

ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

ANALYSIS OF CAUSES OF STAFF TURNOVER

Lucie Linhartová

Abstract: *Induction and deduction method revealed main determinants causing employee turnover. Those attributes were used for factor analyses to identify factors which influence organisational disaffection and fluctuation. Factors were searched and interpreted based on quantitative survey. Paper describes inadequate behaviour inside organisations together with highlighting of the determinants which are the most often reason of decision to leave job position. The aim is to point-out critical and statistically significant variables in order to lower disaffection in organisations. It is essential for modern knowledge-based organisation to be aware of the main causes and consequences of employee fluctuation to maintain competitiveness.*

Keywords: *Fluctuation, Human Resources, Satisfaction, Corporate Culture, Expectations, Remuneration, Relationships, Communication, Recognition.*

JEL Classification: *J63.*

1 Úvod

Fluktuace je míra pohybu zaměstnanců v rámci i mimo organizaci (Reiß, 2008). Fluktuace má své klady i zápory, zájmem organizace je však eliminovat negativní dopady a nadměrnou (negativní) míru fluktuace, která ohrožuje kontinuitu znalostí v organizaci (Branham, 2009; Ertl, 2005; Reiß, 2008; Zahorsky, 2010) a nadměrně zatěžuje firemní rozpočet i lidské zdroje, tzn. čas strávený výběrem pracovníků, inzercí, pohovory, zaškolení, dohled, motivace, hodnocení, doba zapracování, mentorování, koučování, zástup po dobu prázdné pracovní pozice (Armstrong, 2007; Bowes, 2010; Reiß, 2008). Cílem článku je proto pomocí faktorové analýzy identifikovat a popsat jednotlivé problematické prvky a vztahy mezi nimi s formulací doporučených postupů pro eliminaci těchto negativních jevů. Rámcem studie jsou prakticky využívané postupy personálních činností v organizaci.

2 Formulace problematiky

2.1 Cíle a metodika

Článek pomocí sestaveného konstruktů determinantů vyjadřujících postoje a jednotlivé příčiny odchodu zaměstnanců z pracovní pozice v organizaci modeluje na základě kvantitativního výzkumu dílčí problematické pasáže v organizačním prostředí vedoucí k fluktuaci. Účelem je, pomocí zkoumaného vzorku respondentů, kteří opustili své pracovní místo během posledního roku, odhalit neadekvátní jednání v rámci vzorku organizací společně s návrhem odstranění zjištěných nevyhovujících

praktik na základě podkladů získaných statistickými analýzami provedenými na vzorku dat a jejich interpretací.

Data k vyhodnocení příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice byla získána dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy, prostřednictvím dotazníkového šetření. Oba dotazníky zodpovědělo 100 zaměstnanců, kteří již opustili své pracovní místo, přitom respondenti se neopakovali. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody vícestupňového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let, kteří opustili své zaměstnání během posledního roku. Respondenti byli po představení zařazeni do výzkumu, pokud splňovali definované podmínky. Odpovědi byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham, (2009), Hackman et al, (1980), Meyer et al, (2004) a Katcher et al, (2010). Ve druhém dotazníku bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazování udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007, SAS a Statistica 8. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování výsledků byly dále využity testy korelace, regrese a determinace.

2.2 Literární rešerše

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 ty, pracovník opouští pracovní místo (pokud nelze změnit podmínky).

Podle studie provedené autory Hackman et al, (1980), které 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), Brandham, (2009) a Katcher et al, (2009) doplňují o odměňování, vyhovující kulturu na pracovišti, jistotu (a bezpečnost) práce. Ramlall, (2004) rozdělil motivační faktory vedoucí ke spokojenosti na pracovní pozici na splnění základních motivačních potřeb podle Maslowa, (1943), spravedlnost v zacházení, splnění očekávání a koncept pracovního místa. Výsledkem studií byla nízká korelace mezi nespokojeností na pracovní pozici vedoucí k fluktuaci a výši odměn, naopak, organizacím bylo doporučeno zaměřením na kvalifikační růst zaměstnanců, zvyšování kompetencí a zřejmost smyslu práce na konkrétní pracovní pozici.

Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci (Deiblová, 2005; Kocianová, 2010; Bělohlávek, 2008). Opuštění pracovního místa lze považovat za extrémní případ stresové situace, nespokojenosti, demotivace a dlouhodobé frustrace pracovníka (Kolman, 2003; Linhart, 2003).

