

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

PŘÍČINY FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Magisterská diplomová práce

Andragogika

Autor: Bc. Radka Vaculíková

Vedoucí práce: Mgr. František Znebežánek, Ph.D.

OLOMOUC 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma **Příčiny fluktuace ve vybrané společnosti** vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou použitou literaturu a zdroje.

V Olomouci dne 25.3.2019

Podpis.....



PODĚKOVÁNÍ

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Františkovi Znebejánkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotu a čas, který věnoval vedení mé magisterské práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Radka Vaculíková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	Mgr. František Znebežánek, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Příčiny fluktuace ve vybrané společnosti
Anotace práce:	Předmětem diplomové práce „Příčiny fluktuace ve vybrané společnosti“ je identifikovat ty faktory, které významně ovlivňují tendence zaměstnanců organizaci opustit. Teoretická část práce představuje pojem fluktuace, pozitivní i negativní dopady tohoto jevu a pojednává o příčinách fluktuace. Práce je založena na kvantitativní metodologii s využitím dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků byly formulovány hypotézy, které předpokládají vztah mezi mírou potenciální fluktuace a vybranými personálními a demografickými faktory. Výsledky výzkumného šetření identifikují, které faktory nejvíce ovlivňují potenciální fluktuaci v dané organizaci.
Klíčová slova:	Fluktuace zaměstnanců, dobrovolné odchody, příčiny fluktuace, personální procesy.
Title of Thesis:	The causes of staff turnover in a selected company
Annotation:	Subject of the diploma work <i>Causes of staff turnover in a selected company</i> is an identification of those factors that relevantly influence employees' tendencies to leave their jobs and the company they work for. The theoretical part of the work introduces the term fluctuation, its positive and negative effects and its causation. The work is based on quantitative methods with the use of a

	questionnaire survey. The hypotheses were formulated based on the theoretical findings which presuppose a relation between the level of potential fluctuation and selected personnel and demographic factors. The results of the survey identify which factors influence the potential fluctuation in a selected company at the most.
Keywords:	personnel fluctuation, staff turnover, voluntary leaves, causes of fluctuation, personnel processes
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	107 s. (151 034 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	9
1.1 POJEM FLUKTUACE.....	9
1.2 DRUHY FLUKTUACE	10
1.3 METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE	13
2 PŘÍČINY FLUKTUACE.....	18
2.1 ROZHODOVACÍ PROCES ZAMĚSTNANCE OPOUŠTĚJÍCÍHO ORGANIZACI.....	18
2.2 FLUKTUAČNÍ TENDENCE.....	20
2.3 DŮVODY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ Z ORGANIZACE	23
2.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A JEJICH VLIV NA FLUKTUACI	29
2.4.1 Výběr zaměstnanců.....	29
2.4.2 Zapracování a adaptace.....	34
2.4.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	36
2.4.4 Odměňování.....	40
2.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	41
2.4.6 Teambuilding a spolupráce	43
2.5 DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	44
3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	47
3.1 VÝZKUMNÝ CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	47
3.2 ZÁKLADNÍ SOUBOR	51
3.3 TECHNIKA SBĚRU DAT	52
4 ANALÝZA DAT A DISKUZE.....	56
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	56
4.2 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	59
4.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MÍRU POTENCIONÁLNÍ FLUKTUACE	76
4.4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SETRVÁNÍ V ORGANIZACI.....	81
5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	88
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96

ÚVOD

Fluktuace je často důležitým tématem, kterým se zabývá vedení organizace a její personální útvar. Přestože je fluktuace vnímána spíše negativně, může mít i svou pozitivní stránku. Zpravidla je fluktuace vnímána jako nežádoucí jev spojený se zvýšenými náklady. Kromě finanční stránky může negativně ovlivnit i morálku zaměstnanců v organizaci, která má dopad na efektivitu práce. V případě úniku firemního know-how, hrozí odchod zákazníků ke konkurenci. Dlouhodobí a loajální zaměstnanci jsou nositeli firemní kultury, hodnot a jsou vnímaví k potřebám zákazníků. Přestože negativní dopady fluktuace jsou zřejmé, může mít v některých případech i pozitivní důsledek. Obměna kolektivu může přinést do týmu nové myšlenky a nápady. Navíc pokud odchází problematický nebo nevýkonný zaměstnanec a je nahrazen lepším, má tato obměna pro organizaci pozitivní dopad. Především v manažerských nebo výše postavených pozicích, může zaměstnanec s negativními postoji ovlivnit odchod kvalitních pracovníků. Fluktuace není jednoznačně pozitivní ani negativní jev. I když určitou míru fluktuace je potřeba očekávat, špatné řízení organizace ji mohou navýšit na nadměrnou nežádoucí úroveň.

Organizace často řeší fluktuaci zjišťováním příčin odchodů zaměstnanců, a to nejčastěji formou výstupních pohovorů. V praxi je někdy průzkum fluktuace jediným procesem, který v dané organizaci probíhá. Pokud chybí návaznost konkrétních operativních procesů, které by následně fluktuaci mohly ovlivnit, jsou tyto informace nevyužité. Nejčastějším ukazatelem, který využívají organizace, je míra fluktuace. Na fluktuaci však není možné pohlížet pouze přes tento ukazatel. Pokud chce organizace použít sledované výsledky odchodů pracovníků k plánování budoucích lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, případně zdokonalení dalších personálních procesů ve společnosti, je potřeba pohlížet na fluktuaci komplexně. Jednou z důležitých oblastí, které by měla organizace sledovat, jsou příčiny odchodu zaměstnanců.

Cílem této práce je identifikovat, jaké faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace ve vybrané organizaci. Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, ale proces, který může trvat dny, ale i roky, než se zaměstnanec skutečně rozhodne odejít. Proč lidé opouštějí organizaci je ovlivňováno několika faktory. Je velmi obtížné identifikovat konkrétní faktor, který je příčinou odchodu zaměstnance. Zaměstnanci často u výstupních rozhovorů neuvádí skutečný důvod jejich odchodu. Z toho důvodu je tato práce zaměřena na potencionální fluktuanty, kteří uvažují o odchodu z organizace. Na základě výzkumného cíle jsou stanoveny výzkumné otázky. První dvě hlavní kapitoly jsou zaměřeny na přiblížení problematiky fluktuace. Snahou je shrnout poznatky, které poskytují přehled o dosavadních studiích a srovnání pohledu různých autorů. V této části jsou popsány i nejdůležitější personální činnosti, které mají vliv na fluktuaci v organizacích. Část je věnována rovněž demografickým faktorům a dosavadním poznatkům o jejich vlivu na fluktuaci. Na tuto teoretickou část navazuje kapitola popisující metodologii výzkumu, která zahrnuje výzkumný cíl, otázky, tvorbu hypotéz i techniku sběru dat. V tomto případě se jedná o dotazníkové šetření provedené ve vybrané organizaci na vyčerpávajícím souboru respondentů. Nejdůležitějším výstupem této práce je analýza a interpretace dat, které identifikují nejdůležitější faktory v souladu s výzkumným cílem práce. V prostředí vybrané organizace jsou nejvýznamnějšími faktory ovlivňující fluktuaci nevyhovující odměňování, důvěra ve vedení a budoucí plány organizace a omezené možnosti kariérního růstu. Jedním z velmi důležitých faktorů, který podporuje stabilitu zaměstnanců, jsou přátelské kolegiální vztahy, které se ukázaly silnou stránkou v dané organizaci.

1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k cíli této diplomové práce je nezbytné se v první řadě zabývat vysvětlením pojmu fluktuace. První kapitola je věnována pojmu fluktuace, jaké druhy fluktuace rozlišujeme a také jaké negativní i pozitivní dopady s sebou fluktuace přináší z pohledu organizace. Tyto dopady není možné posoudit, aniž bychom dokázali fluktuaci měřit a z toho důvodu je pozornost věnována i metodám měření fluktuace.

1.1 Pojem fluktuace

Pojem fluktuace pochází z latinského výrazu fluctuare, který v doslovném překladu znamená „houpat se na vlnách“ či „pohybovat se sem tam“. Tento pojem se používá napříč obory. Svůj význam naplňuje jak v přírodních vědách, tak i v ekonomii a managementu lidských zdrojů.

Milkovich & Boudreau (1993, s. 390) zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, upravují z důvodu jednoznačnosti definici pojetí fluktuace bez ohledu na to, zda na volné místo bude v budoucnosti přijat někdo jiný. Přiklání se k používání termínu „odchodu pracovníka z organizace ze subjektivních důvodů“.

Naopak, v rámci mobility a analyzování příčin odchodů zaměstnanců, popisuje Armstrong (1999, s. 416) fluktuaci jako pohyb pracovníků ven z organizace, ale i do organizace.

Dle Urbana (2004, s. 60) je fluktuace *„výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady“*.

Jednotliví autoři nahlíží na fluktuaci různou optikou. Rozdílný je pohled zejména na vnímání fluktuace, jako odchodu zaměstnanců pouze ven z firmy, oproti těm, kteří chápou fluktuaci, jako veškerý pohyb zaměstnanců včetně nově příchozích. S tím následně souvisí i různé metody měření fluktuace. Pro účely této práce je

fluktuace definována dle tradičního pojetí Milkovieche & Boudreaux a na fluktuaci je pohlíženo, jako na odchody zaměstnanců ze subjektivních příčin.

1.2 Druhy fluktuace

Reiß (2014) rozlišuje tři druhy fluktuace v podniku. *Přirozená fluktuace*, která zahrnuje úmrtí zaměstnance nebo odchody zaměstnanců do důchodu. Dále *vnitřní fluktuace* týkající se všech změn zaměstnání uvnitř firmy a *vnější fluktuace* spojená s iniciováním výpovědi zaměstnanců. Autor navíc zmiňuje předčasnou fluktuaci, která v případě opakovaných odchodů pracovníků ihned v prvním roce, může značit vážné problémy uvnitř podniku.

Častěji se shledáváme s členěním fluktuace na *dobrovolnou a nedobrovolnou*. Dobrovolná fluktuace dle Armstrong (2007, s. 401) vyjadřuje ukončení pracovního vztahu pracovníkem, ať již z důvodu odchodu někam jinam nebo do penze. Nepříjemnou záležitostí je nedobrovolné ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti nebo dle zaměstnavatele z důvodu neschopnosti. S podobným členěním se setkáme u Branham (2009, s. 39), který na dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci nahlíží navíc z dalšího úhlu. Bere v úvahu to, do jaké míry je schopen zaměstnavatel ovlivnit rozhodnutí zaměstnance opustit organizaci a zároveň zohledňuje míru kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odchodu z organizace.

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít			
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít		Vysoká	Nízká
	Vysoká	A Dobrovolné odchody zaměstnavatel má možnost předcházet	C Dobrovolné odchody zaměstnavatel nemá možnost odchodu zabránit
	Nízká	B Nedobrovolné odchody iniciované zaměstnavatelem	D Odchody na straně zaměstnance, které nemohli ovlivnit ani zaměstnanec, ani zaměstnavatel

Obrázek 1 Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít (Branham, 2009, s. 39)

Výše znázorněný obrázek představuje kombinaci stupně kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít z organizace a zároveň stupně kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance. Branham (2009, s. 39) navíc poukazuje na to, že přibližně 95 % důvodů k odchodům spadá do kvadrantu A „dobrovolné odchody“, u kterých je v možnostech zaměstnavatele rozhodnutí a následnému odchodu zaměstnance předejít.

Ze zcela jiného pohledu člení fluktuaci Dytrt (2006, s. 18) na *žádoucí* a *nežádoucí*, který kromě pohledu z hlediska organizace zohledňuje dopad na celou ekonomiku. Žádoucí fluktuace plní nejen úlohu zkvalitnění pracovní síly v organizaci, ale zároveň částečně přerozděluje pracovníky na trhu práce, např. dle jejich odbornosti. Nežádoucí fluktuace bezesporu znehodnocuje náklady, které zaměstnavatel vynaložil na jeho adaptaci, a zároveň novému zaměstnavateli náklady na jeho zapracování na nové pracovní místo narůstají. Pokud však zaměstnanec nenastupuje ihned do nového zaměstnání, zvyšuje náklady státního

rozpočtu prostřednictvím pobírání podpory v nezaměstnanosti od Úřadu práce. Je potřeba poukázat na to, že pohled na konkrétní fluktuaci se může lišit z pohledu organizace, odkud zaměstnanec odchází a z pohledu celospolečenského. Již výše zmíněná definice Urbana (2004) popisující fluktuaci jako nežádoucí jev, který je spojen zpravidla se zvýšenými náklady, značí spíše o *negativním vnímání* tohoto jevu. Branham (2004, s. 10) odhaduje náklady na fluktuaci v rozmezí od 25% do téměř 200% ročního zaměstnaneckého platu. Mezi náklady na fluktuaci řadíme náborovou reklamu, výdaje na uchazeče, výběrové řízení, čas pracovníků podílejících se na zapracování nových zaměstnanců, lékařské vyšetření aj. Je zřejmé, že fluktuace je nákladná. Taktéž Smith (2009) poukazuje na nákladnost fluktuace. Kromě finanční stránky však fluktuace může negativně ovlivnit i morálku zaměstnanců v organizaci, která má dopad na efektivitu práce. Na častý únik firemního know-how, ke kterému dochází při přechodu zaměstnanců ke konkurenci, upozorňuje Čermák (2016). To může mít následně dopad na odchod zákazníků ke konkurenci, na kvalitu výrobků či poskytovaných služeb z důsledku nižšího počtu zaměstnanců, ale i vnímání organizace nikoliv pouze ze strany zákazníků, ale i zaměstnanců či akcionářů. Vodák & Kucharčíková (2011, s. 62) upozorňují, že každý nežádoucí odchod představuje ztrátu intelektuálního know-how a někdy i mnohem více. Dlouhodobí a loajální zaměstnanci jsou nositeli firemní kultury, hodnot a jsou vnímaví k potřebám zákazníků.

Přestože nežádoucí dopady fluktuace jsou zřejmé, může mít v některých případech i *pozitivní důsledek*. Čermák (2016) poukazuje na pozitivní dopad fluktuace nejen z pohledu organizace, ale i z celospolečenského hlediska. Obměna kolektivu může přinést do týmu nové myšlenky a nápady. Příznivý dopad fluktuace je možné dle Urbana (2004, s. 111) sledovat i v případě, že noví zaměstnanci nevyžadují nákladné zaškolení a přitom jsou ochotni konkrétní práci vykonávat za nižší mzdu než odcházející zaměstnanci. Snížením těchto personálních nákladů je možné získat volné finanční prostředky např. na odměny

kvalitních zaměstnanců, které si potřebuje organizace udržet. Rovněž dlouholetí zaměstnanci v klíčových rolích zajišťují sice firmě stabilitu, ale mohou postrádat nové způsoby, metody či postupy práce. Právě tento nový pohled na trh mohou do organizace přinést noví zaměstnanci (Kokemuller, 2013). Stejným způsobem nahlíží na tuto problematiku Vnoučková (2013, s. 8), která zmiňuje, že v případě žádné nebo velmi nízké fluktuace, nedochází k inovaci ve firmě a tento stav nazývá „organizační slepotou“.

Faktorů, které ovlivňují odchody ze subjektivních příčin, může být mnoho a v této práci nebude možné identifikovat všechny. Vzhledem k výzkumnému cíli této práce je zúžen pohled na fluktuaci dle Branham (2009, s. 39), který zohledňuje to, do jaké míry může zaměstnavatel odchod pracovníka ovlivnit. Jak již bylo zmíněno výše, Branham (2009, s. 39) poukazuje na skutečnost, že 95% odchodů spadá právě do kvadrantu A (obr. 1). Z toho důvodu je práce věnována především těm faktorům, které ovlivňují odchody zaměstnanců zejména v tomto kvadrantu. Dle zmíněných dopadů je možné říci, že fluktuace není jednoznačně pozitivní ani negativní jev. Je potřeba vzít v úvahu další okolnosti v podniku. Jaký dopad má na organizaci odchod konkrétního zaměstnance. Bereme v potaz, jaký měl výkon, jaké měl postoje vůči organizaci, jakým způsobem ovlivní jeho odchod ostatní zaměstnance, případně zda hrozí ztráta know-how při odchodu ke konkurenci. S tím souvisí, jakou pozici v organizaci zastával a jak náročné a nákladné bude za něj najít náhradu. Znamená to, že na odchod zaměstnanců je potřeba nahlížet komplexně. Jedním z nástrojů, který pomáhá mapovat fluktuace ve společnosti je měření pomocí ukazatele „míra fluktuace“.

1.3 Metody měření fluktuace

Předchozí kapitola byla věnována důsledkům fluktuace v organizaci, které jsou pro organizace důležitým tématem, zejména z hlediska jejich negativních

dopadů. Na druhé straně odchody zaměstnanců jsou běžnou součástí fungování organizace. Určitou úroveň fluktuace lze očekávat a nežádoucím jevem je spíše vysoká intenzita odchodů (Armstrong, 2007, s. 315).

K tomu, aby organizace mohla posoudit, zda odchody v organizaci jsou běžné nebo naopak nadměrné, je potřeba fluktuaci změřit. Existuje několik postupů pro měření fluktuace, které umožňují organizacím odchody zaměstnanců sledovat. „Míra fluktuace“ je nejčastějším ukazatelem využívaným pro měření fluktuace. Armstrong (2007, s. 315) zmiňuje všeobecně používanou metodu „*míra odchodů*“ neboli ukazatel intenzity odchodů. Jedná se o tradiční ukazatel, měřící ztrátu pracovníků, který je oblíben pro jednoduchost výpočtu a lehce využitelný pro plánování lidských zdrojů. Je možné ji spočítat následujícím způsobem:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

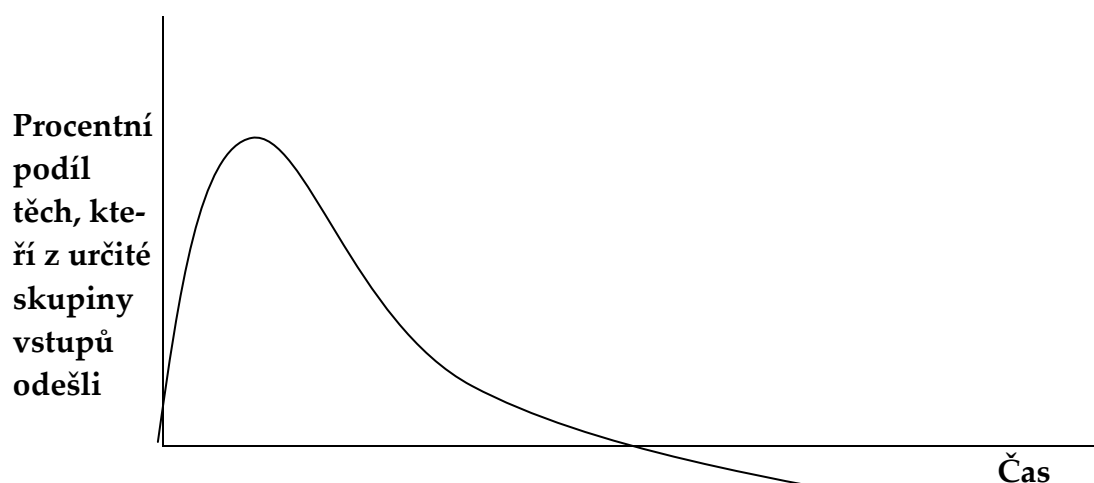
Armstrong (2007, s. 316) upozorňuje na nedostatky výše zmíněného ukazatele. Především poukazuje na nutnost získání informací o výskytu odchodů různých kategorií pracovníků, např. zda se jedná o pracovní pozice rozptýlené napříč organizací. Rovněž ukazatel může být nadhodnocen v případě vysoké mobility poměrně malé organizace. V rámci analýzy odchodů je potřeba zohlednit, zda odcházejí např. vysoce kvalifikovaní pracovníci, které je obtížné získat. Zda se jedná o dlouhodobé pozice nebo pouze krátkodobě zaměstnané pracovníky, kde lze očekávat obsazení dané pozice i vícekrát do roka.

Vylepšenou metodou ukazatele míry odchodů zmiňuje Armstrong (2007, s. 317) „*index stability*“. Tento ukazatel představuje „míru kontinuity zaměstnání“, tzn., že sleduje tendenci dlouhodobě zaměstnaných pracovníků setrvávat v dané organizaci.

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

I tento ukazatel nepromítá do výpočtu odlišnosti, které existují v organizacích s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků ve srovnání s podniky, popř. útvary, kde převládá kratší doba zaměstnání.

Další užitečnou metodu zmiňuje taktéž Armstrong (2007, s. 316) „*míra přežití*“, která vyjadřuje podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců či let. Následující křivka přežití znázorňuje rozložení ztracených zaměstnanců pro danou skupinu osob, kteří byli přijati v daném období.



Obrázek 2 Křivka přežití (Armstrong, 2007, s. 316)

Ukazatel míry odchodů je sice nejpoužívanější pro měření fluktuace v organizaci, autoři se však shodují, že výsledek je poněkud zavádějící. Z toho důvodu výpočet doporučují doplnit nějakou další metodou, která analyzuje délku zaměstnání, posuzuje stabilitu zaměstnanců a rozlišuje i skupiny zaměstnanců, ze kterých se pro výpočet vychází. O této slabině daného ukazatele se zmiňuje i Čermák (2016), neboť poukazuje na to, že míra fluktuace vůbec nezohledňuje naprosto zásadní informace o tom, kdo firmu opouští. Zda se jedná o zaměstnance, kteří nastoupili

minulý rok, nebo naopak pro organizaci pracujících již spoustu let. Pokud by se jednalo o zaměstnance pracující ve firmě několik let, je zde riziko, že při stabilní fluktuaci mohou opustit organizaci všichni zkušení zaměstnanci. Podobným způsobem na situaci nahlíží Urban (2018, s. 109), který upozorňuje na odchody zaměstnanců ihned v prvním roce po nástupu. Noví zaměstnanci mají zpravidla větší zájem ve firmě zůstat, než ti starší. Tzn., že vysoká míra odchodů může být důsledkem chybných personálních procesů, jako je výběr zaměstnanců nebo jejich následné zaškolení.

