

# **Fluktuace a retence zaměstnanců**

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

**edice J@K<sup>®</sup>**

váš specialista na knihy  
a odborné monografie



email: [info@nakladatelstviadart.cz](mailto:info@nakladatelstviadart.cz)  
[www.nakladatelstviadart.cz](http://www.nakladatelstviadart.cz)

# **Fluktuace a retence zaměstnanců**

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

2013  
VŠEM Praha



**Autorka:**

© Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

**Klíčová slova:** personální řízení, fluktuace, retence, zaměstnanec, mobilita, management, organizace, odměňování, řízení lidských zdrojů.

**JEL Classification:** J53, J63, M12, M51, E24

**Recenzenti/opONENTI:** doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Ing. Martina Königová, Ph.D.

**Jazyková korektura:** Mgr. Monika Hradilová

ISBN: 978-80-87829-06-6

© Edice J@K

Třetí upravené vydání.

**Vydavatel:** Adart s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou

[www.nakladatelstviadart.cz](http://www.nakladatelstviadart.cz)

## OBSAH:

<b>PŘEDMLUVA K 3. VYDÁNÍ</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>CÍLE PUBLIKACE</b> .....	<b>11</b>
<b>1 FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 LIMITUJÍCÍ FAKTORY FLUKTUACE .....	14
1.2 PRVOTNÍ PŘÍČINY A PŘÍZNAKY FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ .....	19
1.3 INTENZITA FLUKTUACE.....	21
1.4 NÁKLADY ZPŮSOBENÉ FLUKTUACÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	22
1.5 VZORCE VÝPOČTU MÍRY FLUKTUACE A STABILITY ZAMĚŠTNANCŮ ..	26
<b>2 OKOLNOSTI MODERNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>28</b>
2.1 ZMĚNY PRACOVNÍCH OKOLNOSTÍ .....	28
2.2 SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI NA PRACOVIŠTI.....	32
2.3 TALENT V ORGANIZACI.....	33
2.4 METODY ROZVOJE TALENTŮ.....	38
2.5 UDRŽENÍ TALENTŮ .....	44
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VLIV NA FLUKTUACI</b> .....	<b>46</b>
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A EVIDENCE ZAMĚŠTNANCŮ (FAKTOR OČEKÁVÁNÍ) .....	46
3.2 PRACOVNÍ ADAPTACE VZTAHŮ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ (FAKTOR KOMUNIKACE) .....	50
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ (FAKTOR UZNÁNÍ) .....	51
3.3.1 <i>Identifikace prvků systému hodnocení pracovníků</i> .....	57
3.3.2 <i>Nejčastější chyby při hodnocení</i> .....	59
3.3.3 <i>Volba prostředí při hodnocení zaměstnanců</i> .....	60
3.3.4 <i>Metody hodnocení zaměstnanců</i> .....	60
3.3.5 <i>Zavedení systému hodnocení</i> .....	68
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ (FAKTOR ODMĚŇOVÁNÍ) .....	70
3.4.1 <i>Trend odměňování</i> .....	72
3.5 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ (FAKTOR UZNÁNÍ) .....	75
3.5.1 <i>Vzdělávání zaměstnanců</i> .....	77
3.5.2 <i>Řízení výkonu</i> .....	82
3.6 TEAMBUILDING - VÝHODY SPOLUPRÁCE (FAKTOR VZTAHŮ) .....	84
3.7 ODCHOD ZAMĚŠTNANCE Z ORGANIZACE (VYÚSTĚNÍ NESPOKOJENOSTI) .....	85
3.7.1 <i>Plánování odchodu zaměstnanců</i> .....	87
3.8 ZVYŠOVÁNÍ RETENCE ZAMĚŠTNANCŮ (SNÍŽENÍ FLUKTUACE).....	89
<b>4 VÝCHODISKA SNÍŽOVÁNÍ FLUKTUACE</b> .....	<b>93</b>
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI ZAMĚŠTNANCŮ.....	94

