

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH
NEZISKOVÉHO SEKTORU

Příčiny fluktuace zaměstnanců v neziskových organizacích
v oblasti sociálních služeb

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Kateřina Matoušková

Vedoucí práce: Mgr. František Znebežánek, PhD.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci zpracovala samostatně na základě použité literatury a ostatních zdrojů informací, které jsou zde uvedeny.

V Jihlavě dne 25. března 2020

Kateřina Matoušková _____

Anotace

Fluktuace zaměstnanců je důležitým ukazatelem, jak si firmy váží svých zaměstnanců a také jak si zaměstnanci váží sebe samých ve své pracovní roli. Tato diplomová práce popisuje příčiny fluktuace pracovníků v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb a analyzuje příčinné faktory, které vedou pracovníka k dobrovolnému opuštění pracovního místa.

Práce určuje důležitost nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání a zaměřuje se na faktory: odměňování, vztahy, kulturu v organizaci, komunikaci, motivaci, jistotu, uznání, syndrom vyhoření, ochranu zdraví a bezpečnosti práce a faktory socioekonomické. Výzkum se zaměřil na pohled bývalých pracovníků neziskového sektoru sociálních služeb a popisuje, které faktory jsou pro ně nejvíce důležité, resp. kvůli kterým příčinám (faktorům) nejčastěji pracovníci neziskového sektoru sociálních služeb podávali výpověď. Z výsledků práce vyplývá, že lidé na prvním místě odcházeli kvůli tomu, že nemohli sladovat svůj osobní a rodinný život s životem pracovním, na druhém místě odcházeli kvůli nedostatečnému odměňování a za třetí, kvůli neuspokojivým vztahům.

Přála bych si, aby tato diplomová práce sloužila všem neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb, protože věřím, že další manažerskou prací s faktory odcházení mohou neziskové organizace udržet cenné talenty a nepřicházet tak každoročně o (nejen) finanční zdroje, které jim jako společnost poskytujeme.

Summary

Employee turnover is an important indicator of how companies value their employees and how employees' value themselves in their work role. This diploma thesis describing the causes of employee turnover in the non-profit sector of social services and analyses the causal factors that lead the worker to voluntarily leave the job.

The work determines the importance of the most common causes of leaving employment and focuses on factors: remuneration, relationships, organizational culture, communication, motivation, security, recognition, burnout syndrome, health and safety factors and socio-economic factors. The research focused on the view of former employees of the non-profit

sector of social services and found out which factors are most important for them, resp. which causes (factors) most often workers of the non-profit sector of social services resigned. The results of the work show that people left in the first place because they could not reconcile their personal and family life with working life, in the second place because of insufficient remuneration and thirdly because of unsatisfactory relationships.

I would like this diploma thesis to serve all non-profit organizations in the field of social services, because I believe that other managerial work with factors of leaving can make non-profit organizations retain valuable talents and not lose every year the (not only) financial resources we provide them as a society.

Mé poděkování patří Mgr. Františkovi Znebejánkovi, PhD. za odborné vedení, trpělivost a vstřícnost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval. Také děkuji své výjimečné dceři Dorotce za vnímavost, laskavost a ohleduplnost, kterou musela ve svých dvou letech vynaložit, abych práci úspěšně dokončila.

Obsah

Úvod	13
A. Teoretická východiska.....	16
1. Fluktuace zaměstnanců	16
1.1 Vymezení pojmu fluktuace	16
1.2 Druhy fluktuace.....	16
1.3 Funkčnost/dysfunkčnost fluktuace	17
1.4 Důsledky fluktuace.....	18
1.5 Měření fluktuace.....	19
1.6 Role fluktuace v organizacích	20
2. Specifika neziskových organizací	22
2.1 Poslání organizace, jako specifikum NO	27
2.2 Financování jako specifikum NO.....	27
2.3 Pracovníci, odměňování a kariérní růst jako specifikum NO	28
2.4 Každodenní kontakt s klienty jako specifikum práce v NO	32
2.5 Dobrovolnictví jako specifikum NO	33
3. Specifika oblasti sociálních služeb.....	35
3.1 Definice sociálních služeb.....	36
3.2 Osobní kontakt s klienty sociálních služeb	37
3.3 Dilemata sociální práce	37
3.4 Etické nuance sociálních služeb	38
3.5 Pomáhání jako profese	39
4. Základní informace o zkoumaných organizacích	40
4.1 Armáda spásy	40
4.2 Člověk v tísní.....	41
4.3 Charita	42
4.4 Naděje.....	42
4.5 Slezská diakonie	43
5. Přehledová studie	44
5.1 Teorie fluktuace podle Jany Holé.....	44
5.2 Teorie fluktuace podle Luďka Vajnera	45
5.3 Teorie fluktuace podle Kláry Aronové a dalších	47
5.4 Teorie fluktuace podle Leigha Branhama	48
5.5 Teorie fluktuace podle Jany Chaloupkové a kol.	50
5.6 Teorie fluktuace podle Lucie Vnoučkové.....	52

5.7	Teorie fluktuace podle Darji Holátové a Vlasty Doležalové.....	54
5.8	Teorie fluktuace podle autorů zabývajících se motivací	55
5.9	Teorie fluktuace podle Randstad Employer Brand Research	56
5.10	Teorie Fluktuace podle Jiřího Stýbla.....	57
6.	Příčiny fluktuace k vlastnímu výzkumu.....	61
6.1	Faktor nedostatečného odměňování	61
6.2	Faktor neuspokojivých vztahů a neuspokojivé komunikace	61
6.3	Faktor nezvnitřněné kultury	62
6.4	Faktor nedostatečné motivace	63
6.5	Faktor nejistoty.....	63
6.6	Faktor nedostatku uznání.....	63
6.7	Faktor syndromu vyhoření	64
6.8	Faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce.....	64
6.9	Faktory socioekonomické.....	65
B.	Projekt výzkumu	66
7.	Cíl výzkumu	66
8.	Výběr metody a techniky výzkumu	67
9.	Definice fluktuace	68
10.	Model problému	69
11.	Hypotézy a operacionalizace jejich pojmů	71
11.1	Hypotéza č. 1, 2, 3, faktor odměňování.....	71
11.2	Hypotéza č. 4, 5, 6, faktor komunikace.....	72
11.3	Hypotéza č. 7, 8, 9, faktor vztahů.....	73
11.4	Hypotéza č. 10, 11, 12, faktor sladování pracovního života s osobním životem..	74
11.5	Hypotéza č. 13, 14, 15, faktor kultury organizace.....	75
11.6	Hypotéza č. 16, faktor nedostatečné motivace	76
11.7	Hypotéza č. 17, 18, 19, faktor nejistoty.....	77
11.8	Hypotéza č. 20, 21, 22, faktor uznání.....	78
11.9	Hypotéza č. 23, 24, 25, faktor ocenění	79
11.10	Hypotéza č. 26, 27, 28, faktor kariérního růstu	79
11.11	Hypotéza č. 29, 30, 31, faktor dalšího vzdělávání	80
11.12	Hypotéza č. 32, 33, 34, faktor syndromu vyhoření	81
11.13	Hypotéza č. 35, 36, 37, faktor ochrany zdraví a bezpečnosti práce	82
11.14	Hypotéza č. 38 faktory socioekonomické	84
12.	Dotazník	86

13.	Předvýzkum	90
14.	Technika sběru dat.....	92
15.	Výběrový postup	98
16.	Stanovení velikosti vzorku.....	99
C.	Kontrola a zpracování dat	101
D.	Interpretace dat.....	106
17.	Celkové výsledky	106
18.	Výsledky pro každou hypotézu.....	109
18.1	Hypotéza č. 1, 2, 3, faktor odměňování.....	109
18.2	Hypotéza č. 4, 5, 6, faktor komunikace.....	113
18.3	Hypotéza č. 7, 8, 9, faktor vztahů.....	117
18.4	Hypotéza č. 10, 11, 12, faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem.....	121
18.5	Hypotéza č. 13, 14, 15, faktor kultury organizace	125
18.6	Hypotéza č. 16, faktor nedostatečné motivace	129
18.7	Hypotéza č. 17, 18, 19, faktor nejistoty.....	134
18.8	Hypotéza č. 20, 21, 22, faktor uznání.....	138
18.9	Hypotéza č. 23, 24, 25, faktor ocenění.....	142
18.10	Hypotéza č. 26, 27, 28, faktor kariérního růstu	146
18.11	Hypotéza č. 29, 30, 31, faktor dalšího vzdělávání	150
18.12	Hypotéza č. 32, 33, 34, faktor syndromu vyhoření	151
18.13	Hypotéza č. 35, 36, 37, faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce	155
18.14	Hypotéza č. 38, faktory socioekonomické	159
E.	Diskuse.....	161
F.	Závěr	163
	Seznam literatury	165
	Seznam elektronických zdrojů.....	167

Úvod

Termín „fluktuace zaměstnanců“ je v odborné veřejnosti zcela běžně chápán a používán, nicméně ze své zkušenosti musím říct, že jsem při rozhovorech o mé diplomové práci musela tento termín dále vysvětlovat, aby docházelo k přesnému chápání tématu. Uvedme tedy hned na začátku, že v této diplomové práci budu termín „fluktuace zaměstnanců“ chápat jako proces, kdy zaměstnanec dobrovolně opouští své pracovní místo. Tímto procesem se zabývá snad každý člověk na své profesní dráze, a protože neminul ani mě, rozhodla jsem se ho ve své diplomové práci podrobněji prozkoumat. Zajímalo mě, proč lidé odcházejí, které příčiny vedou zaměstnance k podání výpovědi? Jsou to nezdravé vztahy v organizaci, kvůli kterým jsem opustila i já své pracovní místo? Nebo je to ještě něco jiného?

Pracovní trh se totiž v posledních letech velmi proměnil a jedna z velkých změn je míra fluktuace zaměstnanců. Zatímco generace X.¹ měnila práci po zralé úvaze a v delším časovém horizontu, generace Y se neobává měnit svého zaměstnavatele častěji, např. jednou za rok. Na pracovním trhu můžeme pozorovat několik změn, které mají, co dočinění s vyšší mírou fluktuace. Máme větší výběr z nabídek práce, protože roste počet volných míst, nástupní platy napříč obory neustále vzrůstají a také práci hledají lidé, kteří ji stále mají, protože je větší šance si polepšit, např. najít práci blíže domovu, nebo lépe finančně ohodnocenou. Lidé dnes stále častěji používají internet k hledání práce, kdy se zaměstnavatelé, i zaměstnanci prezentují např. na Facebooku, a tak spoustu lidí hledá práci právě tam. Vzestup informačních technologií dnes také umožňuje udělat pracovní pohovor přes video, firmy na vyšší pozice využívají tzv. videodotazníky. (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, str. 153)

Tou nejvýznamnější změnou, je pak pozice zaměstnance, kdy je zřejmé, že i on si vybírá, se kterou organizací spojí své jméno, pro kterou společnost vynaloží svou každodenní energii a čas, a také se rozmýšlí, jestli své schopnosti a dovednosti bude moci naplno využívat. Tímto způsobem se tak nemusí zaměstnanec automaticky dostat do podřízené pozice. (Koubek, 2011, str. 72)

¹ Generace X je označení pro lidi narozené v 60. a 70. letech 20. století. Generace Y je termín pro lidi narozené v 80. letech a první polovině 90. let 20. století. Generace Z je pak označením pro lidi narozené v druhé polovině 90. let a na přelomu milénia. (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016)

Osobně vnímám, že pokud je člověk v práci úspěšný, tedy svoji osobní a pracovní roli sladuje se svou pracovní pozicí, má menší motivaci z organizace odejít. Přesněji, pokud pracovník zvládá specifické sociální situace, zapadá do konkrétní sociální struktury, kterou přináší každá pracovní pozice, a také pracuje v souladu s očekáváním pracovníků, a to jak kolegů, tak nadřízených, či podřízených, můžeme jej označit za pracovníka úspěšného, schopného, perspektivního a také dobře hodnoceného, což jsou mj. faktory, které dobrovolnou fluktuaci odvracejí. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012, str. 111)

Vysoká míra fluktuace potom znamená, že manažer volí nevhodný přístup k zaměstnancům, nebo jsou v dané organizaci, či odvětví ještě jiné problémy, ke kterým patří např. nevhodně sestavený tým, nespravedlivé odměňování/zacházení/hodnocení. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 14)

„Úspěšní vedoucí jsou zaměřeni na lidi, neúspěšní na produkci“ (Likert, 1961 in Pauknerová et al, 2006). Pauknerová tvrdí, že psychologická, či sociální atmosféra je základní podmínkou efektivnosti organizace a nejdůležitějším faktorem jejího utváření je vrcholový management. Způsoby chování vrcholového vedení se dále šíří organizací dolů a jsou zaměstnanci napodobovány. Tvorba atmosféry v organizaci tedy vychází z konceptu přijatého vrcholovým vedením. (Vnoučková, Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích, 2014, str. 138)

Pracovní trh je tedy proměnlivým, akčním místem, kdy větší nabídka pracovních pozic, zvyšování platů a množství šancí, kde práci vyhledat, umožňuje uchazeči o zaměstnání vybírat mezi rozličnými nabídkami práce a rozličnými styly vedení. Pokud má tedy člověk více možností a lépe se na trhu práce orientuje, pravděpodobně přemýšlí o tom, jestli by se mohl mít pracovně ještě lépe, než se má nyní. Tato základní myšlenka je pak původcem dobrovolné fluktuace zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je pak popsat tyto příčiny dobrovolné fluktuace zaměstnanců v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb. Práce analyzuje příčinné faktory, které vedou pracovníka k podání výpovědi. Pro vyhodnocování nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání je pak určující jejich důležitost. Ve výzkumu se zaměřuji, zda byli pracovníci nespokojeni s odměňováním v organizaci, nebo se vztahy a kulturou v organizaci, dále mě

zajímal faktor komunikace, motivace, jistoty, uznání, syndromu vyhoření, dále faktor ochrany zdraví a bezpečnosti práce a faktory socioekonomické. Výzkum se zaměřil na pohled bývalých pracovníků neziskového sektoru sociálních služeb a popsal, které faktory jsou nejvíce důležité, resp. kvůli kterým příčinám (faktorům) nejčastěji pracovníci neziskového sektoru sociálních služeb podávají výpověď. V práci vycházím z přehledové studie, která naznačuje, které faktory bylo vhodné vzít v úvahu. Výzkum probíhal na konci roku 2019 a na začátku roku 2020 napříč neziskovými organizacemi v kraji Vysočina, které v tu dobu poskytovaly jakýkoliv typ sociálních služeb. Tato oblast je totiž specifická svými pracovníky a pracovníci daleko více náchylní k syndromu vyhoření. (Hroncová, a další, 2008)

Práci jsem členila na teoretickou a empirickou část, kdy v teoretické části najdete vymezení pojmu fluktuace, vymezení oblasti neziskového sektoru a také vymezení sociálních služeb. Poté uvádím přehledovou studii, ve které jsou popsány současné teorie fluktuace. Z kapacitních důvodů vybírám pouze některé příčiny fluktuace, které používám k vlastnímu výzkumu. V empirické části pak za použití kvantitativní výzkumné metody a techniky dotazníku zkoumám důležitost nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb v kraji Vysočina.

Přála bych si, aby tato diplomová práce sloužila všem neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb, aby se pracovníci ve vedení organizací vždy upřímně zamysleli, jestli mohou zaměstnancům nabídnout přesně to, co zaměstnanci potřebují. A zároveň, pokud budou mít tito vedoucí na zřeteli nejčastější důvody odchodu, kvůli kterým by mohli jejich zaměstnanci práci opustit, mohou svými manažerskými dovednostmi samotné fluktuaci předejít. Věřím, že další práci s faktory odcházení mohou neziskové organizace udržet cenné talenty a nepřicházet tak každoročně o cenné finanční zdroje, které jim jako společnost poskytujeme.

A. Teoretická východiska

1. Fluktuace zaměstnanců

1.1 Vymezení pojmu fluktuace

Podle Nového akademického slovníku cizích slov je termín fluktuace předkládán jako: „*neustálé změny, vlnění, kolísání, pohyb*“ (Kraus, 2014, str. 249). Dále je pak vysvětlen v přeneseném významu, jako např. cenová fluktuace (pohyb ceny), fluktuace národního důchodu (kolísání hodnoty důchodu), v biologickém smyslu, kdy fluktuace znamená proměnlivost organismů, nebo fluktuace jako fyzikální vlastnost ve smyslu náhodného kolísání kolem rovnovážné hodnoty. Fluktuace je také termín, který používají lékaři, kdy znamená projev přítomnosti tekutiny při vyšetření pohmatem.

Dále je pak termín užíván ve spojení fluktuace zaměstnanců, což dle slovníku znamená: „*častý (neodůvodněný) přechod pracovníků z jednoho podniku do druhého*“. Následně je vysvětlen pojem fluktuant/ka, tedy „*pracovník, který často neodůvodněně střídá zaměstnání*“ a pojem fluktuovat, tedy: „*měnit se, kolísat*“ (tamtéž).

Vnoučková doplňuje: „*Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“, nebo také „pohybovat sem tam“.*“ (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 31) Tento termín se používá v oblasti přírodních věd a byl také převzat do managementu lidských zdrojů. Tam jej chápeme jako odchod zaměstnance z pracovní pozice na základě různých důvodů.

Upřesním tedy, že v mé diplomové práci budu termín „fluktuace zaměstnanců“ chápat jako proces, kdy zaměstnanec dobrovolně opouští své pracovní místo na základě různých důvodů.

1.2 Druhy fluktuace

Jak jsem předeslala výše, na fluktuaci se dá pohlížet z mnoha úhlů pohledu. Můžeme ji řadit podle dobrovolnosti, či nedobrovolnosti, kdy zaměstnanec mění své pracovní místo pro, nebo proti své vůli z jakýchkoliv důvodů. Nebo se můžeme setkat s fluktuací v rámci, nebo vně organizace, kdy zaměstnanec buď opouští místo na jinou pozici ve firmě, nebo firmu

změní úplně, a to i mimo svůj obor. Posledním druhem fluktuace můžeme vnímat fluktuaci přirozenou, kdy zaměstnanec odchází na základě přirozených životních událostí, jako je odchod na mateřskou dovolenou, nebo do starobního důchodu. Můžeme se také setkat s označením „pozitivní fluktuace“ nebo „negativní fluktuace“ nebo také již zmiňovaná „dobrovolná fluktuace a „nedobrovolná fluktuace“. V těchto případech vždy záleží na tom, kdo tento druh fluktuace pojmenovává, zda manažer, nebo pracovník. Pro každého z nich znamená pozitivum či negativum něco jiného, stejně tak i dobrovolnost opouštění pracovního místa. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 13)

1) Fluktuace v rámci organizace

O fluktuaci v rámci organizace můžeme mluvit tehdy, je-li zaměstnanec povýšen, nebo změní pracovní místo v dané organizaci.

2) Fluktuace vně z organizace

Fluktuace vně z organizace znamená, že zaměstnanec dá zaměstnavateli výpověď a z organizace dobrovolně odejde do jiné organizace, nebo úplně změní obor své činnosti.

3) Přirozená fluktuace

Přirozená fluktuace je např. situace, kdy zaměstnanec zemře, nebo odejde do starobního, či invalidního důchodu, na mateřskou dovolenou atd. (tamtéž)

Pro cíl mé práce se budu zabývat fluktuací vně z organizace, kdy mě budou zajímat faktory, které vedou zaměstnance k podání výpovědi a dobrovolnému opuštění pracovního místa.

1.3 Funkčnost/dysfunkčnost fluktuace

Pokud má určitá firma vysokou míru fluktuace zaměstnanců, můžeme se domnívat, že není schopná si udržet své pracovníky. Pokud má firma nízkou míru fluktuace, tudíž stabilní pracovní prostřední, je možné, že z určitého hlediska stagnuje, protože nepřichází nikdo nový, kdo by pohlédl na práci bez předsudků a s nadhledem. Vysoká míra fluktuace ve firmě nabízí proměnlivé prostředí, nárůst kontaktů a sociálních vazeb jak uvnitř, tak vně firmy. Nízká míra fluktuace zaručuje stabilitu, jistotu a bezpečí, takže se zaměstnanci mohou cítit komfortně, bez nutnosti rychle reagovat na změny. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 21)

Fluktuace je však pro firmu vždy ztrátou z hlediska negativního chování zaměstnance předtím, než zaměstnání opustí. Toto negativní chování může trvat různě dlouho, v konečném důsledku organizaci znehodnocuje. Vnoučková jej popisuje jako proces odcizení, kdy zaměstnanec snižuje svůj pracovní výkon, demotivuje sebe a posléze i okolí. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 133)

Je také paradoxní, že trend většiny firem je investovat do rozvoje lidského kapitálu, protože spousta firem pochopilo, že právě lidé jsou ve firmách to nejcennější – přesto ale většina organizací čelí vysoké fluktuaci zaměstnanců, nebo jejich odcizení. Náklady za odcházejícího zaměstnance Vnoučková dělí na přímé náklady, mezi něž patří administrativní náklady a odstupné, a nepřímé náklady, tedy náklady na absolvovaná školení, či vzdělávání. Dále to jsou náklady související s vyhledáváním a přijímáním nového zaměstnance, náklady na doškolení, náklady na pokrytí období, kdy místo není obsazené, včetně času, který věnují nadřízení a kolegové k orientaci nového zaměstnance ve firmě. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 22)

1.4 Důsledky fluktuace

Negativními důsledky fluktuace v organizacích je dle Vnoučkové:

- *„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,*
- *pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení,*
- *snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele pro potenciální uchazeče o zaměstnání,*
- *zvýšené náklady na:*
 - *udržení funkčních procesů, na zamezení dalších škod,*
 - *výběr a adaptaci nového zaměstnance.“* (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 13)

Pokud ale zaměstnanec dlouhodobě svou práci neodváděl dobře, pokud jeho přítomnost ohrožovala pracovní vztahy, pak je odchod zaměstnance pozitivním jevem. (Holátová &

Doležalová, 2014, str. 74)

Pozitivní důsledky fluktuace můžeme shrnout takto:

- „udrží je 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.“ (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 14)

Jana Holá uvádí, že důsledkem fluktuace může být destabilizace firmy. Stabilita firemního systému, která je typická nízkou fluktuací pracovníků, je podle Holé závislá na psychické stabilitě pracovníka a jeho ochotě se ztotožnit s posláním firmy. Pokud má pracovník jakékoliv potíže, které management neřeší, dochází u něj ke ztrátě motivace a posléze k výpovědi, což je vždy negativní důsledek pro stabilitu firmy. (Holá, 2006, str. 39)

1.5 Měření fluktuace

Fluktuaci můžeme měřit mnoha způsoby, sledovat ji za konkrétní období, nebo ji měřit podle pracovní funkce. Někteří autoři doporučují do výpočtu nezahrnovat vynucenou fluktuaci, např. na mateřskou dovolenou, do starobního, či invalidního důchodu, jiní autoři naopak doporučují tuto fluktuaci zahrnout a vypočítat tzv. „hrubou fluktuaci“ a z ní pak měřit fluktuaci dobrovolnou. Je také důležité měřit fluktuaci opakovaně v delším časovém horizontu a také sledovat, jakou fluktuaci má konkurence, či ostatní organizace ve stejném odvětví. K ucelenému pohledu pomůže srovnání fluktuace v rámci celé ekonomiky. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 27)

Základní vzorce vypadají takto (tamtéž):

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

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

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

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

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

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

$$\text{Počet náhradníků za odchody} = \frac{\text{počet příchozích + počet odchozích - počet příchozích - počet odchozích}}{2}$$

1.6 Role fluktuace v organizacích

Je nutné na fluktuaci pohlížet z různých úhlů pohledu; tedy jako na novou příležitost pro firmu, i odcházejícího zaměstnance, ale také i jako na selhání obou stran, protože zaměstnanec a zaměstnavatel spolu nenašli společnou řeč. Role fluktuace má tedy ve firmách velký význam, ať už v pozitivní, nebo negativní konotaci.