V České republice provádí společnost PricewaterhouseCoopers průzkumy v oblasti lidských zdrojů. V roce 2007 byl proveden průzkum HR Controlling, kde na základě jeho výsledků dosahovala mediánová hodnota fluktuace 14,8 %. Za optimální míru fluktuace je považována již zmíněná hodnota okolo 5 – 7% (Armstrong, Branham, Vnoučková). Z průzkumu tedy vyplývá hodnota až trojnásobně vyšší. Z hlediska dobrovolnosti odchodů dobrovolná fluktuace (8,5%) převyšuje nedobrovolnou (5,8%). Další průzkum, který je vhodný zmínit i vzhledem k jeho časové aktuálnosti, byl realizován v roce 2012 společností HR monitor. Výzkumným vzorkem bylo 270 firem v ČR s více než 100 zaměstnanci. Dle výsledků byla prezentovaná míra fluktuace 11,5%. I v tomto případě můžeme říci, že fluktuace v ČR je problém. Autoři zabývající se fluktuací se však shodují, že není možné pohlížet na problém odchodů zaměstnanců pouze přes ukazatel míry fluktuace. Pokud chce organizace použít sledované výsledky odchodů pracovníků k plánování budoucích lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, případně zdokonalení dalších personálních procesů ve společnosti, je potřeba pohlížet na fluktuaci komplexně. V rámci analýzy fluktuace je cílem vedoucích a personálních pracovníků selektovat skupinu odcházejících zaměstnanců, ať již z pohledu pracovní pozice, útvaru, či délky zaměstnání ve firmě. Důležité pro zjištění dopadů fluktuace na organizaci je rozlišení druhu fluktuace, zda se jedná o dobrovolnou či nedobrovolnou a zároveň žádoucí nebo nežádoucí. Tyto otázky

lze zodpovědět jen v případě, že se firma zabývá i jednotlivci, kteří firmu opouštějí. Jejich přínosem pro organizaci, nahraditelností i z pohledu nákladů na mzdy a zaškolení nového pracovníka. Pokud cílem organizace je na základě měření fluktuace snížit počet dobrovolných odchodů zaměstnanců, úlohou vedoucích a personálních pracovníků je hledat skutečné příčiny odchodů. Na základě zjištěných příčin fluktuace je možné teprve aplikovat potřebná opatření.

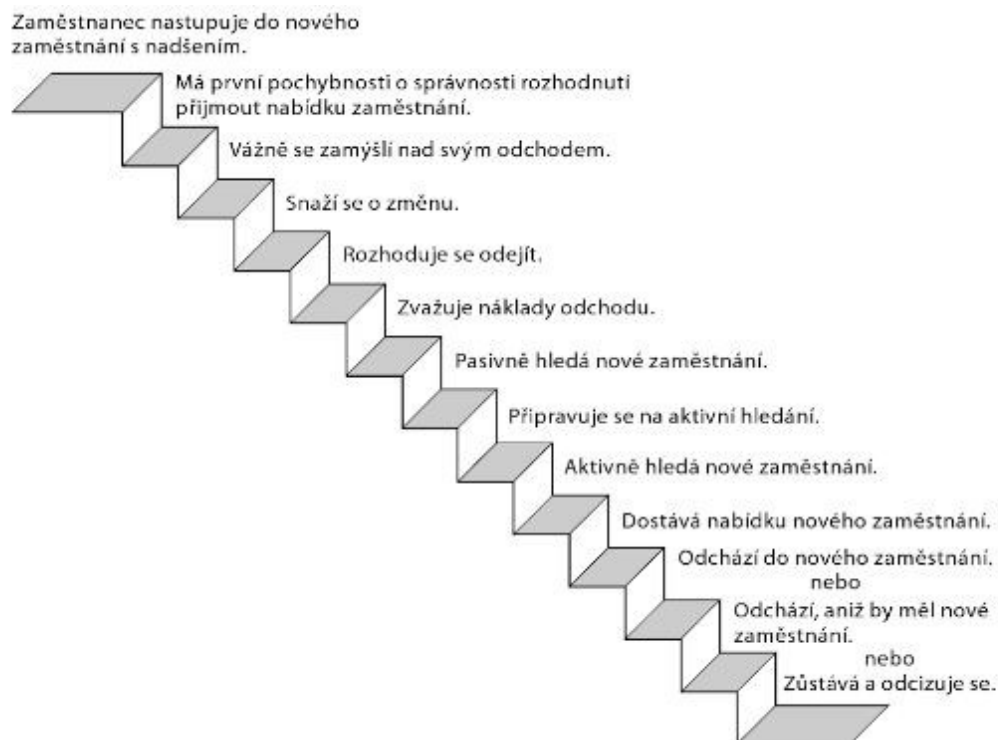
Tato práce je věnována faktorům zvyšující potencionální fluktuaci. Vztah mezi realizovanou a potencionální fluktuací je blíže vysvětlen v kapitole 2.2 s názvem fluktuační tendence. Vzhledem k tomu, že hledáme faktory, které významně riziko odchodu zvyšují, není cílem zjišťovat míru fluktuace zaměstnanců, kteří již organizaci opustili. Celkově bude měřen pouze rozdíl v četnosti mezi těmi, kteří potencionálními fluktuanty jsou a těmi, kteří potencionálními fluktuanty nejsou. Pozornost v empirické části bude zaměřena na faktory, které právě potencionální fluktuaci zvyšují a to prioritně v kategorii dobrovolných odchodů, které mohou zaměstnavatelé ovlivnit (obrázek č. 1).

2 PŘÍČINY FLUKTUACE

Ukazatel míry fluktuace v konkrétní společnosti dává signál, zda by se jí měla firma aktivně zbývat. Upozorňuje, zda je nutné navrhnout opatření, které by umožnilo částečně fluktuaci předcházet a její míru ovlivnit. To je důvod, proč zpravidla personalisté zjišťují důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců a jaké faktory jejich rozhodnutí nejvíce ovlivnily. K tomu využívají nejčastěji výstupní rozhovory se zaměstnanci. Armstrong (2007, s. 319) však upozorňuje, že pouze rozhovor se zaměstnanci, kteří odchází, není úplně spolehlivý a doporučuje zapojit i stávající zaměstnance pomocí průzkumů názorů.

2.1 Rozhodovací proces zaměstnance opouštějícího organizaci

Branham (2009, s. 24 – 25) o záměru odchodu z organizace hovoří jako o *procesu odcizení*. Především zdůrazňuje, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, ale proces, který může trvat dny, ale i roky, než se zaměstnanec skutečně rozhodne odejít. Tento proces má 13 na sebe navazujících kroků od odcizení až po reálný odchod zaměstnance:



Obrázek 3 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance (Branham, 2009, s. 25)

Proces odcizení je dle jeho názoru možné identifikovat poměrně jasnými signály, a to ihned v jeho počátku. Jedná se např. o pozdní příchody, nedochvilnost, případně zřejmá negativita v chování zaměstnance. Tyto počáteční signály se objeví většinou po určité „přelomové události“, která způsobila to, že zaměstnanec začíná přemýšlet nad svou oddaností firmě a případnému odchodu z organizace. Branham (2009, s. 25) uvádí velkou řadu událostí, které mohou proces odcizení spustit:

- zaměstnanec je opomenut při povyšování;
- spor se šéfem nebo kolegou;
- uvědomí si, že zaměstnání se neshoduje s tím, co bylo původně slíbeno;
- zaměstnanec je požádán o něco, co je v rozporu s etickým chováním nebo zjistí, že se chová neeticky daná společnost;
- zjistí, že není odměněn stejně ve srovnání s jinými zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci;

- uvědomí si, že nemá možnost kariérního postupu, ve který věřil;
- manažer, který ho přijímal, byl nahrazen a nového šéfa zaměstnanec neuznává;
- setká se se sexuálním obtěžováním nebo rasovou diskriminací;
- zaměstnanec zjistí, že společnost je na prodej nebo již byla prodána;

Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM, 2018) aktuálně zjišťovalo, jaký podíl pracujících momentálně uvažuje o změně zaměstnání a za jak pravděpodobnou je pokládána možnost ztráty práce. Výzkumné šetření bylo provedeno formou osobního rozhovoru s 635 ekonomicky aktivními respondenty starších 15 let. O změně zaměstnání aktuálně uvažuje 16 % pracujících, více než tři čtvrtiny (77 %) ekonomicky aktivních naopak hodlají setrvat ve stávajícím zaměstnání a 7 % zatím neví, zda má o odchodu ze současného zaměstnání uvažovat či ne. Odchod ze svého zaměstnání častěji zvažují lidé ve věku 20-29 let, dotázaní se základním vzděláním, lidé hodnotící životní úroveň své domácnosti jako špatnou či lidé pracující jako nekvalifikovaní dělníci. Úvahy o odchodu ze současného zaměstnání také výrazně častěji připustili lidé, kteří jsou v současném zaměstnání nespokojeni, negativně hodnotí pracovní vztahy a cítí se být zaplacení mnohem méně, než si zaslouží.

Rozhodne-li se tedy firma zabývat i tzv. fluktuační tendencí, může získat důležité informace dříve, než se zaměstnanci skutečně rozhodnou odejít. Uskutečněním výstupního pohovoru jistě získáme užitečné informace, ale pomocí názorů od současných zaměstnanců, můžeme identifikovat problém dříve než se rozhodnou odejít.

2.2 Fluktuační tendence

Dle CIPD (2018) je důležité pochopit, proč lidé opouštějí firmu. Získání přesných a pravdivých informací o důvodech odchodu však může být obtížné. Je

důležité počítat s rizikem, že důvody, které lidé uvádí při svém odchodu, mohou být nepravdivé. Problémem může být např. to, že jednotlivci se zdráhají kritizovat své manažery, kolegy nebo organizaci obecně a dávají přednost tomu, aby jim poskytli nějaký méně sporný důvod odchodu. S tím může souviset i obava v budoucnu o obdržení špatných referencí pro dalšího zaměstnavatele. Využití externího poskytovatele, který uskuteční se zaměstnanci rozhovory, může organizaci dát přesnější údaje o tom, proč odcházejí, pokud si jsou jisti anonymitou. Alternativní přístupy ke shromažďování výstupních údajů zahrnují použití důvěrných průzkumů postojů pro stávající zaměstnance, a to včetně otázek týkajících se úmyslů k odchodu. Je důležité zvážit zkušenosti těch, kteří jsou stále zaměstnáni.

Stejný přístup najdeme i v rámci analýzy Sousa-Poza & Hennebergera (2004, s. 116), kteří se zabývají tzv. „*fluktuační tendencí*“ případně „*fluktuačním záměrem*“ vzhledem k mobilitě pracovníků. Tyto záměry jsou chápány, jako subjektivní pravděpodobnost, že pracovník během určitého časového období opustí současné zaměstnání. Na základě tohoto vymezení můžeme hovořit o tzv. potencionální fluktuaci. Podstatná je skutečnost, že záměry odchodu a skutečné odchody zaměstnanců, především ty dobrovolné, jsou silně korelovány. Podle psychologů skutečně existuje úzký vztah mezi těmito fluktuačními záměry a fluktuací zaměstnanců, a mohou proto sloužit jako dobrá prognóza skutečné fluktuace (Mobley 1977, Mobley et al., 1979, Price a Mueller 1986, Rusbult a Farrell 1983, Steers and Mowday 1981, in Sousa-Poza a Henneberger, 2004). Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci často neuvádí skutečný důvod svého odchodu, a proto je zkoumání skutečných odchodů, tedy realizované fluktuace, velmi problematické. Resp. výsledky mohou být zavádějící. Vzhledem ke snaze eliminovat tento problém a rovněž s přihlédnutím k realizovaným výzkumům zaměřených na vztah fluktuační tendence a skutečné fluktuace, budou pro účely této práce hledány takové podmínky, které zvyšují míru fluktuační tendence. Zmíněná

flukтуаční tendence je chápána jako potencionální pravděpodobnost, že zaměstnanec v určitém období firmu skutečně opustí.

Sousa-Poza a Henneberger (2004, s. 118) také zkoumali, jaké jsou nejvýznamnější proměnné, které mají vliv na flukтуаční tendence. Provedli velmi obsáhlý výzkum, kterého se zúčastnilo 18 359 zaměstnanců vybraných z 25 zemí. Součástí výzkumu byla i Česká republika. Na základě jeho výsledku identifikovali tři kategorie nejvýznamnějších faktorů příčin odchodů zaměstnanců:

I. Demografické faktory:

- *pohlaví*; dle výsledků, pohlaví ovlivňuje odchody zaměstnanců s tím, že muži mají větší tendence práci opustit;
- *věk*; negativní korelace byla shledána ve spojitosti věku a pravděpodobností změny zaměstnání;
- *rodinný stav*; manželství má negativní vliv na pravděpodobnost změny zaměstnání. Vysvětlení můžeme vidět v nákladnosti, pokud se stěhuje celá rodina než pouze jednotlivec;
- *dosažené vzdělání*; úroveň vzdělání by mohla mít pozitivní vliv na změnu zaměstnání, neboť se předpokládá, že vyšší vzdělání umožňuje lepší možnosti uplatnění na trhu práce, většina studií však významnou korelaci nepotvrdila;

II. Faktory související s prací:

- *pracovní doba*; kratší pracovní doba může mít pozitivní vliv na změnu zaměstnání, neboť pracovník není ve firmě výrazně integrován. Z druhého pohledu může dlouhá pracovní doba a zejména časté nedobrovolné přesčasy mohou mít za důsledek změnu práce zaměstnance;
- *postavení ve společnosti*;
- *členství v odborových organizacích*; z hlediska členství v odborech, byla zaznamenána negativní korelace;

- *výše příjmu*; vysoký příjem zejména u mužů snižuje pravděpodobnost odchodu;
- *flexibilní pracovní doba, benefits*;

III. Subjektivní faktory:

- *pracovní spokojenost*, spokojenost práce je považována za pracovní postoj;
- *jistota zaměstnání*;
- *možnosti kariérního rozvoje*;
- *současné příležitosti na trhu práce*;
- *firemní hrdost*; existuje silná negativní korelace mezi závazkem k zaměstnání a tendencí změnit pracovní místo;

Nejsilnější vliv na tendenci odchodu ze zaměstnání mají dle výsledků tři subjektivní proměnné: "spokojenost s prací", "jistota zaměstnání" a "firemní hrdost". Resp. hrají důležitou roli při vysvětlování záměru organizaci opustit. Faktory ovlivňující flukтуаční tendence se v jednotlivých zemích liší. Uvedené tři proměnné jsou však ve všech zemích výrazné. Analýza záměrů opustit zaměstnání může být velmi dobrým ukazatelem skutečných odchodů.

2.3 Důvody odchodů zaměstnanců z organizace

Zaměstnanci opouštějí organizace z různých důvodů. Existují důvody, které nemají s organizací nic společného a firma, ani její manažeři, nemají možnost rozhodnutí zaměstnance ovlivnit. Tuto skupinu znázorňuje obr. č. 1, kvadrant C a D. Mezi tyto důvody může patřit stěhování do jiné lokality, odchod zaměstnance z důvodu rodičovských povinností, dlouhodobá nemoc nebo odchod do invalidního nebo starobního důchodu. Na druhou stranu některé důvody má možnost organizace, resp. nadřízený, ovlivnit. A vzhledem k zaměření této práce na dobrovolné odchody zaměstnanců, znázorňující obr. č. 1 kvadrant A, bude snahou vybrat hlavně důvody, resp. podmínky, které mají vliv právě na tuto

vybranou skupinu. Branham (2009, s. 17) je označuje tzv. „faktory vytlačení/push factors“, které tlačí zaměstnance ven z firmy. Dle výzkumu 80 – 90% zaměstnanců odchází ze zaměstnání z důvodu souvisejícím se zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo pracovním prostředím. Přesto 89% manažerů věří, že rozhodnutí odchodu nebo setrvání v organizaci ovlivňují peníze.

Branham (2009) identifikoval z výstupních rozhovorů 67 důvodů odchodu ze zaměstnání a z nich 57 jsou dle jeho názoru ty, kterým jde předcházet. Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení je nejčastěji udávaným důvodem (16%), dále nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného (13%), odměňování (12%), pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou (11%), nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného (9%), malá flexibilita nebo délka pracovní doby (6%), nevyhnutelné důvody, kterým nelze předcházet (5%), nedostatek uznání (4%), nadržování nadřízeného ostatním (4%), špatné vztahy nadřízeného s podřízenými (4%), špatné pracovní podmínky, vztahující ke špatnému prostředí (3%), nedostatečná nabídka nebo špatně provedené školení (3%), neschopnost nadřízeného (2%), špatná úroveň nejvyššího vedení (2%), nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného (1%), diskriminace (1%), obtěžování (1%), benefity 1(%), přístup spolupracovníků (1%).

Zde se vracíme k informaci, že 95% zaměstnanců odchodů ze zaměstnání jsou dobrovolné odchody, kterým má možnost zaměstnavatel předcházet. Branham (2009, s. 39) navíc uvádí, že 70% jsou odchody spojené s faktory ovlivnitelnými přímým nadřízeným. Což poukazuje na to, že největší vliv na předcházení či nápravu těchto problémů má přímý nadřízený a následně doplňuje „lidé přicházejí do firem, ale utíkají před manažery“.

Se stejným pohledem se setkáme i u Smithe (2009), který tvrdí, že lidé neopouští špatné organizace, ale opouštějí špatné šéfy. Identifikoval následujících 12 důvodů odchodu ze zaměstnání:

1. Špatné zacházení ze strany manažerů.
2. Zaměstnanec vykonává práci za dva i více lidí a tím je nucen volit mezi svým osobním a pracovním životem.
3. Práce nesplňuje očekávání, resp. existují velké odlišnosti mezi tím, co bylo při nástupu popsáno a realitou. Tím je nabourána důvěra.
4. Špatné zaměření zaměstnance, které může být způsobeno např. nedostatečnou kvalifikací nebo nesdílením firemní kultury a hodnot organizace.
5. Nedostatečné uznání a odměnění za vykonanou práci.
6. Chybějící koučování a zpětná vazba.
7. Manažeři nepodporují samostatné rozhodování zaměstnanců.
8. Nedostatek dovedností u manažerských funkcí.
9. Probíhající reorganizace spojená s přemísťováním zaměstnanců, zaměstnanci neznají priority a cítí se frustrovaní.
10. Pozastavené povýšení nebo zvýšení mzdy, např. pokud prochází firma krizí.
11. Ztráta víry a důvěry v zaměstnavatele (zaměstnanec vidí, když se firmě daří dobře a očekává, že za spoustu práce navíc bude oceněn, nechce být považován za spotřební zboží).
12. Zaměstnanci nemají příležitost ke kariérnímu postupu.

Dle Armstrong (2007, s. 218) není cílem výstupních pohovorů přesvědčit odcházející zaměstnance, aby své rozhodnutí změnili a ve firmě zůstali, ale zjistit proč odcházejí. Většinu důvodů lze zařadit do následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (resp. kariéra) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;

- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem či vedoucím;
- špatné vztahy s kolegy;
- zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování;

V literatuře najdeme velké množství příčin, které jsou uváděny ve spojitosti s odchodem zaměstnanců, které jsou podloženy množstvím výzkumů. Není možné v této práci postihnout celý výčet. Srovnáme-li důvody uvedených autorů (Branham 2009, Smith 2009, Armstrong 2007), je zřejmé, že některé nejčastější důvody se v jejich výčtu shodují. Branham (2009 s. 32) analyzoval důvody na základě průzkumu motivovanosti, spokojenosti a fluktuace zaměstnanců, provedeným Saratoga Institutem mezi lety 1996 a 2003, založených na výpovědi 19500 současných a bývalých zaměstnanců z 18 různých organizací. Následně je na základě společného jmenovatele seskupil a dospěl k názoru, že zaměstnanci se začnou odcizovat firmě, pokud není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb.

1. *Potřeba důvěry*: Zaměstnanci očekávají od společnosti a jejího vedení spravedlivé zacházení, upřímnost, čestnost a plnění slibů.
2. *Potřeba naděje*: Zaměstnanci potřebují věřit, že budou rozvíjet své znalosti, dovednosti a budou mít příležitost postupovat ve své kariéře.
3. *Potřeba ocenění*: Zaměstnanci potřebují mít pocit, že pokud odvádějí kvalitní práci, snaží se plnit úkoly v zájmu organizace, budou za to náležitě odměněni a oceněni.
4. *Potřeba cítit se kompetentní*: Zaměstnanci očekávají přidělení takové práce, která využívá jejich schopnosti, případně další doplní potřebným školením a jejich výsledky práce budou pravidelně hodnoceny.

Všechny zmíněné potřeby, zda jsou či nejsou naplněny, může ovlivnit nadřízený, nebo vedení dané společnosti. Dále ze všech uvedených důvodů, které Branham (2009, s. 40) zmiňuje, vybral sedm, které považuje za nejčastější. Redukoval je na

základě shody jeho výzkumů s výsledky Saratoga Institutu i dalších realizovaných studií. Vybral následujících sedm důvodů:

1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
3. Velmi málo koučování a zpětné vazby;
4. Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování;
5. Pocit nedocení a neuznání;
6. Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení;

Vnoučková (2013, s. 100 – 123) uvádí 7 faktorů, které mají vliv na fluktuaci v organizaci. Tyto předpoklady ověřuje dotazováním provedeným v České republice. Do průzkumu byli zahrnuti zaměstnanci všech oblastí a oborů, napříč věkovou i vzdělanostní strukturou. I po opakovaném dotazování bylo dospěno ke stejným výsledkům:

Faktor odměňování: nevyhovující odměňování je nejčastějším důvodem odchodu ze zaměstnání (21%). Za problematické v podmínkách v ČR byly identifikovány zejména benefity, které buď nejsou poskytovány vůbec, nebo jsou pro zaměstnance nevyhovující. Nevyhovující podmínky vedou k vyšší nespokojenosti, než když nejsou poskytovány vůbec. Zaměstnanci upřednostňují odměny ve formě základního platu a příplatků.

Faktor jistoty: nedostatečná jistota budoucnosti je zásadním faktorem u 17% dotazovaných. Velká část zaměstnanců se nedomnívá, že daná organizace má tendenci růstu a chová se eticky.

Faktor vztahů: nespokojenost s interpersonálními vztahy na pracovišti bylo identifikováno u 16 % respondentů. Za problematické bylo shledáno zejména

nemotivující kolektiv, vztahy mezi úrovněmi řízení a rovnost ve vztazích a postavení.