<b>5 PŘÍČINY FLUKTUACE V ČESKÉ REPUBLICĚ .....</b>	<b>100</b>
5.1 POCITOVÉ VNÍMÁNÍ ORGANIZAČNÍCH OKOLNOSTÍ VEDOUČÍCH K ODCHODU ZAMĚŠTNANCI .....	104
5.1.1 Faktor očekávání .....	105
5.1.2 Faktor kultury .....	106
5.1.3 Faktor odměňování.....	107
5.1.4 Faktor vztahů.....	108
5.1.5 Faktor uznání.....	109
5.1.6 Faktor jistoty.....	111
5.1.7 Faktor komunikace.....	111
5.2 DĚLENÍ PŘÍČIN FLUKTUACE PODLE OSOBNOSTI ZAMĚŠTNANCE....	113
5.3 FAKTORY Z POHLEDU OBJEKTIVNÍCH PŘÍČIN NESPOKOJENOSTI....	116
5.4 SOUVISLOSTI PŘÍČIN FLUKTUACE .....	120
5.5 SHRNUTÍ PŘÍČINNÝCH FAKTORŮ.....	121
<b>6 ZAMĚŠTNANCI: OKOLNOSTI ODCHODU .....</b>	<b>123</b>
6.1 SROVNÁNÍ PŘÍČIN ODCHODU ZAMĚŠTNANCŮ V MALÝCH A VELKÝCH ORGANIZACÍCH.....	124
6.1.1 Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu .....	124
6.1.2 Komunikace ve vztahu k nespokojenosti v organizaci.....	127
6.1.3 Afektivnost při rozhodování o výpovědi .....	127
6.1.4 Spokojenost s pracovní pozicí během rozhodování o odchodu..	129
6.1.5 Vliv benefitů na (ne)spokojenost zaměstnanců.....	130
<b>7 MODELY CHOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ BĚHEM FLUKTUACE .....</b>	<b>135</b>
7.1 PREDIKCE CHOVÁNÍ BĚHEM ROZHODOVÁNÍ O ODCHODU .....	135
7.1.1 Podněty vedoucí k reakci – odchodu z organizace.....	135
7.1.2 Variabilita chování při stejném podnětu .....	137
7.1.3 Reakce na podněty vedoucí k odchodu u zaměstnanců malých a velkých organizací.....	138
7.2 VLIV AFEKTU BĚHEM ROZHODOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCE O ODCHODU Z ORGANIZACE .....	140
7.3 ROZVOJ JAKO DŮSLEDEK ZMĚNY ZAMĚŠTNÁNÍ.....	145
<b>8 MANAŽEŘI: PODMÍNKY UVNITŘ ORGANIZACE .....</b>	<b>148</b>
8.1 STAV ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ .....	148
8.2 VYUŽITÍ ČINNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH MÍRU FLUKTUACE V ORGANIZACI.....	152
8.3 PRÁCE ORGANIZACÍ S FLUKTUACÍ .....	155
8.4 ROZBOR VZTAHŮ MEZI POSTUPY MONITORUJÍCÍMI FLUKTUACI...158	
8.5 PŘÍSTUP ČESKÝCH ORGANIZACÍ K FLUKTUACI .....	161
<b>9 ZAMĚŠTNANCI A MANAŽEŘI: ROZDÍLY VE VNÍMÁNÍ .....</b>	<b>164</b>
9.1 SROVNÁNÍ SE STUDIEMI VE SVĚTĚ.....	169

<b>10 DOPORUČENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE .....</b>	<b>172</b>
10.1 PRÁCE S EMOCEMI ZAMĚSTNANCE .....	177
10.2 EFEKTIVNOST SNÍŽOVÁNÍ FLUKTUACE A IMPLEMENTACE ZMĚNY	180
10.3 EFEKTY SNÍŽOVÁNÍ FLUKTUACE V ORGANIZACI .....	185
<b>11 KOMPARACE VÝSTUPŮ VÝZKUMU FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>187</b>
11.1 VLIV FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ .....	187
11.2 VLIV ZAINTERESOVANOSTI ORGANIZACE .....	190
11.3 MEZIORGANIZAČNÍ SROVNÁNÍ .....	192
11.4 PREDIKCE BUDOUCNOSTI .....	194
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>197</b>
PŘÍNOS PRO PRAXI ORGANIZACÍ .....	199
VÝSLEDKY VE ZKRATCE .....	201
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>203</b>
METODIKA VÝZKUMU .....	203
TABULKOVÁ PŘÍLOHA .....	216
PŘÍPADOVÁ STUDIE – KALKULACE NÁKLADŮ FLUKTUACE .....	222
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>225</b>
KNIHY A ČLÁNKY .....	225
ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY .....	236
<b>ABSTRAKT.....</b>	<b>239</b>

## **Předmluva k 3. vydání**

Fluktuace zaměstnanců je v současné době považována za jedno z úzkých míst v managementu lidských zdrojů. Zaměření se na komplexní práci se zaměstnanci nejen při jejich náboru a působení v organizaci, ale i během jejich propouštění, je zdrojem rozvoje znalostí o limitech organizace a práce s lidmi. Odcházející zaměstnanci totiž mohou poskytnout cenné informace o ne/funkčnosti práce v organizaci, o problémech a nejrůznějších skrytých chybách, které byly dosud přehlíženy.