„Manažeři, kteří budou chtít zůstat konkurenceschopní, budou muset přijmout novou filozofii – a to, že každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je selhání, které by mělo být analyzováno, napraveno a z něhož je třeba se poučit. Dodržování této filozofie znamená, že manažeři už nemohou dále akceptovat povrchní odpovědi odcházejících zaměstnanců o příčinách jejich odchodu, i když v některých případech mohou být „vyšší plat“, nebo „lepší příležitost“ skutečnými příčinami výpovědi. Manažeři a nejvyšší představitelé společností potřebují znát pravdu o tom, proč přišli o cenný talent, a musejí přijmout skutečnost, že možná udělali nebo naopak neudělali něco, co

zaměstnanec z firmy vyhnalo.“ (Branham, 2009, str. 21)

Za negativní aspekty fluktuace můžeme považovat např. to, že firma ztratí proškolené zaměstnance, nebo rovnou ztratí své zákazníky, protože je odcházející zaměstnanec přetáhne s sebou jinam. Také firmě vzniknou další nové náklady na výběr, zaškolení a zapracování nového zaměstnance. Často se odchodem zaměstnance také přetěžuje stávající personál, který si musí neodvedenou práci za odcházejícího zaměstnance mezi sebou rozdělit. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 13) Blíže píšou o důsledcích fluktuace v kapitole č. 6.

V pozitivním smyslu je fluktuace chápána jako proces „oddělování zrna od plev“ kdy se v organizaci často stabilizuje produktivní personál. Fluktuace je dále příležitost pro kariérní postup, pokud z organizace odejde vedoucí pracovník. Příchodem nových zaměstnanců přichází do organizace také nové nápady, z růstového hlediska tedy může být fluktuace velkou výhodou. Organizace se dozvídá, jak na venek působí a jaké jsou mezery, které musí vyplnit. (tamtéž)

Vzhledem k cíli mé práce se zaměřím na negativní význam fluktuace a budu tedy předkládat tento termín po zbytek diplomové práce v negativní konotaci – totiž jako selhání obou stran zaměstnaneckého poměru. Budu předpokládat, že ideální pracovní vztah vzniká tehdy, když je zaměstnanec spokojený s výkonem své práce, vnímá ji jako smysluplnou činnost a je za ní adekvátně ohodnocen od zaměstnavatele. Zaměstnavatel vnímá práci zaměstnance jako užitečnou, dostatečně jej finančně ohodnocuje a podporuje např. dalším vzděláváním uvnitř i vně organizace.

2. Specifika neziskových organizací

Neziskový sektor můžeme chápat jako prostor mezi státem a trhem, kde působí organizace, které jsou zaměřené na jiné cíle, než je dosahování zisku. Neziskové organizace² však zisku dosahují, nicméně zisk dále nerozdělují mezi své členy, ale dále reinvestují do dalších činností organizace. Můžeme se setkat s označením nestátní neziskový sektor, kdy je jasně definováno, že mezi neziskovkami nevnímáme organizace veřejného sektoru, který je ze své podstaty také nevýdělečný. (Skovajsa, 2010, str. 33) Hyánek uvádí, že nejasná terminologie může v diskusích o neziskovém sektoru být právě největším nebezpečím neporozumění. Na jedné straně mluvíme o sektoru, na druhé straně pak o konkrétních aktérech a subjektech, které v sektoru působí. (Hyánek, 2011, str. 15) Čepelka dále uvádí, že neziskové organizace jsou, formálně vzato, občanská sdružení, nadace a nadační fondy, zařízení církví a obecně prospěšné společnosti, jejichž činnost je uskutečňována ve prospěch svých členů, nebo ve prospěch veřejnosti. (Čepelka, 2003, str. 15) Jsou to organizace, které „vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou.“ (tamtéž)

Vajdová uvádí, že hodnoty občanské společnosti, které neziskovky reprezentují, máme tendenci posuzovat velmi kladně, možná je přeceňovat. Nicméně prostředí vysoce hodnotově nadsazené nemá dostatečnou strukturu, jen málo lidí v neziskovkách, které obhajují občanské zájmy, skutečně pracuje. Vajdová dodává, že pokud by se naše hodnotově silná společnost mohla opřít o silnou strukturu svých členů, mohla by mít daleko větší vliv. Zároveň vyzdvihuje i opačný pohled, kdy je zřejmé, že se hodnoty organizací občanské společnosti neshodují s hodnotami většiny lidí, firem, nebo vlády, takže je velmi omezena podpora rozvoje struktury. (Vajdová, 2005, str. 75)

Prvním, velmi důležitým odlišením neziskových organizací od těch ostatních ziskových je právě ona „neziskovost“. Firmy, které se dnes označují tímto názvem jsou v naší společnosti zakládány zejména pro občanskou prospěšnost, nikoliv pro navyšování zisků pro své členy. Na začátek uvádím, jakými změnami prošlo vymezení pojmu neziskovosti a s jakými dalšími pojmy se můžeme setkat.

² Pro účely zpřehlednění textu v mé práci budu také používat pro termín „neziskové organizace“, zkratku „NO“, nebo „NNO“, nebo také hovorový pojem „neziskovky“.

První rozdělení organizací bylo dualistické – užívalo se názvů buď „církevní“, nebo „světské“. Pro naši dobu je nyní typické dělení na organizace „veřejné“ a „soukromé“, přičemž prostor „neziskového sektoru“ patří někde mezi tyto dva. Někteří autoři však považují toto dělení za problematické, protože se tyto názvy jako: „ziskový“ a „neziskový“, „veřejný“ a „soukromý“ vždy chápou individuálně, často podle toho, čemu konkrétní země přiřazuje označení ziskovosti, či neziskovosti. Proto se můžeme setkat s pojmy, jako občanská společnost, sociální hnutí, nevládní organizace, zprostředkovatelské organizace, neziskový, nebo také třetí sektor, filantropický sektor, či také neformální sektor. (Špalek, Hyánek, & Fónadová, 2017, str. 12) Hyánek uvádí, že statky a služby, o kterých se rozhodlo veřejnou volbou, jsou v garanci veřejného sektoru bez ohledu na to, zda by jejich zajištění bylo efektivnější právě sektorem soukromým. Efektivnost zde není hlavním kritériem pro rozhodování, v zásadě jde o politická rozhodnutí, co je tedy státem garantováno a co už ne. Neznamená však, že neziskové organizace nepůsobí tam, kde už stát statky a služby nabízí. Podstatné je, že institucionální volba toho, které veřejné služby budou poskytovány tržně, soukromými neziskovými organizacemi, či veřejnými poskytovateli, je determinována historickým vývojem, společenskými normami a zvyklostmi, které se během vývoje v zemi rozvinuly. (Hyánek, 2011, str. 10)

Na úvod přidávám dvě citace, které jasně definují tento první a nejdůležitější rozdíl oné neziskovosti, patrný již z názvu.

„Ekonomie jako by dlouho nevěděla, jak se vyrovnat s „firmou“, které nejde o zisk, ale která místo toho deklaruje řadu jiných, mnohem méně exaktně vyjádřitelných cílů. A trvalo to až do konce 60. let 20. století, než se ekonomové začali systematicky zabývat neziskovými organizacemi, tedy „firmami“ a uskupeními, jež, ať již mají jakýkoliv cíl, není jim nikdy primárně zisk.“ (Špalek, Hyánek, & Fónadová, 2017, str. 7)

„Jen málo společenských oblastí prodělalo po roce 1989 tak bouřlivý rozvoj jako neziskový sektor (...). Z totalitního vakua, ve kterém existovalo několik desítek tzv. společenských organizací, tvořící Národní frontu (...), vzniklo do současnosti kolem 70 000 právnických osob. Možnosti, ambice, vliv i typy a rozsah činností těchto subjektů jsou tak různorodé, flexibilní a dynamické, že se tato oblast, do jisté míry právem, jeví jako nepřehledná, netransparentní a neutříditelná. Všechny uvedené vlastnosti jsou silou a současně slabostí neziskového sektoru. Na jedné straně mu umožňují formulovat nabídku individualizovaných a pestrých činností a služeb, které rychle reagují na vznikající společenské potřeby (...), na

druhé straně se právě pro tyto vlastnosti jeví jako nestabilní a neprůhledný.“ (Deverová, Frič, Frištenská, & Beránek, 2008, str. 89)

Vajdová dodává, že významným specifickým občanské společnosti v Česku je „totalitní dědictví“, kdy všechny post-komunistické země charakterizuje vysoká míra nedůvěry v druhé lidi a demokratické instituce. Stát má pořád velmi silnou roli, chybí silná střední třída a je zde přerušeno tradiční dárcovství, dobrovolnictví a vzájemná solidarita. (Vajdová, 2005, str. 21)

Dle výzkumné zprávy Pospíšila a kol. vyplývá, že v českém prostředí nelze neziskové organizace charakterizovat podle několika makro indikátorů, ale spíše pohledem na individuální indikátory konkrétní organizace. Neziskové organizace jsou dle autorů v České republice multifunkční. Jejich hlavní role jsou spatřovány v tzv. servisní funkci, kdy neziskové organizace poskytují služby pomoci a péče, za které příjemci mnohdy nedokážou zaplatit. Výzkum se zabývá také srovnáním českého a rakouského prostředí NO, ze kterého dále vyplývá, že v českých neziskových organizacích zaberou mnoho času a energie další činnosti, než které se týkají přímé práce s klienty. (Pospíšil, a další, 2009) Autoři Borzaga a Defourny dodávají, že zároveň největší výzvou pro neziskový sektor je vědomě se posunout ze služeb primárně orientovaných na přímou práci s klienty na takové služby, které vyžaduje trh. (Borzaga & Defourny, 2001, str. 338)

Pavol Frič a kol. se také zabývá aktivním občanstvím, ke kterému by měly neziskové organizace vést. *„Občanské organizace kromě toho, že jsou efektivním nástrojem obhajování zájmů a poskytování služeb, jsou i školami demokracie. Musejí vytvářet příležitosti pro formování občanských (participačních) dovedností a kompetencí, pro vyjadřování občanských názorů a postojů.*“ Občanská praxe tedy může naučit tomu, abychom sami byli aktivními občany, což je samo o sobě podmínkou participační demokracie. (Frič, Občanský sektor v ohrožení, 2016, str. 43)

Čepelka shrnuje, jakým činnostem se neziskovky věnují. Jde o poskytování služeb zejména neformální pomoci lidem v nouzi, nebo služeb sociální a zdravotní péče. Dále je to poskytování služeb v oblasti zájmových činností ve sportovních a kulturních odvětvích. Také mediální činnosti různých spolků usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin ve prospěch diskuse celé společnosti o jejích problémech. Neziskovky také kontrolují veřejné

dění a bouří se proti nespravedlnostem, které se dějí na jejích občanech. Činnosti neziskovek také pomáhají rozvíjet integrovanou společnost, ve které jsou účastni Romové, lidé bez domova, nebo lidé s mentálním, či tělesným postižením. Autor dodává, že právě specifické činnosti neziskovek, tzn. ty činnosti, do kterých se státu moc nechce, vlastně pomáhají zajišťovat základní poslání demokracie: „*právo lidí kdykoliv mluvit do veřejných záležitostí a v mezích zákonnosti, která vychází z občanských svobod, je také ovlivňovat*“.
(Čepelka, 2003, str. 16)

Ve své práci se tedy pokusím analyzovat prostor neziskového sektoru, který není starší než 30 let. Pro přehlednost a jistou specifičnost práce budu pracovat pouze s neziskovými organizacemi v oblasti sociálních služeb. V tomto prostoru se setkáváme s organizacemi především ústavní péče, nebo pečovatelských služeb. Analýza Novotného a Lukeše ukázala, že ze 100 % jsou neziskovky zastoupeny v zařízení SOS dětských vesniček, které jsou dvě v celé České republice a dále v charitních domovech pro řeholnice, kterých je v České republice osmnáct. Neziskovky se dále podílejí více jak z poloviny v zařízeních azylových domů, ústavech pro chronické alkoholiky a toxikomany, v domovech pro matky s dětmi a dále v zařízeních pro lidi s tělesným a mentálním postižením. (Novotný & Lukeš, 2008, str. 98) V těchto typech zaměstnání není jednoduché pracovat, a tak předpokládám, že neziskovky v sociálních službách mají specifické pracovníky. Pracovníky s vysokým mravním kreditem, s velkou obětavostí pro druhé, s velmi silnou vnitřní motivací pomáhat druhým. Mým cílem je dobrat příčiny, proč se zaměstnanci v prostoru těchto organizací necítí komfortně a proč nakonec napíšu svou výpověď a odcházejí. Pojdme se podívat, jak tento prostor specifikují následující autoři.

Někteří autoři sledují znaky neziskového sektoru:

„Neziskový sektor se v mezinárodním měřítku vymezuje podle několika znaků. Prof. L. Salomon uvádí, že neziskový sektor tvoří instituce, které jsou:

- a) organizované – vyznačují se institucionalizací. Fungují např. na základě jasně formulované smlouvy, či zřizovací listiny, mají stanovenou organizační strukturu, náplň činnosti apod.*
- b) soukromé – institucionálně oddělené od vlády. Tento rys by neměl být mylně interpretován jako oddělení od státních financí, které pro ně jsou významné.*
- c) nerozdělující zisk – veškeré zisky musí být zpětně vloženy do činnosti organizace. Tento požadavek český právní řád zohledňuje v definici organizací založených za*

jiným účelem, než je podnikání.

- d) *samosprávné – disponující vnitřní strukturou se stanovením řídicích a kontrolních kompetencí.*
- e) *dobrovolné (znamená s účastí dobrovolníků) – přítomnost nějakého dobrovolného prvku.“ (Deverová, Frič, Frištenská, & Beránek, 2008, str. 90)*

Autoři Frič a Goulli zmiňují dvě základní typologie neziskových organizací: organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné. Neziskovka v prvním případě pomáhá realizovat zájmy svých členů, v druhém případě zájmy veřejně prospěšných služeb. V zahraničí jsou organizace veřejně prospěšné více zvýhodňovány z daňového hlediska a jiných finančních podpor. Jde např. o organizace sociální a zdravotní péče. (Frič & Goulli, 2001, str. 13) Dále se autoři zmiňují o oborové klasifikaci neziskovek, kdy záleží na tom, v jaké společenské oblasti neziskovka působí. Popisují oblasti: kultury a umění, sportu a rekreace, vzdělání a výzkumu, zdraví, sociálních služeb, ekologie, rozvoje komunity a bydlení, ochrany práv a obhajoby zájmů, politiky, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodních aktivit, profesních a pracovních vztahů a jiné oblasti. (tamtéž)

Někteří autoři chápou neziskový sektor primárně jako na státě nezávislou firmu:

„Jako neziskovou organizaci chápeme jakoukoliv nevládní či nestátní neziskovou organizaci zabývající se obecně prospěšnou činností, avšak státem nezřizovanou a na státu nezávislou. V podmínkách České republiky jde především o:

- a) *občanská sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,*
- b) *obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb.,*
- c) *nadace a nadační fondy podle zákona č. 227/1997 Sb.,*
- d) *církevní právnické osoby podle zákona č. 3/2002 Sb.*

Organizace neziskového sektoru nabízejí jinak nedostupné, ale společensky důležité veřejné služby v podobě sociálních služeb, vzdělávání osob se studijními problémy, zaopatřování osob v nouzi, boje proti domácímu násilí a jakékoliv diskriminaci, služby pro tělesně a duševně postižené atd. A za to také odpovídají veřejnosti (celé společnosti).“ (Vostrovský & Štůsek, 2008, str. 10)

Pro mou práci je nejdůležitějším znakem právě tvrzení, že je neziskový sektor většinou synonymem pro prostor pomáhajících profesionálů:

„Působit v neziskové organizaci většinou znamená pracovat v tzv. pomáhající profesi, ať v

oblasti sociální, zdravotní, charitativní, humanitární, či jiné. V souvislosti s tím jsou kladeny vysoké požadavky na schopnost komunikace. V pomáhajících profesích je třeba věnovat čas na výcvik v komunikaci a řešení problémů, na diskusní a supervizní setkání nad obtížnými případy a konfliktními situacemi. Motivace k pomáhání lidem je křehká a pomáhající profese patří k těm, které jsou nejvíce ohroženy psychickým vyčerpáním i syndromem vyhoření.“ (Hroncová, a další, 2008, str. 20)

2.1 Poslání organizace, jako specifikum NO

Prvním specifikem neziskové organizace je bezpochyby práce s posláním organizace. Můžeme hovořit o misi organizace, kdy se jedná o obecně vyjádřenou myšlenku o účelu a smyslu činnosti organizace. Tato myšlenka je pak dále zpracována do cílů a úkolů organizace. (Hroncová, a další, 2008, str. 14) Hroncová dále dodává, že je nutné, aby NO poskytovala metodicky jasně dané zázemí, oproti nejasnému poslání konat dobro. Proto je tedy žádoucí, aby se pracovníci v neziskovkách s posláním organizace ztotožnili a zejména ho správně prezentovali. (Hroncová, Moderní nezisková organizace, 2010, str. 15) Ve svém výzkumu bych se tedy mohla ptát, jestli zaměstnanci opustili své pracovní místo z důvodu nesprávného zacházení neziskovky s posláním, nebo s jeho nedostatečným ztotožněním.

2.2 Financování jako specifikum NO

V prostoru NO sociálních služeb je mnoho rozdílů, zejména v zájmech, v cílové skupině a poslání. Je proto nasnadě, že s touto rozdílností je spojená i diverzifikovaná struktura zdrojů. (Špalek, Hyánek, & Fónadová, 2017, str. 19) Dle výzkumu, který provedli citovaní autoři, vyplývá, že i v období ekonomické krize v České republice mezi léty 2008–2013, byl příjem neziskových organizací v oblasti sociálních a zdravotních služeb velmi nadprůměrný. Z výzkumů vyplynulo, že dotázaným 650 neziskovým organizacím různého typu výrazně neklesl počet zaměstnanců. (Špalek, Hyánek, & Fónadová, 2017, stránky 39, 142) Pokud jsou tedy v neziskovém sektoru finanční prostředky k máni i v ekonomicky těžších obdobích, můžeme předpokládat pro neziskový sektor určitou udržitelnost v platové oblasti. Pro potřeby mého výzkumu bych si tedy mohla klást otázku, zda zaměstnanci neziskového sektoru sociálních služeb cítili jakoukoliv nejistotu, nebo pocit finančního podhodnocení, až dospěli k opuštění pracovního místa. Průša ještě dodává, že cílovým řešením by měla být změna pravidel rozpočtu tak, aby NNO měli stejný přístup

k finančním zdrojům jako příspěvkové organizace, pokud tedy vycházíme z toho, že činnosti neziskových organizací jsou v dnešní společnosti nezastupitelné, a právě neziskovky mají v některých oblastech naprosto dominantní postavení. (Průša, 2007, str. 57) Novotný a Lukeš uvádějí, že nestátní neziskové organizace se vlastně dobrovolně rozhodují být na státu finančně závislé a tedy čerpat finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Podle autorů by financované sociální služby z veřejných peněz měly naprosto nutně naplňovat standardy kvality sociálních služeb. Tato kvalita je definována zákonem a jedná se o soubor kritérií, o kterém se předpokládá, že má vliv na naplnění zájmů a potřeb jak uživatelů, tak zadavatelů. Tato kritéria jsou měřitelná – jejich porovnáním se skutečností mohou jak klienti sociálních služeb, tak samotní poskytovatelé zjistit, co funguje, nebo co v organizaci potřebuje změnu.³ (Novotný & Lukeš, 2008, str. 190)

Neziskové organizace také zaměstnávají pracovníky, kteří se na získávání zdrojů specializují. Takzvaní fundraiseři, mají na starosti zapisování do projektů, shánění sponzorů a dárců, starají se o medializaci neziskovky, a tak se starají o příliv financí do služby. Zdrojování NO je úzce spojeno s vlivem komunity. Okolí organizace svou informovaností a nepřímou podporou může ovlivnit zdroje v organizaci a tím i nepřímo výši platů zaměstnanců v tomto sektoru. Je nutností, aby každá nezisková organizace zpracovala ve výroční zprávě, jakým způsobem s veřejnými penězi nakládala – naprosto čitelně a průhledně. (Hroncová, a další, 2008, str. 15)

2.3 Pracovníci, odměňování a kariérní růst jako specifikum NO

V neziskových organizacích v roce 2012 pracovalo přes 54,2 tisíc zaměstnanců na plný pracovní úvazek. (Prouzová, 2015) Hroncová je přesvědčená o tom, že v neziskovém sektoru je „*lidský potenciál o něco důležitější než v komerční sféře.*“ (Hroncová, Moderní neziskové organizace, 2010, str. 4) Ať už mluvíme o zaměstnancích, ředitelích, či koordinátorech a dobrovolnících v neziskovkách, ti všichni by měli dle Hroncové znát svá práva a povinnosti a mít jasně dané kompetence. Nepsaným (i když v některých NO

³ „*Již několik let, v souvislosti s vývojem pojetí moderních sociálních služeb, je naplňována potřeba existence definované normy – standard úrovně poskytované sociální služby. Po široké diskuzi a zapojení množství poskytovatelů sociálních služeb vydalo MPSV v dubnu 2002 standardy kvality sociálních služeb, které vyjadřují základní obecně nepřekročitelné minimum každé sociální služby.*“ MPSV ČR

psaným) pravidlem je mantra⁴, že úspěch NO je založen na entusiasmu⁵ profesionálů a profesionální práci s dobrovolníky. Je otázka, jak dobře má NO zpracovaný výběr pracovníků, jejich přípravu, řízení, supervize a evaluaci. Často bývá také podceňována role dobrovolníků. (Hroncová, a další, 2008, str. 16) Novotný a Lukeš dodává, že jsou často neziskovky neefektivně řízeny. „*Motivace dělat smysluplnou práci a do určité míry se obětovat pro druhé často není v souladu s profesionálním managementem.*“ Dále autoři zmiňují výzkum z roku 2005, kdy pouze 7 % neziskových organizací mělo specialistu na personální činnosti a ve 40 % případů byly právě personální činnosti zajišťovány lidmi bez předchozích zkušeností, nebo vzdělání v personální oblasti. (Novotný & Lukeš, 2008, str. 79) V některých neziskovkách se po určitých letech pracovníci mění, přicházejí, odcházejí, nebo přecházejí na jiné pozice, právě podle toho, jak se proměňují projekty v NO a jejich personální náročnost. Můžeme se zásadně ptát, zda pracovníci, klienti a všichni lidé, co v organizaci spolupracují (nebo mají zájem spolupracovat), jsou dobře seznámeni o tom, proč a za jakým účelem NO existuje. Je proto nutné, aby se organizace staly transparentní, aby prezentovaly dokumenty, kde srozumitelným způsobem zpřesňují svou činnost, ať už se bude jednat o listinu práv klienta, pracovní postupy, náplň činnosti, pracovní a organizační řád, postup při řešení stížností, informační materiál pro veřejnost, informace pro uživatele služeb apod. (tamtéž) Dále je dle Hroncové důležité zaměstnance vzdělávat a zajišťovat, aby byli ve své práci co možná nejspokojenější. Nejenže je spokojený zaměstnanec loajální, pracuje lépe a s větší energií, vytváří v pracovním týmu dobrou atmosféru, ale také je pro neziskovku větší jistotou, že neodejde ke konkurenci, protože péče a zájem o zaměstnance vyjde daleko levněji, než výběr a zaškolení nových pracovníků. (Hroncová, Moderní nezisková organizace, 2010, str. 33)