Faktor uznání: nespokojenost s uznáním v zaměstnání je důvodem u 14 % respondentů. Většina zaměstnanců (80%) se poohlíží po jiné pozici, neboť současné uplatnění nevidí jako ideální. Okolo 28% zaměstnanců uvedlo, že nemají možnost se rozvíjet a mají pocit bezvýznamnosti a stagnace. Dále více než polovina zaměstnanců nemá možnost kariérního postupu. Nemožnost vzdělávání uvádí 29% zaměstnanců.

Faktor komunikace: styl a stav komunikace v organizaci nevyhovuje 13,5% respondentů. Za problematické zde bylo shledáno nedostatečně podporující komunikace, tzn. že, zaměstnanci mají pocit spíše kritiky a omezení. Další problém vidí v nesdílení informací a málo samostatnosti v rozhodování, kdy je vyžadováno spíše striktní dodržování postupů. Dále autorka průzkumu poukazuje na skutečnost, že přestože 63% zaměstnanců má s kolegy přátelské vztahy, 53 % komunikace probíhá formou formální komunikace.

Faktor kultury: nespokojenost s převládajícím typem kultury na pracovišti je nejčastějším důvodem u 11 % respondentů. Za převažující řízení považuje 60% respondentů direktivní styl. Dále okolo 80% respondentů uvádí převažující zadávání úkolů shora dolů. Přestože většina respondentů uvádí, že zvládají plnit úkoly v termínu, 73 % respondentů poukazuje na nutnost práce přesčas.

Faktor očekávání: nesplněná očekávání byla identifikována u 7 % respondentů. V této souvislosti autorka poukazuje zejména na rezervy v přijímání zaměstnanců, kteří nevyužívají dostatečně své schopnosti a vzdělání.

Všechny výše uvedené faktory patří do kategorie, které může manažer/nadřízený ovlivnit. Ovlivňování zaměstnanců se děje prostřednictvím personálních procesů. Z toho důvodu je nutné na personální procesy nahlížet jako na možné příčiny fluktuace v organizacích. V následující kapitole je důraz kladen na hledání

podmínek v rámci personálních procesů, které mohou významně zvýšit potencionální míru fluktuace v organizaci a zároveň jsou v kompetenci liniových manažerů.

2.4 Personální činnosti a jejich vliv na fluktuaci

Personální činnosti jsou součástí řízení lidských zdrojů, na nichž se podílejí personalisté, ale i vedoucí pracovníci. Dle Milkoviche & Boudreaux (1993, s. 54) tyto činnosti spočívají ve vytváření programů, které přispívají k naplnění stanovených cílů a v této souvislosti vymezují čtyři obecné kategorie:

- Formování pracovní síly
- Rozvoj pracovníků
- Odměňování
- Vztahy se zaměstnanci

Vnoučková (2013, s. 46) uvádí téměř totožné personální činnosti, které budou v následujících kapitolách podrobněji rozpracovány. Pozornost bude věnována zejména těm, které mají souvislost s tématem fluktuace zaměstnanců.

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Zapracování a adaptace
- Vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců
- Odměňování
- Rozvoj zaměstnanců
- Teambuilding a spolupráce

2.4.1 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je proces, na kterém se zpravidla mimo personalistů, podílí vedoucí pracovníci, resp. budoucí přímí nadřízení daného uchazeče o pracovní místo. Dle Koubka (2007, s. 166) je úkolem tohoto procesu rozpoznat, který ze zájemců o danou pracovní pozici, bude pravděpodobně nejlépe

vyhovovat požadavkům na dané pracovní místo, ale zároveň zapadne do pracovního týmu a bude schopen přijmout jeho hodnoty. Rovněž je důležitá jeho flexibilita, která předpokládá, že se dobře přizpůsobí nejen pracovní pozici, ale změnám, které v průběhu zaměstnání mohou nastat.

Z toho vyplývá, že úkolem není pouze najít zájemce, který bude splňovat dané podmínky pro tuto pracovní pozici po stránce odborné. Odbornost i dostatečné zkušenosti jsou pro výběr pracovníka zásadní, zároveň je důležité věnovat pozornost i osobnosti daného člověka. Do kritérií, která jsou stanovena před samotným výběrem pracovníků, je nutné zapracovat i to, jaký osobností styl v tuto chvíli do svého týmu hledáme. Koubek (2007, s. 167) shrnuje následující kroky, které je potřeba před samotným výběrem vyřešit:

1. *Stanovení požadavků na obsazované pracovní místo*, tj. stupeň vzdělání, další formy vzdělávání, délka praxe v oboru.
2. *Stanovení, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat*, tj. doklad o uznání dosaženého vzdělání či speciálních kurzů, pracovní smlouvy, posudky nebo hodnocení pracovníka.
3. *Stanovení kritérií pro posouzení pracovního výkonu*, tj. množství, kvalita, normy.
4. *Stanovení prediktorů úspěšného výkonu*, tj. výsledky testů, hodnotících posudků, údaje z dotazníků, reference z předchozích zaměstnání aj.
5. *Stanovení pro tým žádoucích rysů osobnosti*, tj. důkladnost, systematickosti, takt, otevřenost aj.
6. *Stanovení prediktorů ke zjištění a předvídání charakteristik osobnosti*, tj. testy osobnosti, assessment centrum, skupinové diskuze, hraní rolí.
7. *Získání potřebných informací na základní tři otázky*: Může uchazeč vykonávat danou práci? Chce uchazeč vykonávat danou práci? Zapadne uchazeč do pracovního týmu?

Je zřejmé, že není důležité pouze stanovit si potřebná kritéria výběru, ale rovněž získat potřebné informace o uchazečích. K tomu je využíváno několik různých metod, při jejichž výběru je vhodné přihlédnout k typu pracovní pozice, kterou je potřeba obsadit, ale rovněž např. k finančním možnostem. Neboť výběr nového zaměstnance představuje pro organizaci vždy určité náklady. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců řadí Šikýř (2016, s. 105) následující postupy:

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- assessment centra;
- zkoumání referencí;

Šikýř (2016, s. 105) upozorňuje na validitu a reliabilitu výběru zaměstnanců. Určitá metoda výběru je platná (validní), pokud dokáže predikovat úspěšný výkon práce. Zatímco spolehlivost (reliabilitu) můžeme posoudit, pokud při opakovaném použití za stejných podmínek dojdeme ke srovnatelným výsledkům. Koubek (2007, s. 170) rovněž poukazuje na problém validity a spolehlivosti při výběru pracovníků a upozorňuje na skutečnost, že ani jedna z metod nevylučuje a často ani nesnižuje riziko, že nebude vybrán nevhodný uchazeč. To je nejspíš důvodem, proč se vytváří metody nové, případně současně používané se různě transformují a kombinují s dalšími metodami výběru.

Dosud byla věnována pozornost výběru zaměstnance z pohledu organizace. Jak uvádí Milkovich & Boudreau (1993, s. 255), výběr zaměstnanců je dvousměrný komunikační proces. Rovněž uchazeči o místo potřebují dostatek přesných informací o tom, co jim organizace může nabídnout, co se od dané pozice očekává, aby měli možnost zvážit, zda o pracovní místo mají skutečně zájem. Autoři rozlišují *realistický přístup* versus *natírání na růžovo*. V druhém případě se snaží organizace o zdůrazňování těch nejpříťažlivějších skutečností

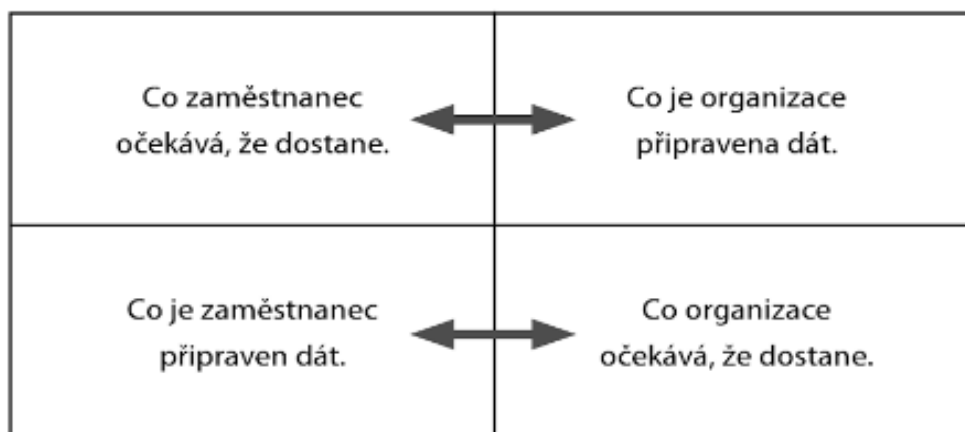
a kandidáty informuje pouze o kladných stránkách věci. Nejspíš každý zájemce by uvítal *realistický obraz zaměstnání*, který umožňuje uchazečům získat přesné informace o nabízené pozici, což jim umožňuje se samostatně protrdit, v případě rozhodnutí práci přijmout a nejsou následně zklamáni (Milkovich & Boudreau, 1993, s. 275 – 276). O nutnosti vyjasnění si vzájemných očekávání se zmiňují i další autoři (Bedrnová & Nový, 2007, s. 516). Zda proběhl tento proces na straně zaměstnance i zaměstnavatele ovlivní následující působení v organizaci. Často se stává, že firmy, s cílem získat kvalitního uchazeče již v průběhu výběrového řízení, slibují podmínky, které jsou nesplnitelné. Důsledkem je pak nesplněné očekávání, které může vést zaměstnance k rozhodnutí firmu opustit.

Branham (2009, s. 43 - 47) uvádí, jako jeden ze sedmi skrytých důvodů, proč zaměstnanci dobrovolně opouští organizaci, *nesplněné očekávání z daného pracovního místa*. Skutečnost, že každý den nastupují do organizace nově přijatí zaměstnanci s nerealistickými očekáváními, je podložena doslovnými vyjádřeními z průzkumů Saratoga Institutu:

.....pracovníci personálního oddělení mi lhali ohledně platu; zcela nepravdivý popis pracovního místa a délky pracovní doby; nabídku jsem přijala s jasnou dohodou, že budu pracovat tři dny v týdnu, po nástupu mi manažer řekl, že jsme o tom nikdy nehovořili; náš manažer dává mnoho slibů, které pak nedodrží; společnost ABC je velmi dobrá ve lhaní potencionálním zaměstnancům během přijímacích pohovorů.....

Z výše vybraných vyjádření vyplývá, že očekávání, se kterými zaměstnanci nastoupili, nebyla naplněna. Branham dodává, že některá očekávání byla i nereálná. Konečný důsledek je však stejný. Organizace přichází o peníze. Jako jeden z doporučených nástrojů, jak předejít těmto nedorozuměním, je tzv. psychologická smlouva. Psychologická smlouva je nepsaný kontrakt mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který tvoří souhrn očekávání pracovníků i zaměstnavatelů, ale i norem hodnot a postojů (Branham 2009, Armstrong 2007,

Bedrnová & Nový 2007). Branham (2009, s. 46) hovoří o čtyřech typech očekávání v rámci psychologické smlouvy, kde může dojít ke shodě či neshodě obou stran.



Obrázek 4 Psychologická smlouva (Branham, 2009, s. 46)

Obrázek znázorňuje dvě strany, zaměstnance a zaměstnavatele, a rovněž čtyři varianty vzájemných očekávání. Zaměstnanec pociťuje zklamání, pokud zaměstnavatel nedokáže splnit, některé z jeho zásadních očekávání. Pokud včas zaměstnanec a zaměstnavatel zjistí, že se neshodnou, je v nejlepším zájmu se rozloučit. Neboť čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je spokojenost zaměstnance s pracovním místem, což souvisí s produktivitou i fluktuací (Branham, 2009, s. 46 – 48).

Jako jeden ze 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odchází, uvádí dále Branham (2009, s. 59) *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem*. Svá tvrzení podkládá výsledky z výzkumů, kde 80% zaměstnanců nemělo pocit, že by každý den využívali své přednosti. Tato vyjádření udávali jak ti zaměstnanci, kteří danou organizaci opustili, tak ti, kteří zůstali.

.....náplň práce pro mě není výzvou; společnost ABC najímá na nižší nebo jednodušší pozice až příliš kvalifikované pracovníky; zaměstnanci pracují často na pozicích, pro které

nemají kvalifikaci; společnost najme kohokoliv; v některých pozicích mají nesprávné typy lidí.....

Situace, že nastane nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem, který ho zastává, nelze úplně vyloučit. Dle uvedených příkladů vyjádření je však zřejmé, že pokud šlo této situaci předejít, dostáváme se opět do personálního procesu výběru zaměstnanců. Tento proces je jistě složitý a neexistuje způsob, jak vyloučit výběr špatného zaměstnance, máme však možnost toto riziko přinejmenším snížit. Jednou z možností je vnímat psychologickou smlouvu jako součást výběrového řízení. Sladění vzájemných očekávání zaměstnance a zaměstnavatele je jednou z podmínek, která může mít vliv na fluktuaci, případně na záměr zaměstnance firmu opustit.

2.4.2 Zapracování a adaptace

V předchozí kapitole byla pozornost věnována tomu, jak důležité, vzhledem k fluktuaci, je výběr vhodného zaměstnance. Jistě zásadní je mít na daných místech správné lidi, tím však tento proces pouze začíná. Důležité je nového zaměstnance rovněž udržet a zajistit takové podmínky, aby byl danou pozici schopen a ochoten co nejdříve samostatně vykonávat. Tuto problematiku zahrnuje proces zapracování a adaptace, který na výběr zaměstnanců navazuje. *Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa* (Pauknerová, 2012, s. 215).

Autoři zmiňují pracovní adaptaci a sociální adaptaci. *Pracovní adaptace* je adaptace na vlastní činnost a můžeme se s ní setkat např. při zařazení nového pracovníka po škole, nebo při změně pracovního zařazení i změně zaměstnavatele. *Sociální adaptace* je proces, kdy dochází k začlenění jedince do struktury sociálních vztahů, ať již v rámci pracovní skupiny nebo celého sociálního systému. Pracovní i sociální adaptace se vzájemně prolínají a nelze je od

sebe oddělit. Vzhledem k závažným důsledkům pro stabilizaci pracovníků v organizaci, jejich výkonnost či spokojenost s prací je důležité tento proces řídit (Pauknerová 2012, Bedrnová & Nový 2007). Můžeme se rovněž setkat s pojmem *uvádění nových pracovníků do organizace*. Dle Armstrong (2007, s. 395) plní čtyři důležité úlohy:

- překonání počáteční fáze, kdy je vše po pracovníka nové a neznámé;
- snaha vytvořit co nejdříve v daném zaměstnanci žádoucí postoje k danému podniku s cílem jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby pracovník dosahoval v co nejkratším čase požadovaného výkonu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka;

Je zřejmé, že dva zmíněné cíle přímo souvisí s fluktuací zaměstnanců. Zde můžeme navázat opět na jeden ze sedmi skrytých důvodů fluktuace. Branham (2009, s. 131 – 136) zmiňuje *pocit nedocenění a neuznání*. Dle následujících vyjádření je možné pochopit, jak důležitá je pro nové zaměstnance adaptace pracovníka:

.....když jsem nastoupil do společnosti ABC, moje manažerka nikdy nevěnovala pozornost mé oficiální pracovní době a dva měsíce po sobě mi špatně naplánovala služby, proto v této společnosti již nikdy pracovat nebudu; když jsem přišel do společnosti, nikdo o mě ani nevěděl; při takové hladině hluku, je téměř nemožné vykonávat svou práci; většina vnitřních prostor je špinavá, zastaralá a vybledlá; neustále padá počítačový systém.....

Přestože tyto problémy se týkají všech zaměstnanců, nikoliv pouze těch, kteří prochází adaptací, dá se očekávat, že jsou k těmto signálům více vnímaví. Při zapracování posuzují, zda je dodrženo to, na čem se dohodli, zda si práci v této organizace takto představovali a pokud již v adaptačním procesu mají pochyby, hrozí riziko odchodu. Armstrong (2007, s. 395 – 396) poukazuje na to, proč je právě péče věnovaná uvádění pracovníka do organizace tak důležitá. Zmiňuje *snížování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků*. O tom,

že fluktuace je nákladná, již bylo zmíněno v kapitole 1.3 v souvislosti s pozitivními a negativními dopady fluktuace. Dalším důvodem, který Armstrong (2007, s. 396) uvádí, je *zvyšování oddanosti*. Oddaný zaměstnanec je ten, který se identifikuje se společností a chce v ní zůstat. Jeden z prvních kroků, které může organizace udělat, je představit ji takovou, že stojí pro ni pracovat a hlavně dále tento pocit během prvních týdnů upevňovat. Tento pohled potvrzuje i již zmíněný výzkum, který provedl Sousa-Poza a Henneberger (2004, s. 118) a jehož výsledky jsou již zmíněny v kapitole 2.1 fluktuační tendence. V této souvislosti fluktuační tendenci významně ovlivňuje firemní hrdost zaměstnanec, resp. jeho závazek vůči zaměstnavateli. *Urychlování pokroku v učení* je dalším důvodem, který zmiňuje Armstrong (2007, s. 396), proč je nutné věnovat pozornost uvádění zaměstnance do organizace. K tomu, aby se zaměstnanci vše potřebné naučili, je důležité věnovat určitý čas a toto učení systematicky plánovat již od prvního dne v organizaci.

Ať již zmíníme adaptaci, zapracování nebo uvádění nových zaměstnanců do organizace, jedná se o důležitý proces, který může mít vliv na fluktuaci. Jak již bylo popsáno, organizaci to způsobuje nemalé náklady. Navíc je potřeba se zamyslet, že i špatně zvládnutý adaptační proces může mít vliv na budoucí nábor. Je běžné, že se v životě svěřujeme se svými pocity rodině, přátelům, známým a tímto způsobem může odcházející zaměstnanec ovlivnit pověst dané organizace. Přestože adaptační proces v souvislosti s fluktuací se týká pouze nových, resp. adaptujících se zaměstnanců, z uvedených informací vyplývá, že dopady jsou pro organizaci významné.

2.4.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků jsou procesy, které spolu úzce souvisí. V literatuře se někteří autoři terminologicky rozcházejí, avšak z hlediska procesů se přiklání k pojetí vzájemně propojených činností. Urban

(2012, s. 14) popisuje řízení pracovního výkonu jako jasné stanovení pracovních úkolů a cílů, za důležité však považuje i stanovení podmínek, ve kterých jsou tyto úkoly plněny. Zmiňuje i různá pojetí výkonu, které se u jednotlivých prací liší. Rozlišuje výsledky, které mají jednotliví zaměstnanci plnit nebo chování, které by měli zaměstnanci dodržovat dle stanovených pravidel či norem. Je tedy zřejmé, že výkon nejsou pouze čísla, ať již mluvíme o množství nebo finančních ukazatelích, ale můžeme zde zahrnout např. konkrétní projevy chování, které má organizace stanoveny ve svých standardech.

Koubek (2007, s. 202 – 203) rozlišuje *tradiční a moderní přístup* k řízení lidí a práce. V *tradičním* pojetí vychází z období 19. a 20. století, kde zmiňuje tzv. Taylorovy zásady vědeckého řízení. Principem je hierarchie a moc a kontrola založená na direktivním přístupu. Zaměstnanci jsou objektem řízení, kteří dostávají příkazy, které mají plnit. Z hlediska hodnocení je řízení směřováno spíše na minulost, než plánování budoucnosti. Komunikace probíhá jednostranně shora dolů a řešení problémů má podobu spíše obviňování, než hledání možností. Za samozřejmost se považuje to, že každý zaměstnanec má stejné předpoklady k pracovnímu výkonu bez ohledu např. na zdraví, pohlaví či zkušenosti. Pokud dále ovlivňují výkon další faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, např. pracovní prostředí, zvyšuje se nespokojenost s prací s následkem zvýšené fluktuace. *Moderní* pojetí zastává jiné zásady řízení lidí a práce. Důraz se klade na vytváření pracovních míst s ohledem na schopnosti a preference každého pracovníka, řízení lidí je nahrazeno více jejich vedením a zohledňuje otázku motivace zaměstnanců. Tyto zásady jsou stěžejní pro nový přístup k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. *řízení pracovního výkonu*. Tento proces je Koubkem (2007, s. 203) *definován jako přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu*.

Dochází k vytvoření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje, odměňování a hodnocení pracovníka.

Koubek (2007, s. 205) popisuje následující cyklus řízení pracovního výkonu:

- Definování role pracovníka.
- Ústní dohoda nebo písemná smlouva o pracovním výkonu.
- Dohoda o rozvoji schopností a vypracování plánu rozvoje pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období (obvykle jednoho roku).
- Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Z uvedené definice je zřejmé, že na procesu řízení lidí se participuje jak manažer, tak zaměstnanec. Z dohody tedy nevyplývají pouze úkoly pro pracovníky, ale i organizaci nebo nadřízeného, ať již z hlediska potřebného vzdělávání nebo odměňování, které zaměstnanci za splnění výkonu náleží. Hodnocení je považováno jako součást řízení pracovního výkonu, což je zřejmé jak z definice, tak zmíněného cyklu. Poslední dva body cyklu zahrnují fáze, založené na poskytování, ať průběžné nebo závěrečné, zpětné vazby zaměstnanci manažerem.

Problematicke řízení pracovního výkonu se věnuje i Armstrong (2007, s. 414) a charakterizuje ji jako plánovaný proces, jehož základními složkami jsou: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzení a dialog. Tyto charakteristické prvky se nijak neliší od jiných autorů. Rovněž poukazuje na nutnost motivace a poskytování zpětné vazby zaměstnancům, které zahrnuje do řízení pracovního výkonu. Tento cyklus zjednodušuje následovně:



Obrázek 5 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)

Poslední fází je zkoumání a *posuzování pracovního výkonu*, resp. hodnocení. Na rozdíl od Koubka, se Armstrong (2007, s. 423) terminologicky k výrazu „hodnocení“ vymezuje. Důvodem je dřívější praxe hodnocení zaměstnanců, kdy šlo pouze o jednostrannou záležitost hodnocení shora. Tento proces Koubek (2007) zahrnul do tradičního přístupu k řízení lidí a práce. Armstrong (2007, s. 423) především poukazuje na participativní proces dvou partnerů, manažera a pracovníka, kteří tento proces posuzují společně s cílem dosáhnout vzájemné shody. Ve srovnání opět s Koubkem (2007) se jedná o moderní přístup k řízení lidí a práce, tzv. *řízení pracovního výkonu*.