Kniha Fluktuace a retence zaměstnanců ve svém novém vydání shrnuje oblasti práce s lidmi, které zásadně ovlivňují nejen fluktuaci zaměstnanců, ale i celkový rozvoj a působení organizace. Jendotlivé kapitoly knihy, včetně nových a doplněných, jsou podrobným návodem na to, jak se zaměstnanci pracovat tak, aby lidské zdroje byly opravdovým nástrojem rozvoje a zvyšování efektivity organizací. Na stránkách knihy je možné nalézt názory samotných zaměstnanců na to, co jim v práci brání, co naopak vyhovuje a jak lze organizaci díky soustředění se na odstranění těchto nevyhovujících praktik posunout vpřed správným směrem.



## Úvod

Úspěšné organizace se vyznačují jedním společným faktorem – mají kvalitní zaměstnance, o které se umějí postarat. Kladou důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí organizace a kulturou a tuto sounáležitost dále podporují, protože vědí, že spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti. Organizace disponující těmito zaměstnanci zvyšují svou efektivitu nejen uspořením nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť odcizení zaměstnanci nemají motivaci jakkoli zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě. Proto je retence zaměstnanců nepřehlédnutelnou úsporou pro organizaci. Stejně tak lze ušetřit na mzdových, respektive platových ohodnoceních zaměstnanců. Bylo totiž prokázáno, že zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojeni, nelpí na výši získávaných finančních prostředků, naopak, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo mírně pod průměrem daného odvětví. Aby byly odchody zaměstnanců a s tím spojené nákladné situace sníženy na minimum, je třeba se věnovat potřebám zaměstnanců v průběhu celé doby, kdy působí v organizaci. Monitoring a práce s fluktuací zaměstnanců přináší další výhody – jsou jimi identifikace problémových oblastí, získání dodatečných informací o talentovaných zaměstnancích, rychlá náhrada zaměstnanců, udržení znalostí, integrity i know-how.

Příčiny a důsledky fluktuace a práce s ní jsou blíže rozebrány v této publikaci. Vysvětlují způsob práce se zaměstnanci ve smyslu monitorování potřeb a očekávání jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, neboť současné organizace zaměstnávají osoby s různými pracovními nároky, pocházející z různých kultur a jsou různého věku. Tato specifika vyžadují aktivní přístup odpovědného manažera, který má příslušné vědomosti týkající se práce s diferencovanými typy zaměstnanců. Jednotliví vedoucí by měli znát své podřízené a vědět, čím je v práci stimulovat, jaké jsou jejich cíle, aby o ně zbytečně nepřicházeli. I přes měnící se prostředí a podmínky zůstávají stejné hlavní potřeby všech zaměstnanců. Je to potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání. Ať už manažeři či personalisté pracují s jakýmkoli podřízenými, vždy musí mít na paměti, že se jedná o lidské bytosti, které mají svá přání, očekávání a potřeby. Mezi tyto potřeby patří i potřeba smysluplné práce, tvorba hodnot a seberealizace na pracovní pozici. Zaměstnanci mají sami potřebu pracovat, záleží jen na managementu, zda jim tuto potřebu usnadní, nebo zkomplikují. Platí totiž tvrzení, že spokojené zaměstnance není třeba motivovat, motivují se sami.

Fluktuace zaměstnanců je proto neustále aktuálním tématem. Pohyb pracovníků uvnitř i mimo organizaci je nutný, v některých případech přináší organizaci nové a vhodnější zaměstnance, jindy naopak organizace odchodem

ceněného zaměstnance ztrácí. Tato publikace se zabývá popsáním příčin negativní fluktuace. Poznatky uvedené v této publikaci shrnují oblasti práce s lidmi, které mají vliv na dobrovolné odchody zaměstnanců. Tyto oblasti jsou blíže specifikovány a jsou uvedena doporučení, jak příčiny fluktuace zaměstnanců minimalizovat či odstranit.

Publikace se nezabývá jen negativními důsledky fluktuace, ale diskutuje i ty pozitivní. Pozitivními důsledky pro zaměstnance je rozvoj pomocí transferu do jiné organizace na subjektivně hodnocenou „lepší“ pracovní pozici. Pozitivními důsledky pro organizace je jejich růst pomocí zvýšení retence kvalitních zaměstnanců a tím dosažení kontinuálního rozvoje. Stejně tak je jasné, že bez inovací, které často noví zaměstnanci přinášejí, by docházelo k organizační slepotě. Také je lepší některé zaměstnance, kteří nevyhovují organizačním standardům, propustit. Ti mohou najít lepší uplatnění jinde a navíc mohou při přechodu vytvořit kvalitní a přínosné sociální síť pro všechny zúčastněné strany. Přesto je nutné zvažovat negativní i pozitivní dopady fluktuace a plánovat využití lidských zdrojů do budoucnosti. K tomu dochází pomocí zaměření se na příčinné faktory fluktuace uvedené v této publikaci. Dodržování základních principů uvedených v textu publikace napomáhá identifikaci kvalitních zaměstnanců a jejich retenci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o téma velmi široké, pozornost je zaměřena pouze na interní příčiny fluktuace vznikající uvnitř organizace a jednotlivce (zaměstnance). Uvedené zaměření vychází z toho, že zaměstnanci ve většině případů neopouštějí organizaci z důvodu přetažení jinými organizacemi, ale pravý důvod je nejčastěji uvnitř dané organizace.