Petr Boukal vyzdvihuje, že je nutné přiřazovat vhodné osobnosti k popisu pracovního místa, aby bylo jasné, že náplň práce využívá ty nejlepší vlastnosti pracovníka. Mezi těmito vlastnostmi nemůžeme hledat jenom odbornost, ale také vůli ke spolupráci a hledání východisek při řešení problémů. Typickým znakem pracovníka v NNO (a také tento znak chybí pro výdělečné subjekty) je tedy podle Boukala zaměstnanec, který je ztotožněný s posláním organizace a je ochotný k dobrovolným aktivitám. (Boukal, 2009, str. 126). „*Veřejně prospěšné činnosti zásadně závisejí na lidech, kteří je zajišťují. NNO potřebuje*

⁴ Magické, posvátné, či pravdivé slovo

⁵ Nadšení, zanícení člověka „zevnitř“

lidi jako motivované, individuálně se rozvíjející osobnosti, kteří nejsou jen „subjekty“ jednotlivých funkcí. Motivovanost lidí se odvíjí od poslání NNO. Každý pracovník i dobrovolník NNO musí být seznámen s jejím posláním a vnitřně s ním být ztotožněn.“ (Boukal, 2009, str. 125)

Velmi trefně poukazuje na správné řízení pracovníků Marek Skovajsa:

„Základní povinností manažera je mít na správné pozici ve správnou dobu správné lidi se správnými dovednostmi a zaměřením na správné cíle.“ (Skovajsa, 2010, str. 235)

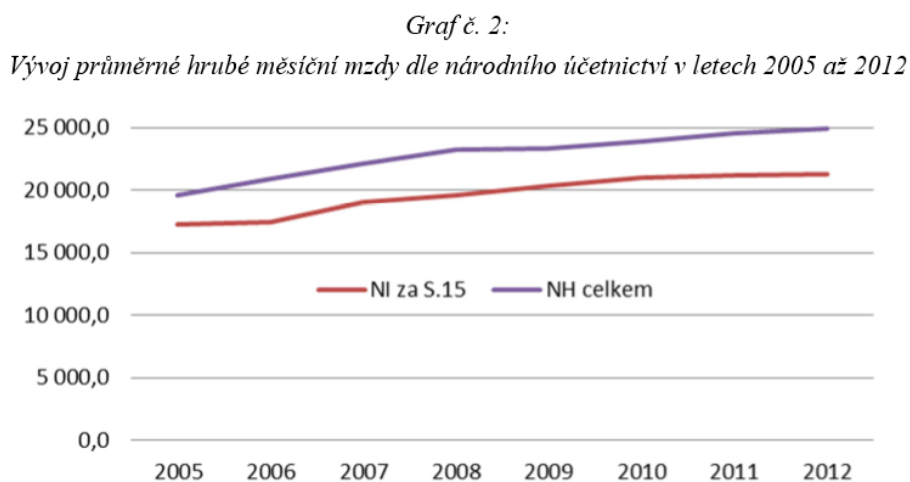
Také Bedrnová a kol. poukazuje, že je nejprve nutné velmi přesně určit požadavky práce na pracovníky a poté tyto požadavky identifikovat na samotné pracovníky. *„Pracovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařízení. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled a morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje.“* (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012, str. 110) Tato způsobilost však automaticky nezaručuje výkonový standard, resp. dlouhodobou výkonnost. Jde pouze o soubor možností, či určitý potenciál člověka. Hroník ještě dodává, že vliv na výkon a výkonnost pracovníků má fungující hodnocení pracovníka, které by mělo probíhat tváří v tvář. (Hroník, Hodnocení pracovníků, 2006, str. 18)

Co se týče kariérního růstu, zmiňují citaci Šedivého a Medlíkové: *„Obecná praxe je, že zaměstnanci v neziskovém sektoru mají menší motivaci pro výkon manažerských funkcí. Důvodem je, že finanční ohodnocení neroste dostatečně s množstvím práce a odpovědnosti. Dále je to také nedostatek pozic pro kariérový růst. Lidé v neziskových organizacích často preferují přímou práci s klienty a o kariéru nejeví příliš zájem.“* (Šedivý & Medlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011, str. 101) Výzkum Novotného a Lukeše ukazuje, že vedoucí pracovníci v neziskovkách mají velmi podobné osobnostní charakteristiky, jako podnikatelé v ziskové sféře. Jsou to extrovertní lidé s vysokou vlastní efektivitou – sebeřízením. Co se ale liší, je motivace vedoucích pracovníků v neziskových organizacích. U podnikatelů ziskové sféry jsou největšími motivy nezávislost a vysoký příjem, ale u vedoucích v neziskovkách je to právě smysluplnost práce a pomoc druhým a také seberealizace. (Novotný & Lukeš, 2008, str. 85) Hroník ještě dodává, že zaměstnanec na vrcholu své kariéry působí na pozici, kde je respektován, vystupuje v roli kouče a je pro druhé inspirujícím příkladem – proto si kariérového postupu pracovníci velmi cení a má pro ně vysokou vnitřní hodnotu. (Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, str. 101)

Přímá práce s klienty neziskové organizace může být pro zaměstnance obohacující a naplňující. Sledování životních příběhů různých klientů většinou vede minimálně k zamyšlení nad vlastním životním příběhem a vztahy. Kariérní růst se většinou promítne do harmonogramu pracovního režimu, kdy zaměstnanec není tolik s klientem v kontaktu. Někdy se může stát, že nenachází smysluplnost své práce, kdy se mu za množstvím administrativy ztrácí to podstatné – samotní lidé.

Téma nižšího odměňování v prostoru neziskovek je asi nejznámější prvek pro laickou veřejnost. Pro neziskovky v sociálních službách je specifické, že jsou zaměstnanci odměňováni nikoliv platem, ale mzdou. Zaměstnanci nejsou škatulkováni do jednotlivých platových tabulek, které garantují výši výdělku podle odpracovaných let, nebo dosaženého vzdělání, z toho tedy vyplývá, že se zaměstnanci neziskovek mají obvykle finančně hůř, než lidé na stejných pozicích v příspěvkových organizacích. Zaměstnavatel má ale možnost odměňovat více svobodně, může v základu „měřit všem stejně“ a poté odměňovat dle možností, objemu dotací, nebo přidělených kompetencí. V neziskových organizacích je ale stále odměňování pracovníků z hlediska celostátního průměru značně podprůměrné. Václavková a kol. oslovila 48 neziskových organizací, přičemž 34 organizací působilo v oblasti sociálních služeb. 20 z nich odpovědělo, že průměrná mzda jejich pracovníků je od 13.000, - do 13.700, - měsíčně. V tom samém roce 2005 byl však celostátní průměr v ČR mzdy 19.030, - měsíčně. Nejvyšší mzda byla potom zjištěna v organizacích malého typu. (Václavková, Švecová, Smrčka, & Krejčíková, 2007, str. 25) Katcher a Snyder uvádějí, že některé organizace zřetelně formulují mzdovou filozofii tak, aby lidé věděli, že je odměna pod tržní úrovní. Uvádějí, že neziskové organizace jsou typicky špatnými plátcí. Mnoho zaměstnanců je však ochotných pracovat za nižší plat, protože silně věří poslání dané neziskovky. (Katcher & Snyder, 2009, str. 135)

Prouzová uceluje pohled na tuto problematiku s novějšími daty v tomto grafu (Prouzová, 2015):



Zdroj: autorka, čerpáno ze SÚNI k 31. 1. 2015 (ČSÚ, 2015a) a RNU k 31. 1. 2015 (ČSÚ, 2015c)

Pozn. údaje pouze za neziskové instituce v institucionální sektoru S.15, tj. všechny nadace a nadační fondy, dále cca 94 % obecně prospěšných společností, všechny školské právnické osoby, téměř všechna sdružení a jejich organizační jednotky (cca 99 %), všechny politické strany a hnutí, církevní organizace, komory a honební společenstva a cca 82 % zájmový sdružení právnických osob.

„Z grafu č. 2 lze vidět, že průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců institucionálního sektoru neziskové instituce sloužící domácnostem (NISD, S.15) je o 2,5 až 3,5 tisíce nižší, než je průměrná měsíční mzda v národním hospodářství ČR. V roce 2005 činila průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance NISD 17 227,5 Kč (tj. o 2 351,7 Kč méně než průměrná měsíční hrubá mzda národního hospodářství ČR) a v roce 2012 činila průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance NISD 21 245,1 Kč (tj. o 3 686,5 Kč méně než v národním hospodářství ČR).“ (Prouzová, 2015)

Můžeme se tedy domnívat, že pokud mzda pracovníků v neziskovém sektoru je stále o třetinu nižší, než je celostátní průměr, pracovníci z tohoto důvodu mohou odcházet za lépe placeným zaměstnáním.

2.4 Každodenní kontakt s klienty jako specifikum práce v NO

Hlavním specifikem, a tedy i smyslem práce zaměstnanců v neziskovém sektoru je tedy uspokojování zakázek svých zákazníků – uživatelů služby, či klientů. (Vostrovský & Štůsek, 2008, str. 11) Zaměstnanec takové organizace je tedy většinou v každodenním kontaktu s

klienty a zastává roli obránce, či bojovníka za klientova přání a potřeby. Tento kontakt je do značné míry náročný pro obě strany. Proto specifíkem pro neziskové organizace je právě vhodný zaměstnanec, odolný vůči tomuto tlaku nejvíce ze strany klienta. Autoři zmiňují, že současný technologický pokrok vyžaduje především v neziskové sféře tzv. „znalostního pracovníka“, který se bude vyznačovat taciťními⁶ znalostmi, často jedinečnými a nezastupitelnými. Autoři dodávají, že neziskovka získá takovým pracovníkem konkurenční výhodu individuálních znalostí, protože dnes firmy oceňují především lidský kapitál, a to více než kdy v minulosti. (Vostrovský & Štůsek, 2008, str. 110) Novotný a Lukeš dodávají, že dle Trajanovové má práce v neziskovce přínosy také pro uspokojování vlastních potřeb jednotlivce: *„náležet ke skupině, v níž se cítí dobře a která je společností vnímána jako užitečná, smysluplně využívat svůj čas, být uznávaný a respektovaný, nalézt vlastní seberealizaci.“* Často je v neziskové organizaci příjemná pracovní atmosféra, přátelský kolektiv a vznikají zde úzké sociální vazby. (Novotný & Lukeš, 2008, str. 80)

2.5 Dobrovolnictví jako specifikum NO

„Pro neziskové instituce bylo v roce 2012 odpracováno 44 mil. hodin práce bez odměny nebo jiného právního nároku. Ekonomická hodnota dobrovolné práce za neziskové instituce v roce 2012 (navýšila výkon České republiky) dosahuje více než 5,5 mld. Kč.“ (Prouzová, 2015)

Dobrovolnictví se seniory jsem věnovala svou bakalářskou práci z roku 2015, kde se také zmiňuji o přínosech práce dobrovolníka v oblasti sociální péče. Zaměstnanec neziskového sektoru má výjimečnou možnost potkávat se s dobrovolníky, jejichž přítomnost je v neziskovkách více samozřejmá než v organizacích zaměřených na zisk. Dobrovolník, tedy pracovník, který přichází pracovat dobrovolně, bez nároku na finanční odměnu, přichází z vnějšku organizace, vidí věci nezaujatě, s odstupem, optikou vlastních zkušeností. Jeho přínos do organizace můžeme dle Boukala shrnout takto: levná pracovní síla, nové pohledy a názory, zpětná vazba, duch a nadšení, propagace a v neposlední řadě můžeme mluvit o vynikajících uchazečích o práci, kteří mají přednost před pracovníky, kteří v prostředí neziskovky nikdy nepůsobili. (Boukal, 2009, str. 142). Také Václavková a kol. zjišťuje ve svém ročním výzkumu, že především v neziskových organizacích malého

⁶ Nevyslovitelné, skryté

typu (do 50 zaměstnanců) a středního typu (do 250 zaměstnanců) převládá výběr uchazečů z řad dobrovolníků, nebo osobních kontaktů a doporučení od svých stávajících pracovníků. (Václavková, Švecová, Smrčka, & Krejčíková, 2007, str. 24)

Pro účely mé práce bych se tedy mohla ve výzkumu ptát, zda zaměstnanci neziskovek, kteří své místo opustili, znali prostředí firmy předtím i jako dobrovolníci. Můžeme předpokládat, že pokud si dobrovolník firmu „osahá“ předtím, než do ní oficiálně vstoupí jako zaměstnanec, má větší přehled o tom, zda neziskovka funguje dle jeho představ, anebo nikoliv. Proto bych mohla formulovat hypotézu, že dobrovolnictví v neziskovce před začátkem pracovního poměru má příznivý vliv na výběr, udržení pracovníka a fluktuace takovýchto lidí by tedy mohla být velmi nízká.

Novotný a Lukeš ve svém empirickém šetření sledovali úspěšnost 230 nestátních neziskových organizací. Vyzdvihují, že neziskové organizace často upozorňují na společensko-politické problémy a jsou nositeli řady změn fungování společnosti, např. v oblastech dětských práv a domácího násilí. Uvádějí, že úspěšné neziskovky zveřejňují své výroční zprávy a tím se snaží o transparentní chování. Zmiňují, že 89 % dotázaných neziskovek cíleně zvyšuje úroveň kvalifikace svých zaměstnanců a sbírá jejich podněty a další návrhy na změny v organizaci. Z hlediska informačních systémů má 66 % neziskovek profesionálně zpracované webové stránky, protože má-li být organizace úspěšná, musí o ní vědět hodně lidí. Nicméně jen 30 % dotazovaných cíleně provádí propagaci svých činností i jiným způsobem než na svém webu. (Novotný & Lukeš, 2008) Šedivý a kol. dodává, že pokud bude mít nezisková organizace srozumitelné poslání, funkční správní radu, dobé strategické plánování a fundraising, jasná vnitřní pravidla, dále bude schopná rozvíjet firemní kulturu a vztahy s veřejností, kdy se bude orientovat na budoucnost a tím zajišťovat dlouhodobou udržitelnost, bude ve svém počínání úspěšná. (Šedivý & Medlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2017, str. 7)

Pro cíl mé práce vidím velký vliv na fluktuaci ve výběru, přípravě a řízení pracovníka v NO, kdy je nutné sladit očekávání zaměstnance s realitou pracovního procesu. Pokud zaměstnanec přesně ví, jakou má pracovní náplň, jaká výše odměny ho za odvedenou práci čeká, jaké benefity mu práce přináší a o koho se může v případě potřeby opřít (tudíž zná své podřízené, kolegy a nadřízené), je již na osobnosti každého pracovníka, zda splyne s kulturou, posláním a vizí organizace, či se dá na ústup a z NO odejde.

3. Specifika oblasti sociálních služeb

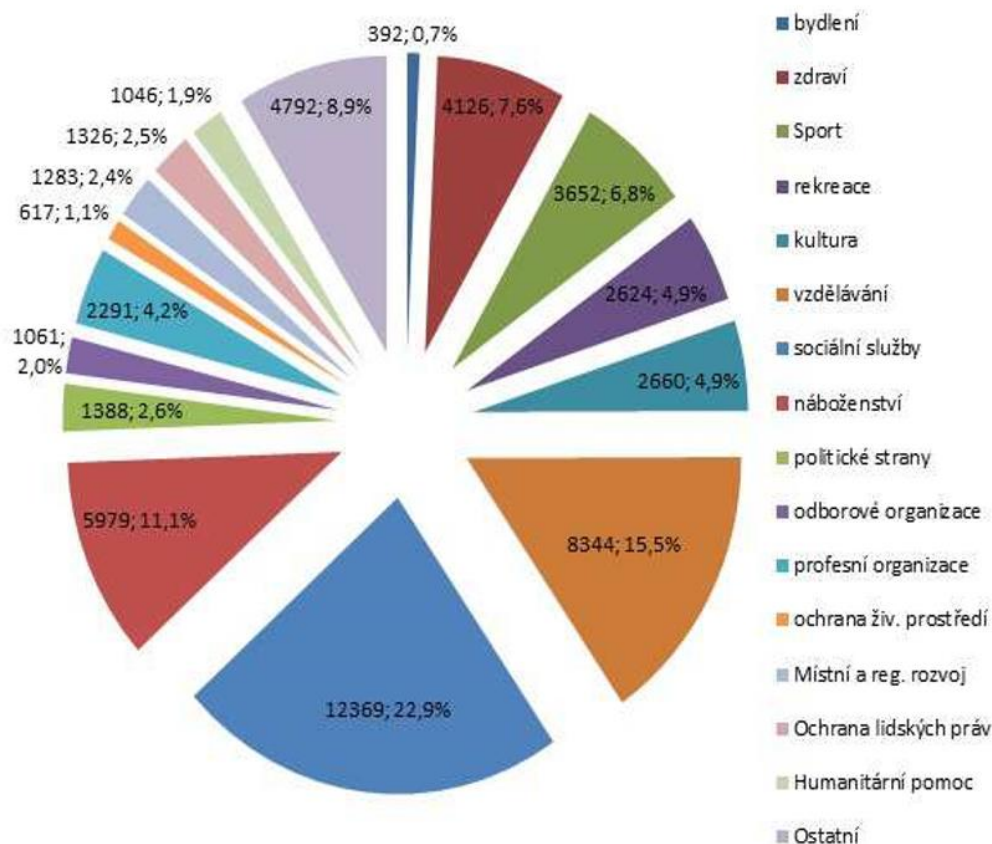
V dnešní individualizované společnosti klademe velký důraz na kvalitu našeho života, přičemž vzrůstají náklady na realizaci konceptu sociálního státu, kdy roste počet nepříznivých sociálních situací, které sociální politika řeší. Tradiční společnost charakterizovaly určité prvky sounáležitosti a solidarity, které se nyní stávají více marginálními⁷. V České republice tuto krizi hodnot tradiční společnosti uvidíme v krizi instituce rodiny, kdy jsou významně oslabeny jak mezigenerační vazby, tak vnitřní solidarita v rámci širší rodiny. O seniory, lidi s tělesným, či duševním, nebo jiným onemocněním nyní pečují instituce, dříve však tuto péči zajišťovaly rodiny. Proto můžeme v poslední době pozorovat rozšiřování sociálních služeb všem relevantním poskytovatelům – tedy trhu, státu, i neziskovému sektoru – a s tím spojené rozšiřování pracovníků, kteří v tomto odvětví působí. (Čámský, Sembdner, & Krutilová, 2011, str. 8)

Prouzová ve své studii „Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR“ uvádí: „*SÚNI za rok 2012 nově prezentuje údaje o českém neziskovém sektoru i v odvětvovém členění Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu (CZ-COPNI).*“ (Prouzová, 2015) Z grafu vyčteme, že sociální služby jsou v oblasti neziskového sektoru nejvíce zastoupené, také proto jim v této diplomové práci věnuji zvláštní pozornost. Jak uvádí Prouzová, v roce 2012 pro neziskový sektor v oblasti sociálních služeb pracovalo 12.369 zaměstnanců. (Prouzová, 2015)

⁷ okrajovými

Graf č. 3:

Struktura zaměstnanosti českého neziskového sektoru dle odvětví (CZ-COPNI) v roce 2012



Zdroj: autorka, čerpáno ze SÚNI k 31. 1. 2015 (ČSÚ, 2015a)

3.1 Definice sociálních služeb

Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách chápeme sociální služby jako: „*činnost, nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.*“ (Pilát, 2015, str. 34) Lidé, kteří sociální služby využívají, se nacházejí v nepříznivé sociální situaci, přičemž jim využití těchto služeb umožňuje žít nadále důstojný život. Sociální služby vycházejí z individuálního přístupu k lidem, kteří si sami určují své potřeby, a dále je motivují k aktivitě a tím vedou k samostatnosti. (tamtéž) „*V soudobých příručkách sociální práce propagovaná zásada „pokud možno začínat vždy od klienta“ (start where the client is) je reakcí na doznívající období, ve kterém zájmy institucí, zejména ústavů, diktovaly způsoby poskytování sociální služby, a to často bez ohledu na konkrétní a specifické klientovy potřeby. (...) Ústavy klientovi vytvářely náhradní umělé prostředí, aniž se organizátoři péče zajímali o to, jak formátují klientův svět. Následek této necitlivě ordinované totální náhrady je dnes*

popisován jako „institucionalizace“ nebo „hospitalismus“.“ (Matoušek, Sociální práce v praxi, 2005, str. 17)

3.2 Osobní kontakt s klienty sociálních služeb

Sociální práce na poli sociálních služeb využívá nespočet nástrojů ke zlepšení nepříznivé sociální situace klientů. V mé práci chápu oblast sociálních služeb jako oblast, ve které sociální pracovníci poskytují nebo zprostředkovávají osobní sociální služby, tzn. komplexní činnosti, které vedou k sociálnímu začlenění, nebo prevenci sociálního vyloučení. (Holasová, 2014, str. 10) Sociální pracovník je tedy v každodenním kontaktu s klienty, kteří procházejí nelehkým obdobím svého života, mohou tedy zažívat velmi nepříjemné pocity a procházet nestandardním chováním. Pracovníci v těchto typech zaměstnání popisují nadměrné zatížení stresem, protože řeší velmi nepříjemné záležitosti a s lidmi často řeší konflikty. Také se cítí být pod tlakem, jak z hlediska osobního, aby neudělali chybu, tak z hlediska veřejného, protože na ně někteří klienti přenechávají svou vlastní zodpovědnost. (Urban, 2018, str. 69) Holasová uvádí, že hlavními výsledky činností sociálních pracovníků jsou především služby osobního charakteru lidem v nepříznivé sociální situaci. Předmětem služby je sám zákazník vyžadující přímý kontakt tváří v tvář s pracovníkem⁸. „*Pro sociální práci je charakteristický vysoký kontakt s klienty a takové služby se vyznačují vysokým podílem lidské práce*“. (Holasová, 2014, str. 26) Je tedy otázka, zda tato forma zaměstnání nevyhnutelně přináší fluktuaci, zda tedy každodenní kontakt s klienty a řešení konfliktů může být dříve či později důvodem dobrovolné fluktuace.