Ať již terminologicky využíváme výrazu hodnocení nebo posuzování pracovního výkonu, cílem tohoto procesu je dle Koubka (2007, s. 207 – 208) zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jak se mu daří plnit stanovené úkoly, jaké je jeho pracovní chování ať již směrem ke kolegům nebo klientům. Dalším důležitým úkolem je sdělení dosažených výsledků jednotlivým pracovníkům a případně společné hledání možností k jejich zlepšení.

Hodnocení pracovníků je téma, které je v literatuře podrobně popsáno. Zabývá se jednotlivými fázemi cyklu hodnocení, jednotlivými typy hodnocení, ale i metodami, které můžeme pro hodnocení použít. Vzhledem k cíli této práce se však touto problematikou není potřeba podrobně zabývat. Z hlediska fluktuace, však proces řízení pracovního výkonu včetně hodnocení zaměstnanců není možné opomenout. Pokud zmíníme další dvě oblasti, které řadí Branham mezi 7 nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, je zřejmé, že právě zmíněné procesy mají významný vliv na fluktuaci v organizaci. Branham (2009, s. 84) poukazuje na problém *nedostatku koučování a zpětné vazby*. Příčinou klesajícího výkonu číslo jedna je v 60 procentech případů špatná nebo nedostatečná zpětná vazba. Dále poukazuje na výzkum provedený mezi 1149 lidmi ze 79 různých organizací, kde bylo zjištěno, že schopnosti manažerů právě v této oblasti jsou průměrné. Odhadem 50 procent problémů firem nesouvisejících s výkonem,

vyplývá z nedostatku zpětné vazby a 50 procent problémů jevících se jako nedostatek motivace, jsou ve skutečnosti problémy se zpětnou vazbou. Branham uvádí některé výroky zaměstnanců, ze kterých je zřejmé, že nedostatek zpětné vazby hrálo roli v jejich rozhodnutí odejít:

.....chybí zpětná vazba týkající se výkonu; není žádná zpětná vazba o výkonu práce od kohokoliv z nadřízených; během tří let u společnosti ABC jsem nikdy nedostal popis nebo hodnocení své práce; formální hodnocení výkonu jsou zaměřené spíše na počet chyb než na výčet pozitivních kroků; měl jsem pocit, že práce, kterou dělám, je každému doslova ukradená.....

Jednou z dalších ze sedmi nejčastějších příčin, které Branham (2007) uvádí, je *pocit nedocení a neuznání*. I tato oblast spadá do procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení. Z toho důvodu, pokud hledáme podmínky, které mohou mít vliv na fluktuaci konkrétní organizace, není možné tento důležitý personální proces opomenout.

2.4.4 Odměňování

Oblast odměňování se s ohledem na fluktuaci může jevit jako jedna z nejdůležitějších otázek. Jak velký vliv na fluktuaci skutečně má, zmiňuje např. Branham (2009, s. 17). Přestože poukazuje na průzkum, kde 89 % manažerů se domnívá, že zaměstnanci odcházejí a zůstávají ve většině případů jen kvůli penězům, tento výrazný vliv peněz na fluktuaci popírá. Zmiňuje vlastní výzkum a další studii např. provedenou Saratoga Institutem mezi 20 tis. pracovníky z 18 odvětví, dle jejich výsledků 80 – 90 procent zaměstnanců odcházejí kvůli důvodům nesouvisejících s penězi, ale naopak samotným zaměstnáním, manažerem nebo pracovním prostředím. Tyto faktory jsou v pravomoci organizace nebo manažera a je možné je ovlivnit. Jak zmiňuje Armstrong (2009, s. 20), odměňování nesouvisí pouze s penězi a zaměstnaneckými benefity. Mezi další složky patří nehmotné

a nepeněžní odměňování, jako je uznání a pochvala, nebo možnosti vzdělávání a růst odpovědnosti při vykonávání práce.

Dle již zmíněného průzkumu v ČR v kapitole 2.3, však naopak Vnoučková (2013) uvádí odměňování, jako nejčastější příčinu odchodů zaměstnanců. Je zřejmé, že v českém prostředí je odměňování důležitou podmínkou pro spokojenost v daném zaměstnání a může potencionální fluktuaci ovlivnit.

2.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je další důležitou personální činností, která zahrnuje aktivity spojené s přizpůsobováním pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tzv. *doškolení*. Důležité je v dnešní době i *rozšiřování pracovních schopností*, tak aby částečně disponovali znalostmi a dovednostmi použitelnými i k výkonu jiných pracovních míst. Dále rekvalifikační procesy umožňují přeškolit zaměstnance na povolání, které v danou chvíli organizace potřebuje (Koubek, 2007, s. 253).

Do systému formování pracovních schopností člověka zahrnuje Koubek: (2007, s. 255)

Oblast všeobecného vzdělávání – v této oblasti jsou formovány základní a všeobecné znalosti i dovednosti, které jsou orientovány převážně na sociální rozvoj jedince. Na tuto oblast pak navazují specializované pracovní schopnosti. Je řízená státem bez zapojení organizací (např. školský systém).

Oblast odborného vzdělávání – jedná se o oblast profesní přípravy, která zahrnuje doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci. Je tedy orientovaná na zaměstnání.

Oblast rozvoje – jedná se o oblast dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Cílem je získat širší rozsah znalostí a dovedností, než jsou nutné k současnému povolání.

Důležité je i formování osobnosti jedince a orientuje se spíše na kariéru a pracovní potenciál jedince, než na současně vykonávanou práci a kvalifikaci.

V rámci Koubkova systému členění upozorňuje Bartoňková (2010, s. 17) na skutečnost z praxe, kdy bývá obtížné rozlišit, co je rozvoj, vzdělávání a kvalifikace. Rozlišení termínů „vzdělávání“ a „rozvoj“ je praktické spíše pro personalisty, na druhou stranu psychologové by nejspíše nesouhlasili s tím, že vzdělávání probíhá bez rozvoje osobnosti.

Existují různé přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, neustále přibývají nové nebo transformované metody vzdělávání. Důležitá je rovněž činnost vyhodnocování efektivity vzdělávání. Souvisí s několika dalšími personálními činnostmi, např. s personálním plánováním, s výběrem zaměstnanců, neboť uchazeči o zaměstnání mají zájem pracovat v organizacích, které umožňují zaměstnancům jejich rozvoj. Je součástí i řízení pracovního výkonu a hodnocení, neboť v rámci těchto procesů je možné identifikovat nedostatečný výkon z důvodu chybějících znalostí či dovedností. Můžeme zmínit ještě odměňování, protože čím dál častěji lze vidět, že vzdělávání je považováno za jeden ze zaměstnaneckých benefitů organizace. Z hlediska odchodů zaměstnanců z organizace je dle Bartoňkové (2010, s. 20) vzdělávání a rozvoj součástí protifluktačních opatření. *Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování* uvádí Branham (2009, s. 105 – 108) jako další ze sedmi nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci odcházejí. V této souvislosti zmiňuje např. studii agentury Towers-Perrin, kde 85 procent zaměstnanců považují povýšení jako hlavní odměnu, ale 49 procent uvedlo, že není organizací nabízeno. 80 procent považovalo programy učení a rozvoje za kritické, ale jen 50 procent shledalo dostupné možnosti za uspokojivé. Zde je uvedeno opět několik vyjádření, které uvádí v souvislosti s nedostatečným rozvojem zaměstnanců:

....jsem zklamaný, že nemohu využít některých školení nebo vzdělávání, protože nejsou dostupné pracovníkům na mé současné pozici; věřím, že největším problémem jsou školení,

mám mnoho zaměstnanců, kteří by byli spokojenější a ochotnější zůstat, pokud by jim byla poskytnuta dostatečná školení; školení...pokud nesídlíte v centrále firmy, nemáte na školení nárok; v některých případech nedoporučili manažeři svého podřízeného na jinou práci, protože o něj nechtěli přijít; není moc možností, jak se posunout výše, dostanete se na určitou pozici a tam uvíznete.....

2.4.6 Teambuilding a spolupráce

Teambuilding a spolupráci označuje Vnoučková (2013, s. 84) jako faktor vztahů, kde tvorbu vztahů mezi členy jednotlivých oddělení nebo pracovními skupinami považuje za významný faktor soudržnosti a prohloubení tendence setrvat v organizaci. Faktor vztahů byl identifikován jako jeden ze 7 důvodů, proč zaměstnanci opouštějí organizaci v ČR. Payne (2007, s. 8) poukazuje na dva aspekty výkonu, kterými se zabývá teambuilding. Oblastí zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce, tzn., jak spolu členové týmů spolupracují. Druhá oblast věnuje pozornost tomu, jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové spolupracují. Zabývá se tedy i realizací výsledků, plněním úkolů a cílů.

Některé firmy se teambuildingu brání. Důvodem mohou být finanční prostředky nebo časová náročnost. Pracovní vztahy však považují organizace pro plnění svých úkolů za důležité. Koubek (2007, s. 326) rozlišuje formální a neformální stránku pracovních vztahů. Jejich kvalita ovlivňuje dosahování cílů organizace, ale i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické a uspokojivé pracovní prostředí se příznivě odráží ve spokojenosti pracovníků. Pauknerová (2012, s. 192) upozorňuje, že nedostatky ve sféře sociálních podmínek práce bývají důsledkem zvýšení potencionální i reálné fluktuace pracovníků.

Milkovich & Boudreau (1993, s. 686) zmiňují několik průzkumů, prokazujících, že konflikty mezi prací a rodinným životem jsou hlavním problémem zaměstnanců. V případě obou pracujících manželů může nastat problém se získáním

příznivějších kariérových perspektiv. V tomto případě zmiňují opět roli, resp. schopnosti manažera, který může navrhnout určitá řešení např. v podobě přizpůsobení pracovní doby manželům. I v této oblasti se promítá jeden ze sedmi nejčastějších důvodů zmiňovaných Branhamem (2009, s. 161), tj. *stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem*.

Řízení vztahů na pracovišti je rovněž velmi důležitou personální činností a vzhledem k výše uvedenému, je potřeba nahlížet na tuto problematiku, jako na jednu z možných podmínek, které ovlivňují odchod pracovníků z organizace.

Tato kapitola byla zaměřena na personální procesy v organizaci, které mají významný vliv na dobrovolné odchody zaměstnanců. Byly vybrány zejména ty, které ovlivňují dobrovolné odchody pracovníků, které mohou zaměstnavatelé ovlivnit. Podmínky, které zvyšují potencionální fluktuaci v organizaci, jsou v empirické části hledány právě u této kategorie zaměstnanců. Nutno zmínit, že existuje spousta dalších faktorů, které ovlivňují fluktuaci v organizacích. Tyto faktory můžeme hledat v oblasti pracovní spokojenosti a pracovních postojů, což souvisí s velmi širokou otázkou motivace. S ohledem na výzkumný cíl této práce je východiskem pro hledání podmínek zvyšující potencionální fluktuaci oblast personálních procesů dané organizace. Dále je vycházeno z informací, že 95% odcházejících pracovníků jsou dobrovolné odchody, kterým má možnost zaměstnavatel předcházet. Podstatné je rovněž to, že 70% jsou odchody spojené s faktory ovlivnitelnými přímým nadřízeným. Branham (2009, s. 39) poukazuje na to, že největší vliv na předcházení či nápravu těchto problémů má přímý nadřízený.

2.5 Demografické faktory

Demografické faktory sice nemůžeme přímo zařadit do organizací nebo manažerem ovlivnitelných důvodů odchodů, přesto může být zajímavým ukazatelem, který lze zohlednit např. již při výběru nových zaměstnanců.

Pohlaví: dle výsledků již zmíněného výzkumu Sousa-Pozy a Hennebergera (2004, s. 118), viz kap. 2.1, kteří zkoumali nejvýznamnější proměnné, které mají vliv na fluktuační tendence, mají muži větší tendenci práci opustit. Se stejným názorem se setkáme i u Nového (2006, s. 133), který rovněž zmiňuje mužské pohlaví, které má větší vliv na fluktuační tendence.

Věk; negativní korelace byla shledána ve spojitosti věku a pravděpodobností změny zaměstnání (Sousa-Poza a Henneberger, 2004, s. 118). Dle Nového (2006, s. 133) se stoupajícím věkem, přibližně hranice okolo 30 – 35 roku, fluktuační tendence klesá. To potvrzuje i výzkum veřejného mínění z minulého roku zaměřený na podíl pracujících, kteří uvažují o změně zaměstnání. Jako nejčastější věkovou hranici uvádí 20 – 29 let (CVVM, 2018). Tento výsledek není nijak překvapující, neboť mladí lidé, často čerstvě po škole, svou pracovní kariéru teprve budují a nemusí mít ještě ujasněno, jaká práce bude pro ně vyhovující. Naopak starší lidé, které dělí pár let od důchodového věku, by již mohli mít problém pro sebe najít jiné pracovní uplatnění.

Rodinný stav; manželství má negativní vliv na pravděpodobnost změny zaměstnání (Sousa-Poza a Henneberger, 2004, s. 118). Tento pohled je v souladu s Novým (2006, s. 133), který zmiňuje výrazně vyšší tendenci odchodu u svobodných pracovníků než u ženatých. Vysvětlení můžeme hledat např. v nákladnosti, pokud se stěhuje celá rodina než pouze jednotlivec. Druhým aspektem může být i zodpovědnost za finanční zabezpečení rodiny. Neboť při změně zaměstnání je vždy určité riziko, že jedinci nová práce nebude vyhovovat nebo se neosvědčí z pohledu organizace.

Dosažené vzdělání; Sousa-Poza a Henneberger (2004, s. 118) uvádí, že úroveň vzdělání by mohla mít pozitivní vliv na změnu zaměstnání, neboť se předpokládá, že vyšší vzdělání umožňuje lepší možnosti uplatnění na trhu práce, většina studií však významnou korelaci nepotvrdila. Nový (2006, s. 133) poukazuje na to, že se stoupající úrovní vzdělání fluktuační tendence klesají. Jeho názor podporuje i již

zmíněný výzkum veřejného mínění (CVVM, 2018), kde nejčastější skupinou uvažující o změně zaměstnání jsou právě pracovníci se základním stupněm vzdělání.

Délka praxe v podniku; s rostoucí délkou praxe v dané organizaci dle Nového (2006, s. 133) fluktuační tendence klesají. Firemní hrdost, oddanost a identifikace s organizací zmiňují někteří autoři jako faktor, který má vliv na fluktuační tendence (Armstrong, 2007, s. 396, Sousa-Poza & Henneberger, 2004, s. 118). Tento faktor je možné vysvětlit tím, že zaměstnanci, pracující dlouhou dobu v jedné organizaci, identifikují se s ní a jsou jí oddaní.

3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkum nám umožňuje najít odpovědi, které si klade za cíl téma práce. Identifikovat faktory, které významně ovlivňují potencionální fluktuaci zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků jsou vybrány faktory z oblasti personálních procesů. Důvodem je zjištění, že až v 95 % případů, má zaměstnavatel možnost rozhodnutí předejít a v 70 % případů ho může ovlivnit přímý nadřízený zaměstnanec. Na základě dostupných výzkumů jsou vybrány ty faktory, které se těmito výzkumy prolínají a jsou významné především v českém prostředí. Jedná se o faktor odměňování, vztahů, uznání a jistoty. Tyto faktory jsou následně popsány a ke každému z nich jsou vytvořeny hypotézy. Další faktory, které tvoří základ výzkumné části, jsou z oblasti demografických faktorů. Tyto faktory nejsou ovlivnitelné manažerem ani organizací. V případě významných rozdílů však mohou být zajímavým ukazatelem pro organizace již při hledání vhodného zaměstnance. Na základě teoretických poznatků je vybrán faktor pohlaví, věk a nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. S ohledem na výzkumný cíl a téma práce je shledán jako adekvátní přístup kvantitativní. V následujících kapitolách je popsán výzkumný cíl, na který navazují výzkumné otázky a hypotézy. Další kapitoly upřesňují metodu sběru dat a výzkumný soubor, realizaci výzkumu, analýzu dat a s ní spojenou diskuzi.

3.1 Výzkumný cíl, výzkumné otázky a hypotézy

Hlavní výzkumný cíl

Identifikovat, jaké faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace v dané organizaci. Na základě výzkumného cíle byly stanoveny dvě výzkumné otázky (VO1, VO2), které byly následně rozpracovány do hlavních a dílčích hypotéz.

VO1 Jaké demografické faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace?

Hypotéza H1 – H3

VO2 Jaké faktory v oblasti personálních procesů nejvíce ovlivňují míru potencionální fluktuace?

Hypotéza H4 – H7

Demografické faktory

Na základě teoretických poznatků existují demografické faktory, které mají vliv na míru potencionální fluktuace. Přestože se nejedná o faktory, které spadají do oblasti, které může organizace ovlivnit, mohou být tyto ukazatele pro organizaci významné. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že větší tendenci k odchodu ze zaměstnání mají muži, se stoupajícím věkem fluktuační tendence klesá a se zvyšujícím se stupněm vzdělání fluktuační tendence klesá. V případě, že má organizace na některých pozicích výrazně vyšší fluktuaci než na jiných, může např. k těmto faktorům přihlídnout již při výběrovém řízení.

H1 Míra potencionální fluktuace je závislá na věku.

O14² *Uved'te prosím Váš věk.*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

H2 Míra potencionální fluktuace je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

O16 *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

H3 Míra potencionální fluktuace je závislá na pohlaví.

O13 *Uved'te prosím Vaše pohlaví.*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

¹ H = hlavní hypotéza

² O = položka v dotazníku vztahující se k hypotéze

Faktor odměňování

Spokojenost s odměňováním má dle teoretických východisek vliv na potencionální fluktuaci. V českém prostředí se tento faktor dle realizovaného výzkumu jeví jako nejčastější důvod k odchodu ze zaměstnání. V souvislosti s nejčastějšími důvody, proč zaměstnanci opouštějí organizace, je zmiňován i jinými autory (Vnoučková 2013, Branham 2009, Armstrong 2007, Smith 2009).

Byla stanovena hlavní a dvě dílčí hypotézy:

H³⁴: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s odměňováním.

DH⁴¹: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy.

DH2: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s firemními benefity.

O⁵¹ *Jste spokojen/a s celkovou výší Vaší mzdy? (plat + odměny)*

O2 *Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů?*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

Faktor vztahů

Faktor vztahů v souvislosti s fluktuací je považován za velmi důležitý. Mezi nejčastější důvody, proč zaměstnanci odcházejí, jsou zmiňovány negativní a špatné vztahy se svými nadřízenými a dále špatné vztahy se svými kolegy (CVVM 2018, Branham 2007, Armstrong 2007, Pauknerová 2013, Vnoučková 2013). Ve společnosti XY, kde je prováděn výzkum, většina zaměstnanců pracuje v malých týmech. Přátelské vztahy s kolegy a pozitivní vztah s manažerem hraje velmi zásadní roli pro setrvání v organizaci. Na základě teoretických poznatků, ale i poznatků z praxe, byla stanovena následující hlavní a dvě dílčí hypotézy.

³ H = hlavní hypotéza

⁴ DH = dílčí hypotéza

⁵ O = položka v dotazníku

H⁶: Míra potencionální fluktuace je závislá na interpersonálních vztazích.

DH⁷3: Negativní vztah se svým nadřízeným má vliv na míru potencionální fluktuace.

DH4: Přátelské kolegiální vztahy mají vliv na míru potencionální fluktuace.

O⁸3 *Považujete vztah se svým přímým nadřízeným za pozitivní? (nekonfliktní)*

O4 *Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

Faktor uznání

Dalším nejčastějším faktorem, který uvádějí zaměstnanci jako důvod k odchodu, je nedostatek uznání. Konkrétně je tento pocit vyjádřen tím, že nemají možnost kariérního růstu a současné povolání nevidí jako ideální (Smith 2009, Vnoučková 2103, Branham 2009, Sousa-Poza a Henneberger 2004). Tento faktor lze zaznamenat i v organizaci XY, kdy nespokojení zaměstnanci uvádí důvod, že je práce nenaplnňuje, pracovní náplň nevidí jako ideální a nemají možnost v budoucnu kariérního postupu. Na základě teoretických poznatků a zároveň poznatků z praxe, byla stanovena hlavní a dvě dílčí hypotézy:

H6: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s pracovní pozicí.

DH5: Míra potencionální fluktuace je závislá na možnosti kariérního růstu/postupu.

DH6: Míra potencionální fluktuace je závislá na pocitu naplnění z vykonané práce.

O5 *Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?*

O6 *Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

⁶ H = hlavní hypotéza

⁷ DH = dílčí hypotéza

⁸ O = položka v dotazníku

Faktor jistoty

Faktor jistoty je spojen s obavou, že daná organizace nemá tendenci růstu. A právě pocit nejistoty vyplývající z nedůvěry, kam daná organizace směřuje, je jedním z častých faktorů odchodů ze zaměstnání (Sousa-Poza a Henneberger 2004, Armstrong 2007, Vnoučková 2013, Branham 2009). S tímto faktorem je nutné počítat v rámci výzkumu i z toho důvodu, že v současné době prošla organizace XY poměrně náročnou reorganizací. V rámci této reorganizace se změnilo zásadně i její vedení. Je možné předpokládat, že tyto změny mohly vyvolat nejistotu mezi zaměstnanci. Na základě teoretických poznatků i skutečností z praxe, byla stanovena hlavní a dvě dílčí hypotézy:

H⁹: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucnost dané organizace.

DH¹⁰: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře ve vedení organizace.

DH8: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucí plány organizace.

O¹¹ Máte důvěru v současné vedení organizace?

O8 Důvěřujete plánům organizace na tento rok?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

3.2 Základní soubor

Cílem práce je identifikovat faktory, které nejvíce ovlivňují míru potencionální fluktuace ve vybrané společnosti. Tato společnost je ve svém oboru poskytování služeb jedničkou na českém trhu. Je členěna do několika agentur a do výzkumného šetření je zahrnuta jedna samostatná agentura. Každá agentura má

⁹ H = hlavní hypotéza

¹⁰ DH = dílčí hypotéza

¹¹ O = položka v dotazníku

vlastní řízení a zodpovědnost za výsledky. Respondenty tvoří všichni zaměstnanci dané agentury pracující na hlavní pracovní poměr. V případě tohoto výzkumného šetření se jedná o **vyčerpávající výběr**, který je vhodný především u malých základních souborů (Chráška, 2016, s. 17). Zkoumán tedy bude celý základní soubor a z toho důvodu nebudou hypotézy statisticky ověřovány.

