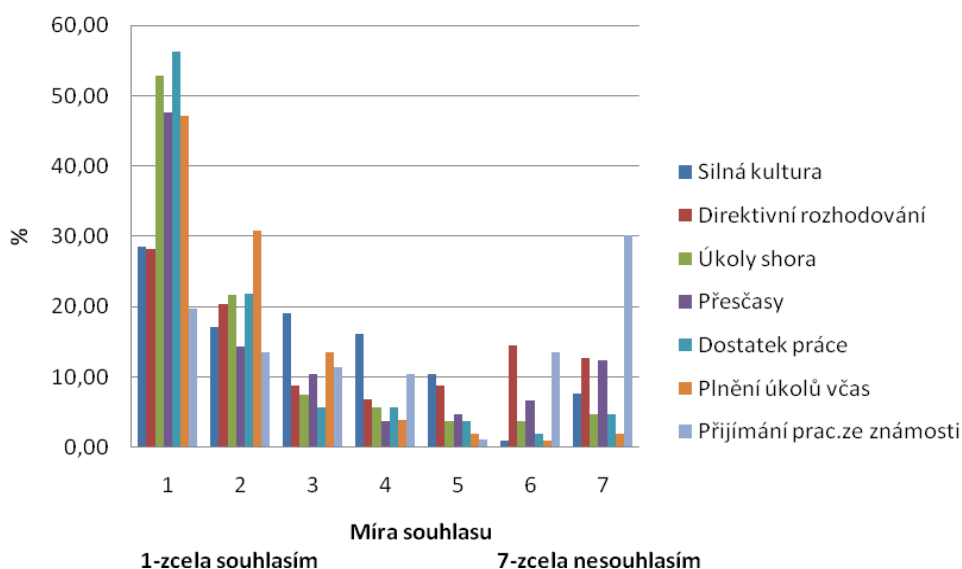
10.7.2 Determinanty faktoru kultury

Firemní kultura prokázala na základě odpovědí respondentů trend ke strnulosti, přísné kontrole, centralizovanému rozhodování a i jevů jako jsou časté přesčasů. Z grafu 10.6 je patrné vnímání většiny respondentů převažujícího způsobu řízení jako direktivní (60 %). Dále respondenti uváděli silně převažující zadávání úkolů shora bez další diskuse nad problémem (s výrokem souhlasí 80 % respondentů). Kulturu jako silnou označilo 65 % respondentů, k volné kultuře se přiklání necelých 20 %. Přijímání na pracovní pozice ze známosti je uplatňováno v polovině dotazovaných organizací, druhá polovina využívá objektivního hodnocení či náboru pomocí agentur.

Respondenti hodnotí množství zadávané práce jako dostačující, pouze 10 % uvedlo prostoje v úkolech a nižší produktivitu. Téměř všichni zaměstnanci tvrdí, že zvládají zadané úkoly plnit v termínu (92 %). S tímto ovšem souvisí vysoké množství přesčasů, které musejí zaměstnanci běžně vykonávat. Pravidelnou práci přesčas uvedlo 73 % respondentů. Tento trend je ovšem nevhodný z důvodů přetěžování zaměstnanců, kteří mají ze zákona odpracovat pouze 40 hodin týdně (v některých organizacích i 37,5 hodiny). Přetěžování vede k vyšší nespokojenosti zaměstnanců a jejich tendencím odejít. Dále se při využívání přesčasů zvyšuje nezaměstnanost, neboť pracovní úkoly, které by mohly být rozděleny mezi více pracovních sil, jsou zastávány pouze jedním zaměstnancem.

Organizace by dále měly věnovat pozornost preferovanému způsobu vedení lidí ze strany zaměstnanců. Jak vychází z výzkumu, v organizacích převažuje autoritativní řídicí styl. Ne pro všechny zaměstnance je ale právě tento styl zadávání úkolů, komunikace a kontroly ten nejvhodnější. Vychází se stále ještě z nastoupeného trendu příkazů a nemožnosti individuálního vystupování a řešení úkolů v době před rokem 1989. Od té doby ovšem vedení lidí a jejich vlastní rozvoj prošel řadou změn, nová generace již byla vychována jiným způsobem a je pro organizaci nutné se těmto změnám přizpůsobit, pokud je snaha o snížení odlivu zaměstnanců.

Graf 10.6: Spokojenost s determinanty faktoru kultury



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v grafu 10.6 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.15 níže.

Tabulka 10.15: Spokojenost s determinanty faktoru kultury

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Silná kultura	absol.	30	18	20	17	11	1	8	Volná kultura
	relativ. (%)	28,6	17,1	19,0	16,2	10,5	1,0	7,6	
Direktivní rozhodování	absol.	29	21	9	7	9	15	13	Participativní rozhodování
	relativ. (%)	28,2	20,4	8,7	6,8	8,7	14,6	12,6	
Úkoly shora	absol.	56	23	8	6	4	4	5	Úkoly zadávány po diskusi
	relativ. (%)	52,8	21,7	7,5	5,7	3,8	3,8	4,7	
Přesčas	absol.	50	15	11	4	5	7	13	Práce pouze v pracovní době
	relativ. (%)	47,6	14,3	10,5	3,8	4,8	6,7	12,4	
Dostatek práce	absol.	59	23	6	6	4	2	5	Nedostatek úkolů, nuda
	relativ. (%)	56,2	21,9	5,7	5,7	3,8	1,9	4,8	
Plnění úkolů včas	absol.	49	32	14	4	2	1	2	Nestáhání termínů
	relativ. (%)	47,1	30,8	13,5	3,8	1,9	1,0	1,9	
Přijímání prac. ze známosti	absol.	19	13	11	10	1	13	29	Objektivní přijímání zaměstnanců
	relativ. (%)	19,8	13,5	11,5	10,4	1,0	13,5	30,2	

Zdroj: vlastní výzkum

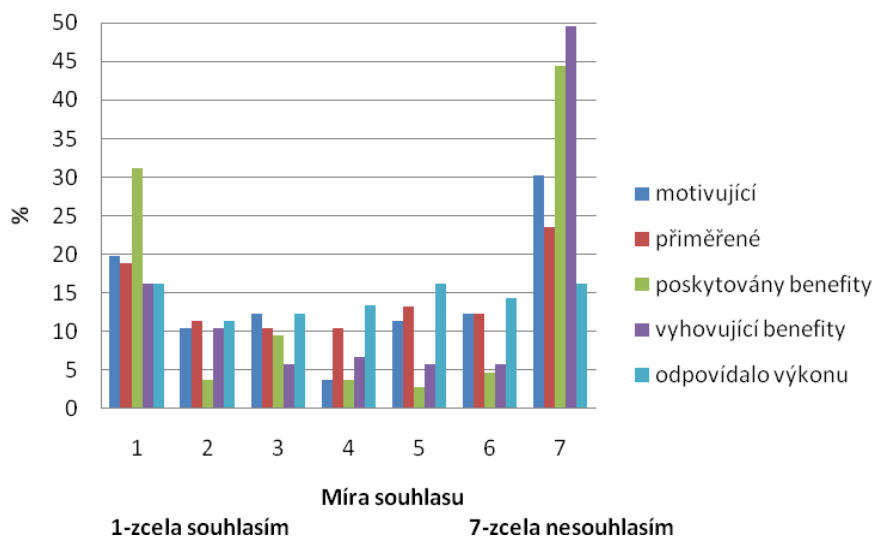
10.7.3 Determinanty faktoru odměňování

Zaměstnanci projevili nejnížší míru spokojenosti s odměňováním. Výroky a tedy i křivka je spíše horizontální (graf 10.7), s tendencí k růstu na straně negativních výroků nespokojenosti s dílčími atributy, ačkoli ostatní faktory se takto kriticky neprojevily. Problematické jsou v podmínkách ČR zejména benefity, které buď nejsou poskytovány vůbec (50 %), nebo poskytovány jsou, ale nejsou vyhovující (61 %). Organizace by proto měly zvážit poskytování benefitů svým zaměstnancům. Nevyhovující benefity vedou k vyšší nespokojenosti, než pokud nejsou poskytovány vůbec a upřednostňovány jsou klasické odměny ve formě

základního platu a příplatků, neboť zaměstnanci mají pocit, že zasloužené peníze, které by mohli dostat, jsou zbytečně utopené ve výhodách, které nevyužijí.

Propad příjmů organizace v důsledku finanční krize vede ke snížení odměn a bonusů, což je zaměstnanci negativně přijímáno. Dochází tedy k demotivaci a slabšímu výkonu, který vede k dalšímu propadu výkonů organizace, což následně vyvolá další snížení odměn a bonusů. Jako motivující vnímá odměňování pouze 42 % respondentů, nemotivující naopak 54 %. Demotivační účinek odměn dokládá i přesvědčení zaměstnanců o tom, že odměna neodpovídá výkonu. Takto smýšlí 47 % zaměstnanců. Jen 40 % uvedlo vazbu mezi výkonem práce a odměnami. Odměňování jako přiměřené označilo také celkem 40 % zaměstnanců. Polovina se naopak domnívá, že odměňování je nespravedlivé, některé osoby jsou protěžovány a odměňovány nadměrně svému výkonu a jiné naopak pod průměrem, který by náležel jejich pracovnímu zařazení, chování a výkonu v porovnání se stejnou pracovní pozicí.

Graf 10.7: Spokojenost s determinanty faktoru odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Pro snížení fluktuace je proto třeba se zaměřit na vyloučení benefitů, které nejsou ve větší míře využívány a ponechat pouze takové, o které mají zaměstnanci dlouhodobý zájem. Dále je nutné provázat odměnu s výkonem a spravedlnost odměňování.

Hodnoty uvedené v grafu 10.7 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.16 níže.

Tabulka 10.16: Spokojenost s determinanty faktoru odměňování

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Motivující	absol.	21	11	13	4	12	13	32	Demotivující
	relativ. (%)	19,8	10,4	12,3	3,8	11,3	12,3	30,2	
Přiměřené	absol.	20	12	11	11	14	13	25	Neodpovídá
	relativ. (%)	18,9	11,3	10,4	10,4	13,2	12,3	23,6	
Poskytovány benefity	absol.	33	4	10	4	3	5	47	Bez benefiů
	relativ. (%)	31,1	3,8	9,4	3,8	2,8	4,7	44,3	
Vyhovující benefity	absol.	17	11	6	7	6	6	52	Nevhodné benefity
	relativ. (%)	16,2	10,5	5,7	6,7	5,7	5,7	49,5	
Odpovídalo výkonu	absol.	17	12	13	14	17	15	17	Bez vazby výkon- odměna
	relativ. (%)	16,2	11,4	12,4	13,3	16,2	14,3	16,2	

Zdroj: vlastní výzkum

10.7.4 Determinanty faktoru vztahů

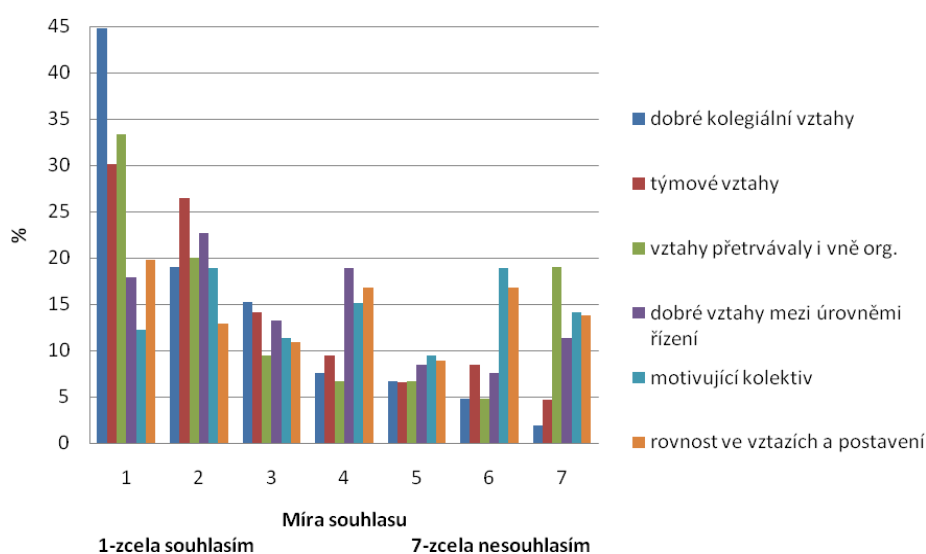
Zaměstnanci jako nejméně konfliktní a vyhovující hodnotí vztahy mezi sebou navzájem na stejné úrovni. Trend grafu 10.8 má trvale strmě klesající tendenci. Jako vyhovující označilo vztahy mezi kolegy 80 % zaměstnanců. Stejně tak většina zaměstnanců hodnotí pozitivně i týmovou spolupráci (71 %). Sestupný trend není tolik strmý jako v případě kolegiálních vztahů, ale má trvale záporný sklon. Týmy označuje jako nevhodně sestavené celkem 19 % zaměstnanců. Zde se nachází prostor pro možnou intervenci, zvláště u velkých organizací, kde jsou vztahy kritickým bodem pro udržení nízké míry fluktuace (viz kapitola 5.2.1).

Problémové determinanty vztahů jsou Motivující kolektiv, Vztahy mezi úrovněmi řízení a Rovnost ve vztazích a postavení. Všechny tři determinanty jsou přibližně na horizontální úrovni, oscilují kolem 15 % pro souhlas i nesouhlas.

Trend nespokojenosti s vedením byl naznačen již výše, kdy zaměstnanci hodnotili vedení jako direktivní, příkazy přicházející shora, kultura je silná a není prostor ke kompromisům či participaci na vedení. Zde je nutné posílit pracovní spokojenost se vztahy pro udržení retence zaměstnanců. Pro zaměstnance je důležitá rovnost v postavení, ocenění práce a pocit participativního dosažení cíle.

Celkově kolektiv jako motivující hodnotí 42 % respondentů, ovšem stejné procento jej hodnotí jako demotivující. Podobně je hodnocena i spravedlnost v zacházení. 44 % zaměstnanců považuje vztahy za rovnoprávné, 40 % jako nespravedlivé, spíše se přiklání k tvorbě klik a protekce. Nejlépe z těchto položek jsou vnímány vztahy mezi organizačními úrovněmi, kdy pozitivně jsou hodnoceny 53 % zaměstnanců a negativně 27 %.

Graf 10.8: Spokojenost s determinanty faktoru vztahů a spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

63 % zaměstnanců si během pracovního procesu tvoří i přátelské vztahy, neboť dochází ke kontaktům i mimo pracovní dobu. Mimoorganizační vztahy jsou pozitivní pro organizaci, neboť pokud si zaměstnanci mezi sebou vytvoří přátelské vztahy, mají nižší tendenci organizaci opouštět, protože by museli opustit i své přátele, které si na pracovišti vytvořili a jejich vzájemné kontakty už by nemohly být tak úzké a časté (kontakt po rozvázání pracovního poměru je často i nežádoucí z důvodu možného přenosu interních informací a tajemství). Proto je doporučeno přátelské vztahy na pracovišti podporovat. Extrémně se tento determinant projevil v opačném směru, kdy 19 % zaměstnanců uvedlo vyhraněný nesouhlas a vztahy mezi kolegy považují za pouze pracovní (jak ukazuje silné vychýlení křivky směrem nahoru na levé straně grafu 10.8 u determinantu Vztahy přetrvávají i mimo organizaci). Tento extrém je možné vysvětlit velkou částí pracovních pozic, které jsou založeny pouze na formálním jednání a jen vertikální komunikací.