3.3 Dilemata sociální práce

Pracovat v oblasti sociálních služeb také znamená každodenně procházet dilematy soudobé sociální práce. Jsou to protichůdné přístupy, které musí zaměstnanci sami v sobě zpracovávat. Jedním z nich je tzv. formalizace vs. deformalizace. Díky dnešním trendům sociální služby organizovat, vytvářet metodiky a zajišťovat udržitelné financování, vlastně narážíme na silné, státem organizované sociální služby, které vždy, všude a komukoliv pomohou, až se snižuje rozsah přirozených činností jedince, rodiny, nebo komunity. Toto

⁸ Sociální práce je na rozdíl od jiných oblastí neoddelitelně spojená s etickými zásadami, s respektem, vážností a úctou ke klientovi sociálních služeb. Tyto etické principy formulují společenské zakázky a utvářejí politické požadavky a profesní jednání v sociálních službách. (Holasová, 2014, str. 29)

spoléhání na instituce vede v konečném důsledku na oslabování přirozených lidských kompetencí řešit osobní problémy. Proto vznikají snahy o deformalizaci, kdy právě v oblasti nestátního neziskového sektoru pracují lidé jak na profesionální bázi, tak i na principech občanské vzájemnosti a solidarity. Matoušek doplňuje: „*V demokraticky uspořádaném státě plní nestátní subjekty důležité role:*

1. *posilují povědomí občanské odpovědnosti a solidarity při řešení konkrétních, místně a časově determinovaných sociálních problémů svých spoluobčanů,*
2. *prohlubují státní sociální politiku o etický kontext moderního občanství jako výrazu příslušnosti ke státu a spoluodpovědnosti za věci veřejné,*
3. *zefektivňují sociální činnost zvýšením jejich adresnosti a snižováním jejich nákladů.“* (Matoušek, *Základy sociální práce*, 2001, str. 173)

Druhým stěžejním dilematem je pomoc vs. sociální kontrola. Samotní pracovníci v oblasti sociálních služeb vnímají svou práci jako potřebnou pro lidi, nicméně zejména politici vnímají sociální práci jako sociální kontrolu. Je tedy otázka, kdy zasahovat a kdy nezasahovat do problémů lidí, protože i klient může cítit nuance pomoci vs. kontroly. Jako poslední příklad dilemat uvádím polyvalenci vs. specializaci, kdy pracovníci musí volit mezi tím, zda budou poskytovat sociální služby v rozmanitých životních situacích klientů, nebo zda se specializují na konkrétní cílovou skupinu, nebo sociální problém. (Matoušek, *Základy sociální práce*, 2001, str. 192)

3.4 Etické nuance sociálních služeb

Guggenbühl-Craig dodává, že sociální pracovník také často zasahuje proti vůli klienta, který není schopný rozpoznat co je pro něho samotného přínosné. Práci s nedobrovolnými klienty je pak nutné pečlivě prozkoumat, aby nevědomá touha po moci ovládat svět klienta nenadělala víc škody než užitku, protože se při hlubinných analýzách ukazuje, že jsou sociální pracovníci vedeni motivem „pomáhat“ méně než motivem „převzít nad klientem moc“. „*Všichni lidé činní v sociálních profesích, všichni, kteří pracují, aby „pomáhali lidem“ , jsou v psychologickém pozadí svého konání velmi rozpolčení.“* (Guggenbühl-Craig, 2007, str. 14) Co je tedy pro klienty sociálních služeb z etického hlediska větším přínosem? Je vůbec možné s klientem navázat příjemnou spolupráci, když se klient musí potýkat s mnohdy velikými zásahy do jeho života? A jakým způsobem mají pracovníci v oblasti sociálních služeb volit přístup ke klientovi? To jsou témata, která musí každý pracovník

zvážit a zpracovat sám, ale pro jejich náročnost to mohou být důvody dobrovolné fluktuace zaměstnanců.

3.5 Pomáhání jako profese

Schmidbauer popisuje toto „pomáhání“ tak, že někteří pracovníci pomáhají opravdu spontánně, ze soucitu s druhými, někteří mají pomoc zvnitřněnou jako racionální chování, kdy za svou pomoc očekávají peníze od zaměstnavatele, nicméně někteří pracovníci mají postavené pomáhání na nevědomé úrovni jako kompenzaci emocionální blízkosti, moci nad druhými, nebo jejich kontroly – tady se shoduje s tezí Guggenbühl-Craiga. V dnešní společnosti, kde platí zákony trhu, je spontánní pomáhání přinejmenším podivné. (Schmidbauer, 2008, str. 134) Géringová píše, že pomáhání druhým je pěstováno jako mravní princip společnosti. Dodává, že základem tohoto pomáhání jsou pak kulturní principy, kdy se člověk identifikuje se společností, ve které vyrůstá. „*Tzv. normální dospělý člověk se vyznačuje tím, že je ochoten kdykoliv podřídít své pudové potřeby požadavkům určených společností.*“ (Géringová, 2011, str. 16) Oblast neziskových organizací v sociálních službách toto spontánní, milosrdné pomáhání postavené na morálních principech vyzdvihuje a tím pomáhá překlenout propast mezi veřejnou nemilosrdností a soukromou vřelostí.

Pro sociální pracovníky je však velmi obtížné nabízet kvalitní služby klientům, když jsou sami v pracovním prostředí pod velkým tlakem. „*Neboť právě v sociální oblasti nejsou lidé a organizace definovány ekonomickými výkony, ale v první řadě prosazením sociálních hodnot poskytovaných služeb.*“ (Holasová, 2014, str. 132) Tedy vidíme, že pokud budou chtít sociální pracovníci předávat kvalitní sociální služby a prosazovat sociální hodnoty, musí mít ke své práci vhodné vnitřní i vnější podmínky. Pokud jsou tyto podmínky nějakým způsobem narušeny dochází k dobrovolné fluktuaci zaměstnanců. V empirické části diplomové práce tyto nevhodné podmínky podrobím bližšímu zkoumání.

4. Základní informace o zkoumaných organizacích

Neziskový sektor je v posledních letech velmi rozsáhlý, jak množstvím organizací, které se za NO považují, tak množstvím aktivit a skupin, na které je zacíleno. Obecně platí, že nezisková organizace je určitou formou pomoci člověka člověku.

Z dat Českého statistického úřadu můžeme vyčíst, že v České republice k prosinci 2016 je evidováno celkem 102 684 nestátních neziskových organizací. (Český statistický úřad, 2017)

Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2016

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583
2016 (září)	510	1 592	2 814	626	4 170	91 931	26 359
2016 (prosinec)	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370

Zdroj dat: Český statistický úřad

Pro účely mé práce představím pět největších neziskových organizací v ČR, které působí v oblasti sociálních služeb. Z tohoto prostoru sociálních služeb budu nadále vycházet, podrobněji ho prozkoumám v empirické části diplomové práce, která bude zaměřená konkrétně na organizace v kraji Vysočina.

Zde bych ráda zdůraznila, že v oblasti poskytování sociálních služeb je aktivní řada subjektů, neziskové organizace jsou jedním z nich. Sociální služby mohou poskytovat sami občané, nebo rodina, ale i zájmová občanská sdružení, mezinárodní humanitární organizace, obce, nebo stát. (Boukal, 2009, str. 192)

4.1 Armáda spásy

„Armáda spásy byla založena roku 1865 Williamem Boothem. V současné době tato

křesťanská organizace působí ve 127 zemích světa. V Československu zahájila Armáda spásy práci roku 1919, ale v roce 1950 byla její činnost komunistickým režimem násilně ukončena. K obnovení práce došlo v roce 1990, kdy se Armáda spásy v ČR zaregistrovala jako občanské sdružení. V současné době působí v Praze, Brně, Ostravě, Havířově, Karlových Varech, Krnově, Opavě, Přerově, Šumperku, Frýdku-Místku, Jirkově, Chodově a Bohumíně.“ (Armáda spásy, 2017)

„Cílem Armády spásy v České republice je fyzická, sociální, morální a duchovní podpora lidí všech věkových kategorií, a to na křesťanských principech.“ (Armáda spásy, 2017)
Slogan této organizace je: „Srdce Bohu, ruce lidem“. Organizace je tu stejně pro lidi bez domova, tak pro osamělé a hledající. Motivaci čerpá z křesťanské víry. (Armáda spásy, 2017)

Armáda spásy nemá jednoznačně definovanou cílovou skupinu, říká, že jí jsou *„všichni ti, kteří se ocitli v obtížné životní situaci, ale také ti, kteří hledají jakoukoliv duchovní pomoc či oporu“*. Organizace provozuje cca 60 registrovaných sociálních služeb. (Armáda spásy, 2017)

4.2 Člověk v tísní

„Jsme nevládní nezisková organizace vycházející z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity. Lidskou důstojnost a svobodu považujeme za základní hodnoty. Věříme, že lidé kdekoli na světě mají mít právo rozhodovat o svých životech a společně sdílet práva vyjádřená Všeobecnou deklarací lidských práv.“ (Člověk v tísní, 2017)

Organizace Člověk v tísní usiluje o otevřenou, informovanou, angažovanou a zodpovědnou společnost k problémům doma i v zahraničí. Má snahy se aktivně podílet na vytváření společnosti, ve které jsou kulturní, etnické, rasové a jiné odlišnosti zdrojem obohacení, a nikoli konfliktů. (Člověk v tísní, 2017)

Činnost Člověka v tísní vychází z osobní iniciativy a aktivity stovek zaměstnanců a dobrovolníků, nejen v České republice, ale také v desítkách zemí, kde organizace pracuje. Člověka v tísní za důvěry podporují jednotlivci, firmy, vlády i mezinárodních instituce. (Člověk v tísní, 2017)

4.3 Charita

Charita je nezisková organizace součástí římskokatolické církve, která nabízí pomoc lidem v nouzi v České republice i v zahraničí. Vychází tedy z křesťanských principů a její výhodou je široká síť sociálních a zdravotních služeb – celkem funguje jako sdružení více než 300 Charit po celé ČR. U nás navazuje na svou činnost za první republiky. (Charita Česká republika, 2017)

„Posláním Charity je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře.“ (Charita Česká republika, 2017)

4.4 Naděje

Nezisková organizace Naděje vznikla v roce 1990, kdy do tehdejšího Československa přišly uprchlíci z Rumunska. Zakladatelé Vlastimila a Ilja Hradečtí těmto lidem přinesli na hlavní nádraží, kde se tito lidé srocovali, první hrnc polévky a pár kusů oblečení. Poté pomáhali těmto lidem zajistit ubytování a stravování v Praze, později zřídili uprchlické tábory v Jablonečku u Mimoně a v Bělé pod Bezdězem. Toto první období, od srpna 1990 do dubna 1991, prováděla Naděje pomoc dobrovolně bez peněz na provoz. (Naděje, 2017)

Naděje však u pomoci uprchlíkům nezůstala a rozšiřovala své služby pro další lidi v nouzi. Díky počátečnímu nadšení několika jednotlivců vyrostla bez finanční pomoci nezisková organizace, která má dnes své působíště napříč celým územím České republiky a svou pomoc nabízí v pěti oblastech: pro lidi bez domova, lidi ve stáří, lidi s handicapem, ohrožené rodiny a ohrožené děti a mládež. (Naděje, 2017)

„Posláním Naděje je praktické uplatňování evangelia v životě a jeho šíření. K naplnění svého poslání užívá Naděje soustavu svých služeb.

Praktické uplatňování evangelia pro nás znamená:

- Pomáháme lidem, kteří naši pomoc potřebují.
- V našem rozhodování nejsou naše vlastní síly, peníze a praktické překážky

přednější než soucit a křesťanská láska.

- *V práci a službě se snažíme jednat podle příkladu Ježíše Krista.*
- *Nevyhýbáme se pomoci lidem, které už ostatní zavrhli pro jejich nouzi, nemoc, slabost, neschopnost nebo barvu pleti.*

Šíření evangelia pro nás znamená:

- *Otevřeně se hlásíme k Bohu a Ježíši Kristu.*
- *Chceme lidem přiblížit Boží lásku.*
- *Sdílíme s druhými, odkud bereme sílu a vůli k tomu, co děláme.*
- *Usilujeme přinášet naději do beznaděje.*
- *Bohoslužby, pastorece a modlitby jsou nedílnou součástí naší práce.“ (Naděje, 2017)*

4.5 Slezská diakonie

Nezisková organizace Slezská diakonie českobratrské církve evangelické je druhá největší nestátní organizací, která poskytuje sociální služby v České republice. Provozuje cca 130 zařízení po celé ČR a organizuje také humanitární pomoc v ČR, např. při povodních a také rozvojovou spolupráci v zahraničí. Práce a poslání organizace vychází z křesťanských hodnot, kdy je pomoc poskytována všem bez rozdílu. Tým Slezské diakonie tvoří více než 1700 pracovníků a 1000 dobrovolníků. Obnovenou činností po roce 1989 organizace navazuje na předválečnou Českou diakonii. (Diakonie českobratrské církve evangelické, 2017)

„Posláním Diakonie Českobratrské církve evangelické je organizovat, zajišťovat a poskytovat ve svých zařízeních sociální, zdravotní, pedagogickou a pastorační péči lidem, kteří se v důsledku věku, zdravotního postižení, nemoci, osamocení či ohrožení dostali do nepříznivé životní situace. Péče a podpora poskytovaná v zařízeních Diakonie Českobratrské církve evangelické směřuje k tomu, aby lidé, kteří využívají služeb Diakonie, mohli žít v co největší míře svým běžným a důstojným způsobem života. Poskytování těchto služeb chápeme jako praktický projev naší křesťanské víry, naděje a lásky. Je to naše skromná snaha s Boží pomocí nabízet pomocnou ruku lidem trpícím nejrůznější nouzí. Dotýká se nás Ježíšova výzva k nasycení hladových, napojení žíznivých, ujímání se lidí na cestách, oblékání nahých, navštívení nemocných a těch, co jsou ve vězení. (Mt 25,40)“ (Diakonie českobratrské církve evangelické, 2017)

5. Přehledová studie

V následujících řádcích se pokusím analyzovat nejdůležitější teorie fluktuace. Budu se zabývat dosavadním výzkumem fluktuace a odbornou literaturou v českém a anglickém jazyce od roku 2000. Zaměřím se na vědecké práce s klíčovým slovem „fluktuace“. Je zajímavé, že je ve výzkumech populární spojení „fluktuace zdravotních sester“, či „fluktuace pedagogických pracovníků“, spojení fluktuace v neziskové organizaci jsem neobjevila. V této přehledové studii tedy čerpám z teorií a výzkumů, které se obecně vztahují k fluktuaci a budou sloužit jako podklad ke stanovení hypotéz.

5.1 Teorie fluktuace podle Jany Holé

Podle Jany Holé je pro firmu důležité posilovat stabilitu a loajalitu pracovníků. Destabilizace firmy začíná ve chvíli, kdy jsou přítomny vnitrofiremní konflikty, ve firmě je vysoká fluktuace pracovníků, management se chová neeticky a v kolektivu nefunguje komunikace. Naopak stabilní firmu vnímají zaměstnanci tehdy, když jsou spravedlivě odměňováni, splňují si svá očekávání a svou práci vidí jako smysluplnou. Tím Holá dochází k závěru, že stabilita firemního systému, a s tím spojená nízká fluktuace pracovníků, je závislá na psychické stabilitě pracovníka a jeho ochotě se ztotožnit s posláním firmy. Pokud totiž firma svým fungováním narušuje vzájemné porozumění mezi spolupracovníky, pokud zaměstnanci nedostanou prostor vyjádřit své strachy a obavy tak, aby si vyjasnili případné neshody týkající se svých očekávání a očekávání firmy, právě zmiňovaný strach a stres zaměstnance se dále prohlubuje. Pokud jsou problémy pracovníka dlouho neřešeny, dochází ke ztrátě motivace a posléze k výpovědi. (Holá, 2006, str. 39)

„Je nutné zmínit, že se manažer dostává i do situace, kdy jediným řešením je odchod pracovníka. Někdy je lépe se dohodnout, že firma nemůže naplnit pracovníkovi očekávání (...), někdy manažer zjistí, že vyčerpал všechny možnosti, někdy pracovník nezapadne dobře do firemní kultury, není dobře přijat týmem, nedělá přesně práci, kterou by rád vykonával. Vůle k vzájemnému porozumění musí být oboustranná a pokud pracovník nechce, je pro obě strany opravdu nejlepší slušně se rozejít.“ (Holá, 2006, str. 45)

Pro cíl mé práce mohu využít poznatků autorky Holé takovým způsobem, kdy se ve svém výzkumu mohu ptát, zda ukončení pracovního poměru v neziskovém sektoru sociálních

služeb bylo zapříčiněno psychickou nestabilitou, nebo neztotožněním s posláním organizace.

5.2 Teorie fluktuace podle Lud'ka Vajnera

Tematicky má odchodovost zaměstnanců společný rys – ztrátu motivace zůstat ve firmě. Vajner uvádí šest faktorů odchodu:

1. Nesplněná potřeba vzdělávání

V současné době je nabídka vzdělávání ze strany firem jakousi samozřejmostí. Pokud firma vzdělávání nabízí, měla by hned ve zkušební době zaměstnanci vysvětlit, co pod pojmem „firemní vzdělávání“ vlastně spadá a co může zaměstnanec očekávat. Pro absolventy vysoké školy je další vzdělávání hlavní faktor motivace pro výběr pracovního místa. Pokud tedy manažeři nepochopí význam vzdělávání a nejsou schopni zaměstnanci nabídnout uspokojivý plán vzdělávání, zaměstnanci odcházejí z firmy.

2. Nevhodné chování nadřízených

Je velmi zvláštní, že v době, kdy je tolik různých manažerských příruček o správném chování a motivaci, mají zaměstnanci nepříjemné zkušenosti s chováním managementu a nakonec odcházejí. Mezi nejzávažnější prohřešky zaměstnanci vnímají: nedostatek pochvaly, nedostatek komunikace, nezájem o práci zaměstnance, nemístné poznámky, kritičnost ze strany nadřízeného (aniž by nadřízený zjistil pohled na situaci samotného zaměstnance), pověření úkolem, zodpovědností a rozhodovací kompetencí, o kterém nakonec rozhodne management sám, nedodržení dohod a v neposlední řadě neschopnost řešit konflikty. Mnoho zaměstnanců nakonec odchází k firmě, jejíž plat je stejný, nebo o něco nižší z důvodu nerespektování jednání nadřízených, kteří selhávají v oblasti otevřené komunikace a tím ztrácí u svých zaměstnanců veškerou důvěru.

„Kladl jsem si otázku, proč tak jednoduchý způsob chování, jako je slušnost (...), manažeři neuplatňují. (...) Manažeři často redukuji svoji roli na specialisty a zapomínají, že jsou tam hlavně pro lidi, o které se mají starat – ne je vodit za ručičku, ale komunikovat s nimi, zjišťovat a uspokojovat jejich potřeby, přidělovat úkoly, které pro ně budou motivační, plnit to, co slíbili. Když o tom s některými mluvím, mají pocit, že jsem přiletěl z Marsu, že na takovou práci nemají čas a že realita je úplně jiná. Přitom jen nepochopili význam slov manažer, vůdce, kouč, trenér, mentor.“ (Vajner, 2007, str. 100)

3. Nesplněná potřeba kontaktu a spolupráce s kolektivem pracovníků

Někdy se stane, že personalista vybere na pracovní místo člověka, který se sice kvalifikací přesně hodí na pracovní pozici, lidsky však do týmu stávajících zaměstnanců nezapadne. Nerozumí si s kolegy, nenachází s nimi stejnou řeč a obtížně se mu spolupracuje. Proto při samotném výběru pracovníka by měly být brány v úvahu také osobnostní předpoklady, aby budoucí pracovník přirozeně komunikoval s kolegy, měl podobné hodnoty jako oni, a tím zapadl do celého kolektivu. S tímto tvrzením souhlasí také Kolajová, která ve své knize uvádí, že pracovní tým je úspěšný především tehdy, když se povede dobrá skladba týmu (z hlediska osobnostních rysů a týmových rolí), kde spolu lidé otevřeně komunikují a kde vládne přátelská atmosféra. (Kolajová, 2006, str. 59)

4. Nevhodně zvolený pracovník vytvářející konflikty a neshody v týmu

Je to vlastně podobná situace, kterou popisují v bodu 3 s tím rozdílem, že zaměstnanec, který se necítí ve firmě komfortně vytváří svým chováním napjatou atmosféru na pracovišti a tím rozladí i ostatní kolegy. Pokud se problém neřeší, většinou právě ostatní, schopní zaměstnanci, kteří jsou nuceni pracovat ve špatné atmosféře, dávají zaměstnavateli výpověď.

5. Nevhodné zaškolení, podcenění adaptace nového pracovníka

Někdy nastane situace, kdy nový pracovník ve zkušební době zjišťuje, že dohody, které s nadřízením uzavřeli ohledně náplně práce, zaškolování, platu apod. prostě neplatí. Zaměstnanec se pak dostává do stavu „psychologické výpovědi“, kdy je vlastně rozhodnutý, že ze společnosti odejde, a to i přesto, že se firma pokouší o změny. Velký vliv na tuto situaci má personalista a přímý nadřízený.

6. Změna hodnot zaměstnance

Pokud zaměstnanec pracuje např. v tabákovém průmyslu a někdo blízký zemře na rakovinu, je možné, že tento zaměstnanec přehodnotí svůj dosavadní žebříček hodnot a z principu z práce odejde. Nebo řidič živého skotu začne žít jako vegetarián a firmu opustí z etického důvodu. Tito pracovníci byli možná vybráni dobře, ale podmínky vedly ke změně, která se neslučovala s pracovním zařazením. (Vajner, 2007)

Podle této teorie, bych mohla ve výzkumu zařadit otázky, které se týkají změn hodnot

zaměstnance v neziskovém sektoru, nevhodného zaškolení, napjatých vztahů v kolektivu, neschopnosti zapadnout do pracovního kolektivu, nevhodného chování nadřízených a nesplněné potřeby vzdělávání. Z části se tyto oblasti kryjí s výzkumem uvedeným níže, který popisuje Leigh Branham.

5.3 Teorie fluktuace podle Kláry Aronové a dalších

„Pojetí personalistiky (...) se dlouhá léta soustřeďovalo pouze na přijetí lidí do pracovního poměru, vedení personální agendy, vyplácení mezd, přídavků na děti a čerpání dovolených, až v tichosti dospělo do ukončení pracovního poměru, v lepším případě do odchodu zaměstnance do starobního důchodu.“ (Aronová, a další, 2008)

V této publikaci se však autoři zaměřují na celou šíři problematiky řízení lidských zdrojů v NO, protože připouštějí, že pokud se bude chtít jakákoliv organizace udržet a rozvíjet, nemůže plánovat rozvoj činností a služeb bez ohledu na rozvoj lidí, se kterými spolupracuje. Proto se zabývají životním cyklem zaměstnance od plánování počtu zaměstnanců, náborem a výběru, přes adaptaci a zaškolení zaměstnance, až po pracovní praxi, změny zařazení a skončení pracovního poměru. (Aronová, a další, 2008, stránky 19, 22)

Dále se zde setkáváme s tématem motivace. Motivace, definována autory jako *„proces, který povzbuzuje a řídí lidské chování“*, je zde předkládán principiálně jako prostředek k nalezení harmonie – mezi tím co lidé pocítují jako vnitřní potřeby, a tím, co mají pro organizaci vykonávat. (Aronová, a další, 2008, str. 40) Pokud se tedy stane, že vnitřní pohnutky člověka, ať už budeme hovořit o potřebách, návycích, zájmech, ideálech nebo hodnotách, se budou výrazně odlišovat od vnějších podnětů organizace, jako je odměňování, příkazy, podmínky k práci a pracovní režim, můžeme velice často narazit na demotivovaného zaměstnance, který po čase dává výpověď.

Další možnou příčinou fluktuací pracovníků, je dle autorů syndrom vyhoření. O syndromu vyhoření bylo mnoho vyřčeno a napsáno, já však budu vycházet z popisu, že *„syndrom vyhoření je duševní stav, objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá.“* (Aronová, a další, 2008, str. 84). Tento stav je spojený s celkovou únavou člověka, kde se cítí špatně na fyzické, psychické i emocionální úrovni. S tím se pojí pocity bezmoci a frustrace, kdy člověk nemá chuť ani radost ze života.

Syndrom vyhoření však nastává velmi plíživě, kdy kulminuje především v prostředí, kde se zaměstnanec dlouhodobě setkává s řadou stresujících podnětů. Syndrom vyhoření vrcholí nezájmem o klienty, podrážděností vůči nim a kolegům na pracovišti, cynismem, ironií a pocitem ztráty smyslu práce a života. (Aronová, a další, 2008, stránky 85-86)

Je tedy zodpovědností zaměstnance i zaměstnavatele, aby si průběžně ujasňovali své potřeby, přání, své kompetence a pracovní režim tak, aby nedocházelo k opakovanému přetěžování lidí, kteří jsou pak nuceni kvůli svému nepříznivému zdravotnímu a psychickému stavu dát výpověď. Ve svém výzkumu bych proto mohla zařadit otázky týkající se motivace pracovníků v neziskovém sektoru a syndromu vyhoření.

Další téma, které autorka zmiňuje, je sebepoznávání. Aronová píše, že pokud se pomáhající profesionálové chtějí stát vnímavými, naslouchajícími a citlivými vůči druhým, měli by být vnímaví, naslouchající a citliví taktéž sami k sobě. Zmiňuje, že pokud si lidé projdou v těchto profesích sebezkušenostními výcviky⁹, mohou se lépe zorientovat ve svém vnímání, reakcích, postojích, traumatech a tím je lépe rozeznat a pojmenovat. (Aronová, a další, 2008, str. 55) Mohla bych se tedy ve svém výzkumu respondentů ptát, zda lidem v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb sebezkušenostní výcvik pomohl nalézt sebe sama a tím i práci, která s nimi souzní. Zda má tedy sebezkušenostní výcvik vliv na zmírnění další fluktuace v jejich profesní dráze a současně pomáhá předcházet syndromu vyhoření.