3.3 Technika sběru dat

S ohledem na výzkumný cíl a vybraný kvantitativní přístup je za účelem sběru dat zvolen dotazník. Jedním z důležitých kritérií pro výběr této techniky je možnost anonymity, která je často pro respondenty v rámci firemního prostředí důležitá. Pro tvorbu vlastního dotazníku je čerpáno z publikace *Úvod do pedagogického výzkumu* od Petera Gavory (2008).

Předvýzkum

Před samotným zahájením výzkumu je potřeba zjistit, zda jsou otázky v dotazníku pro respondenty srozumitelné nebo nejsou zavádějící. Důležité je rovněž zjistit, zda jsou nabízené odpovědi v dostatečném rozsahu a respondent není nucen vyplnit odpověď, se kterou ne zcela souhlasí. Po vyplnění dotazníku dvanácti respondenty a následné diskuzi, jsou ve finální verzi provedeny změny. U položek s výběrem odpovědí na stupnici 1 – 5 (1 rozhodně NE, 5 rozhodně ANO) byla odebrána střední hodnota 3. Důvodem bylo sdělení respondentů, že u méně komfortních otázek volí záměrně střední hodnotu, přestože při rozhovoru je jejich názor jasně orientovaný. Další změna je provedena u položky č. 9. U otázky, zda respondent uvažuje o odchodu ze současného zaměstnání, je pozměněna volba odpovědí. Původní možnosti ANO/NE jsou nahrazeny volbou ANO, jsem rozhodnut/a, ANO, uvažuji o tom, NE. Respondentům se pak následující otázky ohledně faktorů, které mají vliv na tendenci opustit zaměstnání nebo naopak na setrvání v organizaci, jeví srozumitelnější.

Dotazník tvoří 17 položek. Z hlediska formy požadované odpovědi obsahuje 14 otázek uzavřených a 3 polouzavřené. Z hlediska počtu předkládaných odpovědí je pouze jedna položka dichotomická. Ostatní položky jsou polytomické, tzn. s možností více než dvou odpovědí. V polytomických položkách bylo použito několik typů položek:

výběrové, které měly formu výběru z několika odpovědí. Např. položka č. 17, kdy měli respondenti vybrat a označit své pracovní zařazení. Mezi výběrové položky řadíme i škálové položky, např. č. 1, kdy respondenti měli odpovídat tak, že vyznačovali na předložené čtyřstupňové škále svůj současný názor.

výčtové, kde respondenti mohli označit více než 1 odpověď. Příkladem je např. položka č. 12.

Míra potencionální fluktuace je závislou proměnnou všech hypotéz (fluktuant, stabilizování zaměstnanci). Nezávisle proměnnou tvoří demografické faktory (pohlaví, věk, dosažený stupeň vzdělání) a faktory z oblasti personálních procesů (spokojenost s odměňováním, spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů, pozitivní vztah s nadřízeným, přátelské vztahy se svými kolegy, spokojenost s možnostmi kariérního růstu, spokojenost s pracovní náplní, důvěra ve vedení organizace a důvěra v budoucí plány organizace). Hodnota proměnných je zjišťována přímou otázkou na názor respondenta v dotazníku. Na základě odpovědí v dotazníku je ověřována závislost mezi mírou potencionální fluktuace a jednotlivými demografickými a personálními faktory. Mimo otázky vztahující se k vyhodnocení jednotlivých hypotéz, viz kap. 3.1, byly do dotazníku doplněny další upřesňující otázky. V případě, že respondent uvedl, že uvažuje nebo je rozhodnut opustit zaměstnání, jsou mu nabídnuty další 2 položky.

č. 10: *Z jakého důvodu uvažujete o odchodu z organizace?*

č. 11 *Jaký faktor nejvíce ovlivňuje to, že v organizaci zatím zůstáváte?*

Záměrem těchto otázek bylo zjistit, zda skutečně daný faktor, se kterým je respondent ve společnosti nespokojen, má vliv na jeho úvahu o změně zaměstnání. Neboť nemůžeme říci s jistotou, že respondent uvažující o odchodu z organizace, který uvedl, že je nespokojen s faktorem odměňování v otázce č. 1, skutečně uvažuje o odchodu z tohoto důvodu. Pro respondenta mohou být daleko důležitější přátelské vztahy se svými kolegy než odměna za práci. Neboť každý člověk uznává jiné hodnoty a má jiná očekávání v rámci svého zaměstnání.

V případě, že respondent uvedl, že o odchodu neuvažuje, je mu následně nabídnuta další otázka.

Otázka č. 12 Jaký faktor je pro Vás nejdůležitější pro setrvání v současné společnosti?

Tato otázka byla do dotazníku zahrnuta vzhledem k tomu, že se nedalo předpokládat, jak velký bude vzorek potencionálních fluktuantů. Cílem bylo tedy identifikovat faktor, který je pro ně pro setrvání v organizaci zásadní a má tedy vliv na potencionální fluktuaci.

Otázka č. 15 dotazující se na délku pracovního poměru je zahrnuta za účelem doplnění demografických faktorů.

Otázka č. 17 dotazující se na pracovní zařazení, je zahrnuta na žádost organizace, ve které výzkum probíhá. Důvodem je zjištění aktuální situace z hlediska potencionální fluktuace u konkrétní pozice, kde je míra reálné fluktuace dlouhodobě problematická.

Distribuce a zpracování dat z dotazníku

Dotazník byl distribuován v online podobě pomocí webového portálu Quick4survey a odkaz byl odeslán v emailové podobě na všechny zaměstnance dané agentury. Rozeslán byl celkově 320 zaměstnancům. Dotazník vyplnilo 161 zaměstnanců, tzn., že návratnost činí 50,3 %. Dle serveru, kde byly dotazníky zaznamenávány, dotazník otevřelo 214 respondentů a návratnost činí 75 %. Ke

zpracování odpovědí byl použit MS Excel, ve kterém byly data ručně zpracovány a pro přehlednost výsledků slouží jednotlivé tabulky a grafy.

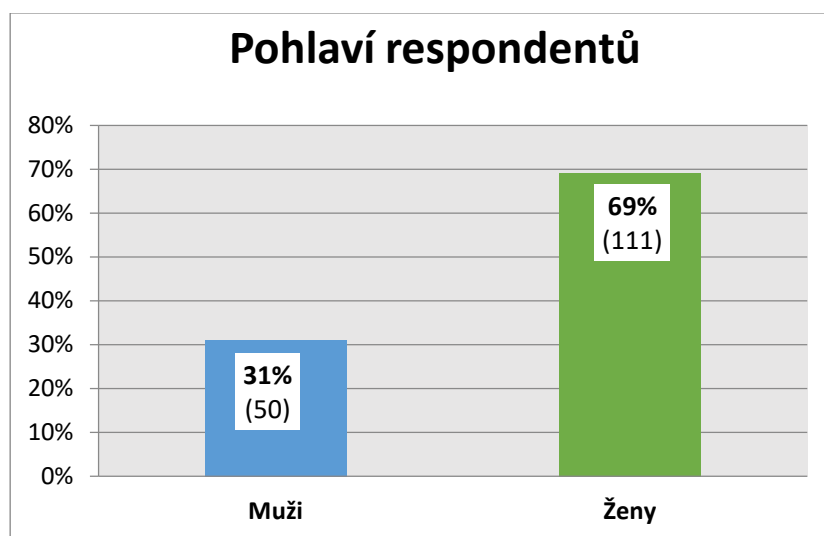
4 ANALÝZA DAT A DISKUZE

4.1 Základní charakteristika respondentů

Úvodní část analýzy je věnována charakteristice respondentů dle věku, pohlaví, vzdělání a délce pracovního poměru.

Pohlaví

Graf 1 Pohlaví respondentů



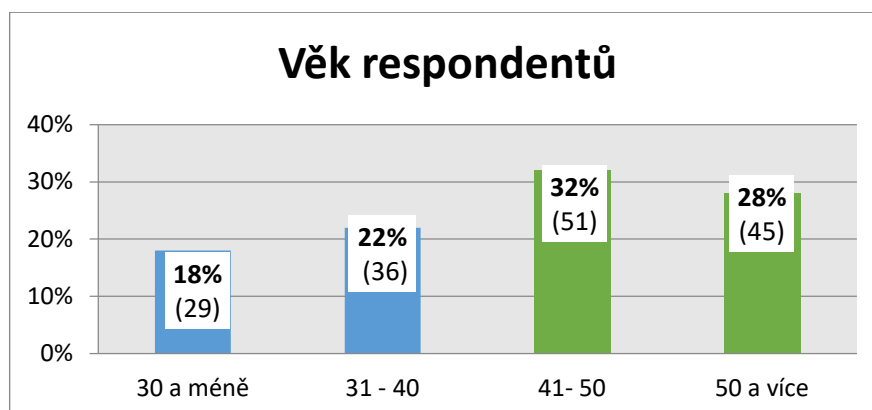
$$r^{12} = 161$$

Z celkového počtu 161 respondentů tvoří 111 respondentů ženy a 50 muži. Rozložení respondentů je důležitý ukazatel pro ověření hypotézy H3.

¹² r = počet respondentů

Věk

Graf 2 Věk respondentů

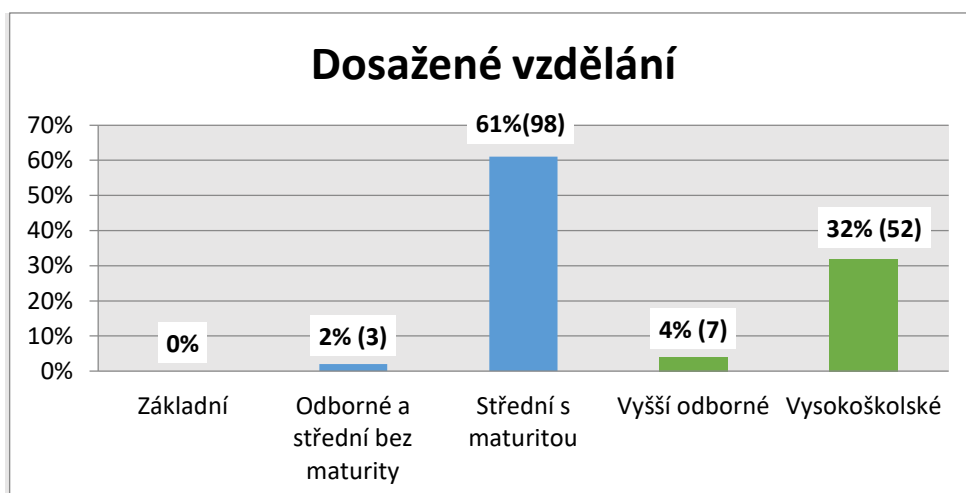


$r^{13} = 161$

Nejpočetnější skupina respondentů je ve věku 41 – 50 let, což činí 32 %, druhá nejpočetnější kategorie 50 a více má 45 respondentů. Ve věku 31 – 40 let je 36 respondentů. Nejméně respondentů je mladších než 30 let, což činí 18 % z celkového počtu osob. Rozložení věku je důležité pro ověření hypotézy H1.

Dosažené vzdělání respondentů

Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů



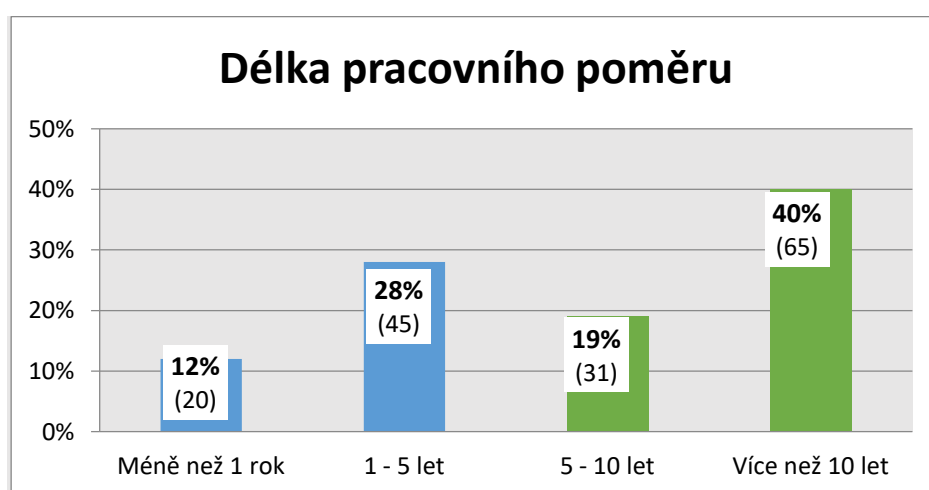
$r = 161$

¹³ r = počet respondentů

Položka mapující nejvyšší dosažené vzdělání poskytuje informaci důležitou k ověření hypotézy H2. Nejvíce osob, které vyplnily dotazník, má středoškolské vzdělání s maturitou, a to 98 respondentů, což činí 61 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním. Tato kategorie zahrnuje 52 osob, čili 32 % z celkového počtu osob. Pouze 3 respondenti mají odborné a střední vzdělání bez maturity a 7 respondentů je v kategorii s vyšším odborným vzděláním.

Délka pracovního poměru

Graf 4 Délka pracovního poměru



$$r^{14} = 161$$

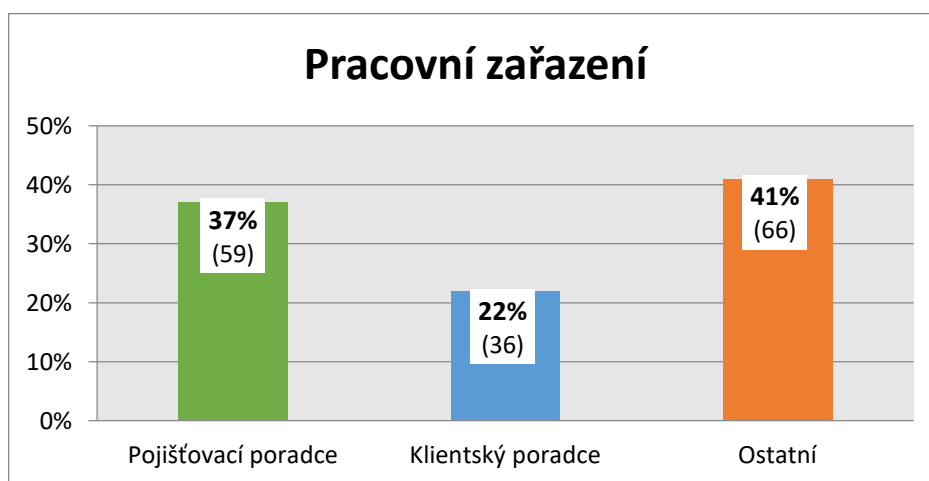
Nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří pracují pro danou společnost více než 10 let. Jedná se o 65 respondentů, což činí 40 % z celkového souboru. Respondenti, spadající do kategorie 1- 5 let, činí 28% s počtem 45 respondentů. Položka 5-10 let zahrnuje 31 respondentů, tj. 19 % z celkového počtu osob.

¹⁴ r = počet respondentů

Nejméně zastoupená skupina respondentů je v kategorii méně než 1 rok. Zde spadá 20 osob, což činí 12% z celkového počtu.

Pracovní zařazení

Graf 5 Pracovní zařazení



$r^{15} = 161$

Položka mapující pracovní zařazení včetně kategorií je součástí dotazníku na žádost vybrané organizace. Nemá vliv na vyhodnocení hypotéz. Pro organizaci je však důležité vyhodnotit, jak velký počet potenciálních fluktuantů je na pozici pojišťovací poradce a klientský poradce. Dotazník je vyplněn 59 pojišťovacími poradci a 36 klientskými poradci. Do kategorie ostatní spadá 66 osob.

4.2 Vyhodnocení hypotéz

Kapitola 3.1 zahrnuje hypotézy, které byly stanoveny na základě teoretických východisek. Nejprve je důležité vyhodnotit míru potenciální fluktuace, která tvoří závislou proměnnou všech stanovených hypotéz. Dotazník obsahuje položku: O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?* Respondenti měli na výběr následující možnosti: Ano, jsem rozhodnut/a, Ano,

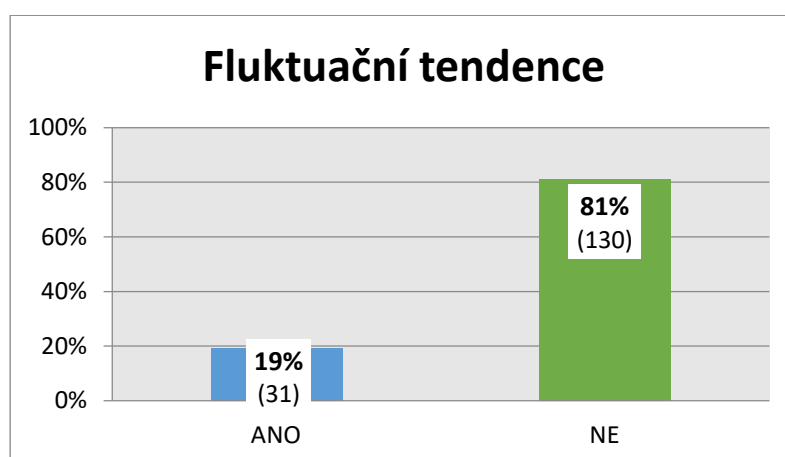
¹⁵ r = počet respondentů

uvažují o tom, Ne. Upřesnění stádia flukтуаční tendence bylo zahrnuto pouze z důvodu logičtější návaznosti dalších otázek v dotazníku. Pro vyhodnocení však budou první dvě možnosti spojeny v jednu odpověď. První odpověď vybrali pouze 2 respondenti, tzn., že, výrazně neovlivňuje výsledek.

Míra potencionální fluktuace

Na základě teoretických poznatků záměry odchodu a skutečné odchody zaměstnanců, především ty dobrovolné, jsou silně korelovány. Podle psychologů existuje úzký vztah mezi těmito flukтуаčními záměry a fluktuací zaměstnanců, a mohou proto sloužit jako dobrá prognóza skutečné fluktuace (Mobley 1977, Mobley et al., 1979, Price a Mueller 1986, Rusbult a Farrell 1983, Steers and Mowday 1981, in Sousa-Poza a Henneberger, 2004). Potencionální fluktuace je měřena srovnáním počtu lidí, kteří v době vyplnění dotazníků uvažují o změně zaměstnání (dále fluktuanti nebo potencionální fluktuanti) a těmi, kteří o odchodu z organizace neuvažují (dále stabilizovaní zaměstnanci)

Graf 6 Míra potencionální fluktuace



$r^{16} = 161$

¹⁶ r = počet respondentů

V době provedeného šetření uvedlo 31 osob, což činí 19% z celkového počtu vyplněných dotazníků, že uvažují o odchodu ze současné organizace. Dle již zmíněného výzkumu pro veřejné mínění z roku 2018 o změně aktuálního zaměstnání uvažuje 16% pracujících lidí. Výzkumného šetření se zúčastnilo 635 ekonomicky aktivních respondentů (CVVM, 2018). Výsledek šetření v dané organizaci je o 3 % vyšší, tzn. téměř srovnatelný. Z tohoto pohledu není nutné považovat tento výsledek za nijak alarmující. Pokud by však všichni uvažující o odchodu z organizace svůj záměr realizovali, mohl by nastat pro danou organizaci reálný problém. A vzhledem k tomu, že dle psychologů skutečně existuje úzký vztah mezi těmito flukтуаčními záměry a fluktuací zaměstnanců, mohou sloužit jako dobrá prognóza skutečné fluktuace.

H1 Míra potencionální fluktuace je závislá na věku.

Ke zjištění informací k vyhodnocení hypotéz slouží následující položky v dotazníku.

O14 *Uved'te prosím Váš věk.*

O9 *Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?*

Tabulka 1 Míra potencionální fluktuace z hlediska věku

Věk	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
30 a méně	5	17,2%	24	82,8%	29
31 - 40	13	36,1%	23	63,9%	36
41- 50	7	13,7%	44	86,3%	51
50 a více	6	13,3%	39	86,7%	45

Dle vyplněných dotazníků je vždy uvedeno, kolik osob se v dané věkové kategorii vyskytuje a následně vyjádřeno číselně i procentuelně, kolik z nich mají v současné době tendenci organizaci opustit. Pro vyhodnocení byly sloučeny

věkové kategorie méně než 30 a 31 – 40 let do jedné kategorie „mladší respondenti“. A dále 41 – 50 a více než 50 do kategorie „starší respondenti“.

Tabulka 2 Míra potencionální fluktuace z hlediska věku - sloučená

Věk	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
mladší respondenti	18	27,7%	47	72,3%	65
starší respondenti	13	13,5%	83	86,5%	96

Dle teoretických poznatků je míra potencionální fluktuace závislá na věku. Autoři uvádí, že se stoupajícím věkem fluktuační tendence klesá. Z výsledku vyplývá, že 13,5% starších respondentů, kteří vyplnili dotazník, uvažují o změně zaměstnání. Zatímco z kategorie mladších respondentů, uvažuje o změně zaměstnání 27,7% respondentů. Ve skupině starších respondentů se potencionálních fluktuantů nalézá méně, než ve skupině mladších respondentů. **Hypotézu H1, která tvrdí, že míra potencionální fluktuace je závislá na věku, lze na základě zjištěných informací přijmout.**

H2 Míra potencionální fluktuace je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

Ke zjištění informací k vyhodnocení hypotéz slouží následující položky v dotazníku.