Pro získání ucelěného pohledu na interní příčiny fluktuace byl tento jev zkoumán ze strany dobrovolně odcházejících nespokojených zaměstnanců (kteří však mohou dát podněty vedení), tak i managementu organizace (který sdílí často jiný názor na důvody odchodu zaměstnanců). Pohled obou stran je často zkrácený nedostatkem informací a vzhledu do problematiky. Tento ucelený vhled do problematiky nyní odhaluje sporné body v komunikaci a rozdílů ve vnímání pracovního prostředí oběma stranami a tím dochází k přesnějšimu vymezení problematických oblastí. Na základě jejich popisu jsou následně formulována doporučení vedoucí k zvýšení retence.

V publikaci lze nalézt soudobé pohledy na personální činnosti se zaměřením na jejich vliv na fluktuaci a retenci. Je rozvinut náhled na konflikty mezi manažery a jejich podřízenými vedoucí k rozhodnutí zaměstnance o odchodu z organizace. Na základě podkladů o personální práci, psychologii a managementu byly provedeny analýzy a syntéza poznatků týkajících se důvodu odchodu zaměstnanců z pracovní pozice. Publikace postupně prezentuje přístupy k zaměstnancům a zaměřuje se na problémové oblasti, které často tvoří základ nespokojenosti vedoucí až k odchodu.

První část publikace je věnována fluktuaci zaměstnanců jako takové. Jsou uvedeny její předpoklady, rizikové faktory, běžné příčiny fluktuace, její průměrná míra a srovnání jednotlivých oborů podle jejich specifík. Následně jsou uvedeny náklady, které s sebou fluktuace zaměstnanců nese, a v souvislosti s tím jsou uvedeny vzorce, které lze v organizacích používat pro výpočet aktuální míry fluktuace pro dedukci, zda je třeba do situace zasáhnout, nebo se míra fluktuace pohybuje v tolerovatelném rozsahu. Druhá kapitola vyzdvihuje okolnosti současné práce se zaměstnanci v organizacích. Jsou uvedeny změny, které působí na spokojenost zaměstnanců na pracovním místě a jejich snahu setrvat. Vymezení těchto situací je zvláště důležité pro uvědomění si situace, ze které často vycházejí příčiny nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců. Třetí kapitola představuje personální činnosti v jejich průřezu od nábory zaměstnanců až po jejich propuštění a specificky se věnuje jejich oblastem, které mají vliv na fluktuaci zaměstnanců. Jsou prezentovány ty oblasti řízení lidských zdrojů, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost pro zvýšení retence zaměstnanců. Čtvrtá kapitola pak na základě předchozích definuje příčinné faktory, které vedou k rozhodnutí zaměstnance, zda v organizaci setrvá, či ji opustí. Je zde uvedena sumarizace příčin nespokojenosti a na základě nich jsou formulovány styčné oblasti, neboli problematické okruhy vlivu uvnitř organizací, které formují vnímání zaměstnance a jeho následné rozhodnutí zda na pracovní pozici zůstane. Pátá kapitola na vymezení příčin fluktuace navazuje a uvádí stav, v jakém jsou organizace v České republice podle reálných příčin odchodu zaměstnanců. Výsledky zde uvedené jsou formulovány za pomoci statistických analýz, které pomohly odhalit související oblasti, kvantifikující a ukazující tak současnou situaci v organizacích. Prezentovány jsou příčiny odchodu i podle osobnosti zaměstnance, která významně ovlivňuje přístup k organizačním podmínkám a spokojenosti na pracovním místě. Šestá kapitola přímo uvádí, jak se zaměstnanci vyjádřili k důvodům, které je vedly k finálnímu opuštění pracovní pozice v organizaci. Jsou zde prezentovány jak jednotlivě, tak i ve smyslu jejich společného působení. V souvislosti s výstupy jsou krátce uvedena i doporučení k odstranění nežádoucích situací v organizacích. Společně s fázemi odchodu jsou popsány i pocity, kterými zaměstnanec prochází. V následující, sedmé kapitole jsou uvedeny modely chování zaměstnanců během krizových situací vedoucích k nespokojenosti a odchodu. Jsou zde uvedeny predikce chování zaměstnanců, které ukazují postup od nespokojenosti dále, přes jednotlivé fáze odcizení se až k odchodu. Znalost těchto fází umožňuje detekovat aktuální stav zaměstnance a v případě zájmu postup zastavit a odchodu zabránit. Taktéž je zde možné najít nejdůležitější poznatky týkající se příčin a důsledků chování zaměstnanců během rozhodování o výpovědi a následném odchodu. Speciální pozornost je věnována afektu, neboť ten je příčinou řady odchodů, kterým by šlo zabránit. Nepříjem-