5.4 Teorie fluktuace podle Leigha Branhama

Autor Leigh Branham čerpá poznatky z průzkumu motivovanosti, spokojenosti a fluktuace zaměstnanců, který byl provedený Saratoga Institutem v letech 1996–2003. Tento průzkum oslovil 19 500 současných i bývalých zaměstnanců z 18 různých společností. Z výsledků tohoto výzkumu autor popisuje těchto 19 důvodů odchodu zaměstnanců:

1. *„Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení (16 %)*
2. *Nedostatek respektu, nebo podpory ze strany nadřízeného (13 %)*

⁹ „Smyslem sebezkušenostních výcviků, je uvědomit si svá hlavní citlivá místa, dostat se do kontaktu s nejdůležitějšími emočními traumaty a najít pro ně pojmenování – aby se tak zmenšila možnost, že si terapeut bude své vnitřní problémy odreagovávat na klientech, aby se budoucí terapeut naučil v celé své další profesionální dráze sám sebe reflektovat.“ (Kopřiva in Aronová, 2008, str. 56)

3. *Odměňování (12 %)*
4. *Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné, přestaly být výzvou (11 %)*
5. *Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného (9 %)*
6. *Pracovní doba (6 %) - Je to např. malá flexibilita pracovní doby, přesčasy, nepříjemný rozvrh práce apod.*
7. *Nevyhnutelné důvody (5 %) - obecně důvody, kterým dle společností nelze předcházet. Jedná se např. O narození dítěte, přeložení, změna kariéry, nadměrné cestování apod.*
8. *Nedostatek uznání (4 %)*
9. *Nadržování nadřízeného ostatním (4 %)*
10. *Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci (4 %)*
11. *Špatné pracovní podmínky (3 %)*
12. *Školení (3 %)*
13. *Neschopnost nadřízeného (2 %)*
14. *Špatná úroveň nejvyššího vedení (2 %)*
15. *Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného (1 %)*
16. *Diskriminace (1 %)*
17. *Obtěžování (1 %)*
18. *Benefity (1 %)*
19. *Přístup spolupracovníků (1 %)*“ (Branham, 2009, str. 33)

Branhamovi však tyto strohé příčiny nestačí, a proto se ještě zabývá detailním rozbohem písemných výpovědí respondentů z téhož výzkumu. Na otázku „co udělal bývalý zaměstnavatel špatně?“, vypovídali zaměstnanci o těchto nejčastějších příčinách odchodu:

1. *„Špatný management – např. bezcitnost, nekompetentnost, neprofesionalita manažerů*
2. *Nedostatek možností kariérního růstu, či dalšího povýšení – např. nespravedlivé povyšování a protekce*
3. *Špatná komunikace – např. komunikační šumy mezi pracovišti, nedostatečnost v otevřenosti informací*
4. *Plat – např. nízký plat oproti tržní hodnotě práce, nerovnost v odměňování, protekce při rozdělování bonusů*
5. *Nedostatek uznání – např. nízký plat, pracovní vytížení, neocenění práce ve*

společnosti

6. *Špatné nejvyšší vedení – např. vedení se nestará o zaměstnance, nenaslouchá jim, neinvestuje do nich, vedení zaměstnance nedostatečně směřuje, motivuje*
7. *Nedostatek školení – např. absence, nebo nízká kvalita školení*
8. *Nadměrné pracovní vytížení – např. vykonávat více práce v menším počtu lidí, obětování kvality navzdory kvantitě*
9. *Nedostatek nástrojů a prostředků – např. špatné vybavení kanceláří, nefungující PC*
10. *Nefungující týmová spolupráce – např. nedostatek spolupráce mezi kolegy, špatná koordinace mezi odděleními“ (Branham, 2009, str. 34)*

Ve výsledku je zřejmé, že orientace pouze na platové podmínky není rozhodující. Na prvních třech příčkách vždy figuruje špatný nadřazený, nebo nemožnost kariérního růstu. Bude pro mě zajímavé ve výzkumu sledovat, jakým způsobem se tyto důvody odchodu ze zaměstnání budou proměňovat v podmínkách neziskového sektoru sociálních služeb.

5.5 Teorie fluktuace podle Jany Chaloupkové a kol.

Knihy Jany Chaloupkové a kol. analyzují proměny pracovních a rodinných drah. Opírá se o řady kvalitativních a kvantitativních výzkumů a zjišťuje, že v současné době se proměňují nejen důvody k rodičovství, nebo k nesezdanému soužití, ale i pracovní mobilita mladých mužů či žen. (Chaloupková, Hamplová, Mitchell, & Vítěčková, 2010)

„Auer a Cazez tak docházejí k závěru, že pracovní trhy podléhají silněji nabídce ze strany zaměstnanců než poptávce ze strany zaměstnavatelů. Jejich analýzy rovněž zpochybňují předpoklad, že jedinci se snaží najít co nejrychleji co nejstabilnější zaměstnání.“ (Chaloupková, Hamplová, Mitchell, & Vítěčková, 2010, str. 63)

Mladí lidé se podle těchto výzkumů stávají nejen snadným terčem při propouštění, ale také se snaží získat pracovní zkušenosti, nebo jsou změny pracovního místa strategické pro kariérní růst. (Tamtéž)

Autorky také zmiňují změny typické pro naši zemi, zejména přechod od centrálně řízené

ekonomiky, která byla výrazně politicky ovlivňována, k ekonomice tržní, která výrazně upřednostňuje principy produktivity a zákony nabídky a poptávky. Z tohoto pohledu je nutné připustit, že komunistický režim u nás maximálně potlačoval pracovní mobilitu – za neúčast v pracovním procesu hrozilo vězení. V roce 1989, kdy padl komunistický režim, velká část pracovníků přešla do sektoru služeb a to ze 40 % na celých 60 %. Nárůst pracovníků v soukromém sektoru byl skokový nejvíce na začátku 90. let a to ze 7 % na celých 70 %. Tito lidé měnili svá zaměstnání s nadějí, že si polepší. (Tamtéž)

Dále se autorky zmiňují o svém výzkumu první pracovní mobility mladých mužů. Podrobně je popsán v knize na s. 65-76, pro účely mé diplomové práce krátce ocituji závěr výzkumu, které ukazují, že fluktuace pracovníků výrazně nenarůstá.

„Naše analýzy naznačují, že pracovní mobilita se výrazně nezvýšila. Naše výsledky tak do značné míry odpovídají analýzám pracovních drah mužů ve středním věku, které rovněž nepotvrzují domněnku, že na českém pracovním trhu narůstal počet nestálých a fragmentovaných zaměstnaneckých trajektorií.“

Další kapitola knihy s názvem Rodina nebo zaměstnání? shrnuje výsledky výzkumu zaměstnanosti žen. Obecně platí, že pokud má žena alespoň jedno dítě, klesá její míra zaměstnanosti ve většině zemí Evropy. Zkrácené úvazky mohou být řešením, jak zkombinovat práci a rodinu, avšak české ženy tuto strategii využívají pouze ze 4 %, oproti ženám ve Velké Británii (39 %) a Německu (32 %). Za tímto nízkým číslem může fakt, že nabídka flexibilní práce, nebo práce na zkrácený úvazek je nízká oproti nabídkám v zahraničí. Toto číslo také může být ovlivněno nízkým počtem státem dotovaných předškolních zařízení a také možnostech péče o nejmenší děti. (Chaloupková, Hamplová, Mitchell, & Vítěčková, 2010, str. 81)

Autorky pomocí výzkumu srovnávají prorodinné politiky zemí střední a východní Evropy. Docházejí k závěru, že český sociální stát pomocí systému daní a sociálních dávek nijak nepodporuje matky k brzkému návratu do zaměstnání. Na vině je také malý počet předškolních zařízení, nízká nabídka práce na zkrácený úvazek a v neposlední řadě málo státem dotovaných možností péče o dítě mladší tří let. V důsledku této nepřízně pak většinou matky obvykle více jak na dva roky opouští pracovní trh. (Chaloupková, Hamplová, Mitchell, & Vítěčková, 2010, str. 93)

Vzhledem k cíli mé práce tyto poznatky mohu využít při kladení hypotéz, kdy můžu sledovat rozdílnost mezi ukončením zaměstnání u žen (v důsledku rodičovství) a u mužů (v důsledku kariérního růstu). Na rodičovství však musíme pohlížet jako na fluktuaci s velmi pozitivní příčinou – tedy očekávaným příchodem nového člověka na svět. Jako čerstvá matka zde musím říct, že neexistuje nic krásnějšího a zároveň nic tak obtížnějšího, jako stát se rodičem. Zde nabádám další výzkumníky k prozkoumání dobrovolnosti/nedobrovolnosti odchodu ze zaměstnání v důsledku rodičovství. Rýsuje se mi představa o výzkumu množství a kvality zkrácených úvazků pro rodiče na rodičovské dovolené. Na toto téma bych se ráda rozepsala, protože jsem právě nyní na rodičovské dovolené, ale to by moje diplomová práce neodpovídala zadání.

5.6 Teorie fluktuace podle Lucie Vnoučkové

Lucie Vnoučková ze všech zdrojů nejpřesněji zpracovává téma fluktuace. Věnuje se vymezení pojmu, vyjmenovává druhy fluktuace, zabývá se příčinami a důsledky fluktuace, sleduje také její měření. Tyto konkrétní vlastnosti fluktuace uvádím v kapitole č. 1.

Vlastní výzkum Vnoučkové předpokládá fluktuaci uvnitř organizace a jednotlivce, popisuje tedy interní příčiny fluktuace, protože pravý důvod opuštění pracovního místa není ve většině případů vně organizace (např. přetažení k jiné organizaci), ale právě uvnitř. Zároveň je fluktuace zaměstnanců zkoumána jako dobrovolný odchod nespokojeného zaměstnance. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 8) Toto pojetí fluktuace je ze všech zdrojů nejbližší mému záměru v diplomové práci. Na základě výstupů z výzkumu Lucie Vnoučkové budu ověřovat, zda tvrzení o fluktuaci ve firmách obecně platí také pro neziskový sektor sociálních služeb. Její publikace je velmi rozsáhlá, proto zde uvedu jen nejpodstatnější výsledky výzkumu.

"Jenkins (2009) a Ramlall (2004) popisují příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací. Pokud je nesplněna potřeba na vyšším hierarchickém stupni Maslowovy pyramidy, jednatel se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii." (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 14) Tedy je zřejmé, že zaměstnanci, kteří se nemohou seberozvíjet v rámci své profese volí saturaci potřeb vztahů. Pokud ale na pracovišti dále selhávají vztahy (s kolegy, podřízenými i nadřízenými), zaměstnanec z práce odchází. (tamtéž)

Vnoučková tedy popisuje příčinné faktory fluktuace, jsou jimi: odměňování, jistota, vztahy, komunikace, kultura, očekávání a uznání. Pro zaměstnance nesou nižší míru stresu faktory očekávání a kultury, vyšší pak faktory komunikace, uznání a vztahů. Ty jsou pak s faktorem odměňování nejčastější příčinnou fluktuace zaměstnanců. Samotný odchod zaměstnance je potom zapříčiněn buď impulzivitou, tzn. odchodem z afektu, či dlouhodobou frustrací. V porovnání s USA odcházejí Češi ze zaměstnání kvůli neuspokojenému nižšímu stupni potřeb, a to kvůli platu, etice v organizaci, nebo kvůli nedostatečné koncepci pracovních míst. Američané odcházejí ze zaměstnání kvůli vyššímu stupni potřeb – nedostatečném seberozvoji. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 188)

„Jako další nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání byla uváděna nedostatečná důvěra ve vedení organizace (31,52 %), nespravedlivé zacházení (27,17 %), nezajímavá a nenaplňující práce (22,83 %) a shodně s 19 % figuroval negativní vztah s vedoucím, nadměrné zatížení a nedostatek uznání. Dalšími často zmiňovanými důvody (16 %) bylo nedostatek spolupráce, upřímnosti a etiky společně s nekalými praktikami organizace“ (...)

„Z výsledků analýz a jejich společné komparace vyšlo sedm hlavních faktorů — příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice, přičemž tyto příčiny mají svůj původ uvnitř organizace. Jsou jimi odměňování, kultura, jistota, očekávání, komunikace, uznání a vztahy.“ ... „Respondenti dále uváděli, že neměli obavy ze sdělení pravých důvodů odchodu svému zaměstnavateli (72 %). 65 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený, vedení či zaměstnanec personálního oddělení, byli obeznámeni se vzniklou situací. Naopak téměř 36 % uvedlo, že potíže či zvažování odchodu vůbec nediskutovalo. 21 % dotazovaných uvádí, že pouze čekali, zda se situace nezmění. Téměř 40 % respondentů podalo výpověď ihned po zlomové události (události, která je donutila přemýšlet odchodu z organizace) a odešlo po uplynutí výpovědní lhůty. Celkově odchází během prvního roku z pracovní pozice 81 % zaměstnanců. V roce následujícím odejde dalších 13 % zaměstnanců. Průzkum dále ukázal na časté konkrétní „zlomové“ situace, které vedou k odchodu ze zaměstnání. Za povšimnutí stojí skutečnost, že 3 % dotazovaných uvedlo, že pracovní pozici opustili ještě týž den, kdy k takovéto události došlo (pokud měli tuto možnost — byli ve zkušební době apod.)“ (Vnoučková, Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích, 2014, str. 141)

Dále Vnoučková doporučuje malým firmám, aby se zaměřili především na faktory odměňování, uznání a jistoty. Velkým firmám doporučuje zaměřit pozornost na faktory

vztahů, organizační komunikace a kultury. Také doporučuje důkladné zaměření na výběr pracovníka a jasně specifikovat požadavky na pozici a také znát očekávání zaměstnance, protože celá třetina respondentů uvedla, že v práci nevyužila své vzdělání a schopnosti, nebo nezapadla do firemní kultury, nebo kolektivu. Současným trendem je také sladit pracovní a osobní životy, lidé upřednostní takovou nabídku práce, kde budou mít čas na rodinu a koníčky, než práci „jen“ s vysokým platem. Dále autorka doporučuje nahradit autoritativní řídicí styl, který je v podmínkách firem stále nejčastější, stylem kooperačním. Zaměstnavatel by si také měl na konci zkušební doby ověřit, zda je zaměstnanec spokojený a také si ho „zařadit“ zda jde o pracovníka zaměřeného na jistotu (který tedy zůstane, i když pracovní podmínky nejsou úplně ideální), nebo osobní růst (a tedy odejde ihned, když ucítí, že osobnostně stagnuje). V této druhé skupině jsou totiž významní „znalostní pracovníci“ jejichž odchodem ztrácí firma efektivitu a potenciál. Otevřená komunikace a znalosti o svých zaměstnancích jsou totiž základem dobré firmy s nízkou mírou fluktuace. (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013, str. 170)

Pokud připustíme, že většina zaměstnanců v neziskovém sektoru je v každodenním kontaktu s klienty služeb, mohlo by být zajímavé sledovat, jakým způsobem má vliv na fluktuaci problémový klient a zda je podpora týmu, popř. supervize¹⁰, tím správným pomocníkem k záchraně pracovníka před opuštěním pracovního místa. Těchto sedm faktorů ovlivňujících fluktuaci v organizacích mohu podrobit výzkumu v empirické části diplomové práce.

5.7 Teorie fluktuace podle Darji Holátové a Vlasty Doležalové

Dle autorek je pro malé a střední firmy typické, že často nenabízejí kariérní postup a také není pracovní pozice dlouhodobě jistá. Zase je ale výhodou, že v těchto typech zaměstnání je prostor pro osobní přístup k zaměstnanci a také možnost pro budování dobrých vztahů na pracovišti. Proto autorky zmiňují, že mít kvalitní pracovní vztahy, zapojovat pracovníky do procesu řízení, brát v potaz jejich návrhy na zlepšení a zkvalitňování práce v organizaci, může do jisté míry přispívat k větší loajalitě a také ke stabilizaci a snižování dobrovolné

¹⁰ „Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje jednotlivce, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů.“ Tématy supervize jsou nejčastěji: zlepšení kvality práce, profesionální růst, reflexe pracovní činnosti, podpora procesu učení a změny. (Kalina in Aronová, 2008, str.107)

fluktuace. „A zpětně, pokud se pracovník může podílet na zlepšení, cítí, že má pro firmu nějaký přínos, vytvoří si k podniku hodnotný vztah. Tento vztah je pak přínosem pro jednotlivé zaměstnance a neméně i pro společnost jako celek (Ulrich, 2009).“ (Holátová & Doležalová, 2014, str. 9)

Autorky dále předkládají výzkum v oblasti managementu lidských zdrojů. Pro účely mé práce zmíním pouze výsledky míry dobrovolné fluktuace, přičemž autorky vychází z dotazníkového šetření s managementem podniku. Nejnižší míru fluktuace autorky zjistily v oblasti zemědělství, nejvyšší v odvětví stavebnictví. Výzkum se na neziskový sektor nezaměřuje, proto ho nebudu dále zmiňovat.

Pro cíl mé práce bych mohla ve výzkumu klást otázky týkající se jistoty pracovní pozice a dobrých vztahů na pracovišti, kdy by bylo zajímavé zjišťovat, zda odcházející pracovníci v neziskovém sektoru sociálních služeb měli možnost ovlivňovat dění v organizaci a jejich názory byly vyslyšeny.

5.8 Teorie fluktuace podle autorů zabývajících se motivací

Při výčtu teorií o fluktuaci nesmím zapomenout na autory, kteří se ve svých publikacích zaměřují na to, jak motivace ovlivňuje spokojenost v zaměstnání. Niermeyer uvádí, že je často motivace špatně chápána a většina vedoucích pracovníků má tzv. „věčnou stížnost“, že jsou pracovníci motivováni nedostatečně. Že je jaksi nelze nijak motivovat. Personalisté tedy dochází k prvnímu mylnému předpokladu, že někdo prostě motivovaný je a někdo není, protože motivace je charakterová vlastnost, se kterou nikdo nijak zvlášť nepohne. Druhý omyl spočívá v tom, že si vedoucí pracovníci myslí, že i když by své zaměstnance chtěli motivovat, vlastně by jimi museli složitě manipulovat, takže raději nedělají nic. Třetí omyl personalistů je ten, že nic nemotivuje lépe než peníze. O této teorii píšou autoři zmiňovaní výše, a i ti potvrzují, že vyšší peníze nehrají zásadní roli pro opuštění pracovního místa. (Niermeyer & Seyffert, 2005, str. 16) Plamínek vysvětluje, jak je nutné rozlišovat motivaci a manipulaci. „Motivace uspokojuje zájmy motivujícího tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, anebo krátkodobě na potřebu manipulovaného, což je jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika.“ (Plamínek, 2007, str. 125) Mít vliv na jiné lidi má tedy výrazně etický rozměr a vždy záleží na tom, zda vedoucímu v pracovních týmech skutečně záleží

na potřebách lidí, nebo zda vedoucí svým lidem potřeby uměle vytváří. Zlaté pravidlo motivace pak říká, že vedoucí pracovního týmu má přidělovat lidem práci, aby ji mohli vykonávat takovým způsobem, který je maximálně zaujme. (tamtéž, str. 49)

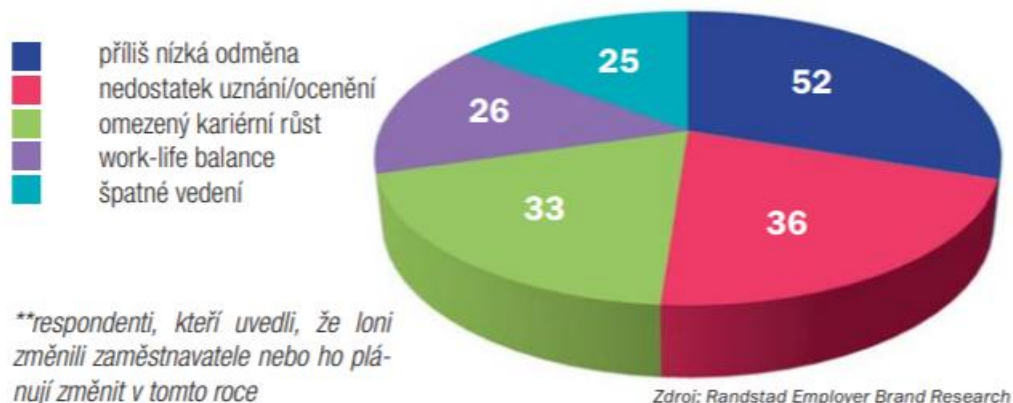
Katcher a Snyder dodávají, že je velmi těžké, udržet si svou pracovní motivaci, pokud má vedoucí pracovník nedostatečné schopnosti vést. Každodenní pracovní realita je totiž vždy určena přímým nadřízeným. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že jsou dostatečně respektováni, uznáváni a že s nimi nejenom vedoucí pracovníci zacházejí spravedlivě. (Katcher & Snyder, 2009, str. 75)

Podle těchto teorií o motivaci bych se ve svém výzkumu mohla ptát, zda lidem, kteří podali výpověď, výrazně chyběla motivace ze strany nadřízeného a zda vedoucí sladil úkoly s jejich vnitřním nastavením, nebo je naopak nutil plnit úkoly, které pracovníkům nevyhovovaly a necítili se v nich komfortně.

5.9 Teorie fluktuace podle Randstad Employer Brand Research

Na závěr cituji průzkum zaměstnaneckých preferencí personálně poradenské společnosti Randstad Employer Brand Research, který zjišťoval důvody českých zaměstnanců pro opuštění pracovního místa. Výsledný graf je složený z respondentů, kteří uvedli, že v roce 2017 změnili zaměstnání, nebo ho plánovali změnit v roce 2018. Výsledky průzkumu ukazují, že Češi v zaměstnání zůstávají, pokud jsou dobře finančně ohodnoceni, mají zajímavou náplň práce, nebo vnímají svou práci jako stabilní a jistou do budoucna. Pokud je odměna příliš nízká, v práci se jim nedostává uznání a mají omezený kariérní růst, Češi pracovní místo opouštějí.

Top 5 důvodů, proč Češi mění zaměstnavatele**



Dalším důvodem je dle průzkumu rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Respondenti uváděli, že hledali nového zaměstnavatele, který by tento koncept rovnováhy umožnil. Pro muže byl dle průzkumu důležitější faktor vyšší mzdy, pro ženy to je faktor doby dojíždění do práce. Mladší pracující ve věku 18–24 let odcházeli, pokud měli znemožněný kariérní postup, pracovníci ve věku 25–44 let častěji odcházeli, pokud jim chybělo uznání, nebo dostatečná odměna. Pracovníci ve věku 45–65 let často opouštěli zaměstnavatele kvůli nízké mzdě. Zaměstnanci s vyšším vzděláním odcházeli ze zaměstnání, pokud jim chyběl kariérní postup a zaměstnanci se středním vzděláním odcházeli z důvodu nízké odměny, nebo chybějícího uznání. Zaměstnanci s nízkým vzděláním opouštěli své pracovní místo nejčastěji proto, že doba dojíždění do práce byla příliš dlouhá. (MPSV, 2018)

Tyto konkrétní důvody průzkumu se často shodují s teoriemi výše. Pro cíl mé práce bych se mohla ve výzkumu ptát, zda zaměstnavatelé umožnili odcházejícím pracovníkům sladovat své osobní a rodinné životy s životem pracovním, nebo zda tato rovnováha, označovaná termínem work-life balance, nebyla ničím, co by zaměstnavatel praktikoval.