Hodnoty uvedené v grafu 10.8 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.17 níže.

Tabulka 10.17: Spokojenost s determinanty faktoru vztahů

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Dobré kolegiální vztahy	absol.	47	20	16	8	7	5	2	Špatná kolegiálnita
	relativ. (%)	44,8	19,0	15,2	7,6	6,7	4,8	1,9	
Týmové vztahy	absol.	32	28	15	10	7	9	5	Nevhodně sestavené týmy
	relativ. (%)	30,2	26,4	14,2	9,4	6,6	8,5	4,7	
Vztahy přetrv. i vně organizace	absol.	35	21	10	7	7	5	20	Pouze pracovní styk
	relativ. (%)	33,3	20,0	9,5	6,7	6,7	4,8	19,0	
Dobré vztahy mezi úr. Řízení	absol.	19	24	14	20	9	8	12	Formální nebo žádný kontakt
	relativ. (%)	17,9	22,6	13,2	18,9	8,5	7,5	11,3	
Motivující kolektiv	absol.	13	20	12	16	10	20	15	Konflikt snižoval výkon
	relativ. (%)	12,3	18,9	11,3	15,1	9,4	18,9	14,2	
Rovnost ve vztazích a postav.	absol.	20	13	11	17	9	17	14	Protěžování, klika
	relativ. (%)	19,8	12,9	10,9	16,8	8,9	16,8	13,9	

Zdroj: vlastní výzkum

10.7.5 Determinanty faktoru uznání

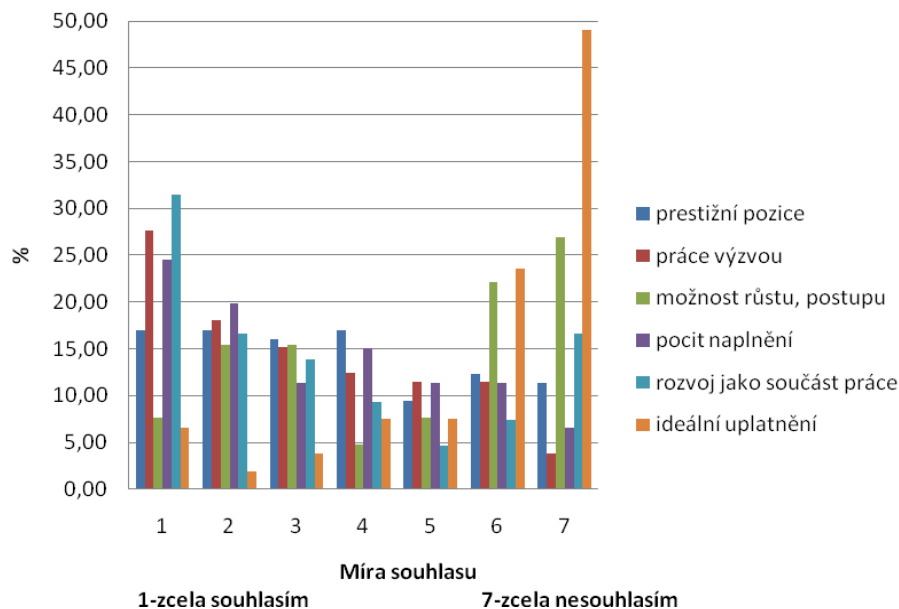
Graf 10.9 jako celek vykazuje klesající tendenci nespokojenosti s dílčími determinanty faktoru uznání, nicméně výrazný výkyv je možné sledovat u determinantu Ideální uplatnění. Zde je sklon zcela opačný. Většina zaměstnanců (80 %) neshledává současnou pozici jako ideální, poohlíží se po jiné. Tento determinant lze vnímat jako vyústění dílčích nespokojeností s ostatními faktory.

Determinanty faktoru uznání Rozvoj jako součást práce, Práce je výzvou a Pocit naplnění mají přibližně stejný vývoj, nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena (pro všechny tři atributy se spokojenost pohybuje kolem 60 %) s nabízenými možnostmi vzdělávání, rozvoje a uplatnění. Opačný názor má opět přibližně shodně 28 % zaměstnanců (27 – 29 %). Tito zaměstnanci tvrdí, že nemají možnost se na své pozici rozvíjet, práce je monotónní, nenaplňuje je a mají pocit bezvýznamnosti a stagnace. Nespokojenou část zaměstnanců podporuje vývoj determinantu Možnost postupu. Stejně jako u determinantu Ideální uplatnění v grafu 10.9 je jeho sklon opačný vůči trendu. 57 % zaměstnanců v organizaci nemá možnost postupu do vyšších pozic. Zaměstnanci si tuto skutečnost uvědomují a společně s nemožností rozvoje, vzdělání jsou na pracovní pozici frustrováni, nespokojeni a mají tendenci přemýšlet o změně zaměstnání. Těmto tendencím je třeba předcházet. Není v možnostech některých (zejména malých) organizací zajistit možnost postupu zaměstnanců do vyšších pozic, je ale možné se zaměřit na uspokojení zaměstnanců ve směru zřejmého smyslu jejich práce, možnost přibírání nových úkolů, střídání pracovních míst, rotace, rozšiřování nebo prohlubování znalostí souvisejících s výkonem práce. Tím je možné zaměstnance vnitřně motivovat a zvyšovat jejich pocit dobrého uplatnění.

V praxi ovšem k těmto možnostem obohacení práce dochází omezeně, jak vychází z křivky rozvoj je součástí práce. Na křivce je patrný výrazný nárůst negativních hodnocení v levé

straně grafu 10.9. Celkem 29 % zaměstnanců tvrdí, že v organizaci nemají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.

Graf 10.9: Spokojenost s determinanty faktoru uznání



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v grafu 10.9 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.18 níže.

Tabulka 10.18: Spokojenost s determinanty faktoru uznání

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Prestižní pozice	absol.	18	18	17	18	10	13	12	Řadové zaměstnání
	relativ. (%)	17,0	17,0	16,0	17,0	9,4	12,3	11,3	
Práce je výzvou	absol.	29	19	16	13	12	12	4	Stagnace
	relativ. (%)	27,6	18,1	15,2	12,4	11,4	11,4	3,8	
Možnost růstu, postupu	absol.	8	16	16	5	8	23	28	Nemožnost postupu
	relativ. (%)	7,7	15,4	15,4	4,8	7,7	22,1	26,9	
Pocit naplnění	absol.	26	21	12	16	12	12	7	Pocit bezvýznamnosti
	relativ. (%)	24,5	19,8	11,3	15,1	11,3	11,3	6,6	
Rozvoj jako součást práce	absol.	34	18	15	10	5	8	18	Práce bez možn. vzdělání, rozvoje
	relativ. (%)	31,5	16,7	13,9	9,3	4,6	7,4	16,7	
Ideální uplatnění	absol.	7	2	4	8	8	25	52	Hledání uplatnění jinde
	relativ. (%)	6,6	1,9	3,8	7,5	7,5	23,6	49,1	

Zdroj: vlastní výzkum

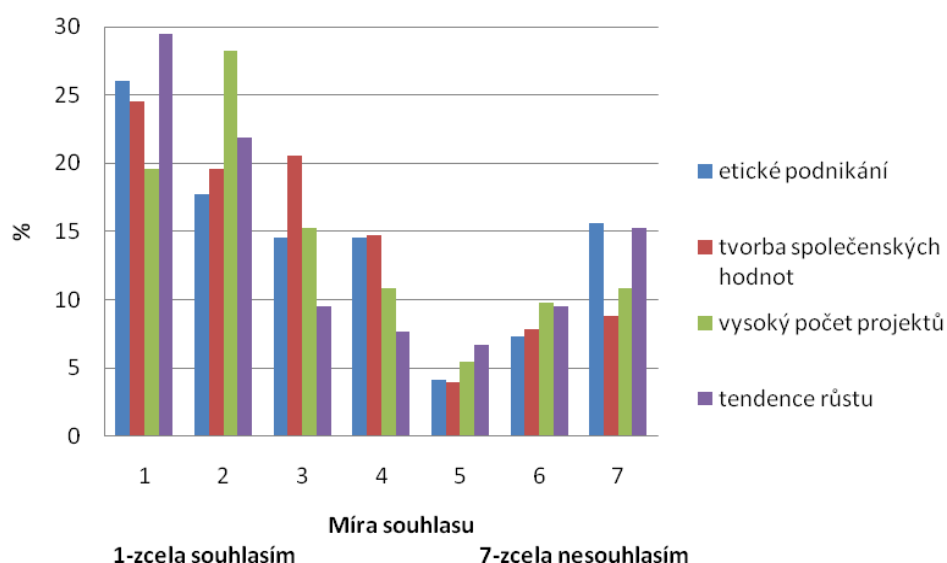
10.7.6 Determinanty faktoru jistoty

Znázornění grafu 10.10 ukazuje podobný vývoj pro všechny determinanty. Většina zaměstnanců považuje svou organizaci za Eticky se chovající (58 %), vytvářející Hodnoty pro organizaci (65 %), vidí jistotu ve vytíženosti organizace a Množství zpracovávaných projektů (63 %) a mají dojem, že organizace má Tendenci k růstu (61 %). Faktor jistoty se takto nejeví jako rizikový. Je nutné si ovšem povšimnout výrazné výchyly u všech determinantů v levé

části grafu 10.10. Velká část respondentů je přesvědčena o pravém opaku (kolem 26 %, u Tendence růstu až 31 %).

Čtvrtina až třetina zaměstnanců není zanedbatelné množství pro organizaci, pokud by měla o tyto zaměstnance přijít. Proto je nutné zaměstnance uvědomit ohledně stavu a plánovaného vývoje organizace tak, aby nevzrůstala tendence k šíření katastrofických scénářů a tím k pocitu nejistoty zaměstnanců, kteří následně situaci řeší tím, že odcházejí z „potápějící se lodi“. Pokud dochází k nedostatečnému sdílení či zatajování informací, zaměstnanci mají tendenci předjímat horší možný scénář.

Graf 10.10: Spokojenost s determinanty faktoru jistoty budoucnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v grafu 10.10 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.19 níže.

Tabulka 10.19: Spokojenost s determinanty faktoru jistoty

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Etické podnikání	absol.	25	17	14	14	4	7	15	Bez důrazu na etiku
	relativ. (%)	26,0	17,7	14,6	14,6	4,2	7,3	15,6	
Tvorba společ. Hodnot	absol.	25	20	21	15	4	8	9	Hodnota pouze pro vlastníky
	relativ. (%)	24,5	19,6	20,6	14,7	3,9	7,8	8,8	
Vysoký počet projektů	absol.	18	26	14	10	5	9	10	Nejasné projekty
	relativ. (%)	19,6	28,3	15,2	10,9	5,4	9,8	10,9	
Tendence růstu	absol.	31	23	10	8	7	10	16	Stagnace, útlum
	relativ. (%)	29,5	21,9	9,5	7,6	6,7	9,5	15,2	

Zdroj: vlastní výzkum

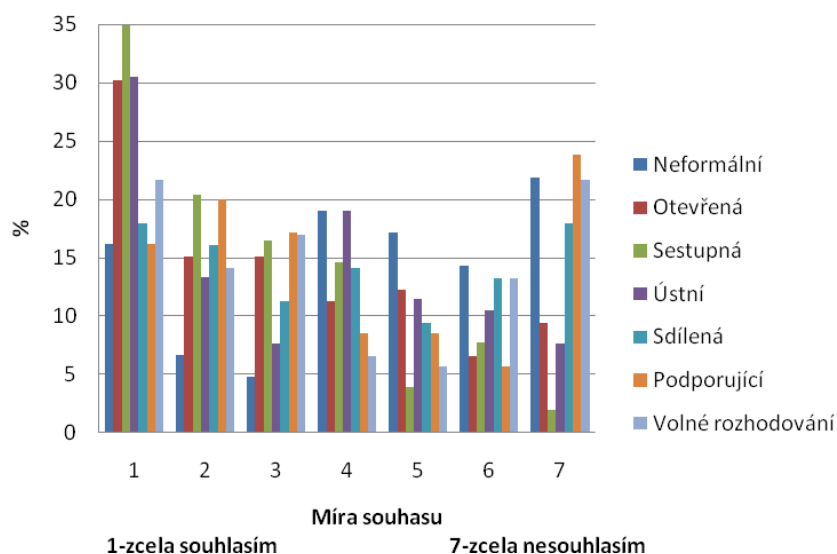
10.7.7 Determinanty faktoru komunikace

Graf 10.11 znázorňující vnímání organizační komunikace zaměstnanci je velmi nesourodý. Stejně jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2, zaměstnanci charakterizují komunikaci

v organizaci jako formální (53 %), jako neformální ji vnímá pouze 27 % zaměstnanců. Toto číslo je až alarmující, pokud je přihlédnuto ke skutečnosti, že 63 % zaměstnanců má s kolegy i přátelské vztahy. Téměř veškerá ostatní komunikace probíhá pouze formálním způsobem.

S formálním způsobem komunikace souvisí i převládající směr komunikace. Dle odpovědí respondentů v organizacích převládá komunikace sestupná (72 %), tedy přidělování úkolů bez diskuse (jak již bylo uvedeno v kapitolách 5.2). Možnost jiných směrů komunikace a diskuse vnímá pouze necelých 14 % zaměstnanců. Související křivka podporující funkce komunikace při řešení úkolů vykazuje jen lehce nadprůměrný souhlas. Pouze 53 % zaměstnanců shledává způsob organizační komunikace jako podporující, v tomto směru vysoké procento (38 %), má pocit spíše kritiky a omezení. Jak je možné sledovat na křivce Podporující komunikace, v levé straně grafu 10.11 dochází k vysokému nárůstu nespokojenosti, extrémní nevhodné komunikační techniky v tomto směru zaznamenalo 24 % zaměstnanců. Tento bod je alarmující, pro efektivní vývoj organizace je nutné tento nevhodný způsob komunikace odstranit. Stěžejním je přetváření způsobu práce se zaměstnanci. Zaměstnanec je nutné ve výkonu jejich úkolů podporovat a to pro zvýšení jejich pocitu důležitosti, spokojenosti, potřeby pro organizaci, ale zejména také pro udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce. Navíc je téměř jisté, že zaměstnanci, kteří nejsou v práci podporováni, nemají dostatek informací a jsou k tomu navíc kritizováni, téměř jistě organizaci opustí. Komunikace je problémový faktor zejména u velkých organizací (viz kapitoly 5.2, 5.2.1), zde se projevuje možná příčina.