ným zjištěním je také to, že velká část zaměstnanců, kteří odcházejí v afektu, opouštějí organizaci rychle a bohužel se často jedná o schopné, kvalitní zaměstnance, kteří představují významnou ztrátu. V neprospěch organizace pak hovoří to, že nedokázala talent těchto lidí rozpoznat, nevytvořila pro jejich rozvoj podmínky a to je hlavním důvodem nespokojenosti a rychlého odchodu. Tito zaměstnanci jsou si většinou dobře vědomi svého potenciálu a vědí, že snadno naleznou jiné pracovní místo a tak nemají problém organizaci rychle opustit, pokud nejsou spokojeni. Uvedené zjištění je důležitým aspektem práce s lidmi v organizacích. Pokud chtějí být úspěšné, tento jev se nesmí stávat často. Poslední částí sedmé kapitoly je zaměření na zaměstnance a jejich přechody mezi organizacemi. Jsou zde uvedeny přístupy k mobilitě zaměstnanců a ta je dále kategorizována podle toho, zda jde o přesun za účelem rozvoje kariéry, nebo za účelem uspokojení potřeb zaměstnance. Jsou zde uvedeny klíčové body, podle kterých lze tyto základní typy zaměstnanců rozeznat a doporučení, jak s nimi dále pracovat. Následně je zde prezentován model průběhu odchodu a následného transferu. Osmá kapitola uvádí v současné době využívaný způsob práce organizace s fluktuací a podmínkami, které v organizacích převládají. Tato část ukazuje stav organizačních uspořádání a procesů, které mají prokazatelný vliv na fluktuaci. Rozebrány jsou vztahy mezi personální prací uvnitř organizací a výslednou mírou fluktuace. Organizace jsou následně kategorizovány podle toho, jak k fluktuaci přistupují a zda ji vnímají jako riziko, či zda se snaží odchodu svých (kvalitních) zaměstnanců zabránit. Srovnání informací uvedených v kapitole šest až osm uvádí kapitola devět. Jsou zde uvedena tvrzení obou stran a je diskutováno rozdílné vnímání oblastí týkající se interních praktik organizace, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců. Z rozdílů jsou odvozeny závěry pro praxi organizací. Desátá kapitola pak uvádí doporučení plynoucí z uvedených výstupů. Diskutována je efektivnost organizací, snaha o dosažení přirozené míry fluktuace a jsou uvedeny metody, které k ní vedou. Doporučení jsou uvedena v širším kontextu tak, aby byla snadno uplatnitelná a snadno se zaváděla do praxe v organizacích.

Všechny grafy, schémata a tabulky uvedené od kapitoly 5 (str. 100) dále jsou vlastní tvorbou autorky a vycházející z vlastního výzkumu.

## Cíle publikace

Tato publikace si klade za cíl objasnit, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců, jaký je jejich vliv na organizaci a jak lze odstranit negativní míru fluktuace. Hlavní oblastí zájmu je také přinesení relevantních informací o tom, kdy a proč působí na růst retence, respektive konkurenceschopnosti v některých případech manažeři<sup>1</sup> (Bělohávek, 2008; Branham, 2009; Ramlall, 2004) a v jiných případech interpersonální faktory v kompetenci zaměstnanců (Teboul, 1991).

Otázky řešené v této publikaci jsou:

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

Na základě výsledků výzkumu, který byl proveden v oblasti fluktuace zaměstnanců, budou formulovány postupy vedoucí k snížení fluktuace zaměstnanců na přirozenou míru pro jednotlivé typy organizací.