3 Řešení problému

3.1 Výsledky

Konstrukt determinantů sestavených pomocí metod indukce a dedukce, které ovlivňují odchod zaměstnanců z pracovních míst, byl modelován pomocí faktorové analýzy, která měla odhalit vztahy mezi jednotlivými determinanty a jejich vzájemném vlivu na fluktuaci pracovníků. Krátký popis a vysvětlení zkratk determinantů, které byly součástí analýzy, je uveden v tab. 1.

Tab. 1: Popis determinantů a vysvětlení zkratk

Zkratka	Popis	Zkratka	Popis
PRUŽN	Nepružný pracovní poměr	UZNÁNÍ	Nedostatek uznání
ZATÍŽ	Nadměrné zatížení	NEKALÉ	Nekalé platební praktiky
ZDROJ	Nedostatek potřebných zdrojů	DŮVĚRA	Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení
KULTUR	Nevyhovující organizační kultura	BUDOUC	Nejistota ohledně budoucnosti firmy
KVALIT	Nedostatek zaměření na kvalitu	ROZVOJ	Nedostatek zájmu o rozvoj
PLAT	Nedostatečné platové ohodnocení	STÁLOST	Nejistota stálosti zaměstnání
BENEFI	Nevyhovující benefity	CESTOV	Nadměrné požadavky na cestování
ODPOV	Odměna neodpovídá výkonu	KOLEGA	Negativní vztah s kolegou/y
UPŘÍMN	Nedostatek upřímnosti / integrity / etiky	TÝM	Nedostatek týmové spolupráce mezi zaměstnanci
KOMUNI	Nedostatek otevřené komunikace	SPRAVE	Nespravedlivé zacházení
PODPOR	Nedostatečná podpora vstupů či nápadů	NÁPAD	Nedostatečná podpora nových nápadů
ZPĚT	Nedostatečná zpětná vazba	OČEKÁ	Nedostatek jasných očekávání
VZDĚL	Nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj	SOUKR	Nevyrovnanost pracovního a soukromého života
NÁPLŇ	Nezajímavá nebo nenaplňující práce	NADŘÍZ	Negativní vztah s nadřízeným/i
PRODUK	Nedostatek zaměření na produktivitu		

Zdroj: Vlastní výzkum

Analýza byla provedena v návaznosti na korelační matici znázorňující vztahy mezi determinanty. Vzhledem k celkově slabým či středním přímým korelacím mezi determinanty, které byly konstruovány jako samostatné a nezávislé z důvodu jejich jednoznačného využití pro konstrukt nebylo předpokládáno nalezení významných faktorů. Jak bude uvedeno v tabulkách níže, pomocí rotace metodou VARIMAX však bylo nalezeno 18 statisticky významných faktorů. Pro výběr celkového množství výsledných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Byly vybrány faktory, jejichž variance byla vyšší než 1,0. Racionálně byla tato hodnota vybrána z důvodu, že vysvětlující faktor musí mít alespoň takovou hodnotu, jako originální standardizovaný determinant. Pomocí Kaiser-Guttmanova pravidla bylo množství faktorů redukováno na 13, jak uvádí tab. 2. Faktory 14 a 15 přesahovaly hodnotu 1,0 jen nepatrně, a proto nebyly dále brány v potaz.

Tab. 2: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	Faktor	Variance	Faktor	Variance
Faktor 1	1.9222648	Faktor 7	1.4081631	Faktor 13	1.2717636
Faktor 2	1.8657445	Faktor 8	1.3730865	Faktor 14	1.1751723
Faktor 3	1.6595419	Faktor 9	1.3557379	Faktor 15	1.0022318
Faktor 4	1.5729333	Faktor 10	1.3161358	Faktor 16	0.9454068
Faktor 5	1.5719660	Faktor 11	1.2981427	Faktor 17	0.8629296
Faktor 6	1.5229047	Faktor 12	1.2817171	Faktor 18	0.7149983

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro výběr determinantů významných pro tvorbu faktoru byly vybrány takové, které měly vyšší hodnotu než 0,3 a pouze kladné závislosti, neboť z položení úlohy vyplývá kladný vztah determinantů k fluktuaci a analogicky i mezi sebou navzájem. Tab. 3 a Tab. 4 uvádí postupně jednotlivé faktory a jejich determinanty. Vysvětlení zkratk je opět uvedeno v Tab. 1.