5.10 Teorie Fluktuace podle Jiřího Stýbla

Podle Jiřího Stýbla je fluktuace aktuální a nepřetržitý problém v oblasti personálního řízení, vždy v různé míře, nebo intenzitě. Jiří Stýblo uvádí, že je tento jev naprosto přirozený, protože lidé vždy z firem odcházeli, nebo přicházeli, a to z různých důvodů. Fluktuace dle něj úzce souvisí s trhem práce a zaměstnanosti, s nabídkou a poptávkou pracovních míst a

také s mírou kultivace podnikatelského prostředí. (Stýblo, 2018)

„Trh práce ovlivňuje zejména růst české ekonomiky, z ní pak především průmyslu, a sezónní práce. Hlavní vlny potencionálního růstu zaměstnanosti souvisejí s elektronizací a informačními technologiemi. Ihned za nimi je nárůst zaměstnanců státní správy.“ (Stýblo, 2018, str. 41)

Stýblo uvádí, že v základu makroekonomické analýzy příčin pohybu na trhu práce je poměr vztahů ekonomického růstu, růstu zaměstnanosti a produktivity práce. Ty vedou ke třem druhům nezaměstnanosti, které podporují a zvyšují fluktuaci: cyklické nezaměstnanosti (dlouhodobě nízká tvorba nových pracovních míst), ke strukturální nezaměstnanosti (nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou), nebo technologické nezaměstnanosti (kdy nové technologie nahrazují pracovní místa). Dle autora je tedy nutné odstraňovat nepružnosti trhu práce a tím omezovat fluktuaci těmito opatřeními:

- *„zkvalitněním systému vzdělávání a přípravy na povolání, vytvoření soustavy celoživotního vzdělávání,*
- *zajištění kvalitní a moderní přípravy lidí na povolání, která odpovídají potřebám trhu práce (flexibilita pracovních poměrů) a docílením takového pracovního jednání a chování zaměstnanců, kdy dochází k optimalizaci využívání zdrojů a kapacit,*
- *snížením ceny pracovní síly s nízkou kvalifikací, relativním snížením jejich nemzdových nákladů,*
- *zdůrazněním aktivní politiky zaměstnanosti, investic do lidských zdrojů a zvýšením výdajů (ve struktuře mzdových nákladů) především na potřeby, které jsou a budou ve společnosti prioritní.“* (Stýblo, 2018, str. 42)

Stýblo dodává, že dle ekonomických odborníků fluktuace v globálním rozměru významně neovlivňuje ekonomickou prosperitu ani sociálně ekonomické klima ve společnosti. Na fluktuaci pracovníků je tedy stále pohlíženo jako na negativum společnosti. Fluktuace je také dle autora spjata s trendy moderní společnosti, kdy se firmy musejí chovat flexibilně, protože zaměstnanci tuto pružnost nejen pracovního poměru, ale i v dalších oblastech, jako je např. práce z domova, tzv. „home office“, vyžadují a očekávají. Současnými trendy je také „humanizace“ pracovní síly, kdy by měl zaměstnavatel vnímat u zaměstnance jeho jedinečné kapacity a zdroje pro vlastní úspěchy. Kdo tuto humanizaci podceňuje, může

přicházet o cenné talenty. (tamtéž)

Stýblo dále uvádí mikroekonomická hlediska fluktuace, do nichž řadí personální plánování. Fluktuace je jevem, který personalisté musejí předvídat a současně jevem, který upozorňuje personalistu o správnosti předchozích kroků. Obtížně předvídatelná je pak neplánovaná fluktuace, která má mnoho příčin, např. existenční potíže firmy, nebo, z pohledu zaměstnance, ztráta kvalifikace. Z tohoto hlediska je tedy fluktuace také etickým problémem. (Stýblo, 2018, str. 44)

Stýblo ještě dodává významné faktory fluktuace, které se kryjí s faktory autorů, uvedených výše:

- „*ekonomické podmínky zaměstnání v širším slova smyslu (např. včetně různých druhů zaměstnaneckých pojištění),*
- *rozvojové a kariérní možnosti,*
- *uplatnění a seberealizace a s nimi související motivace,*
- *wellness, pocit pracovní a duševní rovnováhy,*
- *osobní vztahy na pracovišti (vztahy se zaměstnanci, vedoucími a mezi zaměstnanci navzájem),*
- *technické a technologické vybavení pracoviště (zvláště v období IT¹¹ a digitalizace pracovišť),*
- *režim práce a odpočinku,*
- *podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,*
- *další faktory sociálně ekonomické povahy (např. společenská odpovědnost podniku, pozice zaměstnavatele v podnikání na konkurenčních trzích, význam značky, síla pověsti, image firmy apod.).“ (tamtéž)*

Dalšími faktory Stýblo zmiňuje osobní vývoj a kariérovou dráhu, nebo také čas, kdy díky inovačnímu cyklu výroby si často zaměstnavatelé kladou otázku, koho se jim v budoucnu zaměstnávat nevyplatí. Pokud se personalista rozhodne fluktuaci omezovat, nesmí podcenit adaptaci zaměstnance a uvážit jeho postoje do budoucna. Pokud se podaří skloubit osobní a firemní hodnoty, dochází k minimalizaci fluktuace. Cesta ke stabilizaci zaměstnanců vede, dle autora, přes proces adaptace, modernizaci provozů a zlepšování pracovních podmínek,

¹¹ Informační technologie

aktivní přístup samotného zaměstnance, který se nebojí inovací a také umí analyzovat svůj vnitřní potenciál, kdy si sám určí svoji cestu rozvoje. (Stýblo, 2018, str. 46)

Pro cíl mé práce mohu zařadit do výzkumu fluktuace neziskového sektoru sociálních služeb také tyto tři nové faktory podle Jiřího Stýbla: technické a technologické vybavení pracoviště, podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti práce a další socioekonomické faktory (význam značky, síla pověsti a image firmy).

6. Příčiny fluktuace k vlastnímu výzkumu

Přehledová studie vede k závěru, že je třeba zabývat se následujícími faktory fluktuace, které vystavím podrobnějšímu zkoumání v empirické části diplomové práce. Z kapacitních důvodů se zaměřím pouze na těchto devět vybraných faktorů, tedy příčin fluktuace:

6.1 Faktor nedostatečného odměňování

Autoři Vnoučková a Branham, dále výzkum personálně poradenské společnosti Brand Research, se shodují na tom, že významná příčina fluktuace je nedostatečné odměňování. V českém prostředí je tato příčina dokonce nejčastější. V neziskových organizacích je plat stále velmi podprůměrný, proto se na tento faktor zaměřím i ve vlastním výzkumu. Bude mě zajímat, jestli pro pracovníky, kteří opustili své místo v oblasti neziskové organizace sociálních služeb, měl nízký plat primárně největší význam, až se rozhodli ze zaměstnání odejít.

6.2 Faktor neuspokojivých vztahů a neuspokojivé komunikace

Autoři Vnoučková, Vajner a Branham se shodují na tom, že nevhodné vztahy s kolegy, s podřízenými i nadřízenými jsou příčinou časté výpovědi. Vajner píše o nevhodném chování nadřízených, tzn. nedostatku pochvaly, nedostatku komunikace, nezájem o práci zaměstnance, nemístné poznámky, kritičnost ze strany nadřízeného, pověření úkolem, zodpovědností a rozhodovací kompetencí, o kterém nakonec rozhodne management sám, nedodržení dohod, neschopnost řešit konflikty. Také zmiňuje, že pracovník má mnohdy nesplněnou potřebu kontaktu a spolupráce s kolektivem pracovníků. Také může management nevhodně zvolit pracovníka vytvářejícího konflikty a neshody v týmu, kdy ostatní zaměstnanci znechucení těmito neshodami dávají výpověď. (Vajner, 2007) Branham píše o nedostatku respektu, nebo podpory ze strany nadřízeného. (Branham, 2009)

Vztahy s lidmi je obecně široké téma. Lidé jsou ve svém vnímání a myšlení velmi různí, a proto najít shodu nejen v pracovním týmu, ale také v osobním životě nebývá lehké. V oblasti neziskového sektoru sociálních služeb je faktor vztahů umocněn vztahem pracovník – klient, protože pracovníci neziskovky jsou v dennodenním kontaktu s klienty, či uživateli služby. Pro svůj výzkum pro tento faktor fluktuace položím otevřenou otázku a

budu zjišťovat, jestli problematické vztahy byly příčinou výpovědi. Bude mě také zajímat, co tímto „problémovým vztahem“ respondent vnímal. Vycházím totiž z předpokladu, že každý člověk má míru frustrační tolerance jinde.

Vnoučková i Vajner uvádí, že pokud zaměstnancům chybí upřímné, etické zacházení, otevřená komunikace a dostatečná zpětná vazba, ze zaměstnání odcházejí.

Komunikace v neziskovém sektoru sociálních služeb je přímo podmíněna lidmi, kteří v neziskovém sektoru pracují, tedy jejich zkušenostmi a komunikačními dovednostmi. Je třeba zmínit, že dle Novotného a Lukeše jsou neziskovky neefektivně řízené, právě např. nedostatkem zkušeností vedoucích pracovníků. Podle Vnoučkové se dá dobrá komunikace naučit, nebo přinejmenším zlepšovat. Ve vlastním výzkumu se tedy budu ptát, zda pracovníci neziskovky odešli z důvodu nedostatečné, či špatné komunikace, ať už ze strany nadřízených, podřízených či kolegů. Ve výzkumu pak uvedu hypotézu, že pokud fluktuující uvádí jako příčinu odchodu ze zaměstnání neuspokojivou komunikaci, zároveň také uvádí příčinu neuspokojivých vztahů.

6.3 Faktor nezvnitřněné kultury

Autoři Vnoučková, Vajner i výzkum personálně poradenské společnosti Brand Research se shodují, že bez zvnitřnění kultury firmy s pracovníkem dochází k dobrovolné fluktuaci. Může za to nejprve nevhodné zaškolení, podcenění adaptace nového pracovníka. Dále špatné vedení, a nakonec proces psychologické výpovědi, nebo změna hodnot zaměstnance. Pokud je kultura firmy nastavená s vysokými nároky a pracovníci nemohou sladovat svůj pracovní a rodinný život, je to taktéž důvod pro podání výpovědi.

Kultura neziskových organizací v sociálních službách je nastavená velmi různě podle konkrétního poskytovatele služby a konkrétního poslání neziskové organizace. Bude tedy užitečné ve výzkumu zjišťovat, zda odcházející zaměstnanci měli problém se zvnitřněním kultury poskytovatelů, kteří jsou většinou ze své podstaty církevní organizace a tím pádem se zvnitřněním nábožensky formulovaných posláních. Pro cíl mé práce bych se také mohla ve výzkumu ptát, zda zaměstnavatelé umožnili odcházejícím pracovníkům sladovat své osobní a rodinné životy s životem pracovním, nebo zda tato rovnováha, označovaná termínem work-life balance, nebyla součástí kultury zaměstnavatele.

6.4 Faktor nedostatečné motivace

„Motivace uspokojuje zájmy motivujícího tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, anebo krátkodobě na potřebu manipulovaného, což je jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika.“ (Plamínek, 2007, str. 125) Mít vliv na jiné lidi má tedy výrazně etický rozměr a vždy záleží na tom, zda vedoucímu v pracovních týmech skutečně záleží na potřebách lidí, nebo zda vedoucí svým lidem potřeby uměle vytváří. Zlaté pravidlo motivace pak říká, že vedoucí pracovního týmu má přidělovat lidem práci, aby ji mohli vykonávat takovým způsobem, který je maximálně zaujme. (tamtéž, str. 49)

Podle těchto teorií o motivaci bych se ve svém výzkumu mohla ptát, zda lidem, kteří podali výpověď, výrazně chyběla motivace ze strany nadřízeného a zda vedoucí sladil úkoly s jejich vnitřním nastavením, nebo je naopak nutil plnit úkoly, které pracovníkům nevyhovovaly a necítili se v nich komfortně.

6.5 Faktor nejistoty

Autorky Holátová a Doležalová uvádí, že práce v neziskovém sektoru není dlouhodobě jistá podle toho, jak se proměňují projekty, na kterých neziskovky pracují. Bude mě zajímat, zda tento faktor jistoty platí u neziskového sektoru sociálních služeb, tedy zda pracovníci odešli ze zaměstnání proto, že neměli pozici dlouhodobě jistou. Vnoučková a Branham dále uvádějí, že obecná nejistota, tedy co se stane s firmou do budoucna, kdy zaměstnancům není dobře komunikováno budoucí směřování firmy, vede zaměstnance k obavám, nejistotě a flukтуаčním tendencím.

6.6 Faktor nedostatku uznání

Autoři Vnoučková, Branham, Vajner, Holátová a Doležalová popisují, že omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení, nedostatek uznání, nebo ocenění a nesplněná potřeba vzdělávání mají za následek podání výpovědi. Chaloupková doplňuje, že v důsledku nemožnosti kariérně růst opouštějí pracovní místo většinou mladí muži.

Neziskový sektor je typický pro omezené možnosti kariérního růstu, proto mě bude ve vlastním výzkumu zajímat, zda kariérní růst, ocenění a další vzdělávání bylo v neziskové organizaci sociálních služeb nedostatečné a důvodem pro podání výpovědi. Také zde budu sledovat genderovou segmentaci¹² a věk respondenta.

6.7 Faktor syndromu vyhoření

Dle Aronové je opuštění pracovního místa silně ovlivněno syndromem vyhoření. Oblast neziskového sektoru sociálních služeb je syndromem vyhoření velmi ohrožena, proto mě ve vlastním výzkumu bude zajímat, zda lidé opustili své pracovní místo právě proto, že „vyhořeli“. Aronová dodává, že pokud se pomáhající profesionálové chtějí stát vnímavými, naslouchajícími a citlivými vůči druhým, měli by být vnímaví, naslouchající a citliví taktéž sami k sobě. Zmiňuje, že pokud si lidé projdou v těchto profesích sebezkušenostními výcviky¹³, mohou se lépe zorientovat ve svém vnímání, reakcích, postojích, traumatech a tím je lépe rozeznat a pojmenovat. (Aronová, a další, 2008, str. 55) Mohla bych se tedy ve svém výzkumu respondentů také ptát, zda má sebezkušenostní výcvik vliv na zmírnění další fluktuace v jejich profesní dráze a současně odvrátil syndrom vyhoření. Také mě zde bude zajímat, jestli pracovníci využívali pravidelné supervize a ty jim pomáhaly při výkonu profese. Zda tedy také supervize je dobrým nástrojem proti syndromu vyhoření. (Kalina in Aronová, 2008, str.107)

6.8 Faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce

Autor Jiří Stýblo popisuje, že i v dnešní době firmy porušují podmínky pro ochranu zdraví a bezpečnosti práce. Ve svém výzkumu budu zjišťovat, zda příčinou opuštění pracovního místa v neziskovém sektoru sociálních služeb bylo nedodržování podmínek ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

¹² tzn. rozdílnou koncentraci žen a mužů u tohoto faktoru

¹³ „Smyslem sebezkušenostních výcviků, je uvědomit si svá hlavní citlivá místa, dostat se do kontaktu s nejdůležitějšími emočními traumaty a najít pro ně pojmenování – aby se tak zmenšila možnost, že si terapeut bude své vnitřní problémy odreagovávat na klientech, aby se budoucí terapeut naučil v celé své další profesionální dráze sám sebe reflektovat.“ (Kopřiva in Aronová, 2008, str. 56)

6.9 Faktory socioekonomické

Jakou pověst vlastně mají neziskovky v sociálních službách? Mají tuto práci lidé zafixovanou jako velmi náročnou za málo peněz? Bude mě tedy ve výzkumu zajímat, zda pracovníci, kteří opustili neziskovku, odešli právě za lepší „značkou“, např. do jiných oblastí sociálních služeb (příspěvkových organizací, aj.), nebo úplně změnili obor působení. Ve vlastním výzkumu se zaměřím na dva socioekonomické faktory, a to změnu oboru a změnu sektoru.

B. Projekt výzkumu

7. Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části diplomové práce je popsat příčiny fluktuace pracovníků v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb. Budu tak analyzovat příčinné faktory, uvedené v kapitole 6, které vedou pracovníka k podání výpovědi. Bude pro mě určující důležitost nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání. Budu se ptát, zda byli pracovníci nespokojeni s odměňováním v organizaci, nebo se vztahy a kulturou v organizaci, dále mě bude zajímat úroveň komunikace, faktor motivace a faktory jistoty, uznání, syndromu vyhoření, dále faktor ochrany zdraví a bezpečnosti práce a faktory socioekonomické. Výzkum se zaměří na pohled bývalých pracovníků neziskového sektoru sociálních služeb a bude popisovat, které faktory jsou pro ně nejvíce důležité, resp. kvůli kterým příčinám (faktorům) nejčastěji pracovníci neziskového sektoru sociálních služeb podávají výpověď. Výzkum bude probíhat na konci roku 2019 a na začátku roku 2020 napříč neziskovými organizacemi v kraji Vysočina, které poskytují jakýkoliv typ sociálních služeb.

8. Výběr metody a techniky výzkumu

Empirická část diplomové práce analyzuje příčinné faktory odchodu ze zaměstnání, resp. faktory, které vedou k dobrovolnému opuštění pracovního místa z neziskové organizace v oblasti sociálních služeb. Ke zpracování jsem zvolila kvantitativní výzkumnou metodu, protože vzhledem k výzkumnému vzorku budu pracovat s velkým množstvím dat. Zvolenou technikou pak bude dotazník.

Kvantitativní metoda výzkumu je podle Dismana metoda, která zkoumá souvislosti mezi danými jevy, tzv. proměnnými. V praxi je pak kvantitativní výzkum testováním hypotéz, tedy vyjádřených předpokladů, jak je ve skutečnosti postavený problém. Při zpracování dat pak záleží na tom, jaký vztah proměnných nalezneme, abychom v závěru mohli říct, že je hypotéza pravdivá, či nikoliv. Každá hypotéza se musí pečlivě operacionalizovat, abychom měřili skutečně to, co s hypotézou souvisí. V každé otázce, kterou zařadím do dotazníku, tedy musím zkoumat, jestli testuje moji hypotézu, či nikoliv. (Disman, 2007)

Dotazník má výhodu vysoké efektivity, tato technika výzkumu totiž umožňuje získávat velké množství dat od mnoho respondentů v relativně krátkém čase. Respondenta neovlivňují svou přítomností, pouze položením vlastních otázek uvedených v dotazníku, kdy respondent může pouze odpovědět, či neodpovědět, podle vlastního uvážení. Relativně je tak zajištěná respondentova anonymita. Nevýhodou dotazníku je však právě možné nezodpovězení otázek, striktní zodpovídání předem určených otázek a nízká návratnost dotazníků. (Disman, 2007)

Dotazník budu distribuovat lidem, kteří už z neziskové organizace v oblasti sociálních služeb odešli. První tři otázky respondenty zařadí podle pohlaví, věku a odpracovaných let. Dále mě bude zajímat, jestli respondentům sladoval jejich vedoucí pracovní úkoly tak, aby je zaujaly, nebo bavily. Také se budu ptát, jestli pracují nadále v sociálních službách, nebo odešli do veřejného sektoru, nebo úplně změnili obor působení. Poté se zeptám na nejdůležitější příčiny odchodu ze zaměstnání. Respondenti pak budou označovat tři nejdůležitější důvody fluktuace jejich oznámkováním, tedy jedničkou nejdůležitější příčinu odchodu, dvojkou méně důležitou příčinu odchodu a trojkou nejméně důležitou příčinu odchodu. Nakonec zařadím také otevřenou otázku, aby respondenti mohli dále rozvinout vlastní problematiku odchodu ze zaměstnání, pokud budou potřebovat.

9. Definice fluktuace

Také zde upřesňuji, že v mé diplomové práci bude termín „fluktuace“ předkládán jako proces, kdy zaměstnanec dobrovolně opouští svoje pracovní místo na základě různých důvodů.

Z teoretické části diplomové práce, konkrétně v kapitole 5, vyplývá, že těchto důvodů fluktuace je celá řada, z kapacitních důvodů se však zaměřím na fluktuaci pracovníků z důvodu nedostatečného odměňování, neuspokojivých vztahů, na fluktuaci z důvodu nezvnitřnění kultury organizace, neuspokojivé komunikace, nedostatečné motivace ze strany nadřízeného, na fluktuaci kvůli nejistotě, nedostatku uznání, syndromu vyhoření a také na fluktuaci kvůli nedostatečné ochraně zdraví a bezpečnosti práce nebo na fluktuaci z důvodu socioekonomických faktorů.

Bude zajímavé sledovat, jak se proces fluktuace proměňuje v podmínkách neziskového sektoru sociálních služeb. Z jakého důvodu tedy pracovníci neziskového sektoru sociálních služeb nejčastěji dobrovolně odcházejí ze zaměstnání.

10. Model problému

Vzhledem k tomu, že jsem si vybrala kvantitativní metodu výzkumu, je dle Dismana standartní, popsat model problému, tedy předpoklad, jaký je ve skutečnosti postavený problém. (Disman, 2007)

Výzkumná otázka zní:

„Jaké jsou příčiny dobrovolného odchodu zaměstnanců z neziskových organizací sociálních služeb?“

Model problému (Tab. E) pak vyjadřuje vztah mezi nezávisle proměnnými (vybrané sociodemografické faktory) a závisle proměnnými (faktory fluktuace).

Tab. E

nezávisle proměnné - sociodemografické faktory	závisle proměnné - faktory fluktuace													
	odměňování	kommunikace	vztahy	sladřování pracovního řivota s rodinným a osobním řivotem	kultura organizace	nedostatečná motivace ze strany nadřizeneho	nejistota	nedostatek uznání	nedostatek ocenění	nemořnost kariérně růst	nesplněná potřeba dalřího vzdělávání	syndrom vyhořeni	nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce	socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru)
řena														
muř														
18 let a méně														
19–25 let														
26–30 let														
31–45 let														
46–55 let														
56 let a více														
Měně než 1 rok														
1 rok – 2 roky														
3 roky – 4 roky														
5 let – 10 let														
10 let a více														

Nabízí se první, jednoduchá příčina – zaměstnanec odchází, pokud se cítí nedostatečně odměňován, pokud jeho výře mzdy, nebo platu dosahuje obecně nižří hodnoty, než mzda nebo plat v jiné organizaci se stejnou náplní práce a s požadavky na stejný stupeň vzdělání. Z teoretické části také vyplývá, že nejenom plat, ale i neuspokojivé benefity, nebo nedostatek uznání mohou být důvodem k podání výpovědi. Pokud tedy zaměstnanec zhodnotí, že by se mohl mít finančně lépe v jiné firmě, může organizaci dobrovolně opustit.

Můžu tedy popsat model problému takto jednoduše, protože je opravdu možné, že někteří zaměstnanci odcházejí pouze proto, že se necítí dostatečně odměňováni. Ve výzkumu bude však vhodné příčinu odměňování rozepsat a zjistit, zda je plat tím primárním, tedy hlavním faktorem k odchodu ze zaměstnání, nebo jestli se faktory na špatné odměňování nabalují.

Někdy může zaměstnanec cítit hluboký smysl své profese bez toho, aniž by sledovat výši platu, nebo benefity. Může mít naopak pocit, že je odměňován dostatečně, také může být vnitřně ztotožněn s kulturou organizace, tedy chápat poslání neziskovky jako součást svého vnitřní nastavení hodnot, nicméně to, co ho z práce vypudí budou např. nezdravé vztahy, neuspokojivá komunikace, nebo nedostatečná motivace.

Také můžeme pozorovat příčinu v oblasti dlouhodobé nejistoty, nebo nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Nebo zaměstnanec může mít problém se syndromem vyhoření, nebo socioekonomickými faktory, tedy s pověstí organizace, společenskou odpovědností, nebo s tím, jak se firma prezentuje navenek.