Tento komplexní pohled na problematiku fluktuace vychází jednak ze strany příčin a subjektivních pocitů nespokojenosti u zaměstnanců (které ale ve svém důsledku vedou k opuštění pracovního místa, ať jsou založeny na reálném základě či nikoliv) a dále pohledu manažerů, kteří jsou katalyzátorem veškerých procesů a postupů ve vztahu k fluktuaci. Někdy je jejich vliv pozitivní, jindy negativní. Výzkum se proto zaměřil na vliv obou skupin a podmínek, za kterých jsou tyto situace (pozitivní a negativní) uskutečňovány, s cílem jejich rozčlenění na teoretickém základě, podloženém statistickým rozbořem a důkazy, které lze následně zobecnit, kvantifikovat, uvést možnosti a podmínky jejich výskytu pro použití v praxi a pro další možné zkoumání výsledných konceptů na poli vědy.

Dosavadní stav řešení problematiky nedošel uspokojivého výsledku v oblasti rozporu skupin nadřazených a podřazených zaměstnanců a jejich vlivu na rozvoj organizací. Současný stav poznání se zaměřuje zejména na „best practice“ (tedy příklady firem, jejichž personální práce a metody jsou uznávány jako nejlepší možné a fungující – viz Collins (2001), Branham (2005, 2006, 2009), Boxall, Purcell (2008) a další). Tento přístup je ovšem charakteristický oslavováním vedoucích, manažerů a jejich koncepcí personálního řízení, které po

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

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

úzce stanovenou dobu fungují, z dlouhodobého hlediska jsou ovšem dávno překonána (viz Pfeffer (1998), Hofstede, Hofstede (2007), Joyce et al. (2003) a další). Například Leonard (1998) k tomu uvádí, že tyto „centrální kompetence“ se časem stávají „centrálními rigiditami“. Zmíněný přístup je krátkodobý, nelze na něm uspokojivě dokázat vliv příčin a následků a doporučit nejlepší možné řešení problémů. Nikterak není zmíněn přístup řadových zaměstnanců a jejich příčin nespokojenosti ve vztahu k uvedeným koncepcím, což je jejich základním nedostatkem. To je právě východiskem této publikace.

Odpovědí na cíle publikace bude koncept příčinných faktorů (který v sobě skrývá vliv všech výše uvedených „best practice“, bude ovšem konkretizován na vnitřní prostředí organizace a na vnitřní vnímání a rozhodování zaměstnance a tím odstraní externí a nepoužitelné/relevantní a zpochybnitelné části). Výstupy této publikace jako celek dovolí omezit fluktuaci v organizacích. Stejně tak je možné omezit (negativní) vliv manažerů použitím modelu, kde bude snadné nalezení příčin u jakéhokoli jednotlivce (zaměstnance), ať už je zaměřen na vlastní rozvoj, kolektiv, materiální odměny či jiné, kdy lze modelovat následné možnosti přechodu, rozvoje či stagnace.

# 1 Fluktuace zaměstnanců

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.1 Limitující faktory fluktuace

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

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

Faktory pracovní spokojenosti uvádí ve zjednodušeném dělení Herzbergova



dvoufaktorová teorie. Rozlišuje v organizaci faktory nezbytné k (pracovní) spokojenosti od podmínek práce. Hygienické faktory ovlivňují nespokojenost a motivační faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců (Novotná, 2008). Hygienické podmínky nejsou podmínkami seberealizace člověka v organizaci a jejich naplnění nevede k jeho spokojenosti v ní. Proto je potřeba těmto faktorům věnovat zvýšenou pozornost. Ne každý zaměstnanec se nutně potřebuje seberealizovat, ale každý jedinec se rozhodne opustit pracovní pozici z důvodu nespokojenosti s některým (nebo s více) z dissatisfaktorů. Tabulka 1 níže ukazuje rozdělení faktorů na ty, které mohou vést pouze k nespokojenosti, pokud nejsou vnímány na adekvátní úrovni (dissatisfactory) a naopak ty, které mohou zaměstnance dále podněcovat (satisfactory neboli motivátory).

Tabulka 1: Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance v organizaci

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

Zdroj: Herzberg In Novotná (2008)

Rozdělení v tabulce 1 podporují i vědecké studie. Podle studie provedené autory Hackman a Oldham (1980), která se zaměřovala na zaměstnance vzdělávacích institucí a vědce, bylo zjištěno šest hlavních faktorů ovlivňujících fluktuaci. Jsou jimi výše odměn a benefitů, růst a rozvoj, smysl práce, vedení nadřízeným, vztahy se spolupracovníky a bezpečnost práce. Pass (2005) in Anderson (2009) uvádí jako hlavní příčiny spokojenosti zaměstnanců systém 3R (Recognition, Respect, Relationships – uznání, respekt, vztahy), které Anderson (2009), Branham (2009) a Katcher a Snyder (2009) doplňují o odměňování, vyhovující kulturu na pracovišti, jistotu (a bezpečnost) práce. Ramlall (2004) ve své studii rozdělil motivační faktory vedoucí ke spokojenosti na pracovní pozici na splnění základních motivačních potřeb (podle Maslowa), spravedlnost v zacházení, splnění očekávání a koncept pracovního místa. Výsledkem studií byla nízká korelace mezi nespokojeností na pracovní pozici vedoucí k fluktuaci a výší odměn, naopak organizacím bylo doporučeno zaměření na kvalifikační růst zaměstnanců, zvyšování kompetencí a zřejmost smyslu práce na konkrétní pracovní pozici.