Tab. 3: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 1

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

Zdroj: Vlastní výzkum

Faktor 1 odhalil vazbu mezi vyrovnaností pracovního a soukromého života respondentů a nadměrného zatěžování. Tento faktor lze proto vysvětlit jako důraz zaměstnanců na životní rovnováhu. Tento faktor je, jakožto první nalezený i nejvýznamnější, což dokládá i nejvyšší variance tohoto faktoru (1,9222648) mezi ostatními faktory v analýze. Celkově se ovšem variance všech faktorů pohybovala

mezi hodnotami <1;2>, proto nelze první faktor označit za silně vybočující. Přesto lze z výsledku usuzovat na uvědomění si svého života a jeho smyslu, přání vzorku během odchodu trávit čas nejen prací, ale i osobními záležitostmi a během pracovní doby mít prostor na klidné splnění úkolů bez stresu a přetěžování.

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

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

Čtvrtý faktor odhalil vazby mezi Nedostatečnou zpětnou vazbou, Nedostatkem upřímnosti / integrity / etiky v organizaci a Nedostatkem zaměření na kvalitu. Faktor je možné souhrnně nazvat jako ekonomická odpovědnost, neboť organizace v tomto případě sleduje pouze vlastní zájmy (zejména finanční, tedy ekonomické), bez ohledu na dopad pro okolí a zájmové skupiny, jejichž členem jsou samozřejmě i zaměstnanci. Ti nejvíce vidí do nevhodných praktik organizace a nejsou spokojeni s jejich hodnotami, které se vyznačují malým zájmem o zaměstnance ve smyslu neposkytování zpětné vazby ohledně úkolů i vývoje celé organizace, nezájem o etické otázky, malá nebo žádná integrita organizace a jejich jednotek, pracovníci k sobě nejsou upřímní, dochází k zamlčování informací a kvalita není podporována. Tento výstup upozorňuje organizace na to, že větší část jejich zaměstnanců jsou lidé se silným etickým vnímáním a nedokážou tolerovat jednání organizace, která jsou v rozporu s jejich přesvědčením. Zaměstnanci nejsou ochotni v organizaci setrvat za podmínek, kdy nevěří kvalitě vlastních produktů a nemají informace o jejich vlastní práci a práci celé organizace.

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

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

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

Tab. 4: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax – část 2

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

Zdroj: Vlastní výzkum

Faktor 8 odhalil zaměření zaměstnanců na inovace firmy a vlastní rozvoj. Kombinace výroků Nedostatek zájmu o rozvoj, Nedostatek zaměřením na produktivitu a Nedostatečná podpora nových nápadů vede k poznání, že zaměstnanci jsou samostatně myslící bytosti, které se snaží uplatnit své znalosti, schopnosti a zkušenosti, nicméně jejich vlastní organizace je v tomto rozvoji brzdí. Projevila se jistá „zkamenělost“ organizačních procesů a postupů, kde není prostor pro inovace,

produktivitu a efektivitu. Tento nesoulad s iniciativou zaměstnanců ovšem vede k fluktuaci, neboť zaměstnanci se rozhodují svou touhu po rozvoji uplatnit jinde.

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

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

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

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

Stejně jako faktor 11 i faktor 13 vysvětluje příčinu odchodu zaměstnanců z pracovní pozice jako redukci obav o budoucnost daného pracovního místa. Spojení

výroků Nekalé platební praktiky a Nejistota stálosti zaměstnání jasně indikuje příčinu problému. Pracovníci se cítí ohroženi na svých pozicích, protože cítí nejistotu v celé firmě, která nemanipuluje zcela dle právních předpisů v platebním styku. Raději pracovní místo sami opouštějí. Podobná příčina se objevuje již podruhé, zdá se, že se jedná o závažný problém, který není mezi organizacemi v ČR výjimkou.

Tab. 5 uvádí souhrn názvů všech faktorů nalezených faktorovou analýzou.

Tab. 5: Pojmenování faktorů

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

Zdroj: Vlastní výzkum

4 Závěr

Výzkum provedený na vzorku respondentů pomocí náhodného výběru potvrdil teoretická východiska týkající se faktorů ovlivňujících fluktuaci pracovníků. Bylo identifikováno třináct významných faktorů vedoucích zaměstnance k zvažování opuštění pracovního místa v organizaci. Korelační analýza indikuje přímou a silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců mezi uvedenými faktory a opuštěním pracovní pozice.

Spokojenost pracovníků v organizaci je provázána především přes interní organizační praktiky a osobní preference. Výsledné faktory ukazují na propojenost fluktuace s vnímáním spravedlnosti zaměstnanci na pracovišti, ať už se to týká spravedlivého odměňování, rozdělování činností, pracovního postupu a povyšování a spravedlivého přístupu ke zdrojům. Vnímaná nerovnováha mezi kolegy na stejné úrovni v uvedených faktorech vede často zaměstnance k tendencím opustit zaměstnání.