O16 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

Tabulka 3 Míra potencionální fluktuace z hlediska vzdělání

Dosažené vzdělání	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
základní	1	100%	0	0,0%	1
odborné nebo střední bez maturity	0	0%	3	100,0%	3
střední s maturitou	21	21,4%	77	78,6%	98
vyšší odborné	0	0%	7	100,0%	7
vysokoškolské	9	17,3%	43	82,7%	52

Dle vyplněných dotazníků je v tabulce vždy uvedeno, kolik osob se celkem v dané kategorii s dosaženým stupněm vzdělání vyskytuje a následně vyjádřeno číselně i procentuelně, kolik z nich mají v současné době tendenci organizaci opustit. Pro vyhodnocení jsou sloučeny do jedné kategorie respondenti s nižším vzděláním první tři kategorie: základní, odborné nebo středí bez maturity a střední s maturitou. Druhá kategorie respondentů s vyšším vzděláním tvoří: vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 4 Míra potencionální fluktuace z hlediska vzdělání - sloučená

Dosažené vzdělání	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
nižší vzdělání	22	21,6%	80	78,4%	102
vyšší vzdělání	9	15,3%	50	84,7%	59

Dle teoretických poznatků byla stanovena hypotéza, na základě které existuje závislost míry potencionální fluktuace na dosaženém stupni vzdělání. Autoři uvádí, že se vzrůstajícím stupněm vzdělání fluktuace klesá. Ve skupině s nižším vzděláním se vyskytuje 22 respondentů, což činí 21,6% z celkového počtu v dané kategorii, kteří mají tendenci organizaci opustit. V kategorii s vyšším vzděláním se fluktuantů vyskytuje 9, což činí 15,3% z celkového počtu v dané kategorii. Výsledky ukazují, že skutečně ve skupině s vyšším vzděláním se fluktuanti nachází méně často, než ve skupině se vzděláním nižším a výsledek je v souladu

s teoretickými poznatky. **Hypotézu H2, která tvrdí, že míra potencionální fluktuace je závislá na dosaženém vzdělání, lze přijmout.** Procentuální rozdíl potencionálních fluktuantů s nižším vzděláním a vyšším vzděláním je pouze o 6,3 % vyšší. Nejedná se tedy o výrazný faktor, na základě kterého by měla organizace přijmout retenční opatření.

H3 Míra potencionální fluktuace je závislá na pohlaví.

Ke zjištění informací k vyhodnocení hypotéz slouží následující položky v dotazníku.

O13 Uveďte prosím Vaše pohlaví.

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

Tabulka 5 Míra potencionální fluktuace v závislosti na pohlaví

Pohlaví	Fluktuantí		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
žena	21	18,9%	90	81,1%	111
muž	10	20%	40	80,0%	50

Hypotéza byla stanovena s předpokladem, že dle teoretických poznatků mají muži větší tendenci k odchodům než ženy. Výzkumného šetření se zúčastnilo 111 žen a z nich 21 uvádí, že uvažují o odchodu ze současného zaměstnání, což činí 18,9 %. V kategorii mužů uvedlo 10 respondentů, tj. 20% z celkového počtu mužů, že mají fluktuační tendenci. **Vzhledem k tomu, že v kategorii mužů, najdeme potencionální fluktuanty častěji, než v kategorii žen, lze hypotézu H3 přijmout.** Rozdíl v pohlaví u potencionálních fluktuantů však není výrazný, aby se tím daná organizace musela nezbytně zabývat.

H4: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s odměňováním.

Na základě hlavní hypotézy, byly formulovány následující dílčí hypotézy.

DH1: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy.

DH2: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s firemními benefity.

K vyhodnocení hypotézy DH1 slouží odpovědi na následující otázky dotazníku.

O1 Jste spokojen/a s celkovou výší Vaší mzdy? (plat + odměny)

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

O10¹⁷ Z jakého důvodu uvažujete o odchodu z organizace?

U otázky číslo 1 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení hypotézy byla vytvořena kategorie nespokojen/a, která zahrnuje odpovědi rozhodně ne a spíše ne. Druhá kategorie spokojen/a zahrnuje odpovědi spíše ano a rozhodně ano.

Tabulka 6 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s výší mzdy

Spokojenost s odměňováním	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
nespokojen/a	21	31,3%	46	68,7%	67
spokojen/a	10	10,6%	84	89,4%	94

Tabulka odráží názory respondentů na spokojenost s odměňováním (plat + odměny). Dále rozlišuje respondenty, kteří uvažují o změně zaměstnání a ty, kteří neuvažují, tzn., že je možné je považovat za stabilizované. V kategorii fluktuantů, kteří jsou spokojeni s odměňováním, je 10 respondentů, což činí 10,6 %

¹⁷ O10 otázka je dostupná, v případě, že respondent uvedl v otázce číslo 9 odpověď a) nebo b), tzn., že uvažuje o odchodu z organizace

z celkového počtu 94 osob. Nespokojenost uvedlo 21 fluktuantů, tj. 31,3 % z celkového počtu 67 osob. V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni se svým odměňováním, nalezneme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů spokojených. **Z toho vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH1 vyjadřující tvrzení, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy.** Pokud se podíváme i na celkové srovnání spokojenosti se svou mzdou, nespokojených je celkově 67 respondentů, což činí 41,6 % z celkového počtu. Vzhledem k tomu, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy, je celkový poměr nespokojených respondentů poměrně vysoký a daná organizace by se měla touto problematikou zabývat. Pro organizaci je důležitá i informace, jaká je spokojenost z pohledu jednotlivých pozic. Tuto informaci poskytuje následující tabulka.

Tabulka 7 Spokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice

Spokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice	Ostatní		KLP, KLPs		Pojišťovací poradci		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Ne	24	35,8%	14	20,9%	29	43,3%	67
Ano	42	44,7%	22	23,4%	30	31,9%	94

Z výsledku vyplývá, že mezi zaměstnanci, kteří pracují na pozici pojišťovacího poradce, najdeme častěji respondenta nespokojeného se svou mzdou. Vzhledem k tomu, že se jedná o pozici, která je vázána na výkon, jedná se o faktor částečně ovlivnitelný přímým nadřízeným. Pro danou firmu se může jednat o signál, zabývat se aktivněji řízením výkonu právě na této pozici.

K vyhodnocení hypotézy DH2 slouží odpovědi na následující otázky dotazníku.

O2 Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 2 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie nespokojen/a a spokojen/a.

Tabulka 8 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s zaměstnaneckými benefity

Spokojenost s zaměstnaneckými benefity	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
nespokojen/a	8	44,4%	10	55,6%	18
spokojen/a	23	16,1%	120	83,9%	143

Tabulka odráží názory respondentů na spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů. Dále rozlišuje potencionální fluktuanty a zaměstnance stabilizované, kteří o odchodu neuvažují. V kategorii fluktuantů, kteří jsou spokojeni s benefity, se nachází 23 respondentů, což činí 16,1 % z celkového počtu 143 osob. Nespokojenost uvedlo 8 fluktuantů, tj. 45,4 % z celkového počtu 18 osob. V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů, se nachází potencionální fluktuanti častěji, než ve skupině respondentů spokojených. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH2 vyjadřující tvrzení, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti se systémem zaměstnaneckých benefitů.** Přestože rozdíl spokojených a nespokojených fluktuantů se jeví významný, celkově převládá spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů. Z celkového počtu 161 respondentů je 143 spokojeno, což činí 88,8 % a z tohoto pohledu, nemusí organizace přijímat žádné opatření.

H5: Míra potencionální fluktuace je závislá na interpersonálních vztazích.

Na základě hlavní hypotézy, byly formulovány dvě dílčí hypotézy.

DH3: Negativní vztah se svým nadřízeným má vliv na míru potenciální fluktuace.

DH4: Přátelské kolegiální vztahy mají vliv na míru potenciální fluktuace.

K vyhodnocení DH3 byly určeny následující položky v dotazníku.

O3 Považujete vztah se svým přímým nadřízeným za pozitivní? (nekonfliktní)

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 3 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie NE a ANO.

Tabulka 9 Míra potenciální fluktuace v závislosti na pozitivním vztahu se svým nadřízeným

Pozitivní vztah se svým nadřízeným	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Ne	7	53,9%	6	46,1%	13
Ano	24	16,2%	124	83,8%	148

Tabulka rozlišuje respondenty podle toho, zda považují nebo nepovažují vztah se svým nadřízeným za pozitivní. Dále uvádí, kolik potenciálních fluktuantů a stabilizovaných zaměstnanců se v dané kategorii nachází. Z celkového počtu 13 osob, které nepovažují vztah s nadřízeným za pozitivní, se nachází 7 fluktuantů, což činí 53,9 %. Naopak jako pozitivní tento vztah shledává 24 fluktuantů, tj. 16,2 % z celkového počtu 148 osob. Ve skupině respondentů, kteří nepovažují svůj vztah s nadřízeným za pozitivní, se nachází potenciální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů, kteří mají názor opačný. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH3 vyjadřující tvrzení, že negativní vztah se svým nadřízeným má vliv na míru potenciální fluktuace.** Ve skupině, která nepovažuje vztahy za pozitivní, je pouze 13 respondentů. Z celkového počtu 161

respondentů to činí 91,9 %, což znamená, že v této oblasti by organizace nemusela přijímat žádné opatření.

K vyhodnocení DH4 byly určeny následující položky v dotazníku.

O4 Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 4 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie NE a ANO.

Tabulka 10 Míra potencionální fluktuace v závislosti na přátelském vztahu s kolegy

Přátelské vztahy s kolegy	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Ne	2	25,0%	6	75,0%	8
Ano	29	19,0%	124	81,0%	153

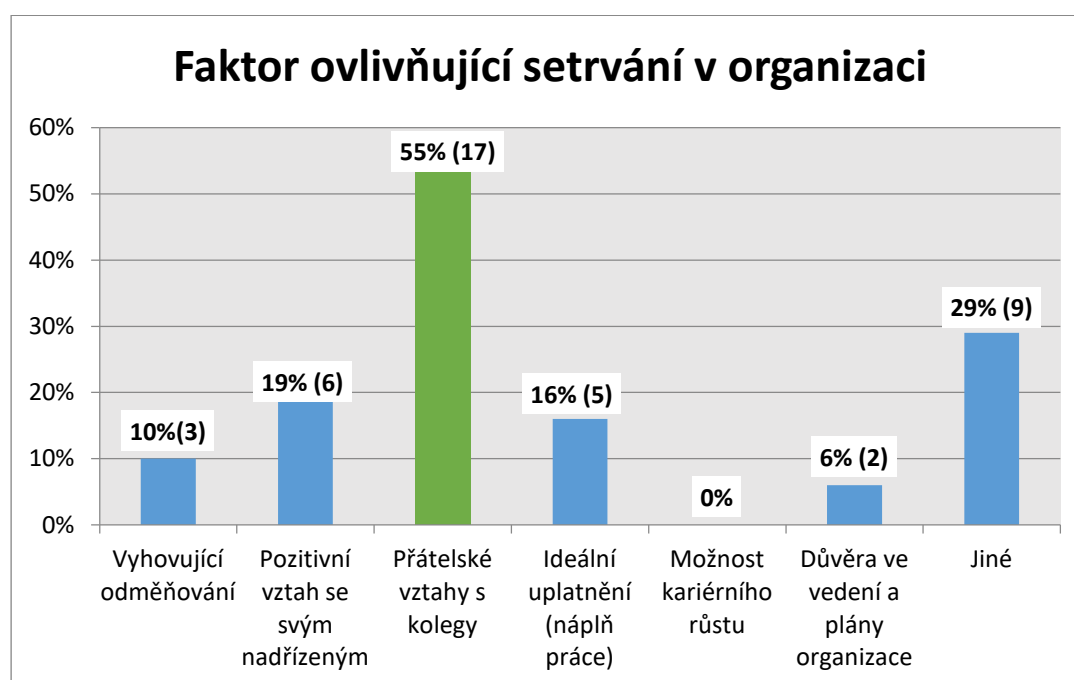
Tabulka rozlišuje respondenty podle toho, zda považují nebo nepovažují vztahy se svými kolegy za pozitivní. Dále uvádí, kolik potencionálních fluktuantů a stabilizovaných zaměstnanců se v dané kategorii nachází. Z celkového počtu 8 respondentů, kteří nepovažují vztahy se svými kolegy za přátelské, se nacházejí 2 fluktuanti, což činí 25,0 %. Naopak jako přátelské tyto vztahy shledává 29 fluktuantů, tj. 19,0 % z celkového počtu 153 osob. Ve skupině respondentů, kteří nepovažují své vztahy s kolegy za přátelské, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, zastávají stanovisko opačné a vztahy považují za přátelské. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH4 vyjadřující tvrzení, že přátelské kolegiální vztahy mají vliv na míru potencionální fluktuace.** Výsledek analýzy sice umožňuje přijmout hypotézu za pravdivou, je nutné však zmínit, že respondentů, kteří nepovažují své vztahy za přátelské je skutečně malý, a to jak u fluktuantů, tak stabilizovaných zaměstnanců.

Dalo by se říci, že vybranou organizaci tento faktor výrazně neovlivňuje.

Potencionálním fluktuanti navíc vyplňovali v dotazníku doplňující otázku:

O11 *Jaký faktor nejvíce ovlivňuje to, že v organizaci zatím zůstáváte? (uved'te maximálně 2 faktory).* Výsledek znázorňuje následující graf.

Graf 7 Faktor ovlivňující u potencionálních fluktuantů setrvání v organizaci



$r = 31, 42$ odpovědí¹⁸

Respondentům, kteří uvedli, že uvažují o odchodu z organizace, se nabídla doplňující položka v dotazníku. Otázka je směřována na maximálně 2 faktory, které nejvíce ovlivňují to, že v organizaci respondent nadále zůstává. Dle výsledků je zřejmé, že za nejdůležitější faktor jsou považovány přátelské vztahy se svými kolegy. Tento faktor byl zaznamenán v 17 odpovědích, což činí 55 % z celkového počtu 42.

¹⁸ R = počet respondentů, kteří odpověděli na otázku, tyto respondenti měli možnost uvést max. 2 faktory, 31 respondentů označilo celkově 42 odpovědi

Další pohled na důležitost přátelských kolegiálních vztahů lze vyčíst z grafu číslo 9. Tento graf znázorňuje u stabilizovaných zaměstnanců, jaké jsou pro ně nejdůležitější faktory, že v organizaci stále pracují (maximálně 2). Tito respondenti uvedli jako druhý nejdůležitější faktor, proč v dané organizaci setrvávají, přátelské vztahy s kolegy. Tento faktor byl označen v 61 případech, což činí 47 % z celkového počtu 130 odpovědí. Po vyhovujícím odměňování, které označilo 56 % respondentů, se jedná o druhý nejčastější faktor. Přátelské kolegiální vztahy jsou silnou stránkou této organizace a udržet si tento trend z výše uvedených důvodů je velmi důležité.

H6: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s pracovní pozicí.

Na základě hlavní hypotézy byly formulovány dvě dílčí hypotézy.

DH5: Míra potencionální fluktuace je závislá na možnosti kariérního růstu/postupu.

DH6: Míra potencionální fluktuace je závislá na pocitu naplnění z vykonané práce.

Hypotéza DH5 je vyhodnocena na základě následujících položek dotazníku.

O5 Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 5 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie nespokojen/a a spokojen/a.

Tabulka 11 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s možnostmi kariérního růstu

Spokojenost s možnostmi kariérního růstu	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
nespokojen/a	20	40,0%	30	60,0%	50
spokojen/a	11	9,9%	100	90,1%	111

Tabulka odráží názory respondentů na spokojenost s možnostmi kariérního růstu. Dále rozlišuje potencionální fluktuanty a zaměstnance stabilizované, kteří o odchodu neuvažují. V kategorii fluktuantů, kteří jsou spokojeni s kariérou v organizaci, se nachází 11 respondentů, což činí 9,9 % z celkového počtu 111 osob. Nespokojenost uvedlo 20 fluktuantů, tj. 40,0 % z celkového počtu 50 osob. V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni s možnostmi kariérního růstu, se nachází potencionální fluktuanti častěji, než ve skupině respondentů spokojených. Tento rozdíl činí 30,1%, což znamená, že tento faktor je již pro organizaci z hlediska návrhu retenčních opatření významnější. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH5 vyjadřující tvrzení, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s možnostmi kariérního růstu.**

Hypotéza DH6 je vyhodnocena na základě následujících položek dotazníku.

O6 Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 6 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie nespokojen/a a spokojen/a.

Tabulka 12 Míra **potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s náplní práce**

Spokojenost s náplní práce	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
nespokojen/a	12	60,0%	8	40,0%	20
spokojen/a	19	13,5%	122	86,5%	141

Tabulka vyjadřuje názory respondentů na spokojenost s náplní práce. Rovněž rozlišuje potencionální fluktuanty a zaměstnance stabilizované. V kategorii fluktuantů, kteří jsou spokojeni se svou náplní práce, se nachází 19 respondentů, což činí 13,5 % z celkového počtu 141 osob. Nespokojenost vyjádřilo 12 fluktuantů, tj. 60,0 % z celkového počtu 20 osob. V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni s náplní své práce, se nachází potencionální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů spokojených. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH6, která tvrdí, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s náplní práce.** Procentuální rozdíl ve skupině spokojených a nespokojených fluktuantů 46,5 %, z tohoto pohledu je tedy výrazný. Je potřeba vzít v úvahu, že skupina nespokojených respondentů je malá. Celkem nespokojených respondentů s náplní své práce je pouze 20, což činí 12,4 %.

H7: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucnost dané organizace.

Na základě hlavní hypotézy byly formulovány dvě dílčí hypotézy.

DH7: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře ve vedení organizace.

Hypotéza DH7 je vyhodnocena na základě následujících položek dotazníku.

O7 Máte důvěru v současné vedení organizace?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 7 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie NE a ANO.

Tabulka 13 **Míra potencionální fluktuace v závislosti na důvěře ve vedení organizace**

Důvěra ve vedení organizace	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Ne	20	41,7%	28	58,3%	48
Ano	11	9,7%	102	90,3%	113

Tabulka rozlišuje respondenty, kteří mají a nemají důvěru ve vedení organizace. Dále uvádí, kolik potencionálních fluktuantů a stabilizovaných zaměstnanců se v dané kategorii nachází. Z celkového počtu 48 osob, které v současné době nevěří ve vedení organizace, se nachází 20 fluktuantů, což činí 41,7 %. Naopak důvěru ve vedení cítí 11 fluktuantů, tj. 9,7 % z celkového počtu 113 osob. Ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru ve vedení organizace, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, kteří důvěru mají. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH7. Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře ve vedení organizace.** Rozdíl ve skupině fluktuantů, kteří mají důvěru ve vedení organizace a těmi, kteří vedení nedůvěřují, činí 32 %, tzn., že je poměrně výrazný. Jedná se o faktor, kterým by se měla organizace zabývat.

DH8: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucí plány organizace.

Hypotéza DH8 je vyhodnocena na základě následujících položek dotazníku.

O8 Důvěřujete plánům organizace na tento rok?

O9 Uvažujete v této chvíli o odchodu ze současné organizace?

U otázky číslo 7 odpovídali respondenti na stupnici 1 – 4. Stupnice:

1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO, 4 - rozhodě ANO. Pro vyhodnocení byly sloučeny první dvě a druhé dvě kategorie a následně vytvořeny kategorie NE a ANO.

Tabulka 14 **Míra potencionální fluktuace v závislosti na důvěře v plány organizace**

Důvěra v budoucí plány organizace	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Ne	18	34,0%	35	66,0%	53
Ano	13	12,0%	95	88,0%	108

Tabulka obsahuje data, která odpovídají na otázku, kolik respondentů mají nebo nemají důvěru v budoucí plány organizace. Dále rozlišuje, kolik v dané kategorii najdeme potencionálních fluktuantů a stabilizovaných zaměstnanců. Z celkového počtu 53 respondent, kteří v současné době nevěří budoucím plánům organizace, se nachází 18 fluktuantů, což činí 34,0 %. Naopak důvěru vyjádřilo 13 fluktuantů, tj. 12,0 % z celkového počtu 108 respondentů. Ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru v budoucí plány organizace, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, kteří důvěru mají. **Z výsledku vyplývá, že můžeme přijmout hypotézu DH8. Míra potencionální fluktuace je závislá na budoucích plánech organizace.** Z celkového pohledu nedůvěřuje budoucím plánům organizace 53 respondentů, což činí 32,9 % z celkového počtu 161 osob. Současně s předchozím faktorem, je nedůvěra ve vedení a její plány výrazná.

Nad rámec stanovených hypotéz udává následující tabulka odpověď na to, zda délka pracovního poměru má vliv na míru potencionální fluktuace. Přestože v literatuře najdeme informaci, že s délkou pracovního poměru fluktuace klesá, z důvodu znalosti firemního prostředí se s tímto předpokladem nepočítalo. Výsledky jsou zde uvedeny pro úplnost. Pro vyhodnocení byly sloučeny kategorie méně než 1 rok a 1 – 5 let. A kategorie služebně starší obsahuje respondenty 5 – 10 a více než 10 let.

Tabulka 15 **Míra potenciální fluktuace v závislosti na délce pracovního poměru**

Délka pracovního poměru	Fluktuant		Stabilizovaný		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
služebně mladší	14	21,5%	51	78,5%	65
služebně starší	17	17,7%	79	82,3%	96

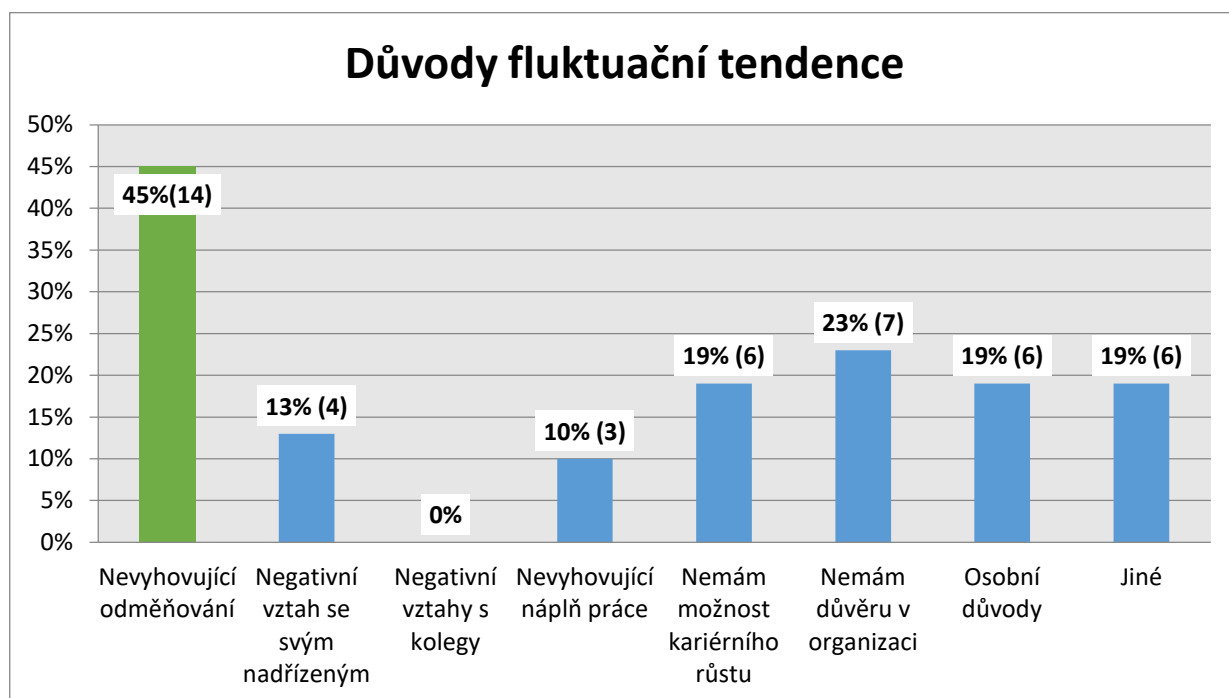
Ve skupině služebně mladších se vyskytuje 14 respondentů, což činí 21,5% z celkového počtu v dané kategorii, kteří mají tendenci organizaci opustit. V kategorii služebně starších se fluktuantů vyskytuje 9, což činí 17,7% z celkového počtu v dané kategorii. Výsledky ukazují, že ve skupině služebně starších se fluktuanti nachází méně často, než ve skupině služebně mladších. Rozdíl činí pouze 3,8 %, tzn., že pro organizaci se nejedná o výrazný faktor, kterým by se měla zabývat.