Graf 10.11: Spokojenost s determinanty faktoru komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Křivka spojující naměřené hodnoty na škále u Otevřené komunikace má negativní sklon, zaměstnanci se přiklánějí spíše k volnému sdílení informací (60 %), bez zbytečného zatajování. Se zatajováním má zkušenost 28 % zaměstnanců. Hůře již zaměstnanci vnímají sdílení informací. Bezproblémové sdílení nebo s menšími obtížemi je využíváno v 45 % případů, problémy, nedostatek či žádné sdílení je běžnou realitou u 41 % organizací. Rozdíl mezi oběma extrémy je téměř bezvýznamný, proto by organizace měly věnovat zvýšenou pozornost právě tomuto atributu. Stejně tak je malý rozdíl i ve vnímání volnosti v rozhodování. 53 % zaměstnanců má (alespoň dílčí) možnost volného rozhodování při výkonu práce, nicméně 41 % zaměstnanců je odkázána na striktní dodržování stanovených postupů. Opět je možné si všimnout výrazného růstu negativních zkušeností na křivce spojující hodnoty u Volného rozhodování v grafu 10.11, kde extrémní nemožnost samostatného rozhodování zvolilo 22 % zaměstnanců.

Komunikace je rizikovým faktorem pro retenci zaměstnanců, zejména ve velkých organizacích (viz kapitola 5.2.1). Graf 10.11 odhalil řadu problematických jevů, na které se organizace musí nutně zaměřit a nespokojenost zaměstnanců snížit, pokud chtějí snížit i míru fluktuace zaměstnanců. Jsou to zejména determinanty podporující komunikace, sdílení informací a samostatnosti v rozhodování.

Hodnoty uvedené v grafu 10.11 celkově popisuje kontingenční tabulka 10.20 níže.

Tabulka 10.20: Spokojenost s determinanty faktoru komunikace

Extrémní výrok	Četnost	1	2	3	4	5	6	7	Extrémní výrok
Neformální	absol.	17	7	5	20	18	15	23	Formální
	relativ. (%)	16,2	6,7	4,8	19,0	17,1	14,3	21,9	
Otevřená	absol.	32	16	16	12	13	7	10	Uzavřená
	relativ. (%)	30,2	15,1	15,1	11,3	12,3	6,6	9,4	
Sestupná	absol.	36	21	17	15	4	8	2	Vzestupná
	relativ. (%)	35,0	20,4	16,5	14,6	3,9	7,8	1,9	
Ústní	absol.	32	14	8	20	12	11	8	Písemná
	relativ. (%)	30,5	13,3	7,6	19,0	11,4	10,5	7,6	
Sdílená	absol.	19	17	12	15	10	14	19	Direktivní
	relativ. (%)	17,9	16,0	11,3	14,2	9,4	13,2	17,9	
Podporující	absol.	17	21	18	9	9	6	25	Kritizující
	relativ. (%)	16,2	20,0	17,1	8,6	8,6	5,7	23,8	
Volné rozhodování	absol.	23	15	18	7	6	14	23	Bez možnosti volby
	relativ. (%)	21,7	14,2	17,0	6,6	5,7	13,2	21,7	

Zdroj: vlastní výzkum

10.8 Příloha 8: Predikce chování během rozhodování o odchodu

Dílčím cílem práce byla modelace chování zaměstnanců během odchodu či rozhodování o odchodu. Níže jsou uvedeny výsledky souhrnného chování dotazovaných zaměstnanců pro modelaci daných situací. Jsou uvedeny jednak podněty vedoucí k reakci a variabilita chování při stejném podnětu. Je provedeno i srovnání variability chování zaměstnanců podle typu organizace (malé versus velké organizace).

10.8.1 Podněty vedoucí k reakci – odchodu z organizace

Rozhodování o odchodu zaměstnance z organizace ovlivňuje sedm faktorů (jak bylo uvedeno výše – odměňování, vztahy, jistota, komunikace, uznání, kultura, očekávání), jež s sebou nesou hlavní vlivy na osobní rozhodování zaměstnance. Pro predikci tendence zaměstnance pracovní pozici opustit je možné vycházet z naměřených četností příčin odchodu a následné modelace do vzorce. Vzorec vychází z funkce, která v sobě zahrnuje faktory vedoucí k odchodu jako proměnné. Předpokládána je existence závislosti dvou či více veličin, jež v modelu vystupují jako vysvětlované. V modelu je vždy jedna měřitelná spojitá vysvětlovaná veličina Y a vysvětlující proměnné různého typu x_1 až x_n (Pecáková, 2008).

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) + u_n$$

Závisle proměnná Y lze brát jako výsledné chování (odchod zaměstnance z organizace) a x_1 až x_7 jako příčinné faktory (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace, kultura na pracovišti, očekávání) a dále pak nezahrnuté faktory - stochastická (náhodná) složka (u_n).

Funkci pak lze chápat jako model různých středních hodnot vysvětlované proměnné při systematických změnách proměnných vysvětlujících (Pecáková, 2008).

Spouštěcí reakce vedoucí k odchodu zaměstnanců byly shromážděny do tabulky 10.21. Tabulka ukazuje relativní četnosti jednotlivých příčin odchodu. Byl prokázán významný rozdíl mezi sdělovanými příčinami odchodu u zaměstnanců malých a velkých organizací, z tohoto důvodu bylo i do tabulky 10.21 přidáno toto rozdělení.

Tabulka 10.21: Proměnné vzorce chování během rozhodování o odchodu

Faktor	% odchodů			R ²
	Celkem	Malé org.	Velké org.	
x ₁ - odměňování	21	23	19	0,942
x ₂ - jistota	17	18	16	0,976
x ₃ - vztahy	16	16	26	0,847
x ₄ - uznání	14	14	10	0,914
x ₅ - komunikace	14	10	16	0,778
x ₆ - kultura	11	12	6	0,982
x ₇ - očekávání	7	7	7	0,914
Suma	100	100	100	-

Zdroj: vlastní výzkum

Pro souhrn všech organizací platí, že zaměstnance v průběhu odchodu nejvíce ovlivňuje odměňování (20 %), následované jistotou (17 %) a vztahy (14 %). Při rozdělení na malé a velké organizace již toto neplatí. Zaměstnanci velkých organizací prokázali během výzkumu nižší afektivnost a vyšší spokojenost. Lze tedy nadále usuzovat na kvalitnější práci se zaměstnanci ve velkých organizacích. Zaměstnanci jsou ve velkých organizacích dle vlastního vnímání více uznáváni (pouze 9 % nespokojeno, oproti 13% průměru), více jim vyhovuje kultura (o 6 % menší nespokojenost, což je v porovnání s malými organizacemi o polovinu) a jsou si na své pozici jistí sami sebou i její budoucností (o 2 % nižší nespokojenost). Velké organizace prokazují nižší příčinnost vzniku konfliktů kromě faktoru vztahů, který je výrazně vyšší (22 %) než průměr ostatních organizací (14 %). Naopak, velké organizace se mohou učit od malých ve zvládnání faktorů vztahů (v malých organizacích jsou zaměstnanci o 8 % spokojenější, což představuje téměř 40% rozdíl oproti velkým organizacím) a komunikace (o 5 % nižší nespokojenost).

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci velkých organizací prokázali nižší afektivnost a vyšší spokojenost, bylo v tomto směru přihlédnuto ke vzoru velkých organizací. Naopak, velké organizace se mohou učit od malých ve zvládnání faktorů vztahů a komunikace.

10.8.2 Variabilita chování při stejném podnětu

Stejně, jako byly zkoumány podněty vedoucí k výslednému chování, níže je popsána variabilita chování při stejném podnětu. Přitom X je vždy jeden z podnětů a Y výsledná reakce (viz tabulka 10.22), kterých může být i několik při stejném podnětu. Obecný vzorec lze zapsat jako:

$$X = Y_1, Y_2, \dots Y_n$$

Následně byly sestaveny tabulky ukazující relativní četnosti výskytu zkoumaného chování (respektive reakcí) na specifikované podněty. Součet všech četností je 100 % pro celý

zkoumaný soubor. Z tabulek lze odvodit nejčastější podněty vedoucí k reakci a variabilitu chování při zkoumaném podnětu. Nejčastěji se projevující reakce a jejich podněty jsou v tabulkách vyznačeny tučně (nejvyšší hodnoty). Jedná se o nejvyšší naměřené četnosti získané z dat od respondentů. Výsledné četnosti lze vidět v tabulkách 10.23 (pro celý zkoumaný vzorek) a 10.26 a 10.27 pro malé a velké organizace.

Tabulka 10.22: Popis proměnných

Podnět		Reakce	
x₁	odměňování: špatné hodnocení až snížení platu	Y₁	odcizení
x₂	jistota: zpráva o ekonom. či právních probl. org.	Y₂	hledání jiného zaměstnání
x₃	vztahy: neshody s vedoucím či kolegy	Y₃	snížení pracovního výkonu
x₄	uznání: bez možnosti rozvoje a postupu	Y₄	demotivace sebe
x₅	komunikace: zatajování info, bez etiky, integrity	Y₅	demotivace okolí
x₆	kultura: přetížení, nedostatek zdrojů, kvality	Y₆	odchod z organizace
x₇	očekávání: stres, nadměrné či minimální požadavky		

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.23: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici (%)

	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	Σ
Y ₁	1,1	1,5	2,2	2,0	2,3	2,4	2,8	14,1
Y ₂	1,1	1,3	2,8	1,5	2,2	1,7	3,2	13,7
Y ₃	1,4	2,1	3,2	2,3	2,7	2,5	4,2	18,4
Y ₄	1,6	2,7	4,0	3,2	3,9	3,2	4,6	23,1
Y ₅	0,4	0,7	1,3	1,3	1,3	1,2	2,1	8,2
Y ₆	1,6	2,5	4,0	2,9	3,8	3,1	4,5	22,4
Σ	7,1	10,7	17,6	13,1	16,1	14,1	21,3	100

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10.23 prokazuje silný vliv očekávání jako spouštěcího podnětu vedoucího k reakci – opuštění zaměstnání. Tučně jsou zvýrazněny nejvyšší hodnoty ve sloupcích a řádcích a v součtu jednotlivých podnětů a reakcí. Je možné si všimnout nejvyšších hodnot jakožto podnětů u faktoru očekávání, konkrétně očekávaná míra stresu, požadavky přesahující nebo naopak nedosahující očekávaného rámce. Dalším významným faktorem jsou vztahy, kde dominují neshody mezi podřízeným a nadřízeným a mezi zaměstnanci na stejné úrovni navzájem.

Jednotlivé podněty vedou k demotivaci vlastní práce či k odchodu z pracovní pozice. Tento trend lze sledovat u všech faktorů (jakožto podnětů). Nejvyšších hodnot ve sloupci vždy dosahuje Y₄ – demotivace sebe, následovaný Y₆ - odchodem z organizace. Nadprůměrné hodnoty vykazuje Y₃ - snížení pracovního výkonu. Problémové události na pracovišti ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Sloupec x₇ – očekávání dosahuje nejvyšších hodnot

v porovnání se všemi ostatními sloupci. Dále je možné si všimnout výrazného vlivu všech faktorů na vnitřní demotivaci zaměstnanců.

Statisticky významný rozdíl mezi reakcemi byl testován pomocí analýzy rozptylu (ANOVA). Byl prokázán rozdíl mezi výstupem Y₄ (demotivace sebe sama) a Y₅ (demotivace okolí). Výsledky analýzy ukazují tabulky 10.24 a 10.25 níže. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji reagují na podnět demotivací sebe sama. Kodrazení ostatních vlivem nespokojených kolegů příliš často nedochází.

Tabulka 10.24: Analýza rozptylu reakcí na podněty

	SČO	Stup. Volnosti	rozptyl	F	F _α ; α=0,05
Mezi reakcemi	5336,76	6	886,46	2,84*	2,37
Reziduální	10791,62	35	308,332		
Celkový	5454,857	41	-		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10.25: Rozdílnost reakcí podle Scheffého metody

Srovnání variant	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Kritická hodnota
Y2	0,86					32,14
Y3	9,14	10,00				
Y4	19,43	20,29	10,29			
Y5	12,71	11,86	21,86	32,29*		
Y6	17,86	18,71	8,71	1,57	30,57	

Zdroj: vlastní zpracování

10.8.3 Reakce na podněty vedoucí k odchodu u zaměstnanců malých a velkých organizací

Reakce na podněty v malých organizacích a ve velkých organizacích přinesly rozdíly ve výsledném chování, jak ukazují tabulky 10.26 a 10.27. U velkých organizací (tabulka 10.26) se projevil jako nejčastější podnět vedoucí ke spouštěcí reakci, která vyústí v rozhodování o odchodu z pracovní pozice či jejímu opuštění, faktor komunikace. Zaměstnance velkých organizací donutí přemýšlet o odchodu konkrétní událost, kterou je neetické jednání, zatajování skutečností či zjištění, že nedostali správné a dostatečné informace ohledně práce, organizace, vlastního rozvoje a dalšího rozvoje organizace. Očekávání, jako spouštěcí faktor vedoucí k přemýšlení a rozhodování o odchodu z pracovní pozice, ovlivňuje zaměstnance velkých organizací na druhém místě právě za komunikací. Lze pozorovat rozdíl ve vnímání a chování zaměstnanců podle typu organizace. Jak již bylo uvedeno ve výsledcích výše (kapitola 5.2.1), zaměstnanci velkých organizací prokazují nižší nespokojenost a afektivnost než zaměstnanci malých organizací. Tento trend se projevil i v reakcích na podněty. Stejně

jako u souhrnu všech zaměstnanců je nejčastější reakcí na podněty demotivace vlastní práce zaměstnanců a následně odchod z pracovní pozice.

Tabulka 10.26: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici ve velkých organizacích (%)

	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	Σ
Y ₁	0,8	1,7	1,7	3,3	2,5	0,8	3,3	14,0
Y ₂	1,7	0,8	1,7	1,7	4,1	1,7	3,3	14,9
Y ₃	1,7	1,7	4,1	3,3	5,8	1,7	3,3	21,5
Y ₄	1,7	1,7	4,1	4,1	6,6	1,7	4,1	24,0
Y ₅	0,0	0,8	0,8	2,5	0,8	0,0	1,7	6,6
Y ₆	1,7	0,8	3,3	1,7	5,8	2,5	3,3	19,0
Σ	7,4	7,4	15,7	16,5	25,6	8,3	19,0	100

Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastější reakcí na podnět, který zahájí přemýšlení zaměstnanců malých organizací o opuštění organizace je demotivace vlastní práce. V tabulce 10.27 je u všech spouštěcích faktorů nejvíce zmiňovaným výstupem demotivace sama sebe a následné opuštění pracovní pozice. Extrémně se projevil faktor očekávání, který dosahuje nejvyšších hodnot u všech možných reakcí. Nespokojenost s očekáváním jako podnětem vede k možným reakcím od odcizení, hledání jiné pracovní příležitosti, demotivace pracovního chování i snížení výkonu, až po odchod z organizace. Dalším zmiňovaným podnětem je problém s komunikací uvnitř organizace. Stejně, jako u velkých organizací, zaměstnanci malých organizací donutí o odchodu přemýšlet zjištění, že jednání v organizaci je neetické, jsou zatajovány nebo jinak upravovány informace.