Dále se, jako ovlivňující fluktuaci, projevíly nekalé interní organizační praktiky. Dotazovaní zaměstnanci raději předčasně opustili zaměstnání, než by přihlíželi nedostatečnému etickému jednání firmy, machinacím s finančními prostředky a nejasnou vizí a budoucností. Vzhledem k tomu, že se podobný faktor vyskytl vícekrát, nelze brát tento výsledek jako náhodný a je třeba tomuto prvku v organizaci věnovat pozornost. Často se jedná pouze o nedostatečnou informovanost uvnitř organizace, kdy zaměstnanci předpokládají horší možný scénář. Vysvětlení strategie a základních bodů plánovaného rozvoje firmy zcela změní pohled pracovníků na situaci, což znamená okamžité snížení fluktuace.

Stěžejním bodem pro snížení fluktuace je přetváření způsobu práce se zaměstnanci v souladu s nastoupeným trendem nikoli řízení lidských zdrojů, ale jejich rozvoje ve smyslu podpory samostatnosti, plánování kariéry, otevřené komunikace, a sdílení

informací. Jak uvádí personální teorie, důležité je brát v potaz potřeby zaměstnanců na různých úrovních rozvoje. Často přehlíženými a tedy problematickými potřebami jsou potřeby sounáležitosti, přátelství, bezpečí a jistoty, uplatnění, uznání skupinou a seberealizace. Vnímaný rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem vede k nespokojenosti a tím k tendenci pracovníků opustit pracovní místo. Pracovníky je nutné ve výkonu úkolů podporovat a to pro zvýšení pocitu důležitosti, spokojenosti, potřebnosti pro organizaci, ale zejména pro udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce v době ekonomické krize. Je jisté, že zaměstnanci, kteří nejsou v práci podporováni, nemají dostatek informací a jsou k tomu navíc kritizováni, téměř určitě organizaci opustí.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu: Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 201011140016 „Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců“).

Použité zdroje

- [1] ANDERSON, V. *Research Methods in Human Resource Management*. 2. London : Chartered Institute of Personnel Development, 2009. 385 s. ISBN 978-184398-227-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BOWES, B.J. *Legacy Bowes Group* [online]. 2010 [cit. 2010-06-30]. A Competitive Employee Market Compels Companies to Manage High Turnover. Dostupné z WWW: <http://legacybowesgroup.com/component/content/article/43-retention/183-a-competitive-employee-market-compels-companies-to-manage-high-turnover.html>.
- [5] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] ČERVINKOVÁ, R. Zmrazili jste platy, a co dál? Aneb co nám krize dala a vzala... *HR forum*. 2010, 1. s. 41 – 45.
- [7] DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde, 2005. 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [8] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [9] ERTL, J. PersonAll consulting [online]. 2005 [cit. 2010-03-28]. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Dostupné z WWW: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
- [10] HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980.

- [11] HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.
- [12] JENKINS, A.K. Keeping the talent: understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce. *Defense A R Journal*. 1.4.2009, 1, s. 164-170.
- [13] KATCHER, B. L.; SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [14] KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOLMAN, L. *Kapitoly z psychologie pro ekonomy - II. část*. Praha : Credit 2003. ISBN 80-213-0968-7.
- [16] LINHART, Z. *Marketing*. Praha : Credit, 2003. ISBN 80-213-1067-7.
- [17] MASLOW, A. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. 50, s. 370-396.
- [18] MEYER, J.P., ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. 1, s. 61-89.
- [19] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [20] PASS, S. What's the best way to secure high-performance working and best practice?. *People Management Magazine* [online]. 15.9.2005, 38, [cit. 2010-11-03]. Dostupný z WWW: <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2005/09/ontheline.htm>.
- [21] RAMLALL, S. J. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2004, 5(1), 52-63.
- [22] REIß, Ch. *Fluktuation*. [online]. 2. 1. 2008 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
- [23] ZAHORSKY, D. Fighting Employee Turnover Costs : Reduce Employee Turnover. *About.com : Small Business Information* [online]. 2010, 1, [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm>.

Kontaktní adresa

Ing. Lucie Linhartová

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení

Kamýcká 129, 165 21 Praha 6, Česká republika

Email: linhartoval@pef.czu.cz

Tel.: +420 724 957 773

Doručeno redakci: 22. 02. 2011

Recenzováno: 09. 06. 2011

Schváleno k publikaci: 09. 08. 2011