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

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

Evangelu (2009) dělí motivátory, a tedy (v opačném směru) i příčiny nespokojenosti vedoucí k rozhodnutí zaměstnance, zda v organizaci setrvá nebo ji opustí na intuitivní, ekonomicko-cílové, finanční, analytické, technické, sociální a detailistické, jak uvádí tabulka 2. Toto dělení lze ve srovnání s ostatními autory hodnotit jako nevyrovnané v jednotlivých charakteristikách, kdy některé (zejména analytické a detailistické) lze snadno zařadit pod jiné oblasti s širším záběrem a vyšším vlivem na motivaci zaměstnanců.

Tabulka 2: Pracovní oblasti motivátorů

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

Zdroj: Evangelu (2009)

V porovnání s Evangelu (2009) v tabulce 2 uvádí Schein (1969) vyváženější portfolio potřeb, preferencí a očekávání zaměstnanců od práce v organizaci

(viz tabulka 3). Schein (1969) vychází z klasických teorií potřeb, které modifikuje pro pracovní prostředí a motivaci k práci.

Tabulka 3: Pracovní motivátory podle potřeb

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

Zdroj: Schein (1969) in Novotná (2008)

Stejně jako u Evangelu (2009) je ale možné některé položky shrnout do širších souvislostí. Například potřebu vyniknout, soutěžit a individuality lze společně s autonomií a seberealizací shrnout do potřeby uznání. Potřeba pomáhat je naopak nedostatečně rozvedena o další možné vztahy na pracovišti, jako potřeba sounáležitosti se skupinou, potřeba rozvíjet sociální schopnosti. Ke vztahové potřebě je možné přiřadit i uváděnou potřebu vůdčovství.

Potřeba bezpečí je naopak nedostatečně rozpracována ve smyslu udržení životní úrovně a prestiže jak v současnosti, tak i pocit jistoty pracovního místa v organizaci a očekávané prosperity v budoucnosti. Zaměstnanci, stejně jako v osobním životě, kladou značný důraz na pocit bezpečí a jistoty (tedy i finanční a nefinanční ohodnocení a odměňování). Stejně tak není v tabulce pracovních motivátorů podle Scheina (1969) zahrnuto vnitřní prostředí organizace neboli kultura. Vnitřní zažité chování, jednání a práce jedinců v organizaci má značný vliv na pracovní spokojenost. Zaměstnanec se s danou kulturou buď ztotožní, nebo ji alespoň částečně přijme za svou a je ochoten ji dlouhodobě sdílet, v opačném případě částečného nebo úplného odmítnutí lze očekávat jeho brzký odchod z pracovní pozice. Stejně jako kultura je faktorem vnitřního prostředí i způsob organizační komunikace, kterou autor taktéž neuvádí, pouze okrajově se dotýká potřeb autonomie, vůdčovství a potřeby pomáhat.

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

- práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání,
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- nedostatečné koučování, hodnocení a zpětná vazba,
- nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených,

- příliš málo příležitostí povyšování a dalšího růstu,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- pocit nedocenění, neuznání a nespravedlnosti, nezasloužená pochvala jiného zaměstnance či nezasloužená kritika, nezájem o nápady podřízených,
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení,
- nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování,
- nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace práce,
- nedostatek práce, materiálu, zdrojů,
- nevhodné vztahy s kolegy, manažerem,
- emocionální důvody,
- vnímaný dluh vůči organizaci,
- hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených,
- nabídka alternativní práce,
- morální problémy,
- osobní důvody.