4.3 Faktory ovlivňující míru potenciální fluktuace

Kapitola 4.2 se věnuje vyhodnocení hypotéz, které byly formulovány na základě teoretických poznatků. Z důvodu snížení rizika, že se v organizaci nachází jiné faktory, které mají výrazný vliv na míru potenciální fluktuace, byly do dotazníku zahrnuty doplňující otázky.

O10 Z jakého důvodu uvažujete o odchodu z organizace? Otázka byla dostupná pouze respondentům, kteří jsou dle předchozí otázky potenciálními fluktuanty. Cílem bylo zjistit, který z faktorů je příčinou fluktuační tendence. Otázka obsahuje i možnost uvést vlastní faktor, který respondent považuje za důležitý. Vzhledem k tomu, že na základě teoretických poznatků může způsobovat fluktuační tendenci kombinace více faktorů, dostali respondenti možnost označit 2 odpovědi.

Graf 8 Důvody fluktuační tendence



$r^{19} = 31$, odpovědí = 46

Nejčastějším důvodem, kterým respondenti zdůvodňují jejich fluktuační tendenci, je **nevyhovující odměňování**. Nevyhovující odměňování je uvedeno ve 14 případech, což je 45 % z celkového počtu 46 odpovědí. Přestože dle zahraničního výzkumu Branham (2009) 80 – 90% odchodů nesouvisí s penězi, výsledek výzkumného šetření je v souladu s šetřením Vnoučkové (2013), kde nejvýznamnější faktor byl zjištěn právě odměňování. Důvodem může být jiná citlivost na peníze právě v českém prostředí. Významnost faktoru odměňování byla zjišťována rovněž ověřováním hypotéz, které se projeví jako pravdivé. Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy a systémem zaměstnaneckých benefitů (viz tabulka č. 6 a 8).

Druhým nejčastějším důvodem se ukázala **nedůvěra ve vedení a budoucí plány organizace**, která je uvedena v 7 případech, tj. 23 % z celkového počtu odpovědí.

¹⁹ r = počet respondentů, každý měl možnost vybrat 2 faktory, celkově označili 46 odpovědí

Faktor jistoty dle českých i zahraničních autorů výrazně ovlivňuje fluktuaci (Sousa-Poza a Henneberger 2004, Armstrong 2007, Vnoučková 2013, Branham 2009). Pokud zaměstnanci nedůvěřují vedení, jsou skeptičtí k plánům organizace a domnívají se, že firma nemá tendenci dalšího růstu, mohou začít pochybovat o svém setrvání v organizaci. Významnost faktoru jistoty byla zjišťována rovněž ověřováním hypotéz, které se projevily jako pravdivé. Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře ve vedení organizace a na důvěře v budoucí plány organizace (tabulka č. 13 a 14). Je potřeba zohlednit, že organizace, kde proběhlo výzkumné šetření, prošla nedávno zásadní reorganizací a jistá míra nedůvěry, zda míří firma správnou cestou, je pochopitelná.

Nemám možnost kariérního růstu, zobrazuje graf v 6 případech, což činí 19 % z celkového počtu odpovědí.

V dalších 6 případech jsou uvedeny **osobní důvody**. Jedná se o faktor, který nemá možnost zaměstnavatel ovlivnit, ale s jeho výskytem je v rámci fluktuace potřeba počítat. Důvodem může být stěhování nebo mateřská dovolená. Respondenti měli možnost v rámci otevřené odpovědi uvést faktor, který se v nabídce odpovědí nevyskytoval. Tato možnost byla využita v dalších 6 případech. Důvodem jsou: nerovnost v příležitostech a s tím spojená ztráta motivace, podpora prodeje a pravomoci, špatně nastavená pracovní pozice, nedodržení domluvených podmínek a negativní vztah s regionálním ředitelem.

Ve 4 případech, což činí 13 % z celkového počtu odpovědí, je důvodem **negativní vztah se svým nadřízeným**. Hypotéza, která tvrdí, že negativní vztah se svým nadřízeným má vliv na míru potencionální fluktuace, byla potvrzena (viz tabulka č. 9). V posledních 3 případech uvádí **nevyhovující náplň práce**.

Pro srovnání s teoretickými poznatky, je důležitá informace, že až v 95 % případů, má zaměstnavatel možnost rozhodnutí předejít a v 70 % případů ho může ovlivnit přímý nadřízený zaměstnanec. Z našeho výzkumného šetření vyplývá, že 40 označených důvodů, tzn. 87 % z celkového počtu odpovědí, má možnost

zaměstnavatel ovlivnit. Jedná se o dobrovolné odchody, viz obrázek 1 kvadrant A. Velká část spadá do ovlivnitelných důvodů manažerem, resp. přímým nadřízeným. Odměňování, důvěra ve vedení organizace, negativní vztahy s nadřízeným, nevyhovující náplň práce nebo omezené možnosti kariérního růstu jsou faktory, které spadají do oblasti řízení lidských zdrojů a které je možné ovlivnit jednotlivými personálními činnostmi. Přesto není jednoznačně možné z výzkumu stanovit, kolik % má možnost u potencionálních fluktuantů ovlivnit přímo nadřízený. **Odměňování** sice spadá do manažerských činností, ale i manažer musí respektovat mzdovou politiku dané organizace a nemá vždy dostatek pravomocí mzdu přímo ovlivnit. Správným řízením lidí, případně motivací, může samozřejmě ovlivnit výkon jedince. V obchodně zaměřených organizacích je zpravidla výše mzdy právě na výkon jedince vázána. Z výzkumu však není dostatek informací, aby bylo možné jednoznačně stanovit, že nevyhovující odměňování v těchto konkrétních případech může ovlivnit manažer více, než např. aktivita jedince. **Negativní vztah se svým nadřízeným** je více v rukou manažera než celkově organizace. I zde je však potřeba počítat s variantou, že chyba může být např. v postojích jedince. Při výběru nového zaměstnance do týmu je vhodné nezaměřovat se pouze na znalosti, dovednosti a jeho zkušenosti, ale rovněž charakterové vlastnosti, hodnoty a postoje. Snažit se předvídat, jakým způsobem zapadne do týmu. **Nevyhovující náplň práce** se jistě může projevit až po nějaké době. Jedna z důležitých věcí je vyjasnění si vzájemného očekávání. O této problematice se zmiňují např. Bedrnová & Nový (2007, s. 516), kteří upozorňují na to, že firmy s cílem získat kvalitního uchazeče již v průběhu výběrového řízení, slibují podmínky, které jsou nesplnitelné. Důsledkem je pak nesplněné očekávání, které může vést zaměstnance k rozhodnutí firmu opustit. Další problém, který s tímto může nastat, je **ztráta důvěry ve vedení**, jak zmiňují někteří autoři (Branham 2009, Armstrong 2007). **Možnosti kariérního růstu** by měly být součástí vyjasnění vzájemných očekávání

ještě před nástupem do zaměstnání. V některých pozicích jsou možnosti skutečně omezené a manažer nemá možnost tuto situaci výrazně ovlivnit. Problém nastává v případě, kdy manažer záměrně kariérní růst neumožňuje, neboť odchod jeho podřízeného má dopad na jeho tým. Resp. je následně nucen ztrátu nahradit novým pracovníkem, s čímž souvisí opět výběr zaměstnance a jeho zapracování. Jedním z důležitých faktorů, který se prolíná všemi zmíněnými důvody odchodu, je **faktor komunikace**. Vnoučková (2013) zmiňuje tento faktor ve výsledcích svého výzkumu a uvádí, že styl a stav komunikace v organizaci nevyhovuje 13,5 % respondentů. Upozorňuje zejména na to, že zaměstnanci mají pocit spíše kritiky a omezení. S čímž souvisí styly manažerského řízení. Další problém vidí v nesdílení informací. Sdílení a včasné předávání informací jsou však důležité i z hlediska důvěry v nadřízeného i celé vedení organizace. Komunikace ohledně spokojenosti zaměstnance s náplní práce, současným fungováním společnosti, zda se cítí dostatečně odměněn, jak vidí v budoucnu svou vlastní kariéru, by měla být součástí hodnocení pracovního výkonu. O problematice hodnocení se zmiňuje Armstrong (2007, s. 423) a poukazuje na participativní proces dvou partnerů, manažera a pracovníka, kteří tento proces posuzují společně s cílem dosáhnout vzájemné shody. Nejde tedy pouze o hodnocení výkonu shora dolů. Hodnocení pracovního výkonu uvádí autoři jako jednu z personálních činností, která má vliv na fluktuaci v organizaci (Armstrong 2007, Branham 2009).

Pro danou organizaci je zjištění důvodů, proč chtějí respondenti odejít důležité. Na žádost organizace je mimo to zjišťováno, kolik potencionálních fluktuantů se vyskytuje na pozici pojišťovací poradce a kolik na pozici klientský poradce.

Tabulka 16 Potencionální fluktuanti z hlediska pracovního zařazení

Fluktuace z hlediska pracovního zařazení	Fluktuanti		Stabilizovaní		Celkem
	četnosti	relativní	četnosti	relativní	
Pojišťovací poradci	16	27,1%	43	72,9%	59
Klientští poradci	5	13,9%	31	86,1%	36
Ostatní	10	15,2%	56	84,8%	66

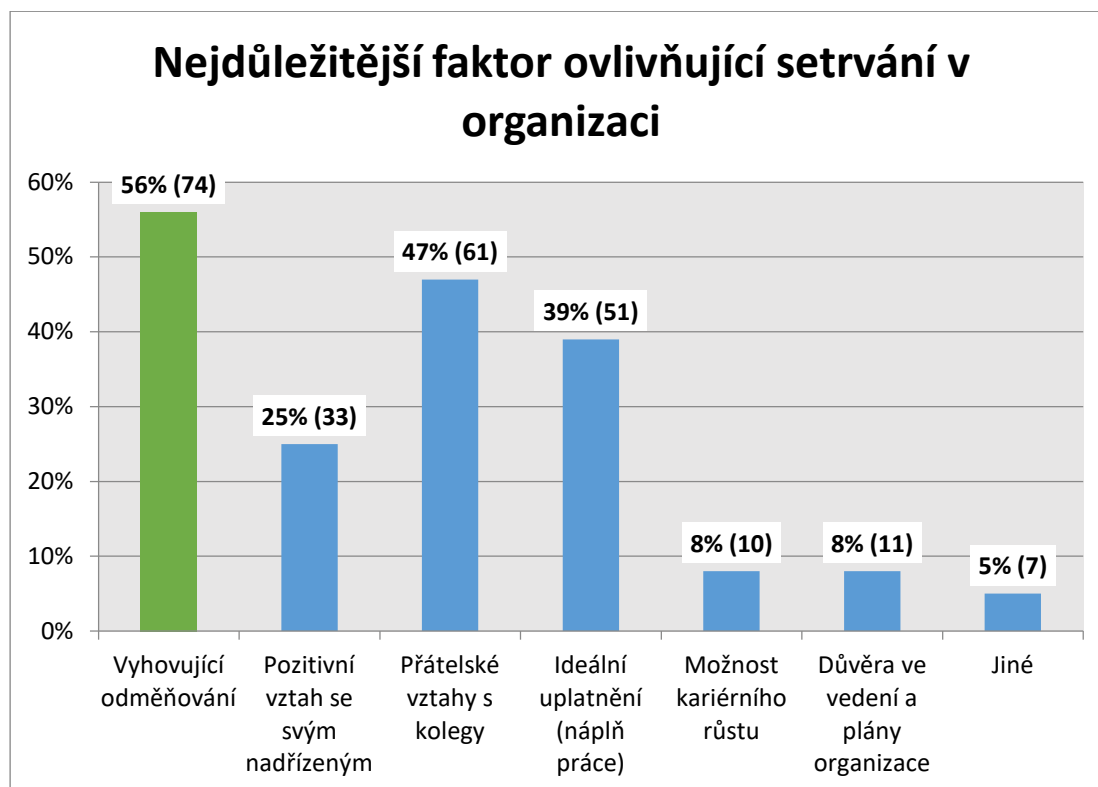
Z tabulky je zřejmé, že největší tendenci k odchodu mají zaměstnanci na pozici pojišťovacího poradce. O odchodu uvažuje 16 pojišťovacích poradců, což činí 27,1 % z celkového počtu v dané kategorii. Na pozici klientský poradce zvažuje odchod 5 respondentů, což činí 13,9 % z celkového počtu klientských poradců. Posledních 10 respondentů je v kategorii ostatní, kterou nebylo z pohledu firmy nutné upřesňovat, což činí 15,2 % z celkového počtu 66 respondent v dané kategorii.

4.4 Nejdůležitější faktory ovlivňující setrvání v organizaci

Další doplňující otázka byla nabídnuta k vyplnění naopak těm respondentům, kteří o změně zaměstnání neuvažují a lze je považovat za stabilizované. Tato otázka byla do dotazníku zahrnuta vzhledem k tomu, že se nedalo předpokládat, jak velký bude vzorek potencionálních fluktuantů. Cílem bylo tedy identifikovat faktor, který je pro ně pro setrvání v organizaci zásadní a má tedy vliv na potencionální fluktuaci.

O12 *Jaký faktor je pro Vás nejdůležitější pro setrvání v současné společnosti?(uved'te maximálně 2 faktory)*

Graf 9 Faktor, ovlivňující setrvání v organizaci u stabilizovaných zaměstnanců



$r^{20} = 130$, 247 odpovědí

Respondenti, kteří nejsou potencionálními fluktuanty, uvedli jako nejdůležitější faktor, proč v dané organizaci setrvávají, **vyhovující odměňování**. Spokojenost je vyjádřena v 74 odpovědích, což činí 56 % z celkového počtu. Závislost míry potencionální fluktuace na odměňování byla ověřována v rámci hypotézy H4. Následující graf dává pohled na to, jak je celkový počet respondentů spokojen se svou mzdou. Za druhý nejdůležitější faktor označili respondenti **přátelské vztahy s kolegy**. Tento faktor vybralo 61 osob, což činí 47 % z celkového počtu 130 respondentů.

²⁰ r = počet respondentů, kteří odpověděli na otázku, tyto respondenti měli možnost uvést max. 2 faktory, 130 respondentů označilo celkově 247 odpovědí.

Většina respondentů považuje kolegiální vztahy za přátelské. Celkově tento názor zastává 151 respondentů, což činí 93,8 % z celkového počtu respondentů. Přátelské vztahy jsou nejdůležitějším faktorem, proč potencionální fluktuanti zůstávají stále v organizaci a zároveň druhým nejdůležitějším faktorem, proč stabilizovaní zaměstnanci v organizaci stále pracují.

Třetím důležitým faktorem je pro respondenty **ideální uplatnění**. Tzn. vyhovující náplň práce. Tento faktor je uveden v 51 odpovědích, což činí 39 % z celkového počtu odpovědí respondentů. Tento faktor zmiňuje mimo jiné autory např. Vnoučková (2013) a uvádí, že většina zaměstnanců se poohlíží po jiné pozici, neboť současné uplatnění nevidí jako ideální.

Tabulka 17 Srovnání nejčastějších příčin odchodů

Pořadí	Branham (2009, USA)	Vnoučková (2013, ČR)	Výsledek výzkumu
1	Očekávání	Nedostatečné platové ohodnocení	Nevyhovující odměňování
2	Nesoulad s pracovním místem	Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení	Nemám důvěru ve vedení organizace
3	Málo koučování a zpětné vazby	Nespravedlivé zacházení	Nemám možnost kariérního růstu
4	Málo příležitostí k růstu	Odměna neodpovídá výkonu	Osobní důvody
5	Pocit nedocnění	Nenaplnující práce	Negativní vztah se svým nadřízeným
6	Stres z přepracovanosti	Negativní vztah s nadřízeným	Nevyhovující náplň práce

Tabulka srovnává výsledek výzkumu s dalšími provedenými výzkumy. Nevyhovující odměňování je nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců z organizace. Je zřejmé, že zaměstnanci v ČR jsou více citliví na faktor odměňování. Druhým nejčastějším důvodem opět ve srovnání s výzkumem Vnoučkové je stejný. Nedostatek důvěry ve vedení organizace. Třetím nejčastějším faktorem tohoto výzkumu je omezená možnost kariérního růstu. Tento faktor

zmiňuje i Branham. U výsledků Vnoučkové se tento faktor nevyskytuje. Lze si to vysvětlit tím, že výzkum byl zde proveden pouze v jedné společnosti, tzn. v jednom konkrétním prostředí, kde je jednotný kariérní řád.

Žádný z uvedených faktorů ve výsledcích tohoto výzkumu není překvapivý. Všechny předpoklady, které byly formulovány formou hypotézy, byly potvrzeny. Demografické faktory (pohlaví, věk, vzdělání) ovlivňují míru potencionální fluktuace. Rozdíly však nebyly výrazné, aby bylo nutné přijímat opatření a věnovat těmto faktorům zvýšenou pozornost u výběrového řízení. Znamená to, že přestože tyto faktory fluktuaci ovlivňují, konkrétně v této organizaci nejsou zásadní.

Dále bylo potvrzeno, že vybrané personální faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace. U některých faktorů však vysoké procento bylo z důvodu malého počtu lidí v dané skupině. Z toho důvodu není možné doporučit dané organizaci, aby se v rámci všech faktorů začala zabývat retenčním opatřením. Na základě analýzy jednotlivých faktorů je možné doporučit věnovat pozornost následujícím faktorům:

Faktor odměňování (spokojenost s výší své mzdy)

V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni se svým odměňováním, nalezneme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů spokojených. Rozdíl mezi spokojenými fluktuanty s výší své mzdy a nespokojenými fluktuanty činí 20,7 % a lze jej považovat pro organizaci za významný. Z celkového pohledu spokojenosti je nespokojených celkově 67 respondentů, což činí 41,6 % z celkového počtu. Vzhledem k tomu, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy, je celkový poměr nespokojených respondentů poměrně vysoký a daná organizace by se měla touto problematikou zabývat. Konkrétní data jsou uvedeny v tabulce č. 6

Faktor jistoty (důvěra ve vedení a budoucí plány organizace)

Ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru ve vedení organizace, najdeme potenciálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, kteří důvěru mají. Rozdíl ve skupině fluktuantů, kteří mají důvěru ve vedení organizace a těmi, kteří vedení nedůvěřují, činí 32 %, tzn., že je poměrně výrazný. Jedná se o faktor, kterým by se měla organizace zabývat. Konkrétní data zobrazuje tabulka číslo 13. Dalším faktorem je důvěra v budoucí plány organizace (tabulka č. 14). Opět bylo zjištěno, že ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru v budoucí plány organizace, najdeme potenciálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, kteří důvěru mají. Rozdíl mezi fluktuanty, kteří důvěru v plány organizace mají a těmi, kteří ji nemají, činí 22 %. Jsou lidé, kteří zvládají zásadní změny hůře a těžko se přizpůsobují novým procesům nebo změnám v oblasti personálního obsazení. Načasování výzkumu z hlediska tohoto faktoru patří mezi limity tohoto výzkumného šetření.

Faktor kariérního růstu

Bylo zjištěno, že v kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni s možnostmi kariérního růstu, se nachází potenciální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů spokojených. Tento rozdíl činí 30,1%, což znamená, že tento faktor je již pro organizaci z hlediska návrhu retenčních opatření významnější. Znalost prostředí této organizace umožňuje vysvětlení tohoto výsledku. Nejvíce potenciálních fluktuantů v tomto šetření jsou respondenti pracující na pozici pojišťovacího poradce. Zaměstnanci v této pozici mají možnost stát se manažerem obchodní skupiny. Znamená to vytvořit si celý nový tým poradců, což je dlouhodobý a náročný proces. Jiná mobilita v rámci firmy není podporována. Neboť pro manažera, resp. nadřízeného daného pojišťovacího poradce, to znamená ztráta člena týmu a s tím spojen nutný proces náboru nového zaměstnance a jeho zapracování.

Ostatní faktory, které přestože bylo zjištěno, že ovlivňují potencionální míru fluktuace, je možné považovat za méně podstatné. Pokud porovnáme výsledek s důvody, které potencionální fluktuanti uvedli, proč o odchodu uvažují, výsledek se shoduje. Výše uvedené faktory jsou skutečně tři nejdůležitější příčiny odchodu, které respondenti uvedli.