Tabulka 10.27: Reakce na podněty vedoucí k nespokojenosti na pracovní pozici v malých organizacích (%)

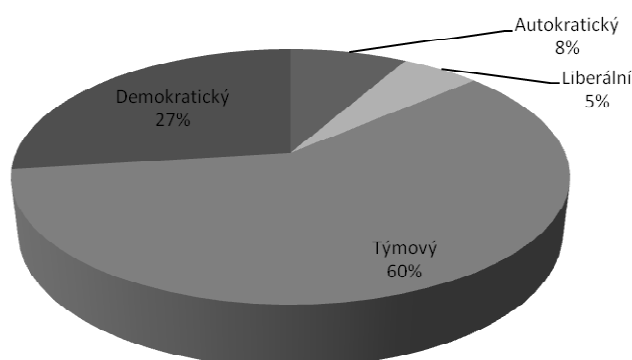
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	Σ
Y ₁	0,8	1,3	1,4	1,4	2,1	2,2	3,4	12,6
Y ₂	1,1	1,1	3,2	1,4	2,4	1,9	3,8	15,0
Y ₃	1,6	1,8	3,5	2,2	2,6	3,7	4,5	18,8
Y ₄	1,8	2,7	3,7	2,4	4,0	3,2	5,1	22,8
Y ₅	0,6	0,6	1,4	0,8	1,6	1,3	2,4	8,8
Y ₆	1,6	2,6	4,3	1,9	3,7	2,9	5,0	21,9
Σ	7,5	10,1	17,6	10,2	16,3	14,2	24,1	100

Zdroj: vlastní výzkum

10.9 Příloha 9: Stav organizačního uspořádání

Styl řízení v organizacích z pohledu sledovaného vzorku manažerů sleduje světový trend západního stylu řízení, kde převládá týmové vedení, společné rozhodování a kolektivní iniciativa, kdy každý jedinec má zodpovědnost sám za sebe a své úkoly. Názorně bude tento trend ilustrován na níže uvedených grafech. Graf 10.12 ukazuje uplatňovaný styl řízení. Silně převládá týmové vedení (60 %) a částečně demokratický styl (27 %). Autokratický styl je využíván jen v 8 % sledovaných organizací, přitom převládá spíše u velkých organizací, malé preferují právě týmové vedení a neformální vztahy i strukturu (jak uvádí další grafy níže).

Graf 10.12: Styl řízení v organizaci podle manažerů



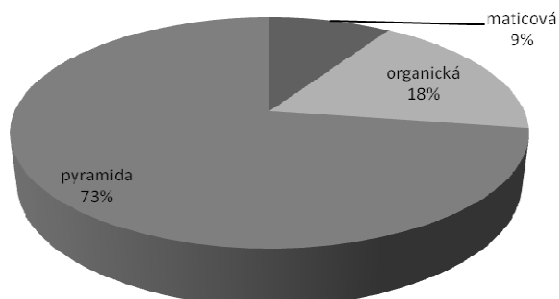
Zdroj: vlastní zpracování

Poněkud v rozporu s tvrzením, že naprostá většina organizací je řízena demokraticky, týmově či liberálně, 64 % sledovaných manažerů uvedlo, že je kladen silný důraz na hierarchické stupně. Tento výstup indikuje vysokou ctižádost manažerů a příklon kultury, navzdory propagované volné atmosféře, k direktivnímu řízení (viz také preferovaný styl komunikace v kapitole 10.6, 10.7 a 5.2.1, kde převažuje direktivní styl a formální komunikace).

Stejně tak, ačkoli je preferován týmový styl řízení, převažuje klasická pyramidální struktura organizace, kde je kladen důraz na hierarchické stupně, jak je uvedeno v grafu 10.13. Tento typ organizačního uspořádání však převládá u respondentů z velkých organizací, které je nutné pro jejich složitost strukturovat. Převládající typ řízení naznačuje vhodné podmínky pro rozvoj uvnitř jednotlivých stupňů pyramidy. Představitelé malých organizací častěji volili maticovou či organickou organizační strukturu z důvodu větší flexibility a zaměření na dílčí úkoly a projekty. Přitom organizace, které uvedly organickou strukturu, nekladou důraz na nadřízenost a podřízenost (83 %), naopak organizace s maticovou strukturou z 67 % vyžadují důraz na hierarchické stupně společně s projevy uznání a náležitostmi projevovanými

představitelům vyšších pozic. Část malých a středních organizací (25 %) ovšem využívá klasické pyramidální struktury.

Graf 10.13: Využití organizačních struktur ve sledovaném vzorku

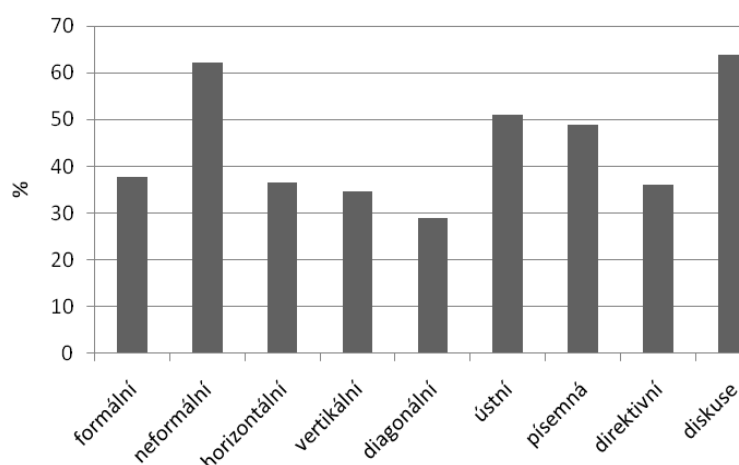


Zdroj: vlastní zpracování

Typ kultury také ovlivňuje její sílu. Zatímco organizace využívající organickou strukturu uvedly nutnost dodržování pravidel, malou rychlost změn a strnulost jen z poloviny, u maticové a pyramidální struktury je kultura jako silná označována z více než tří čtvrtin (u maticové téměř 100 %). Celkově ovšem ve sledovaných organizacích převládla silná kultura před volnou ze 73 %, což představuje většinu organizací. Respondenti, kteří uvedli spíše volnou kulturu, ovšem uváděli některé rezervy a sporné body a nebyli zcela přesvědčeni o volnosti a možných změnách. Proto lze sledovaný vzorek organizací shrnout jako **strnulý v případě změn a přijímání rizika**. Objevily se i názory uvádějící jasný organizační kodex, který je nutné dodržovat, interní školení představující normy, silný tlak na dodržování kultury, značná strnulost organizace, konzervativní vztah ke změnám. Ojedinele manažeři (15% z malých organizací, celkově pouze 1 %) organizací uváděli opak: „Kultura je volná, dynamicky se mění, nejsou určená pravidla, která by se musela dodržovat.“; „Vše je určováno demokraticky, převažuje vliv „odspoda“.“. Jeden respondent označil kulturu jako nevyhraněnou: „Kultura je střední. Změny jsou vítány, jsou časté a rychlé.“

Nastoupený trend sledovaných organizací podporuje i styl využívané komunikace v organizaci. Graf 10.14 uvádí četnost jednotlivých forem komunikace, jak byla sledována na vzorku respondentů.

Graf 10.14: Typy komunikace



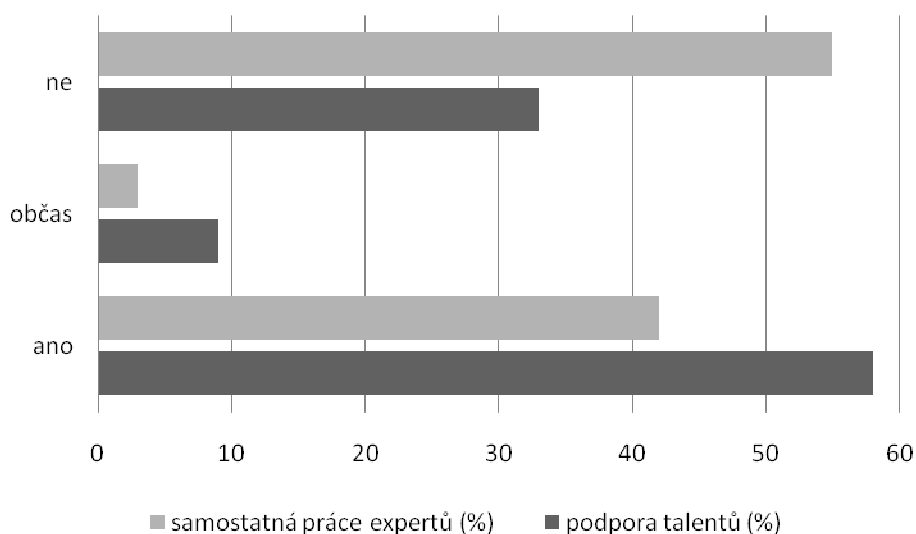
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zkoumaného vzorku vyplývá, že ve vzorku sledovaných organizací je v současné době využívána spíše komunikace neformální (62 %). Z tohoto důvodu ve vzorku převažoval způsob využívání horizontálních komunikačních kanálů, nicméně v organizacích je hojně využívaná komunikace všemi směry. Ústní i písemná komunikace je využívána shodně, záleží na typu organizace. Ve větších převažuje komunikace písemná, v menších ústní. Neformální styl komunikace potvrdil vzorek respondentů i při výběru možnosti využití direktivní komunikace nebo diskuse. Převládá využití volné diskuse, ale stále 36 % je zaměřeno jen na direktivní přidělování úkolů.

Neformálních komunikačních kanálů a vazeb více využívá horizontální komunikace, formální komunikace se objevuje spíše u vertikálních vazeb. Neformální styl komunikace využívá ze tří čtvrtin při rozhodování volnou diskusi, příkazy přicházejí jen zřídka. Formální styl využívá u sledovaného vzorku téměř shodně diskuse i direktivního způsobu rozhodování.

Podpora talentů a samostatná práce expertů, která byla sledována na vzorku organizací, odhalila nedostatečný rozvoj v této oblasti. V tomto směru se organizace projeví stále jako strnulé, neboť rozvoj talentů podporuje pouze 57 % z nich a samostatnou práci a rozvoj specialistů a samostatně pracujících jedinců jen 42 %, jak ukazuje graf 10.15.

Graf 10.15: Podpora talentů, samostatné práce a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

Korelaci mezi sledovanými jevy (sílu kultury a její vliv na organizační praktiky) ukazuje tabulka 10.28. Byla prokázána závislost (přímá a slabá) mezi silnou kulturou a podporou talentů (0,2347). Lze konstatovat, že navzdory silné a striktní organizační kultuře jsou podle názoru sledovaných manažerů podporovány talenty. Tito talentovaní zaměstnanci mohou v dané kultuře růst a rozvíjet se v rámci zažitých způsobů práce a organizace. V souladu s mírou korelace je i tvrzení zaměstnanců, kteří považovali rozvoj za možný v 60 % případech, nemožnost rozvoje však uvedlo 29 % zaměstnanců (viz kapitola 5.2.1 a 10.7). Přímá a velmi slabá závislost byla naměřena mezi kulturou a kladeným důrazem na hierarchické stupně (0,10287), což vysvětluje nesoulad s preferovaným stylem řízení, kdy většina (60 %) manažerů jej ohodnotila jako týmový, demokratický (27 %) či liberální (5 %), a silnou kulturou. Je zřejmé, že kultura jako taková je v organizacích udržována stabilní po dlouhou dobu, ale dílčí organizační metody či jednotky se mění ve stylu moderních požadavků na řízení lidských zdrojů. Téměř žádná souvislost nebyla nalezena mezi silnou kulturou a podporou rozvoje a samostatné práce expertů (-0,0063). To indikuje prosazení kultury na úkor samostatnosti zaměstnanců. Sami manažeři ve sledovaném vzorku tvrdili, že samostatná práce expertů není podporována (55 %) a jen necelá polovina sledovaných zaměstnanců (46 %) uvedla možnost samostatné iniciace a tvorby projektů zaměstnanci.

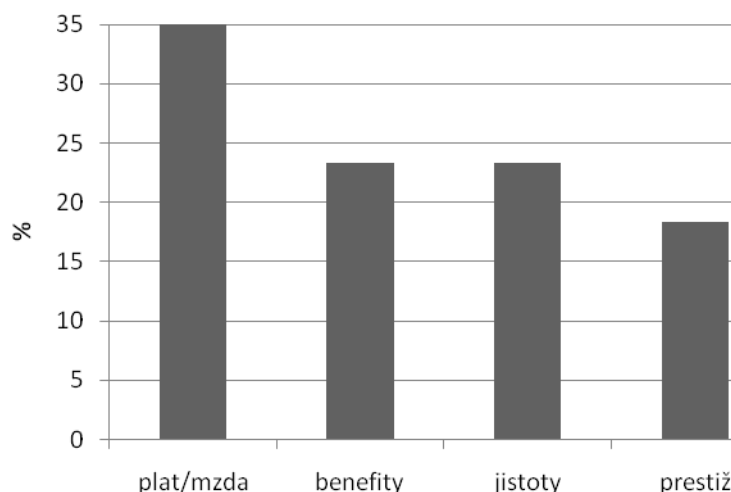
Tabulka 10.28: Korelace mezi typem kultury a praktikami v organizaci

Vztah mezi typem kultury a organizačními praktikami	Pearsonův koeficient korelace
Kultura – podpora talentů	0,23478
Kultura – podpora samostatné práce expertů	-0,00633
Kultura – důraz na hierarchické stupně	0,10287

Zdroj: vlastní výzkum

Snaha o motivaci zaměstnanců byla sledována otázkou, jakou formou jsou tito stimulováni ze strany organizace, jak uvádí graf 10.16. Shodně s požadavky zaměstnanců, kteří kladou velký důraz na výši platu či mzdy, i většina organizací (35 %), se zaměřuje na motivaci právě pomocí ekonomického smýšlení zaměstnanců. Benefity jsou rozšířeny v menší míře, využívá je 23 % sledovaných organizací. Poměr výše platu a benefitů zde není vysoký, vzhledem k časté nespokojenosti zaměstnanců s benefity (viz kapitola 10.7) lze doporučit jejich přehodnocení i možné snížení.