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

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

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

## 1.2 Prvotní příčiny a příznaky fluktuace zaměstnanců

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

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

- zaměstnanec je opominut při povyšování,
- uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno,
- zjistí, že má být přeložen,
- přímý nadřízený zaměstnance je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává,
- zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium,
- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- zaměstnanec zjistí, že organizace dělá něco neetického,
- náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti,
- vydělává dostatek peněz,
- setká se se sexuálním obtěžováním,
- setká se s rasovou diskriminací,
- zjistí, že organizace je na prodej,
- zjistí, že organizace byla prodána,
- zjistí, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci,
- uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil,
- dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným,
- dostane neočekávanou nabídku zaměstnání zvenčí,
- zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou oběť,
- je mu přidělen ponižující úkol,
- v organizaci je vyžadováno malicherné a zbytečné vynucování autority,

- je mu odmítnuta žádost o volno z rodinných důvodů,
- či odmítnutí žádosti o přeložení,
- dojde k odchodu nebo propuštění blízkého kolegy,
- dojde ke sporu/ům s vedoucím,
- či konfliktu/ům s kolegou,
- dostane neočekávané špatné hodnocení práce,
- je překvapen nízkým nebo žádným navýšením platu/mzdy,
- nezachází se s ním jako s dospělým,
- nedostává jasné úkoly.

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

Ve studii autorů Huselid, Jackson, Schuler (1997) byl prokázán vliv stylu personální práce a determinantů ve vztahu k personálnímu řízení na efektivnost organizací. Pomocí výsledků výzkumu autoři rozdělili zkoumané organizace na úspěšné a neúspěšné a své tvrzení podložili velikostí zisku na jednoho zaměstnance. Organizace, ve kterých zaměstnanci uváděli nižší spokojenost s komunikací, vedením, sdílením informací o organizaci a v organizaci, vykazovali jednak vyšší fluktuaci (řádově o 10 %) a navíc i nižší zisk na jednoho zaměstnance (o více než čtvrtinu).

V této souvislosti Branham (2009) uvádí výsledky výzkumu provedeného v USA, kde bylo zjištěno, že až 4 % nově přijatých zaměstnanců odchází z pracovní pozice během prvního dne. Toto číslo je přímo alarmující, neboť tato skutečnost poukazuje na špatné obeznámení budoucích zaměstnanců mana-

žery či jinými zaměstnanci, konajícími přijímací pohovor o náplni jejich budoucí práce – dochází ke konfliktu očekávání. K takovýmto konfliktům dochází mezi nově přijatými zaměstnanci poměrně často, neboť 50 % zaměstnanců odchází z pracovního místa v organizaci během prvních šesti měsíců a 40 % manažerů nevydrží na své pozici déle než osmnáct měsíců.

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

Tabulka 4: Organizační příčiny a následky stresu

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

Zdroj: Kolman (2003) a Linhart (2003)

Tabulka 4 uvádí příčiny a následky stresu bez jejich vzájemných vztahů. Lze se jen domnívat, které body spolu souvisejí a jak na sebe navazují. Je proto nutný další rozbor příčin a následků a jejich vzájemné provázanosti pomocí logické dedukce, výroků dalších autorů nebo vlastního výzkumu. V této publikaci jsou postupně provedeny všechny uvedené kroky.

### 1.3 Intenzita fluktuace

Není určena přesná hranice, která by definovala škodlivost fluktuace pro organizaci. Záleží na daném trhu práce. Pokud je relativně jednoduché a rychlé najít a vycvičit zaměstnance s minimálními náklady, je možné poskytovat vysoce kvalitní služby navzdory vysokému stupni fluktuace, není potřeba věnovat aktuální míře fluktuace nijak zvýšenou pozornost. Avšak pokud je nábor zaměstnanců příliš nákladný a zaplnění všech volných míst trvá týdny, pak je fluktuace zaměstnanců brána jako problematická (Katcher, Snyder, 2009). Problematické jsou také situace, kdy personál přechází k přímému konkurentovi.

Intenzita/míra odchodů zaměstnanců pro všechny typy zaměstnanců podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2005 byla 15,7 %. Tato míra pro různé kategorie zaměstnanců však byla rozdílná. Například služby dosahují dlouhodobě nejvyšší hodnoty vzhledem k snadnému přechodu zaměstnanců a větším možnostem na trhu práce. Zde je míra fluk-

tuace 31,1 %. Oproti tomu manuální zaměstnanci mají průměrnou hodnotu 16,7 %, sekretářky a administrativní zaměstnanci 16,7 % a vysoce kvalifikovaní specialisté a manažeři „pouze“ 9,1 %.

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

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

Na trhu lze přitom pozorovat dvě různé situace:

- organizace, které opravdu pociťují nedostatek lidí a zároveň mají až 25% fluktuaci, a to zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice),
- organizace působící ve vysoce specializovaných oborech, např. chemie či jaderná energetika, které zažívají opačnou situaci, kdy míra fluktuace je na úrovni tržního minima (do 6 %).

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

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

## 1.4 Náklady způsobené fluktuací zaměstnanců

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



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

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

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

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

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

- náklady před odchodem zaměstnance – zaměstnanci pracují pomaleji, nepřinášají žádné inovace, jsou v průměru častěji nemocní,