Příčiny fluktuace zaměstnanců v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb mohou být velmi různé. Ve vlastím výzkumu tyto různorodosti blíže vyzkoumám, budu se na každou příčinu, tedy faktor fluktuace, dotazovat zvlášť. Respondenti pak budou označovat tři nejdůležitější důvody fluktuace jejich oznámkováním, tedy jedničkou nejdůležitější příčinu odchodu, dvojkou méně důležitou příčinu odchodu a trojkou nejméně důležitou příčinu odchodu. K vyhodnocování dat pro mě pak bude stěžejní právě důležitost faktorů.

11. Hypotézy a operacionalizace jejich pojmů

Na základě popsaného modelu problému v kapitole 10, jsem dospěla k rozhodnutí vytvořit hypotézy, které se kryjí s vybranými příčinnými faktory fluktuace zaměstnanců (popsaných v kapitole 6), a které zároveň sledují vztahy vůči vybraným sociodemografickým faktorům.

„*Hypotéza je očekávání o charakteru věci vyvozené z teorie.*“ (Disman, 2007, str. 78) Tedy očekávám, že charakter fluktuace bude takový, jak ho popisují autoři zabývající se fluktuací zaměstnanců. Anebo bude v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb charakter fluktuace úplně jiný?

11.1 Hypotéza č. 1, 2, 3, faktor odměňování

H1 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H2 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H3 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Odměňování (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Odměňování (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Odměňování (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

Otázky v dotazníku:

Otázka č.3.

Uveďte, prosím, Vaše pohlaví.

- žena/ muž

Otázka č.4.

Uveďte, prosím, Váš věk.

- 18 let a méně/ 18–25 let/ 26–30 let/ 31–45 let/ 46–55 let/ 56 let a více

Otázka č.5.

Uveďte, prosím, jak dlouho jste v neziskové organizaci působil/a.

- Méně než 1 rok/1 rok – 2 roky/ 3 roky – 4 roky/ 5 let – 10 let/ 10 let a více

11.2 Hypotéza č. 4, 5, 6, faktor komunikace

H4 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H5 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H6 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Komunikace (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Komunikace (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Komunikace (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.3 Hypotéza č. 7, 8, 9, faktor vztahů

H7 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H8 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H9 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných létech.

Vztahy (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Vztahy (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Vztahy (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.4 Hypotéza č. 10, 11, 12, faktor sladování pracovního života s osobním životem

H10 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H11 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H12 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Sladování pracovního života s rodinným a osobním životem (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Slad'ování pracovního života s rodinným a osobním životem (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Slad'ování pracovního života s rodinným a osobním životem (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.5 Hypotéza č. 13, 14, 15, faktor kultury organizace

H13 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H14 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H15 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Zvnitřnění kultury (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Zvnitřní kultury (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Zvnitřní kultury (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.6 Hypotéza č. 16, faktor nedostatečné motivace

H16 Důležitost nedostatečné motivace jako důvodu fluktuace je závislá na sladování pracovních úkolů nadřazeným.

Motivace ze strany nadřazeného (závisle proměnná)

Sladování pracovních úkolů (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
rozhodně ano	
spíše ano	
nevím	
spíše ne	
rozhodně ne	

Otázka v dotazníku:

Otázka č.6.

Sladřoval Vám vedoucí pracovník Vaše úkoly tak, aby Vás zaujaly, nebo bavily?

- rozhodně ano/ spíše ano/ nevím/ spíše ne/ rozhodně ne

11.7 Hypotéza č. 17, 18, 19, faktor nejistoty

H17 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H18 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H19 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Nejistota (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Nejistota (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Nejistota (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	

5 let – 10 let	
10 let a více	

11.8 Hypotéza č. 20, 21, 22, faktor uznání

H20 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H21 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H22 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Uznání (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Uznání (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Uznání (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.9 Hypotéza č. 23, 24, 25, faktor ocenění

H23 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H24 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H25 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Ocenění (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Ocenění (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Ocenění (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.10 Hypotéza č. 26, 27, 28, faktor kariérního růstu

H26 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H27 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H28 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Kariérní růst (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Kariérní růst (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Kariérní růst (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.11 Hypotéza č. 29, 30, 31, faktor dalšího vzdělávání

H29 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H30 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H31 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Další vzdělávání (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Další vzdělávání (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Další vzdělávání (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.12 Hypotéza č. 32, 33, 34, faktor syndromu vyhoření

H32 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H33 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H34 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Syndrom vyhoření (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Syndrom vyhoření (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Syndrom vyhoření (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.13 Hypotéza č. 35, 36, 37, faktor ochrany zdraví a bezpečnosti práce

H35 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H36 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H37 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Ochrana zdraví a bezpečnost práce v organizaci (závisle proměnná)

Pohlaví (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
muž	
žena	

Ochrana zdraví a bezpečnost práce v organizaci (závisle proměnná)

Věk (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
18 let a méně	
19–25 let	
26–30 let	
31–45 let	
46–55 let	
56 let a více	

Ochrana zdraví a bezpečnost práce v organizaci (závisle proměnná)

Odpracovaná léta (nezávisle proměnná)	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Méně než 1 rok	
1 rok – 2 roky	
3 roky – 4 roky	
5 let – 10 let	
10 let a více	

11.14 Hypotéza č. 38 faktory socioekonomické

H38 Z neziskového sektoru také odcházejí lidé, kteří poté pracují v sektoru veřejném, či soukromém, nebo úplně mění obor působení a odcházejí ze sociálních služeb.

Socioekonomické faktory (závisle proměnná)

	Důležitý důvod (odpověď 1 + 2 + 3)
Změna oboru, nebo sektoru (nezávisle proměnná)	

Otázky v dotazníku:

Otázka č.7.

Působíte nyní v jiné neziskové organizaci?

- ano/ ne

Otázka č.8.

Odešel/a jste z neziskové organizace do veřejného sektoru (např. do příspěvkové organizace, aj.)?

- ano/ ne

Otázka č.9.

Zůstáváte i nadále v oblasti sociálních služeb?

- ano/ ne

Otázka č.10.

Pokud jste odpověděl/a na otázku 14.3 „ne“, uveďte prosím, v jakém oboru nyní pracujete.

Otázka č.11.

Nyní, prosím, vyplňte následující tabulku – označte tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým jste opustil/a zaměstnání a ohodnoťte je jako ve škole, tedy jedničkou nejvíce důležitou příčinu a trojkou nejméně důležitou.

subjektivní příčiny fluktuace	důležitost
odměňování	
komunikace	
vztahy	
sladění pracovního života s rodinným a osobním životem	
kultura organizace	
nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	
nejistota	
nedostatek uznání	
nedostatek ocenění	
nemožnost kariérně růst	
nesplněná potřeba dalšího vzdělávání	
syndrom vyhoření	
nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce	
socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru)	

12. Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Matoušková a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Fluktuace zaměstnanců v neziskovém sektoru sociálních služeb. Výzkum se zabývá subjektivními příčinami dobrovolného odchodu ze zaměstnání v organizacích neziskového sektoru v jakémkoli typu sociálních služeb. Předem děkuji za Váš čas (cca 5 minut) a odpovědi v dotazníku. Dotazník je anonymní.

Otázka č.1

Pracoval/a jste v minulosti v neziskové organizaci sociálních služeb?

ANO

NE

Otázka č.2

Odešel/a jste dobrovolně?

ANO

NE

Pokud jste na obě otázky (č.1 a č.2) odpověděl/a ANO, pokračujte prosím v dotazníku. V opačném případě se Vás dotazník netýká a tedy ho, prosím, nevyplňujte.

Otázka č.3

Uveďte, prosím, Vaše pohlaví.

- žena/ muž

Otázka č.4

Uveďte, prosím, Váš věk.

- 18 let a méně/ 19–25 let/ 26–30 let/ 31–45 let/ 46–55 let/ 56 let a více

Otázka č.5

Uveďte, prosím, jak dlouho jste v neziskové organizaci působil/a.

- Méně než 1 rok/1 rok – 2 roky/ 3 roky – 4 roky/ 5 let – 10 let/ 10 let a více

Otázka č.6

Sladřoval Vám vedoucí pracovník Vaše úkoly tak, aby Vás zaujaly, nebo bavily?

- rozhodně ano/ spíše ano/ nevím/ spíše ne/ rozhodně ne

Otázka č.7

Působíte nyní v jiné neziskové organizaci?

- ano/ ne

Otázka č.8

Odešel/a jste z neziskové organizace do veřejného sektoru (např. do příspěvkové organizace, aj.)?

- ano/ ne

Otázka č.9

Zůstáváte i nadále v oblasti sociálních služeb?

- ano/ ne

Otázka č.10

Pokud jste odpověděl/a na otázku č.9 „ne“, uveďte prosím, v jakém oboru nyní pracujete.

Otázka č.11

Nyní, prosím, vyplňte následující tabulku – označte tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým jste opustil/a zaměstnání a ohodnoťte je jako ve škole, tedy jedničkou nejvíce důležitou příčinu a trojkou nejméně důležitou. Sledujte, prosím, vysvětlivky pod tabulkou.

subjektivní příčiny fluktuace	důležitost
odměňování	
komunikace	

vztahy	
slad'ování pracovního života s rodinným a osobním životem	
kultura organizace	
nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	
nejistota	
nedostatek uznání	
nedostatek ocenění	
nemožnost kariérně růst	
nesplněná potřeba dalšího vzdělávání	
syndrom vyhoření	
nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce	
socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru)	
jiný	

Vysvětlivky:

Odměňování – označte, pokud Vám vadil nízký plat, nebo nevyhovující benefity

Komunikace – označte, pokud Vám nevyhovovala komunikace v organizaci (komunikační šumy, nedostatek zpětné vazby, neetické zacházení apod.)

Vztahy – označte, pokud Vám vadily vztahy s nadřízenými/podřízenými/kolegy/klienty

Slad'ování pracovního života s rodinným a osobním životem – označte, pokud Vám vadilo, že jste neměl/a možnost slad'ovat pracovní život s rodinným a osobním životem, nemohl/a jste pracovat z domu

Kultura organizace – označte, pokud Vám vadila kultura organizace, nesdílela jste její poslání, principy

Nedostatečná motivace ze strany nadřízeného – označte, pokud Vám vadilo, že Vás nadřízený nedostatečně motivoval

Nejistota – označte, pokud Vám vadilo, že jste cítil/a jakoukoliv nejistotu, nebo obavy

Nedostatek uznání – označte, pokud Vám vadilo, že nemáte dostatek uznání

Nedostatek ocenění – označte, pokud Vám vadilo, že Vám chybí dostatek ocenění

Nemožnost kariérně růst – označte, pokud Vám vadilo, že nemůžete kariérně růst

Nesplněná potřeba dalšího vzdělávání – označte, pokud Vám vadilo, že se nemůžete dále vzdělávat podle vašich potřeb

Syndrom vyhoření – označte, pokud Vám byl diagnostikovaný syndrom vyhoření, nebo jste měl/a jeho příznaky (únava, podrážděnost, frustrace, emocionální, fyzické i psychické vyčerpání, nezájem o klienty, cynismus, ironie, pocit ztráty smyslu práce a života)

Nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce – označte, pokud Vám vadilo, že organizace nedodržovala zásady ochrany zdraví a bezpečnosti práce

Socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru) – označte, pokud jste potřeboval/a odejít, a úplně změnit obor (již nepracujete v sociálních službách), nebo sektor (již nepracujete v neziskové organizaci)

Jiný – označte, pokud jste odešel/a ze zaměstnání úplně z jiného důvodu, než je v tabulce uvedeno, uveďte jej, prosím, níže

Máte jakékoliv jiné připomínky k Vašemu odchodu ze zaměstnání?

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi. Pro Vaše dotazy a připomínky jsem Vám k dispozici na e-mailu: katerina.matouskova01@gmail.com

13. Předvýzkum

Před samotným provedením dotazníkového šetření jsem oslovila deset lidí z mého okolí, o kterých jsem věděla, že v minulosti opustili své zaměstnání v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb. Zpětnou vazbu mi na můj dotazník podalo sedm lidí, jejich hodnocení popisují níže. Dotazník jsem vytvořila na webu www.survio.com pro snadnější sběr dat a jejich lepší zpracování. Web survio mi však neumožnil vytvořit tabulku k otázce č. 11, tedy „Označte tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým jste opustil/a zaměstnání a ohodnoťte je jako ve škole, tedy jedničkou nejvíce důležitou příčinu a trojkou nejméně důležitou.“, proto jsem tuto otázku rozdělila do dvou otázek, kdy jsem se v první otázce ptala na tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým respondenti opustili zaměstnání (zde respondenti zaškrtnuli tři příčiny) a v druhé otázce na jejich ohodnocení – v prostředí dotazníku to pak vypadalo tak, že respondenti seřazovali tyto tři nejdůležitější příčiny podle důležitosti přesunutím pozice od nejdůležitější po nejméně důležitou.

Respondentka č. 1 dotazník vyplnila celkem za pět minut. Formulace otázek se jí zdály jasné, hodnotila kladně posloupnost otázek. Upozornila mě na situaci, že je nyní sama ve fázi, kdy nové zaměstnání teprve hledá, takže u otázku č. 9, tedy „Zůstáváte i nadále v oblasti sociálních služeb?“ zaškrtnula svou představu. Rozhodla jsem se otázku takto ponechat a v nastavení otázky na webu survio jsem upravila možnost jejího vynechání.

Respondentka č. 2 dotazník vyplnila za tři minuty. Poprosila mě o kontrolu, protože dotazník vyplňovala prostřednictvím mobilního telefonu a upozornila mě, že jí moc nešly posunout pozice nejdůležitějších příčin. Po mé kontrole jsme zjistily, že se jí podařilo i na mobilu posunout pozice správně.

Respondent č. 3 vyplnil dotazník za deset minut. U otázky č. 6, tedy „Sladřoval Vám vedoucí pracovník Vaše úkoly tak, aby Vás zaujaly, nebo bavily?“ Mě upozornil na to, že většinu respondentů touto otázkou spíše namíchnu, protože málokdo plní pracovní úkoly se zaujetím, nebo ho celkově spíše práce nebaví. Diskutovali jsme tuto otázku a poté jsem došla k závěru, že otázku takto ponechám, protože jejím cílem v dotazníku je zjistit, jestli zaměstnanec hodnotil náplň práce jako zajímavou, jestli reálně pracovník vykonával pracovní činnosti rád. Předpokládám, že se mohou objevovat respondenti, kteří sice odešli

ze zaměstnání, které je velmi bavilo, ale nejdůležitější příčina odchodu byla jinde než v náplni pracovních činností.

Respondentka č. 4 uvedla, že dotazník vyplnila během tří minut. Otázky jí přišly velmi jasné, to samé vyjádřila i o odpovědích. Respondentka zatím nepracuje, odešla z práce na rodičovskou dovolenou, ale vrátit se do práce z uvedených důvodů nechce. Proto do poznámek pod dotazník vysvětlila, že je na rodičovské dovolené.

Respondentka č. 5 uvedla, že měla dotazník vyplněný za pět minut. Upozornila mě, že jí trvalo nějaký čas, než přišla na to, jak upravit pozice nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání. Po tomto upozornění jsem se rozhodla otázku upravit a dopsat komentář: „Změňte pořadí položek dle svých preferencí (první je nejdůležitější, třetí je nejméně důležitá)“.

Respondent č. 6 vyplnil dotazník během pěti minut. Při společném rozhovoru nad otázkami se ukázalo, že pracovní pozici neopustil dobrovolně, ale vinou rušení pracovního místa. Dotazník i přesto vyplnil, protože si nevšiml komentáře, který vyzýval k vyplnění pouze těmi respondenty, kteří dobrovolně odešli. Proto jsem tento komentář ještě tučně zvýraznila.

Respondent č. 7 vyplnil dotazník během deseti minut. Ujistil mě, že je dotazník srozumitelný, jasný a jako velkou přednost označil jeho rychlé a snadné zpracování přes kliknutí na odkaz. Zásadní problém s dotazníkem neměl.

14. Technika sběru dat

Pro empirickou část diplomové práce jsem zvolila techniku dotazníku. Chtěla jsem oslovit co největší množství respondentů co nejjednodušším způsobem a v co nejkratším čase. Proto jsem vytvořila on-line dotazník na webu www.surveymonkey.com a odkaz na dotazník jednoduše přeposílala. Zde bych ráda svůj dotazník představila, proto jej předkládám tak, jak ho respondenti viděli v on-line prostředí.

Fluktuace zaměstnanců v neziskovém sektoru sociálních služeb

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Matoušková a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Fluktuace zaměstnanců v neziskovém sektoru sociálních služeb. Výzkum se zabývá subjektivními příčinami dobrovolného odchodu ze zaměstnání v organizacích neziskového sektoru v jakémkoli typu sociálních služeb. Předem děkuji za Váš čas (cca 5 minut) a odpovědi v dotazníku. Dotazník je anonymní.

SPUSTIT DOTAZNÍK

1. Pracoval/a jste v minulosti v neziskové organizaci v oblasti sociálních služeb?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

2. Odešel/a jste dobrovolně?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Pokud jste na **obě otázky** (č.1 a č.2) odpověděl/a ANO, pokračujte prosím v dotazníku. V opačném případě se Vás dotazník netýká a tedy ho, prosím, nevyplňujte.

3. Uvedte, prosím, Vaše pohlaví.*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

4. Uvedte, prosím, Váš věk.*

Vyberte jednu odpověď

18 let a méně

19–25 let

26–30 let

31–45 let

46–55 let

56 let a více



5. Uvedte, prosím, jak dlouho jste v neziskové organizaci působil/a.*

Vyberte jednu odpověď

méně než 1 rok

1 rok – 2 roky

3 roky – 4 roky

5 let – 10 let

10 let a více



6. Sladřoval Vám vedoucí pracovník Vaše úkoly tak, aby Váš zaujaly, nebo bavily?*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne



7. Působíte nyní v jiné neziskové organizaci?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

8. Odešel/a jste z neziskové organizace do veřejného sektoru (např. do příspěvkové organizace, aj.)?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

9. Pracujete dál v oblasti sociálních služeb?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

10. Pokud jste odpověděl/a na otázku č.9 „NE“, uveďte prosím, v jakém oboru nyní pracujete.

Napište jedno nebo více slov...

500

11. Nyní, prosím, označte tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým jste opustil/a zaměstnání. Než odpovědi vyberete, sledujte, prosím, vysvětlivky, uvedené pod odpověďmi.*

Vyberte tři odpovědi



- odměňování
- komunikace
- vztahy
- sladování pracovního života s rodinným a osobním životem
- kultura organizace
- nedostatečná motivace ze strany nadřízeného



- nejistota
- nedostatek uznání
- nedostatek ocenění
- nemožnost kariérně růst
- nesplněná potřeba dalšího vzdělávání
- syndrom vyhoření
- nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce
- socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru)
- Jiný



Vysvětlivky:

Odměňování – označte, pokud Vám vadil nízký plat, nebo nevyhovující benefity

Komunikace – označte, pokud Vám nevyhovovala komunikace v organizaci (komunikační šumy, nedostatek zpětné vazby, neetické zacházení apod.)

Vztahy – označte, pokud Vám vadily vztahy s nadřízenými/podřízenými/kolegy/klienty

Sladování pracovního života s rodinným a osobním životem – označte, pokud Vám vadilo, že jste neměl/a možnost sladovat pracovní život s rodinným a osobním životem, nemohl/a jste pracovat z domu

Kultura organizace – označte, pokud Vám vadila kultura organizace, nesdělila jste její poslání, principy

Nedostatečná motivace ze strany nadřízeného – označte, pokud Vám vadilo, že Vás nadřízený nedostatečně motivoval

Nejistota – označte, pokud Vám vadilo, že jste cítil/a jakoukoliv nejistotu, nebo obavy

Nedostatek uznání – označte, pokud Vám vadilo, že nemáte dostatek uznání

Nedostatek ocenění – označte, pokud Vám vadilo, že Vám chybí dostatek ocenění

Nemožnost kariérně růst – označte, pokud Vám vadilo, že nemůžete kariérně růst

Nesplněná potřeba dalšího vzdělávání – označte, pokud Vám vadilo, že se nemůžete dále vzdělávat podle vašich potřeb

Syndrom vyhoření – označte, pokud Vám byl diagnostikovaný syndrom vyhoření, nebo jste měl/a jeho příznaky (únava, podrážděnost, frustrace, emocionální, fyzické i psychické vyčerpání, nezájem o klienty, cynismus, ironie, pocit ztráty smyslu práce a života)

Nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce – označte, pokud Vám vadilo, že organizace nedodržovala zásady ochrany zdraví a bezpečnosti práce

Socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru) – označte, pokud jste potřeboval/a odejít, a úplně změnit obor (již nepracujete v sociálních službách), nebo sektor (již nepracujete v neziskové organizaci)

Jiný – označte, pokud jste odešel/a ze zaměstnání úplně z jiného důvodu, než je v tabulce uvedeno a uveďte jej, prosím.

12. Nyní seřadte tyto tři nejdůležitější příčiny, kvůli kterým jste opustil/a zaměstnání, od pro Vás nejvíce důležité příčiny po nejméně důležitou. Stačí tedy seřadit první tři pole.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (první je nejdůležitější, třetí je nejméně důležitá)

- ◇ 1. odměňování
- ◇ 2. komunikace
- ◇ 3. vztahy
- ◇ 4. sladování pracovního života s rodinným a osobním životem
- ◇ 5. kultura organizace
- ◇ 6. nedostatečná motivace ze strany nadřízeného

- ◇ 7. nejistota
- ◇ 8. nedostatek uznání
- ◇ 9. nedostatek ocenění
- ◇ 10. nemožnost kariérně růst
- ◇ 11. nesplněná potřeba dalšího vzdělávání
- ◇ 12. syndrom vyhoření
- ◇ 13. nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce
- ◇ 14. socioekonomické faktory (změna oboru, změna sektoru)
- ◇ 15. jiný faktor (uvádím v otázce výše)

13. Máte jakékoliv jiné připomínky k Vašemu odchodu ze zaměstnání?

Tato otázka je nepovinná. Můžete zde napsat cokoliv navíc, co vás napadne k Vašemu odchodu ze zaměstnání.

Napište jedno nebo více slov...

ODESLAT 

999

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi. Pro Vaše dotazy a připomínky jsem Vám k dispozici na e-mailu: katerina.matouskova01@gmail.com

15. Výběrový postup

Cílem empirického výzkumu bylo popsat příčiny odchodu ze zaměstnání v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb. Rozhodla jsem se tedy oslovovat pracovníky, kteří tento typ zaměstnání již opustili. Pro zpřesnění výběru respondentů jsem se zaměřila na oblast, ve které žiji, tedy na kraj Vysočina. Z tohoto vyplývá, že základní soubor respondentů jsou tedy všichni pracovníci, kteří v minulosti pracovali v neziskovém sektoru sociálních služeb v kraji Vysočina.

Oslovila jsem Krajský úřad s žádostí o přístup do databáze neziskových organizací, které působí v jakémkoliv typu sociálních služeb. Pracovníci mě odkázali na veřejný portál spravovaný úřadem. V seznamu jsem našla 61 organizací, které jsem oslovila buď telefonicky, nebo e-mailem, nebo dopisem s žádostí o spolupráci na mé diplomové práci. Mým cílem bylo oslovit tyto organizace proto, aby předali dotazník zaměstnancům, kteří pro ně již nepracují a dále dotazník rozšířili mezi své stávající zaměstnance s dotazem, zda i oni někdy v minulosti z jiné neziskové organizace typu sociálních služeb neodešli. Již při tomto kroku mi bylo jasné, že ne všechny organizace mají kontakty na své bývalé pracovníky z důvodu ochrany osobních údajů (kteří, mimo jiné, pokud jsou zkontaktovaní, nemusí být ochotni spolupracovat) a také, že se může objevit efekt sněhové koule a dotazník mohou vyplnit lidé, kteří sice nepracovali, ani nepracují v neziskové organizaci, kterou oslovuji, ale znají se s pracovníky dané organizace a dotazník se jich také týká. Z uvedeného vyplývá, že nebylo technicky možné doručit dotazník přímo do rukou respondentům uvedených v základním souboru, tedy výběrový postup označuji za nahodilý.