Graf 10.16: Těžiště stimulace v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

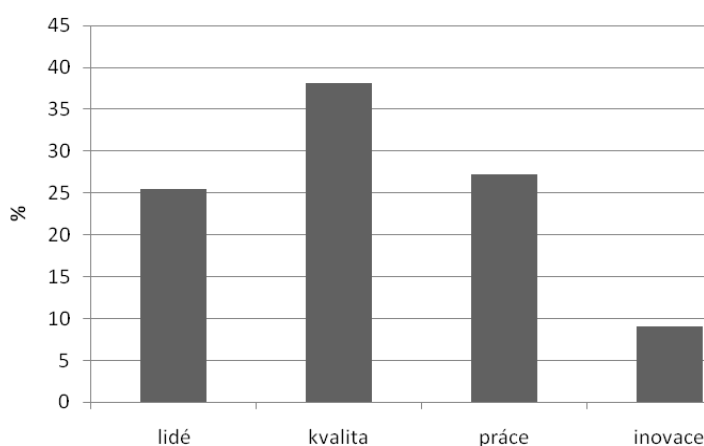
Jistotu práce a budoucnosti jako stimulant používá 23 % manažerů. Celkově odchází z důvodu nedostatečného pocitu jistoty 17 % ze všech odcházejících zaměstnanců (viz kapitoly 5.1, 5.2.1 a 10.7) a proto je nutné této stimulaci věnovat zvýšenou pozornost (77 % zaměstnanců nemá dostatečné informace ze strany organizace ohledně budoucnosti, pocitu rozvoje a stálosti zaměstnání i organizace jako celku).

Prestiž je využívána ze strany organizace jako stimulace v 18 %, zbylých 82 % zaměstnanců není žádným způsobem motivováno ve směru vlastní prestiže. Zde je nutná podpora, neboť ohrožení odchodu těchto zaměstnanců je vysoké. V současné době z důvodu nedostatečného uznání odešlo 14 % ze všech sledovaných zaměstnanců (viz kapitola 5.1 a 5.2).

Jiné stimulanty, než uvedené v grafu 10.16, se téměř ve sledovaném vzorku nevyskytovaly. Pouze kolem 1 – 3 % organizací využívá ke stimulaci svých zaměstnanců důraz na dobré vztahy, znalosti či získání nových zkušeností a tím rozvíjení osobnosti.

Zaměření organizací ukazuje graf 10.17. V organizacích je preferována kvalita, na kterou je zaměřeno 38 % zkoumaných organizací. V současné moderní společnosti je kvalita a tedy spokojenost zákazníka na prvním místě. Spokojenost zákazníka a současně i kvalitu ovšem ovlivňují zaměstnanci, které provedený výzkum řadí až na třetí místo (na podporu a rozvoj zaměstnanců je zaměřeno 25 % organizací) před zaměřením na odvedenou práci (27 %). Pokud lze usuzovat z grafu 10.17, odvedená práce by však měla být vysoce kvalitní. Inovace pro sledované organizace nejsou stěžejní, zaměřuje se na ně jen 9 % sledovaných organizací. Zástupci manažerů uváděli jako další zaměření organizace na finanční výstup (zisk či jiné formy peněžních toků), rozvoj či pozitivní přístup. V grafu 10.17 však byly hodnoty zanedbatelné a nejsou zde uvedeny.

Graf 10.17: Hodnoty organizace



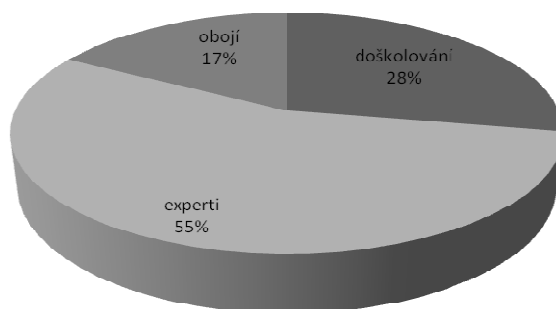
Zdroj: vlastní zpracování

10.10 Příloha 10: Využití činností ovlivňujících míru fluktuace v organizaci

Fluktuace v organizacích je ovlivňována již způsobem přijímání zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci vybráni nevhodně, velmi často a brzy z organizace opět odcházejí. Z tohoto důvodu se dílčí část výzkumu zaměřeného na manažery týkala praktik, které jsou využívány při přijímání zaměstnanců.

Způsob přijímání zaměstnanců z pohledu organizace je znázorněn na grafu 10.18. Většina sledovaných organizací (55 %) uvedla, že zaměstnance vybírá se specifickými schopnostmi a předpoklady pro danou pozici. Jak bylo uvedeno v kapitole 5.3 a 5.4, jedná se o částečné nadhodnocení ze strany manažerů, neboť sledovaní zaměstnanci často uváděli, že jim nebyly poskytnuty dostatečné informace ohledně nabízené pozice a následný nesoulad vedl k opuštění organizace. Naopak doškolování zaměstnanců volí 28 % sledovaných manažerů, podle pozice, na kterou zaměstnance přijímají. Obě možnosti jsou využívány v 17 % organizací, kdy zaměstnanci jsou vybíráni pro soulad s pracovním místem, kolektivem či jiným kritériem (viz graf 10.19) a dílčí schopnosti jsou formovány po nástupu na pracovní pozici uvnitř organizace.

Graf 10.18: Způsob přijímání zaměstnanců

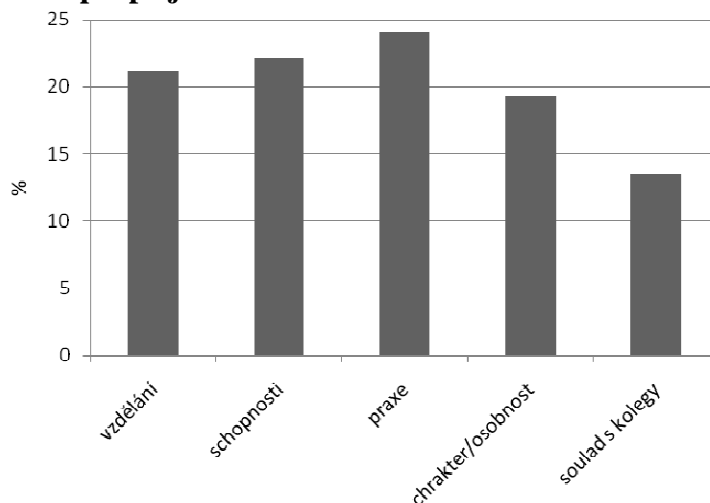


Zdroj: vlastní zpracování

Na vzorku manažerů byly zkoumány preference při výběru zaměstnanců (viz graf 10.19). Nejčastěji jsou zaměstnanci přijímáni do pozic, ve které mají již praxi (24 %), následují schopnosti (22 %) a vzdělání (21 %). Uvedené předpoklady jsou ve velmi těsném sledu, manažeři často uváděli i jejich kombinaci, což značí větší rozhled a zodpovědnost při výběru. Charakterem osobnosti se zabývá už menší část organizací (19 %) a souladem s pracovním kolektivem 13 %. Sledované organizace se v tomto ohledu projeví jako strnulé, neboť právě poslední dvě zmíněné položky determinují pravděpodobnost dlouhodobého setrvání

zaměstnance v organizaci. Je nutné na pracovní pozici přijímat zaměstnance adekvátně vzdělané a s odbornou praxí, ovšem soulad s pracovní pozicí, kolektivem a odpovídající typ osobnosti podmiňují téměř veškerou další činnost v organizaci (jako jsou vyhovující vztahy, komunikace, role a pozice, očekávání a soulad s firemní kulturou). Pokud jsou tyto jevy nevyhovující, dochází velmi často k odchodu zaměstnance z organizace.

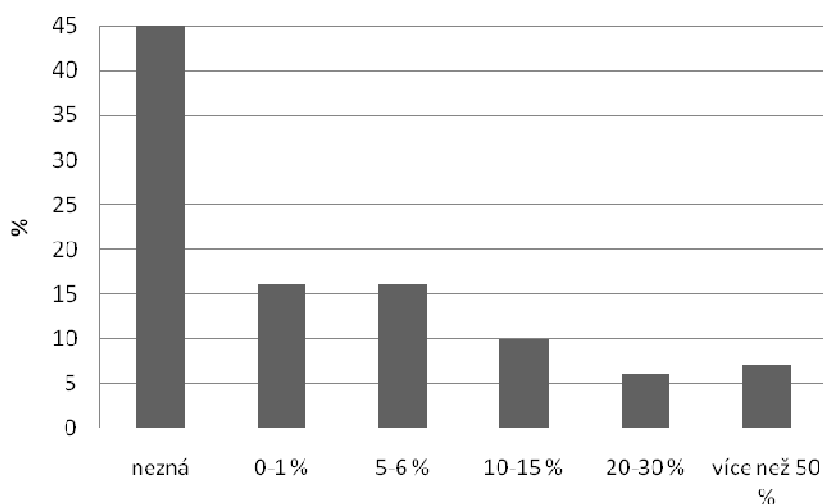
Graf 10.19: Preference při přijímání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Znalost míry fluktuace v organizacích je uvedena v grafu 10.20. Manažeři ve zkoumaném vzorku nejčastěji uváděli (ve 45 % případů), že nemají ponětí o tom, jaké je procento odchodů zaměstnanců během prvního roku. Tento fakt je opět v souladu s výsledky kapitoly 5.3, kdy více než polovina manažerů vůbec nepoužívá výstupní pohovory, nepracuje s výsledky a pokud ano, jedná se pouze o formální záležitost, která je jim nařízena, ale již není kontrolováno její plnění. Z pohledu liniových manažerů jde pouze o formální splnění bez jakéhokoli efektu. U manažerů, kteří měli přehled o fluktuaci v organizaci, byla fluktuace často nízká. Žádnou či 1 % fluktuaci uvedlo 16 % dotazovaných manažerů, 5 až 6 procent také 16 % organizací. Do 15% fluktuace v organizaci bylo naměřeno u 10 % sledovaných organizací. 15% fluktuace je stále ještě obecně považována za přijatelnou míru. Ovšem 20 až 30 % zaměstnanců, kteří ročně opouštějí organizaci je běžným jevem u 6 % sledovaných organizací, a nad 50 % odchodů zaznamenává běžně 7 % dotazovaných manažerů. Tak vysoké procento již nelze považovat za únosné a je potřeba intervence do nevyhovujícího stavu ze strany organizace.

Graf 10.20: Míra zaměstnanců, kteří odešli během prvního roku

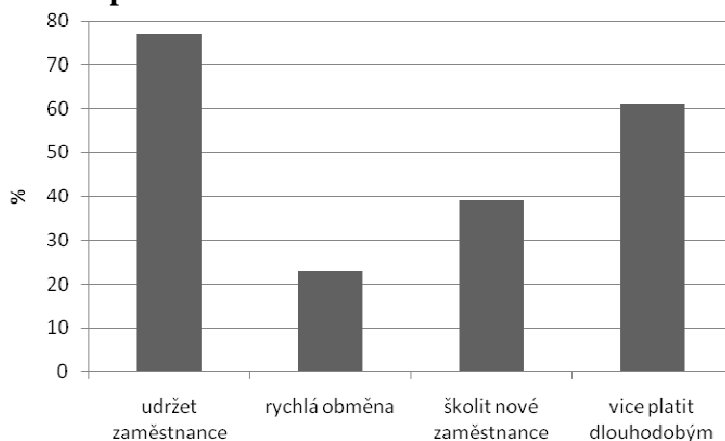


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10.21 ukazuje organizační preference ve vztahu k fluktuaci. Opět se většina dotazovaných manažerů přiklonila k možnosti spíše udržovat již zaškolené zaměstnance a více jim platit, než fungovat v nejistotě s rychlou obměnou zaměstnanců, které je nutné stále školit. Zůstává však otázkou, proč organizace tento postoj nenaplňují a nepracují s nástroji, které by jim pomohly daný přístup realizovat. Ve vzorku manažerů se však vyskytly i názory zcela opačné, jak ukazují poměrně vysoké hodnoty u preference rychlé obměny (23 %) a preference školení nových zaměstnanců (39 %). Některé organizace se zaměřují na snižování nákladů tím, že veškeré své zaměstnance drží na minimálním platu a místo jeho zvýšení raději na pracovní místo přijmou někoho jiného.

Tento trend není však pro většinu organizací možný, proto je nutné se zaměřit na analýzu fluktuace, jak bylo naznačeno výše.

Graf 10.21: Organizační preference ve vztahu k fluktuaci



Zdroj: vlastní zpracování

10.11 Příloha 11: Praktická doporučení pro snížení fluktuace

Identifikace a rozbor faktorů, jakožto příčin fluktuace v organizaci, vedl k doporučením pro praktické využití, která jsou uvedena níže. Srovnání hlediska zaměstnanců a manažerů vedlo k porovnání výsledků a tím k rozboru pohledů na problematiku pasáže. Díky tomu byly stanoveny zásady dílčích změn v personální práci nadřízených ve smyslu zaměření na nejefektivnější praktiky vedoucí k zvýšení retence.

Organizace, pokud si stanoví jako jeden ze strategických cílů snížení fluktuace zaměstnanců, musí věnovat pozornost problematickým faktorům, které byly potvrzeny výzkumem (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Je na konkrétní situaci každé organizace, zdali se bude věnovat změně celkové, nebo se zaměří na jeden nebo některé z uvedených faktorů, které se projevily jako nejvíce ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Pro malé organizace je doporučováno se zaměřit na snížení nespokojenosti zejména v oblasti odměňování, uznání a jistoty zaměstnanců. U velkých organizací jsou to pak zejména vztahy, organizační komunikace a kultura.

Níže budou uvedena doporučení pro jednotlivé rizikové faktory na základě zjištění podložených výzkumem.

Třetina zaměstnanců uvedla, že zcela **nevyužila vzdělání ani schopnosti**. Takto vysoké procento naznačuje možnost lepšího výběru zaměstnanců při přijímání tak, aby bylo možné využít jejich potenciálních znalostí. V současné době mají organizace značné rezervy v přijímání zaměstnanců na vhodná místa. Organizace musí přizpůsobit své požadavky vzdělání a schopnostem zaměstnanců. Je nutné klást vyšší důraz na výběr vhodných uchazečů o zaměstnání a specifikovat požadavky na pracovní pozice, aby nedocházelo k rozdílu. Zaměstnanec je třeba brát jako samostatně uvažující jedince, kteří jsou schopni o své práci rozhodovat. Pocit samostatnosti a autonomie vede i k vyššímu vnímání uznání práce, vyššímu statusu a subjektivní pozici v organizaci, což je taktéž jeden z primárních determinantů fluktuace zaměstnanců.