Limity výzkumného šetření

Jedním z limitů výzkumného šetření již bylo zmíněno načasování výzkumného šetření. Výzkumné šetření proběhlo krátce po zásadní reorganizaci, následkem které proběhlo hodně rychlých změn. Tyto změny mají dopad na organizační strukturu, komunikaci uvnitř organizace i personální obsazení. Tato reorganizace mohla ovlivnit výsledek a to zejména faktor důvěry ve vedení organizace a její plány do budoucna. Dá se předpokládat, že pokud by výzkumné šetření proběhlo o 2 – 3 měsíce dříve, výsledek by mohl být odlišný. Dále je třeba připustit, že příčin odchodů z dané organizace je podstatně více, než kterým se věnuje tato práce. Práce se nevěnuje oblasti motivace a pracovních postojů. Přestože dotazník obsahoval i možnost otevřené odpovědi, aby respondenti mohli uvést jinou příčinu svého záměru opustit firmu, není možné eliminovat riziko, že některý z důležitých faktorů chybí. Další problém v rámci tohoto výzkumu je návratnost dotazníku. Přestože výzkumník nemůže návratnost ovlivnit, mluvíme-li o vyčerpávajícím výběru, který zahrnuje celý základní soubor, je návratnost dotazníku nízká. Zjišťování spokojenosti v organizaci a příčin fluktuace u současných zaměstnanců je pouze jednou z vhodných metod. Výsledky by bylo vhodné srovnat s informacemi z výstupních pohovorů, které při odchodu zaměstnanců provádí personalistka. Tyto interní informace bohužel nejsou pro tuto práci k dispozici.

Fluktuaci ovlivňuje i míra nezaměstnanosti, která je v České republice jedna z nejnižších v rámci EU. Organizace mají pak složitější najít zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Z toho důvodu je pro firmy důležité věnovat pozornost spokojenosti zaměstnanců v organizaci a snažit se ztrátám kvalitních zaměstnanců předcházet.

5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Předchozí kapitoly v empirické části objasňují zvolenou metodologii výzkumu a následně analýzu a interpretaci získaných dat. Konec poslední kapitoly se věnuje diskuzi a limity výzkumného šetření. Cílem této kapitoly je shrnutí výsledků výzkumu. Výzkumným cílem je identifikovat, jaké faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace v dané organizaci. Na základě teoretických poznatků byly vybrány demografické faktory a faktory z oblasti řízení lidských zdrojů. Základním východiskem byl předpoklad, že až 95 % odchodů spadá do kategorie dobrovolných odchodů, které má možnost zaměstnavatel ovlivnit. Vzhledem k tomu, že existuje vztah mezi potencionální fluktuací a reálnou fluktuací, je možné díky zjištěním fluktuačních záměrů předvídat budoucí vývoj fluktuace.

Na základě výzkumného cíle byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

VO1 Jaké demografické faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace?

VO2 Jaké faktory v oblasti personálních procesů nejvíce ovlivňují míru potencionální fluktuace?

K výzkumným otázkám byly stanoveny hlavní hypotézy H1 – H7 , které byly následně rozpracovány do dílčích hypotéz. Vyhodnocení hypotéz je provedeno na základě získaných dat prostřednictvím vlastního dotazníku. Na základě provedeného předvýzkumu, byly upraveny dvě položky v dotazníku. Finální podoba dotazníku obsahuje 17 položek a návratnost činí 50,3 %.

Samotnému vyhodnocení hypotéz předchází základní charakteristika respondentů z hlediska pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru v organizaci a pracovního zařazení (kap. 4.1).

Prvním krokem k vyhodnocení hypotéz je zjištění míry potencionální fluktuace, která je závislá proměnná všech stanovených hypotéz. Z celkového počtu 161 respondentů uvedlo 31 z nich, což činí 19 %, že uvažují o odchodu z dané organizace. Výsledek je srovnán s posledním výzkumem veřejného mínění

z minulého roku, kde 16 % pracujících lidí uvažuje o změně zaměstnání (CVVM, 2018). Výsledek výzkumného šetření je pouze o 3 % vyšší, tzn., že je srovnatelný. Pokud by však všichni uvažující o odchodu z organizace svůj záměr realizovali, mohl by nastat pro danou organizaci reálný problém. A vzhledem k tomu, že dle psychologů skutečně existuje úzký vztah mezi těmito flukтуаčními záměry a fluktuací zaměstnanců, dá se tento stav i očekávat.

První výzkumná otázka „*Jaké demografické faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace?*“ měla ověřit, zda tyto faktory mají na fluktuaci vliv. Na základě teoretických poznatků byl vybrán faktor pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Následně byly sestaveny odpovídající hypotézy.

První hypotéza, **H1 Míra potencionální fluktuace je závislá na věku**, byla potvrzena (tab. 2). Autoři uvádí, že se stoupajícím věkem flukтуаční tendence klesá. Ve skupině starších respondentů se potencionálních fluktuantů nalézá méně, než ve skupině mladších respondentů.

Druhá hypotéza, **H2 Míra potencionální fluktuace je závislá na dosaženém stupni vzdělání**, byla potvrzena (tab. 4). Autoři uvádí, že se vzrůstajícím stupněm vzdělání fluktuace klesá. Výsledky ukazují, že ve skupině s vyšším vzděláním se fluktuanti nachází méně často, než ve skupině se vzděláním nižším a výsledek je v souladu s teoretickými poznatky.

Třetí hypotéza, **H3 Míra potencionální fluktuace je závislá na pohlaví**, byla rovněž potvrzena (tab. 5). Hypotéza byla stanovena s předpokladem, že dle teoretických poznatků mají muži větší tendenci k odchodům než ženy. Bylo zjištěno, že v kategorii mužů, najdeme potencionální fluktuanty častěji, než v kategorii žen.

Výsledek ukazuje, že zmíněné demografické faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace. Rozdíly u potencionálních fluktuantů v jednotlivých kategoriích však nejsou tak výrazné, aby se musela daná organizace touto problematikou zabývat.

Na základě druhé výzkumné otázky „*Jaké faktory z oblasti personálních procesů nejvíce ovlivňují míru potencionální fluktuace?*“ byly sestaveny následující hypotézy.

H4: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s odměňováním.

DH1: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy. *Dílčí hypotéza DH1 byla potvrzena (tab. 6).* V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni se svým odměňováním, nalezneme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů spokojených. DH2: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s firemními benefity. *Druhá dílčí hypotéza DH2 byla rovněž potvrzena (tab. 7).* V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni se systémem firemních benefitů, se nachází potencionální fluktuanti častěji, než ve skupině respondentů spokojených.

H5: Míra potencionální fluktuace je závislá na interpersonálních vztazích.

DH3: Negativní vztah se svým nadřízeným má vliv na míru potencionální fluktuace. *Dílčí hypotéza DH3 byla potvrzena (tab. 8).* Výsledky ukazují, že ve skupině respondentů, kteří nepovažují svůj vztah s nadřízeným za pozitivní, se nachází potencionální fluktuanti častěji, než ve skupině respondentů, kteří mají názor opačný. DH4: Přátelské kolegiální vztahy mají vliv na míru potencionální fluktuace. *Dílčí hypotéza DH4 byla rovněž potvrzena (tab. 9).* Ve skupině respondentů, kteří nepovažují své vztahy s kolegy za přátelské, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině respondentů, zastávají stanovisko opačné a vztahy považují za přátelské.

H6: Míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s pracovní pozicí.

DH5: Míra potencionální fluktuace je závislá na možnosti kariérního růstu/postupu. *Dílčí hypotéza DH5 byla potvrzena (tab. 10).* V kategorii fluktuantů, kteří nejsou spokojeni s možnostmi kariérního růstu, se nachází potencionální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů spokojených.

DH6: Míra potencionální fluktuace je závislá na pocitu naplnění z vykonané práce. *Další dílčí hypotéza DH6 byla rovněž potvrzena (tab. 11).* V kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni s náplní své práce, se nachází potencionální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů spokojených.

H7: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucnost dané organizace. DH7: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře ve vedení organizace. *Dílčí hypotéza DH7 byla potvrzena (tab. 12).* Výsledky ukazují, že ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru ve vedení organizace, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině fluktuantů, kteří důvěru mají. DH8: Míra potencionální fluktuace je závislá na důvěře v budoucí plány organizace. *Poslední dílčí hypotéza DH8 byla opět potvrzena (tab. 13).* Šetření ukázalo, že ve skupině respondentů, kteří nemají důvěru v budoucí plány organizace, najdeme potencionálního fluktuanta častěji, než ve skupině fluktuantů, kteří důvěru mají.

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že vybrané personální faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace. U některých faktorů však vysoké procento bylo z důvodu malého počtu lidí v dané skupině. Z toho důvodu není možné doporučit dané organizaci, aby se v rámci všech faktorů začala zabývat retenčním opatřením. Na základě analýzy jednotlivých faktorů je možné doporučit věnovat pozornost následujícím faktorům:

Faktor odměňování (spokojenost s výší své mzdy). Rozdíl mezi spokojenými fluktuanty s výší své mzdy a nespokojenými fluktuanty činí 20,7 % a lze jej považovat již pro organizaci za významný. Z celkového pohledu spokojenosti je nespokojených celkově 67 respondentů, což činí 41,6 % z celkového počtu. Vzhledem k tomu, že míra potencionální fluktuace je závislá na spokojenosti s výší mzdy, je celkový poměr nespokojených respondentů poměrně vysoký a daná organizace by se měla touto problematikou zabývat. **Faktor jistoty (důvěra ve vedení a budoucí plány organizace).** Rozdíl ve skupině fluktuantů, kteří mají

důvěru ve vedení organizace a těmi, kteří vedení nedůvěřují, činí 32 %, tzn., že je poměrně výrazný. Jedná se o faktor, kterým by se měla organizace zabývat. Dalším faktorem je důvěra v budoucí plány organizace. Rozdíl mezi fluktuanty, kteří důvěru v plány organizace mají a těmi, kteří nemají, činí 22 %. Společně s nedůvěrou ve vedení organizace je faktor jistoty důležitým tématem v rámci retenčních opatření. **Faktor kariérního růstu.** Bylo zjištěno, že v kategorii respondentů, kteří nejsou spokojeni s možnostmi kariérního růstu, se nachází potenciální fluktuant častěji, než ve skupině respondentů spokojených. Tento rozdíl činí 30,1%, což znamená, že tento faktor je již pro organizaci z hlediska návrhu retenčních opatření významnější. Ostatní faktory, přestože bylo zjištěno, že ovlivňují potenciální míru fluktuace, je možné považovat za méně podstatné.

Dotazník mimo položky nutné k vyhodnocení dotazníku obsahuje doplňující otázky. Tyto otázky pomohly identifikovat faktory, které potenciální respondenti uvádí jako důvod jejich záměru k odchodu. Zařazení otázek snižuje riziko, že přestože respondent uvedl, že je např. s odměňováním nespokojen, nemusí to být zrovna důvod jeho záměru odejít. Pokud však porovnáme faktory, které potenciální fluktuanti uvedli jako důvod odchodu, výsledky se shodují. **Faktor odměňování, důvěra ve vedení organizace a kariérní růst jsou skutečně tři nejdůležitější důvody, proč respondenti zvažují odchod z organizace.** Jedna z doplňujících otázek zjišťuje, proč potenciální fluktuanti stále zůstávají v organizaci. Nejčastějším důvodem jsou přátelské kolegiální vztahy, které se celkově v dané organizaci jeví jako velmi dobré. V rámci limitů výzkumného šetření je třeba zmínit špatné načasování, neboť nedávná reorganizace mohla ovlivnit spokojenost s některými faktory. Výsledky výzkumu ovlivňuje i nízká návratnost, která se u vyčerpávajícího výběru předpokládala vyšší. Nevýhodou empirické části je nemožnost srovnat výsledky dotazníkového šetření s informacemi z výstupních pohovorů, které při odchodu zaměstnanců provádí personalistka. Přes tyto limity byl cíl magisterské práce splněn. Byly

identifikovány ty faktor, které jsou pro danou organizaci z hlediska fluktuace nejdůležitější a kterým by v případě retenčních opatření měla věnovat pozornost.

ZÁVĚR

Cílem magisterské práce „Příčiny fluktuace ve vybrané společnosti“ bylo identifikovat, jaké faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace v dané organizaci.

První kapitola pojednává o různém pojetí pojmu fluktuace, možnostech měření a důsledcích fluktuace na organizaci. Druhá kapitola se zaměřuje již na samotné příčiny fluktuace. Obsahuje poznatky o příčinách fluktuace z českého i mezinárodního prostředí. V souladu s těmito poznatky rozpracovává personální činnosti, které mají vliv na fluktuaci. Část se zabývá i demografickými faktory, které dle dosavadních zjištění ovlivňují míru fluktuace. Na teoretickou část navazuje empirická část, která prezentuje kvantitativní výzkum, jehož se formou dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci vybrané organizace. Tato část práce obsahuje kapitolu popisující vybranou metodologii, analýzu dat včetně jejich interpretace, která je provázena diskuzí nad výsledky a limity výzkumného šetření. Metodologická část představuje výzkumný cíl a s tím související výzkumné otázky a hypotézy. Dále popisuje metodu sběru dat a volbu vyčerpávajícího souboru.

Výsledky výzkumu potvrdily všechny stanovené hypotézy, které předpokládaly, že vybrané demografické faktory a faktory z personální oblasti ovlivňují míru potencionální fluktuace. Po kompletní analýze dat byly vybrány faktory, které jsou pro danou organizaci významné. Jedná se o faktor odměňování, důvěra ve vedení a budoucí plány organizace a možnost kariérního růstu. Výsledek ukázal, že i ostatní faktory ovlivňují míru potencionální fluktuace, ale v případě této organizace se dají považovat za méně podstatné. Jedná se o faktor interpersonálních vztahů a spokojenost s pracovní pozicí. Stejný výsledek přineslo i zjištění vlivu demografických faktorů. Pohlaví, věk, dosažené vzdělání a délka pracovního poměru ovlivňují míru potencionální fluktuace. Rozdíly v jednotlivých kategoriích však nebyly natolik významné, aby bylo nutné

z pohledu organizace, se jimi zabývat. Dále bylo zjištěno, že faktor přátelských kolegiálních vztahů je v prostředí této organizace velmi důležitý. Většina respondentů považuje vztahy s kolegy za přátelské a tento faktor ovlivňuje to, že fluktuanti i stabilizovaní zaměstnanci v organizaci dále pracují. Vzhledem k tomu, že byly identifikovány nejdůležitější faktory, které ovlivňují potencionální fluktuaci v konkrétní organizaci, cíl magisterské práce byl splněn. Výstup práce přináší poznatky, které jsou důležité pro retenci fluktuace v dané organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada publishing.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Centrum pro výzkum veřejného mínění. (2018). *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání*. Citováno 8. listopadu 2018. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4687/f9/eu180814.pdf
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *Employee turnover and retention*. Citováno 10. listopadu 2018. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet#7173>
- Čermák, M. (2016). *I nízká míra fluktuace může být problém*. Citováno 28. září 2018. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum.
- Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing.

- Gavora, P. (2008). *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK
- HR MONITOR (2013). *Personální procesy ve firmách v ČR*. Citováno 20. září 2018. Dostupné z <https://docplayer.cz/8055818-Hr-monitor-personalni-procesy-ve-firmach-v-cr-zakladni-vystupy-studie-srpen-2013.html>
- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. (2. aktul. Vydání) Praha: Grada.
- Kokemuller, N. (2013). *Positive Effects of Turnover*. Citováno 10. října 2018. Dostupné z: <http://yourbusiness.azcentral.com/positive-effects-turnover21217.html>.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Milchovich, G. T., & Bourdeau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Nový, I. & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Payne, V. (2007). *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press.
- Smith, J. L. (2009). *12 Reasons Employees Leave Organizations*. USA: Central Illinois Business Publishers. Citováno 22. října 2018. Dostupné z: <http://www.peoriamagazines.com/ibi/2009/dec/12-reasons-employees-leave-organizations>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative*. Citováno 28. září 2018. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Alfonso_Sousa-Po-

za/publication/36384668_Analyzing_Job_Mobility_with_Job_Turnover_Intentions_An_International_Comparative_Study/links/5705031808aef745f7172d33/Analyzing-Job-Mobility-with-Job-Turnover-Intentions-An-International-Comparative-Study.pdf

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. (2018). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Praha: Grada.

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců* (3. upr. vyd.). Praha: Adart.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Cit. citováno

CIPD Chartered Institute of Personnel and Development

č. číslo

ČR Česká republika

DH dílčí hypotéza

H hypotéza

Kap. Kapitola

O otázka

obr. obrázek

r respondenti

Resp. respektive

s. strana

tab. tabulka

tj. to je

tzn. to znamená

VO výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít (Branham, 2009, s. 39).....	11
Obrázek 2 Křivka přežití (Armstrong, 2007, s. 316).....	15
Obrázek 3 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance (Branham, 2009, s. 25).....	19
Obrázek 4 Psychologická smlouva (Branham, 2009, s. 46).....	33
Obrázek 5 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419).....	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Míra potencionální fluktuace z hlediska věku.....	61
Tabulka 2 Míra potencionální fluktuace z hlediska věku – sloučená.....	62
Tabulka 3 Míra potencionální fluktuace z hlediska vzdělání.....	63
Tabulka 4 Míra potencionální fluktuace z hlediska vzdělání – sloučená.....	63
Tabulka 5 Míra potencionální fluktuace v závislosti na pohlaví.....	64
Tabulka 6 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s výší mzdy.....	65
Tabulka 7 Spokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice.....	66
Tabulka 8 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s zaměstnaneckými benefity.....	67
Tabulka 9 Míra potencionální fluktuace v závislosti na pozitivním vztahu se svým nadřízeným.....	68
Tabulka 10 Míra potencionální fluktuace v závislosti na přátelském vztahu s kolegy.....	69
Tabulka 11 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s možnostmi kariérního růstu.....	72
Tabulka 12 Míra potencionální fluktuace v závislosti na spokojenosti s náplní práce.....	73
Tabulka 13 Míra potencionální fluktuace v závislosti na důvěře ve vedení organizace.....	74
Tabulka 14 Míra potencionální fluktuace v závislosti na důvěře v plány organizace.....	75
Tabulka 15 Míra potencionální fluktuace v závislosti na délce pracovního poměru.....	76
Tabulka 16 Spokojenost s výší mzdy dle pracovní pozice.....	81
Tabulka 17 Srovnání nejčastějších příčin odchodů.....	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	56
Graf 2 Věk respondentů.....	57
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů.....	57
Graf 4 Délka pracovního poměru.....	58
Graf 5 Pracovní zařazení.....	59
Graf 6 Míra potencionální fluktuace.....	60
Graf 7 Faktor ovliv. u potencionálních fluktuantů setrvání v organizaci.....	70
Graf 8 Důvody fluktuační tendence.....	77
Graf 9 Faktor ovliv. setrvání v organizaci u stabilizovaných zaměstnanců.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás tímto oslovit a požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Toto dotazníkové šetření je součástí výzkumného projektu k mé diplomové práci s cílem identifikovat faktory, které ovlivňují potencionální fluktuaci zaměstnanců.

Dotazníkové šetření je anonymní.

U jednotlivých otázek prosím označte na stupnici odpověď, která nejvíce vystihuje Váš aktuální názor.

Stupnice: 1 – rozhodně NE, 2 - spíše NE, 3 - spíše ANO 4 - rozhodě ANO.

Dotazník prosím vyplňte nejpozději do **13.2.**

Předem děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Hezký den

Radka Vaculíková

Dotazník

1. Jste spokojen/a s celkovou výší Vaší mzdy (základní mzda, provize, odměny)?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

2. Jste spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

3. Považujete vztah se svým přímým nadřízeným za pozitivní? (nekonfliktní)

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

4. Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

5. Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

6. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

7. Máte důvěru v současné vedení organizace?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

8. Důvěřujete plánům organizace na tento rok?

rozhodně NE 1 2 3 4 *rozhodně ANO*

9. Uvažujete v současné době o odchodu z organizace?

- a) Ano, jsem rozhodnut/a*
- b) Ano, zatím uvažuji*
- c) Ne*

Otázka číslo 10 a 11 je dostupná, v případě, že respondent uvedl v otázce číslo 9 odpověď a) nebo b).

10. Z jakého důvodu uvažujete o odchodu z organizace? (otázka je dostupná, v případě, že respondent uvedl v otázce číslo 9 odpověď a) nebo b).

- a) *Nevyhovující odměňování*
- b) *Negativní vztah s nadřízeným*
- c) *Negativní vztahy s kolegy*
- d) *Nevyhovující náplň práce*
- e) *Nemám možnost kariérního růstu*
- f) *Nemám důvěru ve vedení a plány organizace*
- g) *Osobní důvody (např. nemoc, stěhování)*
- h) *Jiné, uveďte prosím:*

11. Jaký faktor nejvíce ovlivňuje to, že v organizaci zatím zůstáváte? (uveďte maximálně 2 faktory)

- a) *Nevyhovující odměňování*
- b) *Negativní vztah s nadřízeným*
- c) *Negativní vztahy s kolegy*
- d) *Nevyhovující náplň práce*
- e) *Nemám možnost kariérního růstu*
- f) *Nemám důvěru ve vedení a plány organizace*
- g) *Osobní důvody (např. nemoc, stěhování)*
- h) *Jiné, uveďte prosím:*

Otázka číslo 12 je dostupná, v případě, že respondent uvedl v otázce číslo 9 odpověď c).

12. Jaký faktor je pro Vás nejdůležitější pro setrvání v současné společnosti? (uveďte maximálně 2 faktory)

- a) *Vyhovující odměňování*
- b) *Pozitivní vztah se svým manažerem/nadřízeným*
- c) *Přátelské vztahy se svými kolegy*
- d) *Ideální pracovní uplatnění/náplň práce*
- e) *Možnost kariérního rozvoje*
- f) *Důvěra ve vedení organizace a její plány do budoucna*
- g) *Jiné, uveďte prosím:*

13. Uveďte prosím Vaše pohlaví.

- a) *Žena*
- b) *Muž*

14. Uveďte prosím Váš věk.

- a) 30 a méně*
- b) 31 - 40*
- c) 41 – 50*
- d) 51 a více*

15. Uveďte prosím délku pracovního poměru v současné organizaci.

- a) Méně než 1 rok*
- b) 1 – 5 let*
- c) 5 – 10 let*
- d) Více než 10 let*

16. Jaký máte nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?

- a) Základní*
- b) Vyučen nebo střední vzdělání bez maturity*
- c) Střední vzdělání s maturitou*
- d) Vyšší odborné*
- e) Vysokoškolské*

17. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Pojišťovací poradce (PoPo)*
- b) Klientský poradce (KLP, KLPS)*
- c) Ostatní*

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto průzkumu.