Nejčastějším **podnětem** vedoucím k reakci – odchodu zaměstnance z organizace je nesplnění **očekávání**. Jak bylo uvedeno, očekávání zaměstnance je ovlivněno shodou s předpokládaným budoucím stavem, který je daný znalostmi, zkušenostmi, motivací, způsobilostí a simultánními rolemi. Očekávání si s sebou zaměstnanec vnáší do organizace a je jasné již při jeho přijímání. Organizace z důvodu nedostatečného uvědomění o tomto faktoru často nevěnují dostatečnou pozornost náboru zaměstnanců, jejich souladu s místem jako takovým, pracovní náplní a také s pracovním okolím (kolegy, jejich věkovému průměru, zaměření,

převládajícím personálním charakteristikám a stylu výkonu práce a chování se mezi sebou navzájem, atmosférou, která na pracovišti panuje apod.). Přijímání zaměstnanců je klíčové pro snížení fluktuace. Proto je při přijímání nutnost:

- odborníků připravených a vyškolení pro najímání zaměstnanců,
- posouzení chování, jednání, motivace zaměstnance a jeho souladu s organizací,
- vliv **neformální** stránky,
- schopnost organizace rozvíjet potenciál zaměstnance,
- znát hodnoty, které zaměstnanec uznává,
- co očekává od pracovního místa, na které aspiruje (rozvoj, míra samostatnosti, výše a druh odměn, volný čas).

K získání některých z uvedených charakteristik je možné využít reference.

V současné době dochází k posunu preferencí zaměstnanců. Častěji upřednostňují například volný čas před finančními odměnami. Tímto trendem by se organizace zabývat a řešit požadavky zaměstnanců například nabídkou částečných úvazků, volných pracovních dob, možností samostatné organizace práce, samostatné plánování rozvoje, dělení úvazků.

Pro splnění cíle najímání vhodných zaměstnanců slouží analýza pracovních předpokladů. Doporučené zhodnocení vlastností, schopností a předpokladů přijímaného pracovníka pro výběr nejvhodnějšího kandidáta je uvedeno níže.

- Zhodnocení aktuálního stavu, ve kterém se testovaná osoba nachází, míru sociální vyzrálosti, dosavadní zkušenosti, dosažené vzdělání a rozvoj,
- míra motivace k práci (seberealizující se člověk versus odpor k práci),
- porovnání potřebných charakteristik s charakteristikami skutečně zastoupenými v osobnostní struktuře uchazeče (nutnost srovnání s požadavky na pracovní místo dle popisu a zvážení logických důsledků a nutných předpokladů),
- možnosti dalšího vzdělávání (ochota a schopnost se dále vzdělávat, možnosti doškolení uvnitř či vně organizace a jejich náklady),
- motivátory pro stabilizaci zaměstnance (zájmy, zaujetí prací, motivace spíše finanční odměnou či nehmotnými odměnami apod.).

Před výběrem je nutné:

- nazvat charakteristiky, které jsou požadovány (vypracování profilu kandidáta),
- odůvodnit zvolené charakteristiky, k čemu jsou v práci dobré,
- predikovat budoucí výkony,
- analyzovat výsledky.

Organizacím je doporučeno věnovat pozornost preferovanému způsobu vedení lidí ze strany zaměstnanců. Jak vychází z výzkumu, v organizacích převažuje autoritativní řídicí styl. Ne pro všechny zaměstnance je ale právě tento styl zadávání úkolů, komunikace a kontroly ten nejvhodnější. S tím souvisí i nespokojenost se stylem komunikace, kdy převládá komunikace sestupná (ze 72 %), přidělování úkolů bez diskuse. Možnost jiných směrů komunikace a diskuse vnímá pouze necelých 14 % zaměstnanců. Podporující funkci komunikace při řešení úkolů vykazuje jen průměrný souhlas, 38 % má pocit spíše kritiky a omezení. Extrémně **nevhodné komunikační techniky zaznamenalo 24 % zaměstnanců**. Nedostatek či **žádné sdílení informací je běžnou realitou u 41 % organizací**. Pro efektivní vývoj organizace je nutné tento nevhodný způsob komunikace odstranit, přetvořit způsob práce se zaměstnanci ve směru podpory ve výkonu úkolů pro zvýšení pocitu důležitosti, spokojenosti, potřebnosti pro organizaci, udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce. V tomto směru lze doporučit **vzdělávání liniových manažerů** ve smyslu poskytování zpětné vazby, orientace ve vztazích, možnosti motivace podřízených a jiné.

Z nedostatku informovanosti plynou problémy s vnímáním jistoty budoucnosti, kterou projevila čtvrtina až třetina zaměstnanců, ve smyslu nedostatku projektů, etiky a růstu organizace. Je nutné zaměstnance uvědomit ohledně stavu a plánovaného vývoje organizace, aby nevzrůstala tendence k šíření katastrofických zpráv. Pokud dochází k nedostatečnému sdílení či **zatajování informací, zaměstnanci mají tendenci předjímat horší možný scénář**. Otevřená komunikace je základem. Pokud není v silách organizace šířit informace ústní formou, je možné alespoň základní novinky šířit nejrůznějšími oběžníky, bulletiny či lépe organizačním intranetem a jinými moderními informačními a komunikačními prostředky. Třetina zaměstnanců tvrdí, že nemají možnost se na své pozici rozvíjet, práce je monotónní, nenaplnuje je a mají pocit bezvýznamnosti a stagnace. Dvě třetiny nemají možnost postupu v pracovní kariéře. Tato čísla jasně vyjadřují příčiny nespokojenosti a možnost pro intervenci ze strany organizace. K vyřešení těchto problémů je možné využití nástrojů obohacení či rozšíření práce, možnost výběru školení, rotace pracovních míst, střídání a informování o smyslu práce a jejím vlivu na prosperitu organizace jako celku.

Zaměstnanci projevili nejnižší míru spokojenosti s odměňováním. Problematické jsou zejména **benefity**, které buď nejsou poskytovány vůbec (50 %), nebo poskytovány jsou, ale **nejsou vyhovující (61 %)**. Organizace by proto měly zvážit poskytování benefitů svým zaměstnancům. Nevyhovující benefity vedou k vyšší nespokojenosti, než pokud nejsou poskytovány vůbec a upřednostňovány jsou klasické odměny ve formě základního platu a příplatků, neboť zaměstnanci mají pocit, že zasloužené peníze, které by mohli dostat, jsou

zbytečně utopené ve výhodách, které nevyužijí. Proto je nutné poskytování benefitů zvlášť zvážit a poskytovat po průzkumu mezi zaměstnanci pouze ty, které budou oceňované a využívány.

Zaměstnanci jsou přesvědčení, že odměna neodpovídá výkonu. Polovina zaměstnanců se domnívá, že **odměňování je nespravedlivé**, některé osoby jsou protěžovány a odměňovány nadměrně svému výkonu a jiné naopak pod průměrem, který by náležel jejich pracovnímu zařazení, chování a výkonu v porovnání se stejnou pracovní pozicí. Spravedlnost v odměňování je proto stěžejním cílem pro uskutečnění změny. Hodnocení a navazující odměňování zaměstnanců je proto nutné **zprůhlednit**, aby každý zaměstnanec měl možnost sledovat vývoj svých výsledků a odměn. Je možné využít určitých daných tabulek, které jsou přístupné všem zaměstnancům, možnosti dalších, pevně daných odměn za výkon či jiné přínosy pro organizaci a veškeré tyto informace sdílet v tištěné formě, na organizačním webu, intranetu a podobně.

Spravedlnost se projevuje i ve vztazích. Pro zaměstnance je důležitá rovnost v postavení, ocenění práce a pocit participativního dosažení cíle - **40 %** označilo vztahy jako nespravedlivé, spíše se přiklání **k tvorbě klik a protekce**. Stejně tak hodnotili zaměstnanci i vztahy mezi úrovněmi řízení. Zde je prostor k zvýšení efektivní komunikace pro zvýšení retence. Doporučit lze podporu přátelské atmosféry, zvyšování podpory spolupráce, budování týmů, zploštění organizační struktury a snížení rozpětí moci. Zaměstnanci mají být vedeni k rovným vztahům a komunikaci navzájem bez ohledu na organizační postavení, vhodné jsou společné akce, kdy se mají zaměstnanci možnost poznat i v jiné, než pracovní situaci a mají možnost navázat přátelské vztahy, které upevňují organizační spolupráci a pevnost struktury.

10.11.1 Efektivnost snižování fluktuace a implementace změny

Plán a realizace snížení fluktuace musí být v souladu s organizačními cíli a procesy (firemní strategií). Je nutné, aby nový koncept podporoval dlouhodobou prosperitu organizace. Účelem snížení fluktuace v organizaci je zvýšení produktivity pomocí zlepšení pracovního výkonu jednotlivců společně se snížením nákladů na jednotlivce (jednotlivec je v tomto případě chápán jako pracovní jednotka).

Je nutná analýza a rozbor vnímání jednotlivých hodnot před akcí a následné měření po akci se zaměřením na rozdíly. Měření je vhodné opakovat po delší době po zavedení změny, neboť až následně dochází k postupnému zažití a využívání nových procesů, změna se nejčastěji projeví až později, ne ihned po implementaci.

Změnu lze provést pomocí následujících kroků:

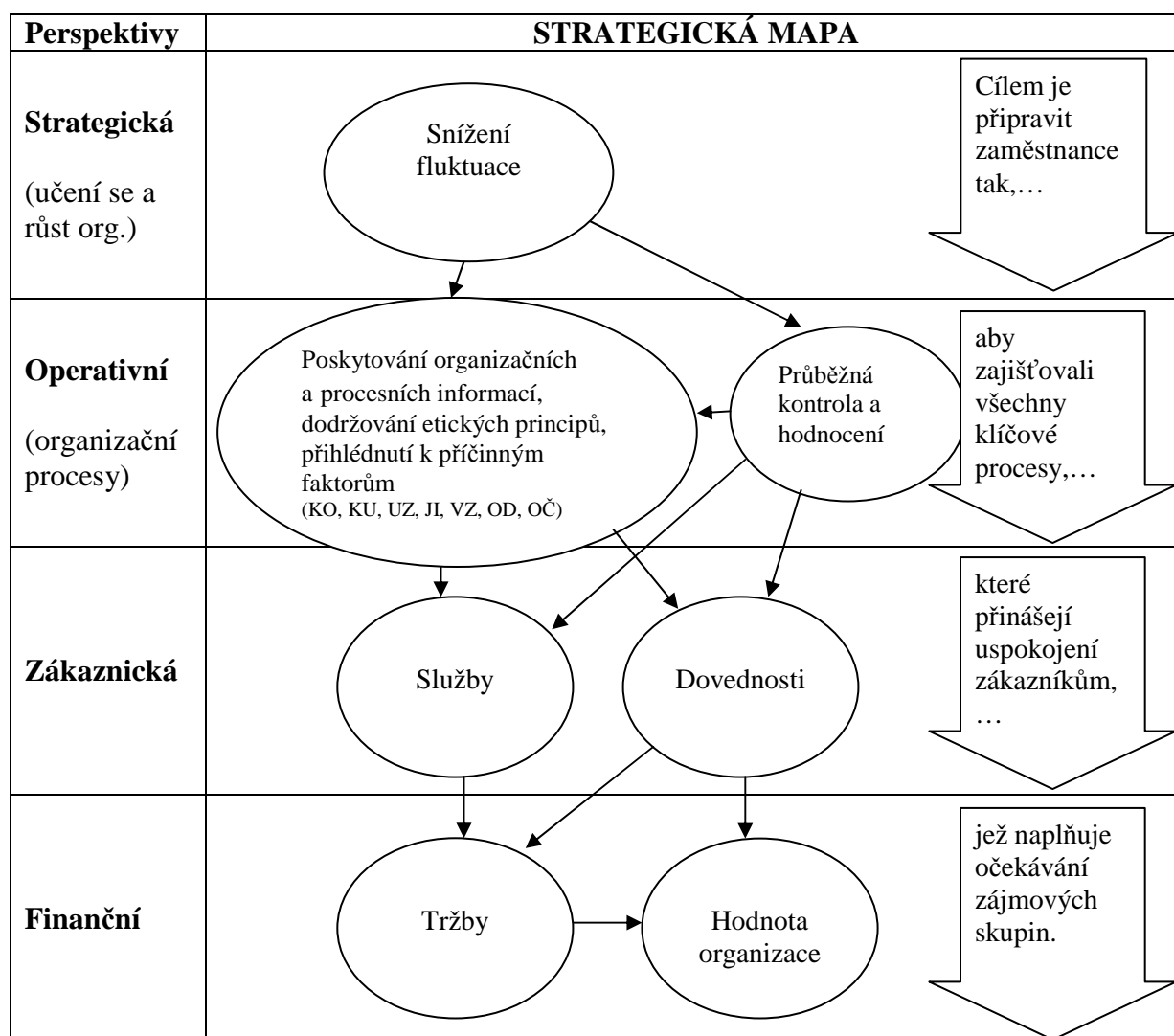
1. analýza situace – jaká je přítomnost a jak má vypadat budoucnost,
2. jaké jsou hlavní preference a překážky,
3. jaký vliv bude mít proces změny a změna samotná na zaměstnance napříč organizací,
4. sdílení změny a celého procesu se zaměstnanci, zejména zde platí zespoda nahoru a odshora dolů (analýza příčin nespokojenosti u jednotlivců, vyhodnocení vedením organizace, management tvoří a je nositelem vize a šíří ji dále jako vzorce chování, podává dostatečné informace),
5. provedení změny.

Úspěch celého procesu je závislý na vybudování atmosféry důvěry, proto je třeba alokovat odpovídající zdroje, aby byla dostatečně pokryta jak příprava implementace, tak následné rozvojové činnosti. Změny, stejně jako učení probíhá v cyklech, je proto nutné analyzovat průběh situace a využítí výsledků k dalšímu plánování, učení a rozvoji.

10.11.2 Tvorba strategických map pro řízení retence

Pro snadnější orientaci v problematice a její vyhodnocování byla na základě metody Balanced Scorecard sestavena strategická mapa řízení retence. Schéma 10.1 ukazuje stěžejní body v rámci organizačních perspektiv, na které je nutné soustředit pozornost při plánování organizační změny ve smyslu snižování fluktuace.

Schéma 10.1: Strategická mapa řízení retence



Zdroj: vlastní zpracování

Strategická perspektiva vymezuje plán snížení fluktuace, operativní se zaměřuje na přidělení činností jednotlivým organizačním jednotkám a zároveň jejich kontrolu, zákaznická monitoruje promítnutí změny do dovedností zaměstnanců a systému služeb zákazníků, což vede k finanční perspektivě, která zahrnuje zvýšení tržeb a následně i hodnoty organizace.

Konkrétněji se problému vyhodnocování, implementace a očekávaným výsledkům věnuje tabulka 10.29. Organizace, která se zaměří na snížení fluktuace jako svou strategii, nutně potřebuje monitorovat měřítka změny, je nutné vymezit **cílové hodnoty** (v tabulce jsou uvedeny příklady), dále je třeba zajistit konkrétní **odpovědnost** za postupné kroky, **časový horizont změn pro kontrolu činností a dále nástroje a rozpočet** celého plánu. Hloubka a šíře změny závisí na interním auditu uvnitř organizace, který přinese aktuální stav, z něž může strategie vycházet.

Tabulka 10.29: Balanced scorecard (BSC) – cíle a plán činností

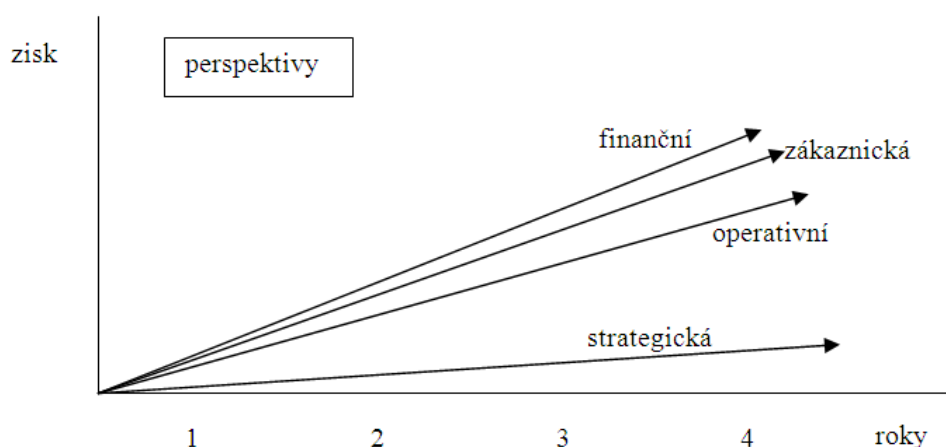
	Měřítko	Cílová hodnota	Odpovědnost		Časový horizont	Plán		
			Personální oddělení	Linioví vedoucí		Nástroje	Rozpočet	
Perspektiva	Strategická	Snižování míry fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců	- 20 %	80 %	20 %	1 rok intenzivně, dále udržovat	Systém odměn, informovanost, MBO, strategie, nový program přijímání, zaměstnanecké výhody.	xx Kč
	Operativní	Zajištění procesů, vůdce v odvětví, spokojenost zaměstnanců	100 %	5 %	95 %	Procesy do 2 měsíců, spokojen. monitor. čtvrtletně.	Výzkum spokojenosti, optimalizace, informační toky, testování, odvětvový a interní benchmarking.	xx Kč
	Zákaznická	Nárůst klientů, zisk na zákazníka, udržení a spokojeno. zákazníků.	+ 20 %	--	--	Se zpožděním - po implement. časové řady.	Řízení vztahů se zákazníky (CRM), podíl na segmentu (výzkum trhu), spokojenost zákazníků (index stálých).	xx Kč
								Náklady celkem xx Kč
Finanční	tržby, zisk (přírůstek, na 1 zákazníka, celkový).	+ 15 %	--	--	--	EVA CF EBIT ROI ROS...	xx Kč Celkem projekt +/- xx Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Během implementace strategie je především nutná **komunikace**, a to hlavně sestupná ve směru předávání informací o **strategii** do nižších organizačních stupňů, až k jednotlivým zaměstnancům. Informace je nutné komunikovat do té míry, aby přesvědčily zaměstnance ke spolupráci. Platí, že nadřizení musejí jít příkladem, jinak podřízení změnu ignorují. Úkolem zejména **liniových manažerů** je přesvědčit zaměstnance, aby sami chtěli pracovat jinak, protože to zlepší pracovní podmínky všech. Diktování a vymáhání souhlasu je neefektivní. Personální oddělení plní funkci konzultanta pro liniové manažery i jednotlivé zaměstnance a monitoruje plnění plánu.

Grafické znázornění změn při implementaci strategie ukazuje schéma 10.2.

Schéma 10.2: Pravděpodobnostní scénář vývoje zisku při snížení fluktuace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf zřejmě nebude lineární, pravděpodobná je „S“ křivka. Nejdříve se bude jednat o malé změny s minimálním kladným přírůstkem až do kritického bodu, kdy dojde k poměrově vyššímu nárůstu zisku oproti vloženým prostředkům. Organizace by se měly zaměřit zejména na oblasti, kde zlepšení přinese největší efekt (kapitola 5.4).

Program přenosu strategie na organizační jednotky v sobě zejména zahrnuje motivaci zaměstnanců k novému uspořádání. Vyplatí se uspořádat program informačních schůzek/letáků/mailů a podobně o strategii a jejích přínosech, během stanovování cílů jedinců (například při hodnotících pohovorech) brát ohled na strategické cíle organizace, zavést program pobídek a odměn pro zaměstnance, kteří pracují v souladu s novou strategií a program na rozbor strategie zaměstnanci s možností návrhů změn.

Každá jednotka v organizaci (i jednotlivec) musí mít jasně stanovená kritéria změny. Nejsnáze je tento účel splněn pomocí jednoduchých Balanced Scorecard, které definují cíle konkrétní jednotky či zaměstnance. Názorná ukázka je uvedena v tabulce 10.30.

Tabulka 10.30: Program změny u jednotlivce

Perspektivy	Plán
Strategická	Získání nové certifikace.
Operativní	Zkrácení času tvorby jednotky produktu, méně chyb.
Zákaznická	Rychlejší dodání zákazníkovi.
Finanční	Snížení nákladů na prostoje.

Zdroj: Vlastní zpracování

Takový jednoduchý plán pro každého jedince umožňuje snadné hodnocení a kontrolu splnění cílů.

V praxi je proto pro uskutečnění změny nutná celková nespokojenost s aktuálním stavem, která se šíří organizací, vize budoucnosti, která odstraní vhodným způsobem nedostatky a přinese efektivnější a akceptovatelné postupy a klíčová je také znalost prvních kroků změny z důvodu možnost zahájení procesu implementace. Tyto tři prvky (**nespokojenost, vize a znalost prvních kroků**) musí být větší, než náklady (čas, peníze, úsilí, strach) na resistenci.

10.11.3 Postup procesu vyhodnocení

Postup vyhodnocování je tedy (v návaznosti na předchozí body) nejvhodnější provést v předem definovaných krocích:

1. definovat očekávané výsledky: zaměřit se na 2 – 3 hlavní výstupy a ty sledovat, nezabřednout do detailů při současné ztrátě celku; sledovat pozitivní přínos, ne pouze odstranění nedostatků,
2. transformovat potřeby v cíle: viz strategické mapy a implementace,
3. zajistit znalost cílů u všech zúčastněných od začátku (před započítím změny): nutná komunikace příčin a požadovaných výstupů, přínosů pro každého jednotlivce a důvodů zapojení,
4. vybrání vhodných metod hodnocení změny (srovnání plánovaných cílů se skutečnými): viz strategické mapy a implementace,
5. vyhodnocení vstupů: využití předpokládaných kapacit, zapojení jednotlivců i celku, shoda a vnitřní pnutí ke změně,
6. vyhodnocení výstupů: rozpoznatelné změny, velikost a trvalost, schopnost využití potenciálu,
7. využití výsledků: konečná fáze změny; požadované a výsledné charakteristiky je nutné využívat na nejvyšší možnou míru pro dosažení efektivity, zhodnocení vynaložených nákladů.

Hodnocení výstupu změn je vhodné provést přímo na zaměstnancích. K dispozici jsou nejrůznější formy dotazníků spokojenosti se změnou, kdy dotazovaní vyplňují škály souhlasu či spokojenosti k jednotlivým položkám. Nejsnazším způsobem je stejný dotazník zopakovat před a po akci.

Dalším způsobem zjištění změn jsou znalostní testy, které prověří úroveň učení, tedy zafixování nových poznatků, postupů týkajících se požadované změny a její příčiny. Navazujícím bodem na znalostní test je praktické využití a přenos poznatků do praxe, do

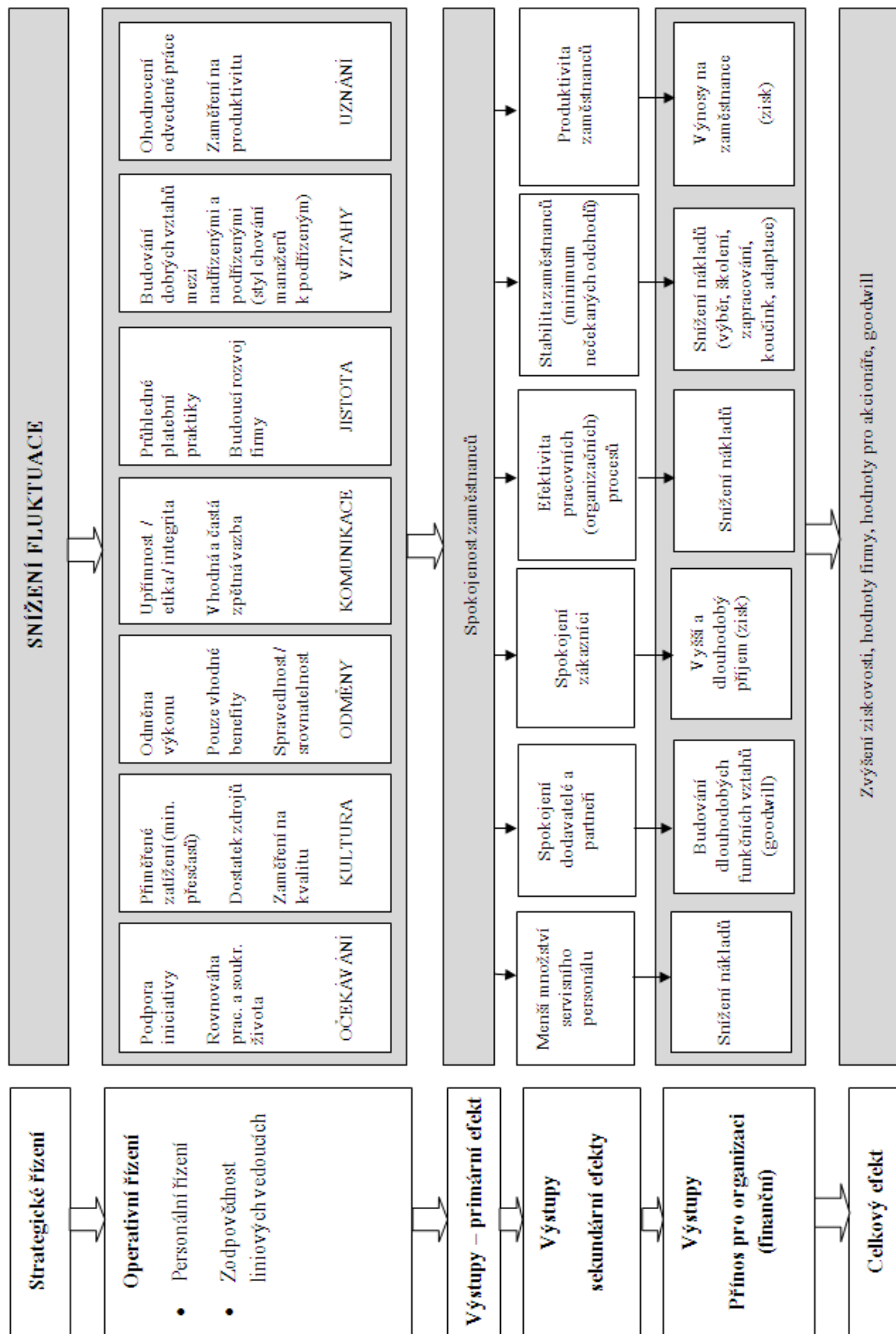
běžné práce. Zde je možné sledování pracovní činnosti, snímkování, náhodné kontroly, nahrávání a podobně.

Výsledné změny je možné zhodnotit srovnáním výše investice a přínosu, tedy zefektivnění procesů, zkrácení prostožů, rychlejší přenos a v neposlední řadě snížení nákladů na zaměstnance, zvýšení výnosů na zaměstnance a tím i zvýšení výnosů celé organizace.

10.11.4 Efekty snižování fluktuace v organizaci

Výsledky daly vzniknout schématu 10.3 znázorňujícímu efekty snižování fluktuace v organizaci, pokud se rozhodne pro strategii snižování fluktuace. Ve schématu jsou uvedeny problematické faktory, jež byly prokázány jako významné ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců na pracovní pozici. Následně je popsán důsledek spokojenosti zaměstnanců pro organizaci včetně finálních dopadů ve smyslu efektivity organizace. Schéma je doplněno úrovněmi řízení pro určení zodpovědnosti a výsledné efekty jsou tříděny podle vzájemných návazností.

Schéma 10.3: Efekty snižování fluktuační v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

10.12 Příloha 12: Ukazatelé personálního řízení odlišující úspěšné organizace od méně úspěšných

Tabulka 10.31: Determinanty personálního řízení

Determinanty	HR index	HR index
Strategie je komunikována a je srozumitelná napříč organizací	3,4	4,21
Každý zaměstnanec je srozuměn s tím, jak jeho práce přispívá rozvoji organizace	2,8	4,0
Management vidí zaměstnance jako zdroj nových nápadů versus minimalizace nákladů na zaměstnance	3,31	4,21
Top management je vizionářský	3,20	4,33
Je dodržována bezpečnost práce i na úkor vyšších nákladů	2,71	4,11
Styl rozhodování lze popsat jako participativní	3,02	3,81
Personalisté jsou experty ve svém oboru	3,76	4,56
Personalisté prakticky pomáhají zaměstnancům v různých situacích	3,69	4,4
Personalisté jsou katalyzátory změn	3,31	4,12
Personalisté jsou bráni jako organizační partneři	3,19	4,3
Top management prokazuje závazek ke sdílení znalostí	2,99	4,05
Linioví manažeři věří v efektivní diverzitu práce, která je motorem organizace	2,45	3,65
Organizace komunikuje finanční situaci se zaměstnanci	3,38	4,63
Organizace komunikuje ohlasy a reakce zákazníků se zaměstnanci	3,02	4,27
Organizace komunikuje klíčové procesy a projekty se zaměstnanci	3,09	4,13
Organizace rozvinula a komunikuje programy učení a rozvoje se zaměstnanci	2,26	3,12
Výkony organizace		
Fluktuace zaměstnanců	34,09	20,87
Zisk na zaměstnance	158,101\$	617,576\$

Hodnocení HR indexu:

Od 1 do 6, kde 1 = vůbec ne, 6 = zcela souhlasí

Zdroj: Huselid, Jackson, Schuler, (1997)

10.13 Příloha 13: Srovnání s obdobnými studii ve světě

Srovnání dvou výsledků výzkumů, které inspirovaly a ovlivnily výzkum, znázorňuje tabulka 10.32. Zdrojů, studií a podobných výzkumů je samozřejmě více, než uvádí následující tabulka. Tyto zdroje jsou uvedeny v literární rešerši a metodice práce. Níže jsou uvedena pouze vybraná dvě srovnání, která vlastní výzkum disertační práce ovlivnila v největší míře a zároveň jsou datována jako nejnovější.

Barevně jsou označeny shodné nebo podobné položky, jejichž význam se z větší části překrývá. Sytější barva signalizuje přesnější souvislost, světlejší barvy pouze okrajovou shodu a bílá pole byla natolik rozdílná, že je nebylo možné s jistotou přiřadit k ostatním.

U výzkumu, provedeném Katcherem a Snyderem (2009), dochází ke zvláštním kombinacím podkategorií, které jsou shrnuty pod hlavičku. Jednotlivé položky jsou totiž u Branhamova (2009) a provedeného výzkumu seřazeny ve zcela jiných souvislostech.

Je možné si dále všimnout, že shoda všech tří výsledků výzkumů je u faktoru odměňování. Ve všech kulturách, ve kterých byly uvedené výzkumy zpracovávány, vyšlo najevo, že odměňování je jednou z nejdůležitějších položek pracovní spokojenosti napříč kulturními odlišnostmi (jak uvádí Herzberg, Mausner a Synderman (2004), jedná se o hygienický faktor, nelze tedy dosáhnout spokojenosti, pouze nespokojenosti a tím impulzu k rozhodování o opuštění pracovního místa).

Tabulka 10.32: Srovnání inspirativních studií

Branham (2009)	Provedený výzkum	Katcher, Snyder (2009)
očekávání	očekávání	Zacházení jako s dětmi
nesoulad s pracovním místem	vztahy	(otrocká práce, nedůvěra ve schopnosti, strach se ozvat, nedocení, nespravedlivé zacházení)
málo koučování a zpětné vazby	komunikace	Nedostatek respektu
málo příležitostí k růstu	uznání	(nezájem managementu, nejasná zodpovědnost, nedůvěra v informace uvnitř organizace, nadřazený bez manažerského vzdělání)
pocit nedocení	odměňování	Pocit nedocení
		(odměňování – výše a spravedlnost, bezúčelná hodnocení, bez vazby odměna-výkon, benefity na úkor fixní sazby, nemožnost povýšení)
ztráta důvěry nejvyšší vedení	kultura	Nedostatek podpory a zdrojů
		(nedůvěra ve vedení, přepracovanost, nedostatek informací a podpory pro splnění práce, špatná kvalita výrobků, byrokracie, rivalita, nevykonní tolerování, příliš schůzek)
stres z přepracovanosti, nerovnováha mezi osob. a prac. životem	jistota	Nedostatek impulzů a záruk
		(nenávisť k práci, nejistota pracovního místa, nesoulad pracovního a rodinného života, snaha o únik, nezájem ze strany organizace)

Zdroj: vlastní zpracování

Studie Branhama (2009) je zaměřena na konkrétní výstupy z dotazníku, které dosáhly nejvyšších absolutních četností volených respondenty. V návaznosti na výši četností byly k výroky respondentů dále přiřazovány související příčiny odchodu ze zaměstnání, nejedná se ovšem o přímou konstrukci faktorů či jejich ověření faktorovou analýzou. Zmiňované četnosti jsou ovšem u provedeného výzkumu podloženy velmi velkým vzorkem s dobrou vypovídací schopností (výzkumu se zúčastnilo více než 2500 respondentů z USA). Při srovnání výskytu výroků, došlo ke značným odlišnostem mezi respondenty USA a České republiky, jak uvádí tabulka 10.33.

Tabulka 10.33: Srovnání nejčastějších příčin odchodu zaměstnanců

Pořadí	Branham (2009)	Provedený výzkum
1.	Očekávání	Nedostatečné platové ohodnocení
2.	Nesoulad s pracovním místem	Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení
3.	Málo koučování a zpětné vazby	Nespravedlivé zacházení
4.	Málo příležitostí k růstu	Odměna neodpovídá výkonu
5.	Pocit nedocení	Nezajímavá nebo nenaplňující práce
6.	Stres z přepracovanosti, nerovnováha mezi osobním a pracovním životem	Negativní vztah s nadřízeným/i
7.	Ztráta důvěry nejvyšší vedení	Nadměrné zatížení a Nedostatek uznání

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky 10.33, v České republice zaměstnanci nejčastěji donutí z práce odejít výše odměn. Odměny jsou velmi důležité, vzhledem k tomu, že na čtvrtém místě jsou opětovně zmiňována a to ve vztahu k výkonu. Pro respondenty v USA je nejčastější příčinou odchodu nespelněná očekávání. Dále byl hlavní příčinou odchodu zaměstnanců v USA nesoulad s pracovním místem, nedostatek koučování a zpětné vazby, nemožnost růstu, nedocení, stres, přepracování a nedůvěra. Lze shrnout, že zaměstnanci jsou v USA více zaměřeni na osobní růst a rozvoj na pracovním místě. Čeští zaměstnanci oproti nim řešili nižší stupeň potřeb – plat, etiku organizace, nedostatečnou koncepci pracovních míst. S kolegy z USA se shodují (kromě očekávání) ještě v posledním bodě a to je přetížení a nedocení.

V případě autorů Katcher, Snyder (2009) se jednalo o poněkud odlišně seskupený výčet výsledků, které vyšly z dotazníku. Jak ukazuje tabulka 10.32, výzkum autorů se především opírá o nedostatek uznání a pocitu nedocení (které se ovšem objevily i v obou dvou dalších výzkumech, jen v menší míře v porovnání s ostatními položkami), které různě obměňují v souvislostech, které vyšly z výzkumu. Autoři se nejspíše zaměřili jen na užší problematiku příčin nespokojenosti zaměstnanců. Ve zdroji jako takovém (výzkum autorů Katcher, Snyder, 2009) ovšem není uvedeno, jakým způsobem byly výsledky sestaveny. Není vyjasněno, zda

se jednalo o pouhý výčet četností, zaměření se na jeden ze směrů problematiky, tvorbu konstruktů i jiné formy postupné agregace nebo výsledky vycházejí z faktorové a další analýzy. V publikaci je pouze uvedeno, že byly provedeny na základě průzkumů názorů zaměstnanců.

10.14 Příloha 14: Limity práce

Výzkum byl zaměřen pouze na interní organizační příčiny odchodu zaměstnanců v komerční sféře v České republice. Dotazování mělo odhalit pouze příčiny odchodu zaměstnanců bez dalšího zjištění, kam po odchodu odešli a jaké bylo jejich následující uplatnění. Zejména tento nedostatek limituje v rozlišení kvalitních zaměstnanců a pouhých „fluktuantů“.

Práce byla sepsána s úmyslem širšího zobecnění příčin fluktuace, nicméně ačkoli bylo provedeno více dotazování se stejným zaměřením i výsledky, je možné, že došlo ke zkreslení. Respondenti byli vybíráni pomocí náhodného výběru e-mailových adres a telefonních čísel, proto mohlo dojít ke zkreslení vzhledem k tomu, že část populace buď telefon, respektive email nemá, nebo jej nelze dohledat. Stejně tak mohlo dojít k nepochopení otázek (ačkoli byl proveden pretest dotazníků, který měl chyby odhalit a statistické testování odpovědí), či k nepravdivým odpovědím respondentů (ty byly eliminovány prosbou o objektivitu a pravdivost a podmíněny zárukou anonymity).

Přesto, že průkaznost statistického testování přináší objektivitu udaných výsledků, pro hlubší porozumění a rozšíření uvedených tvrzení by bylo nutné použití kvalitativních metod většího rozsahu, než jaký byl uveden v práci (například pomocí focus groups).

K výsledkům práce lze také poznamenat, jak tvrdí autoři Bobek, Peniška (2008), že u živých systémů (jednotlivců, organizací i celých lidských struktur) platí základní princip sebeorganizace, který říká, že lidé nejsou říditelní a ovlivnitelní zvnějšku. Stejně tak platí princip kybernetiky II. řádu, tzn. že reakce živých systémů na vnější podněty je principiálně nepředpověditelná, neboť základní vlastností živých systémů (na rozdíl od těch neživých) je, že se uvnitř kontinuálně mění (Weiner, 1963).

Proto je v této práci provedeno přetvoření měkkých faktorů na tvrdé. Konstrukty a faktory uvedené v této práci lze měřit a dále používat v personálním řízení.

10.15 Příloha 15: Případová studie - kalkulace nákladů fluktuace

Na základě podkladů načerpaných z literatury byla provedena specifikace nákladů přímo i nepřímo se týkajících odchodů zaměstnanců z pracovní pozice a jejich náhrady.

Níže uvedené tabulky předpokládají veškeré činnosti prováděné uvnitř organizace bez využití outsourcingu. Číselné hodnoty jsou uvedeny pouze jako příklad, přesné zjištění časových nákladů manažerů a personalistů by vyžadovalo průzkum v dané oblasti. Takovýto průzkum doposud nebyl proveden, navíc se jedná o důvěrná data, která organizace nejsou ochotny zveřejňovat.

Hodinová mzda je odhadována na 150,- Kč podle průměrné mzdy za rok 2009, která dosáhla výše 23 598 Kč (Český statistický úřad, 2010).

Tabulka 10.34: Sumarizace nákladových položek na fluktuaci

Náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)	Vzorové náklady v Kč	Proměnná
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)		
Plánování zaměstnanců (kontinuální proces – změny v organizaci, soulad se strategií; kulturní, technologické, demografické, ekonomické a sociální)	3900	Pl
Sledování mobility (počet fluktuujících zaměstnanců, důvody odchodu, struktura, směr)	1950	Sl
Vypisování inzerátů / přilákání uchazečů	150	In
Příprava na pohovory	450	PřP
Pohovory, testování	2250	P
Výběr, konzultace	750	V
Školení, uvedení zaměstnance	2850	Š
Orientace v kolektivu	2250	Or
Osvojení pracovních návyků	3450	ON
Hodnocení zaměstnance	1800	Ho
Motivace	1200	Mo
Poradenství	1350	Po
Přímé náklady spojené s odchody		
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance (odchodné) v případě dobrovolného odchodu zaměstnance	3*23598	Mz
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance	7000	VK
Materiál – poskytované brožury atd.	1500	Mat
Ztráty způsobené předčasným odchodem (vyšší sazba za přesčasy zaměstnanců, kteří přebírali dočasně odpovědnost, diskontinuita znalostí, ztráty produkce, prodeje, zákazníků)	3500	Os
Nepřímé náklady spojené s odchody		
Školení, motivační programy, teambuildingy apod., která odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku	40000	T
Snížený výkon nových zaměstnanců než se zapracují	12000	Zap
Odliv znalostí	20000	KM
(možný) Přenos znalostí/důvěrných informací konkurenci	30000	Kon
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení (rozhodování se o opuštění organizace)	30000	Od
Administrativní/režijní náklady personální práce		
Evidence zaměstnanců	450	Ev
Zápočtové listy	450	ZL
Úprava mzdových agend	600	MA
Vzorové náklady celkem	238644	-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10.35 uvádí rozpis nákladů pouze pro první část tabulky 10.34, ostatní náklady (přímé, nepřímé a režijní) jsou považovány za jednorázové.

Tabulka 10.35: Rozpočet na období jednoho roku - náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)

Měsíce	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	Kč
Náklady práce manažerů a personalistů															
Plánování zaměstnanců	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	3900
Sledování mobility	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1950
Vypisování inzerátů / přilákání uchazečů	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	150
Příprava na pohovory	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	450
Pohovory, testování	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	2250
Výběr, konzultace	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	750
Školení, uvedení zaměstnance	0	10	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	19	2850
Orientace v kolektivu	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	2250
Osvojení pracovních návyků	0	15	5	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	23	3450
Hodnocení zaměstnance	2	0,5	0,5	2	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2	12	1800
Motivace	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	1200
Poradenství	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9	1350
Počet h. celkem	29	44,5	14,5	6	7,5	5,5	5,5	7,5	5,5	4,5	7,5	5,5	6		
Náklady celkem	4350	6675	2175	900	1125	825	825	1125	825	675	1125	825	900		22350

Celkově se tedy náklady na cyklus fluktuace jednoho zaměstnance skládají z následujících položek:

Náklady fluktuace za časové období = (náklady práce manažerů a personalistů + přímé náklady + nepřímé náklady + režijní náklady personální práce) * počet nahrazených zaměstnanců za dané období

Jednotlivé položky je možné rozepsat takto:

Náklady fluktuace za časové období = (Pl+Sl+In+PřP+P+V+Š+Or+ON+Ho+Mo+Po+Mz+VK+Mat+ Os+T+Zap+KM+Kon+Od+ Ev+ZL+MA) * počet nahrazených zaměstnanců za dané období

11 Dodatek

Úspěšné organizace se vyznačují jedním společným faktorem – mají kvalitní zaměstnance, o které se umějí postarat. Kladou důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí organizace a kulturou a tuto sounáležitost dále podporují, protože vědí, že spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti. Organizace disponující těmito zaměstnanci zvyšuje svou efektivitu nejen uspořádáním nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť odcizení zaměstnanci nemají motivaci jakkoli zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě. Další nepřehlédnutelnou položkou úspor pro organizaci je optimalizace platových či mzdových ohodnocení. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojeni, nelpí na výši získávaných finančních prostředků, naopak, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo mírně pod průměrem daného odvětví. V souvislosti se současným rychle se měnícím prostředím je nutné, aby management organizací bral ohledy na potřeby a očekávání jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, neboť současné organizace zaměstnávají osoby s různými pracovními nároky, pocházející z různých kultur a jsou různého věku. Tato specifika vyžadují aktivní přístup odpovědného a uvědomělého manažera, který má příslušné vědomosti týkající se práce s diferencovanými typy zaměstnanců.

Přes měnící se prostředí a podmínky zůstávají stejné hlavní potřeby všech zaměstnanců. Je to potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání. Ať už manažeři či personalisté pracují s jakýmikoli podřízenými, vždy musí mít na paměti, že se jedná o lidské bytosti, které mají svá přání, očekávání a potřeby. Mezi tyto potřeby patří i potřeba smysluplné práce, tvorba hodnot a seberealizace v pracovní pozici. Zaměstnanci mají sami potřebu pracovat, záleží jen na managementu, zda jim tuto potřebu usnadní, nebo zkomplikují. Platí totiž tvrzení, že spokojené zaměstnance není třeba motivovat, motivují se sami.

Fluktuaci nelze brát pouze jako negativní faktor. Bez inovací, které často noví zaměstnanci do organizace přinášejí, by docházelo k organizační slepotě. Některé zaměstnance, kteří nevyhovují organizačním standardům, je lépe propustit a někteří naopak mohou najít lepší uplatnění v jiných organizacích a navíc při přechodu vytvořit i kvalitní a přínosné sociální síť pro všechny zúčastněné strany. Přesto je nutné zvažovat negativní i pozitivní dopady fluktuace a plánovat využití lidských zdrojů do budoucnosti.

Fluktuace se bez rozdílu dotýká všech organizací. Podle odvětví a jiných typů dělení více či méně. Proto by organizace v rámci udržení konkurenceschopnosti měly sledovat pohyb zaměstnanců vně organizace. Odchod zaškolených a kvalifikovaných pracovních sil je ztrátou

pro organizaci nejen z hlediska nutnosti náhrady a školení nového zaměstnance, ale organizace tak může riskovat i odliv znalostí, integrity či přenos know-how konkurenci. Aby byly tyto situace sníženy na minimum, je třeba se věnovat potřebám zaměstnanců v průběhu celé doby, kdy působí v organizaci. Jednotliví vedoucí musejí znát své podřízené a vědět, čím je v práci stimulovat, jaké jsou jejich cíle.