16. Stanovení velikosti vzorku

Celkem jsem oslovila 61 neziskových organizací v kraji Vysočina, kteří jsou registrovanými poskytovateli sociálních služeb. Z tohoto počtu mi odpovědělo 34 organizací a 14 potvrdilo spolupráci. Organizace, které se mnou navázali spolupráci dotazník vyplnily a přeoslaly. Celkem jsem obdržela 76 dotazníků, z nichž jsem 11 dotazníků vyřadila. Konečná velikost vzorku je tedy 65 dotazníků podrobených analýze.

Reakce NNO		
1	Alkat. z.s.	nemají zaměstnance
2	Denní centrum Barevný svět	spolupracovali
3	Benediktus z.s.	spolupracovali
4	Centrum pro rodinu Vysočina, z.s.	spolupracovali
5	ČK Třebíč, Pelhřimov	nemají zaměstnance
6	Diakonie ČCE – středisko v Myslbořicích	odmítli spolupráci
7	DIANA TŘEBÍČ, o.p.s.	spolupracovali
8	Domácí hospic Vysočina, o.p.s.	odmítli spolupráci
9	Farní Charita Pacov	odmítli spolupráci
10	Fokus	odmítli spolupráci
11	Fpoint	odmítli spolupráci
12	Háta o.p.s.	spolupracovali
13	Charita HB, TR, JI, ZD, PE, Kamenice	spolupracovali
14	Integrační centrum Sasov	odmítli spolupráci
15	Klub NADĚJE, z.s.	nemají zaměstnance
16	Komunitní centrum a OO SPCCH PELHŘIMOV	nemají zaměstnance
17	Lada z.s.	stabilní tým
18	Národní rada osob se zdravotním postižením	spolupracovali
19	Nedoklubko	nemají zaměstnance
20	Národní institut pro integraci osob s omezenou schopností pohybu a orientace ČR	nejsou poskytovateli soc.sl.
21	Občanská poradna Žďár nad Sázavou, z. s.	stabilní tým
22	Portimo, o.p.s.	spolupracovali
23	Sdílení Telč	spolupracovali
24	Sdružení za lidský život z.s.	nemají zaměstnance
25	Síť pro rodinu, z.s.	spolupracovali
26	SPRP Žďár	stabilní tým
27	Střed, z.ú.	stabilní tým
28	Svaz neslyšících a nedoslýchavých	nemají zaměstnance
29	Svaz postižených civilizačními chorobami Jihlava	nemají zaměstnance
30	TyfloCentrum Jihlava, o.p.s.	spolupracovali
31	Úsvit, o.p.s.	stabilní tým
32	Vor z.ú.	spolupracovali
33	VRÁTKA o.s.	spolupracovali
34	Život 99	spolupracovali

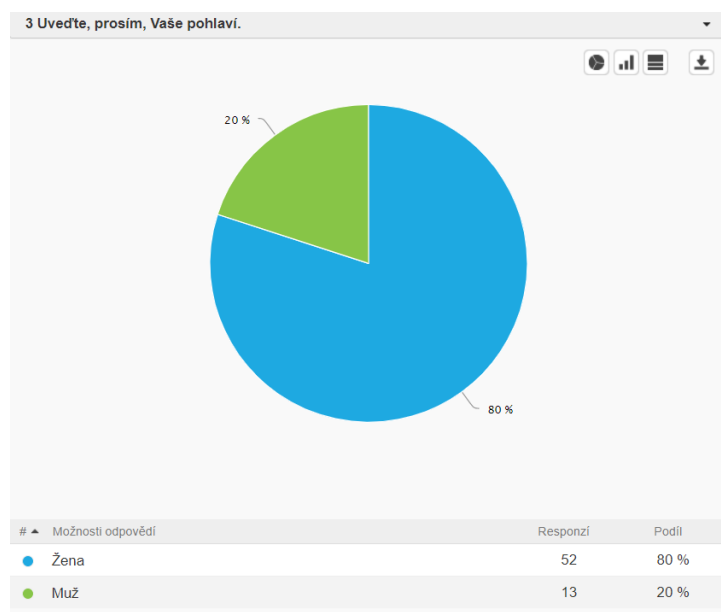
NNO, které nespolupracovaly		
1	Alkat. z.s.	nemají zaměstnance
2	ČK Třebíč, Pelhřimov	nemají zaměstnance
3	Diakonie ČCE – středisko v Myslbořicích	odmítli spolupráci
4	Domácí hospic Vysočina, o.p.s.	odmítli spolupráci
5	Farní Charita Pacov	odmítli spolupráci
6	Fokus	odmítli spolupráci
7	Fpoint	odmítli spolupráci
8	Integrační centrum Sasov	odmítli spolupráci
9	Klub NADĚJE, z.s.	nemají zaměstnance
10	Komunitní centrum a OO SPCCH PELHŘIMOV	nemají zaměstnance
11	Lada z.s.	stabilní tým
12	Nedoklubko	nemají zaměstnance
13	Národní institut pro integraci osob s omezenou schopností pohybu a orientace ČR	nejsou poskytovateli soc.sl.
14	Občanská poradna Žďár nad Sázavou, z. s.	stabilní tým
15	Sdružení za lidský život z.s.	nemají zaměstnance
16	SPRP Žďár	stabilní tým
17	Střed, z.ú.	stabilní tým
18	Svaz neslyšících a nedoslýchavých	nemají zaměstnance
19	Svaz postižených civilizačními chorobami Jihlava	nemají zaměstnance
20	Úsvit, o.p.s.	stabilní tým

NNO, které spolupracovaly		
1	Denní centrum Barevný svět	spolupracovali
2	Benediktus z.s.	spolupracovali
3	Centrum pro rodinu Vysočina, z.s.	spolupracovali
4	DIANA TŘEBÍČ, o.p.s.	spolupracovali
5	Háta o.p.s.	spolupracovali
6	Charita HB, TR, JI, ZD, PE, Kamenice	spolupracovali
7	Národní rada osob se zdravotním postižením	spolupracovali
8	Portimo, o.p.s.	spolupracovali
9	Sdílení Telč	spolupracovali
10	Sít' pro rodinu, z.s.	spolupracovali
11	TyfloCentrum Jihlava, o.p.s.	spolupracovali
12	Vor z.ú.	spolupracovali
13	VRÁTKA o.s.	spolupracovali
14	Život 99	spolupracovali

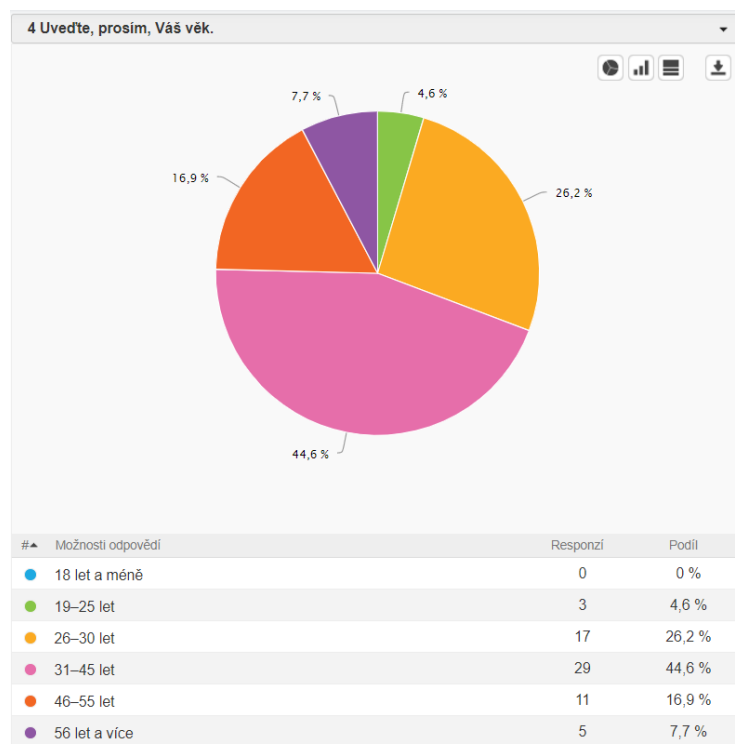
C. Kontrola a zpracování dat

Kontrola dat byla poměrně jednoduchá, web Survio totiž má mnoho funkcí, jak dotazníky zpracovat a sám odpovědi automaticky analyzuje a vytváří grafy. Z 65 analyzovaných odpovědí vypadaly celkové analýzy z webu Survio takto.

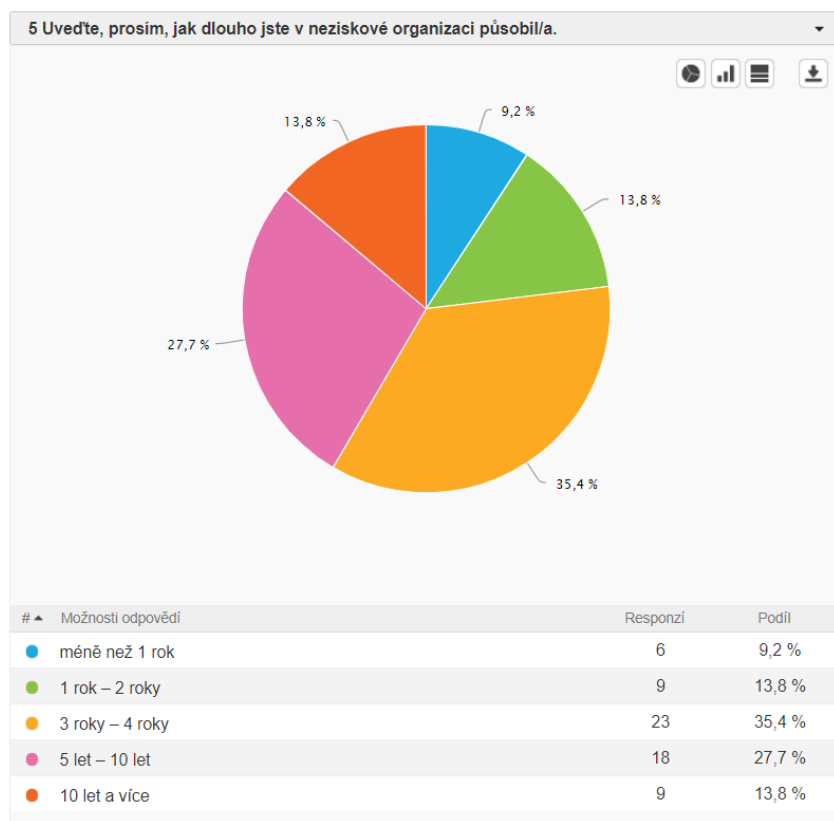
Graf č. 01 – 3. otázka, struktura pohlaví



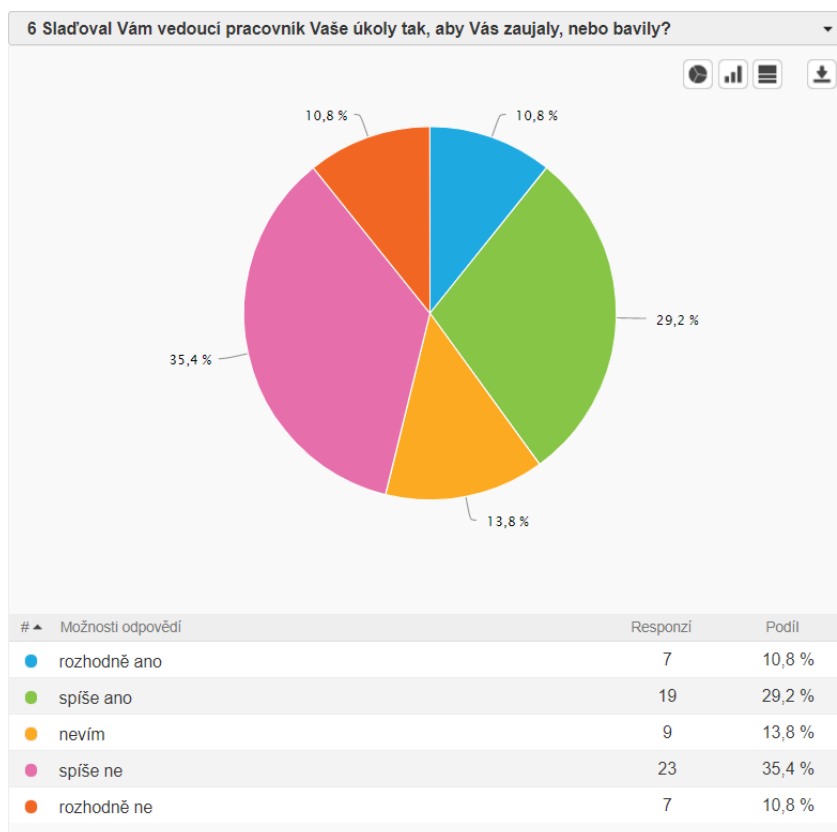
Graf č. 02 – 4. otázka, struktura věku



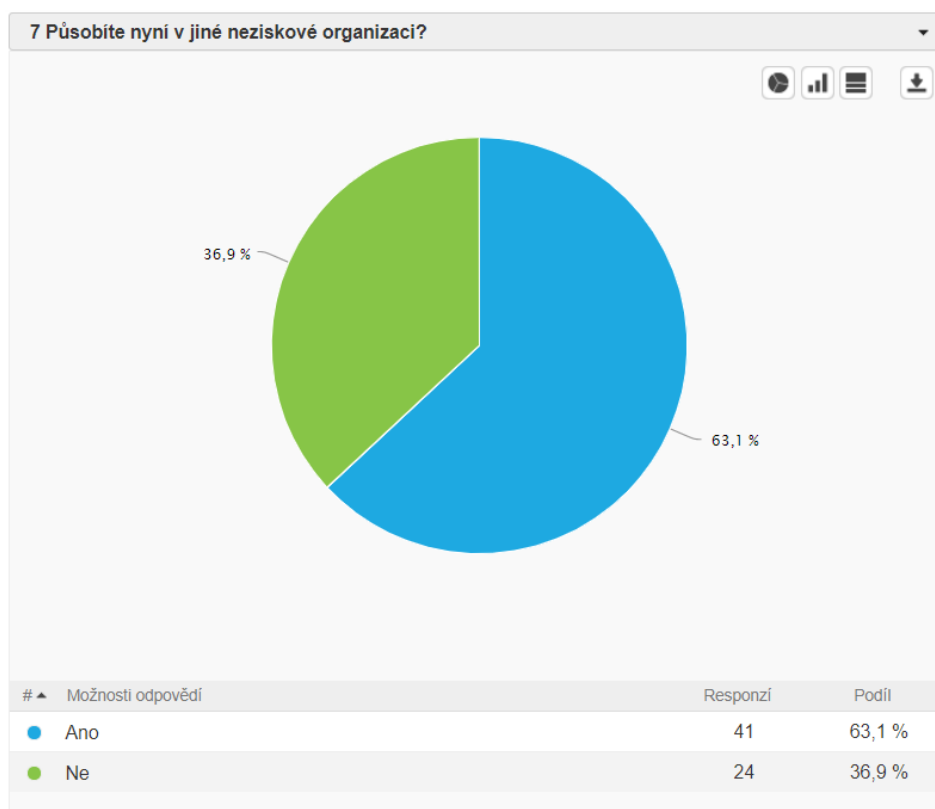
Graf č. 03 – 5. otázka, struktura odpracovaných let v organizaci



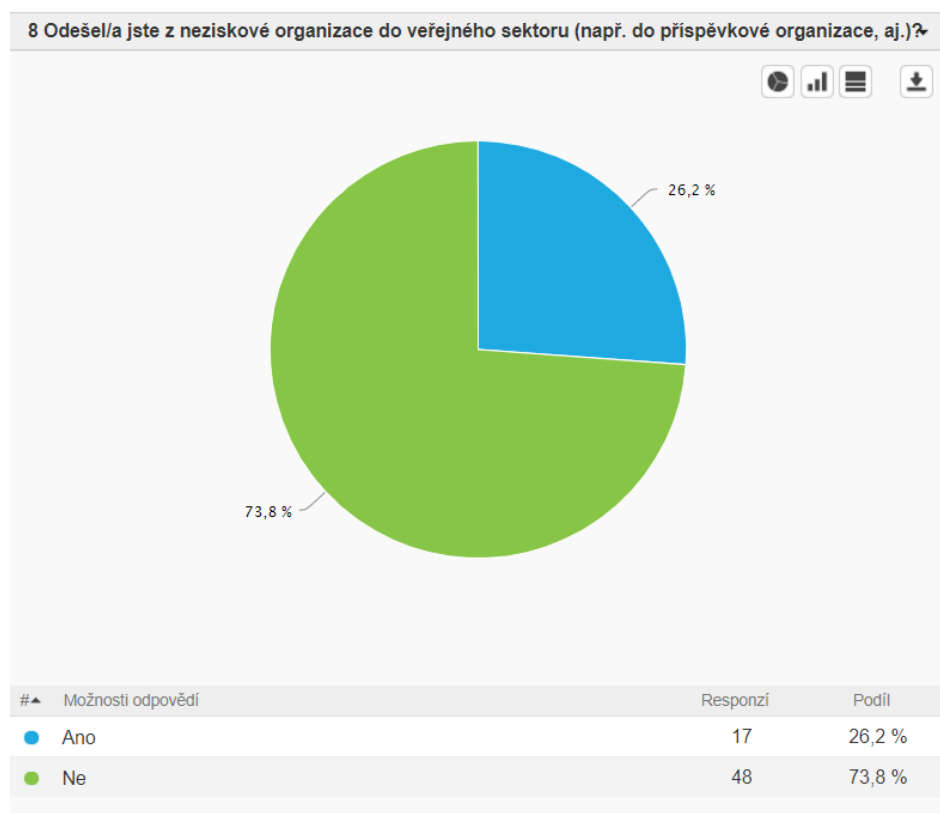
Graf č. 04 – 6. otázka, sladování pracovních úkolů



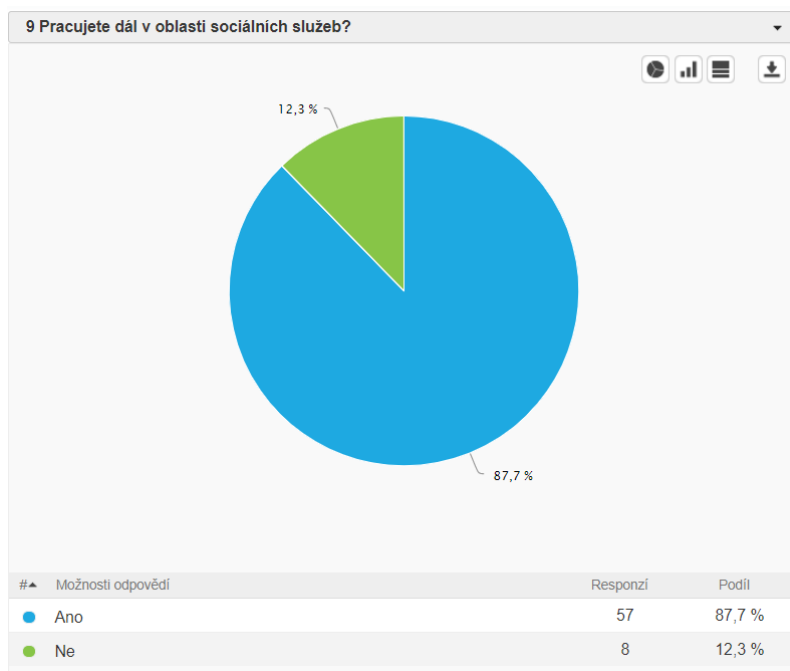
Graf č. 05 – 7. otázka, zda respondenti nyní působí v jiné neziskové organizaci



Graf č. 06 – 8. otázka, zda respondenti odešli z neziskové organizace do veřejného sektoru



Graf č. 07 – 9. otázka, zda respondenti pracují dál v oblasti sociálních služeb



Tab. č. 50 – 10. otázka zkoumající, do jakých jiných oborů respondenti zamířili

10 Pokud jste odpověděl/a na otázku č.9 „NE“, uveďte prosím, v jakém oboru nyní pracujete.

personalistika	Rodičovská dovolená	Cchi si hledat práci mimo obor.	V současné době pečuji o osobu blízkou
předčasný důchod	Výtvarném	Personalistika, administrativa	soukromé podnikání
skladník			

11. a 12. otázku bylo nutné vyhodnocovat ručně podle kontingenčních tabulek.

Tab. č. 51 – 13. otázka, resp. poznámky respondentů k odchodu ze zaměstnání

13 Máte jakékoliv jiné připomínky k Vašemu odchodu ze zaměstnání?

ředitel organizace by ji neměl brát jako rodinný podnik a manipulovat s podřízenými	Jsem ráda za tuto zkušenost, říkám si že pracovat v neziskovce si nemuže dovolit každý.	Pracuji v organizaci, kde moje dobře odvedená práce dělá jméno našemu nejvyššímu vedoucímu. Přesto je na poradce pohlíženo jako na ty kteří jsou nejnižší na "potravinovém řetězci". Ten nejdůležitější odbor je ekonomický. Za dva a půl roku jsem zaučovala 6 nových lidí, kteří to nevydrželi. Dělal jsem práci za vedoucí. Když došlo na to, že nestíhám svoji práci, byla to má chyba, protože systém je v pořádku. To že se nepřipustila diskuze mě přimělo k zamyšlení a uvědomění si toho, že jsem kvalitní odborník a podle toho sama se sebou budu zacházet (tedy nedovolím nikomu aby se mnou jednal nevhodným způsobem). Po rozhodnutí o odejití z práce se mi nesmí ulevilo.	Hlavní příčinou mého odchodu byla přetíženost a nemožnost změny pracovní pozice.
Svoji práci jsem dělala ráda ale z rodinných důvodů jsem musela skpnout	je to velmi vyčerpávající		Váš dotazník nepřipouští možnost vlivu nesystemiveho financování sicialnich služeb. To
hlavní důvodem byla vedoucí, která neuměla komunikovat se svým týmem	Tak docela jsem neodešla sama, byla jsem na pozici pastoračního asistenta, která byla zrušená. Dotazník jsem ale vyplnila, protože z uvedených důvodů bych pravděpodobně časem odešla dobrovolně.		Je to práce na 24h. denně, na úkor rodinného a osobního života, což se nedá dělat dlouho.
Každý by se měl vážit sám sebe (hledět na sebe) a nedívat se na to, co si myslí ostatní... :)	Prace pod Charitou už nikdy. 90 000 na odměny zaměstnancům v přímé péči a rodinka která o tom rozhoduje rekne, že si to ti zaměstnanci nezaslouží! Nekdo si udelal pekny vanoce. Je to hnus když berete 13 000 cisteho.		Ne (2x)
V sociálních službách s nimiž mám zkušenost, nebylo dobré odměňování, jistota ani podmínky zaměstnanců. To zásadně snižuje radost a pohodu pracovníků.	Neochota lidí mě zastoupit v případě potřeby. Příliš mi to zasahovalo do soukromého života, kdy mi neustále někdo telefonoval a prosil o radu a často chodili i ke mě domů a hledali pomoc i v jiné věci, než bylo jejich zdravotní postižení.		Při práci v neziskovém sektoru je velmi důležitý kolektiv (vedení i spolupracovníků)
necítila jsem se dobře mezi samými ženami. Vznikaly komunikační šumy, psychicky jsem byla vyždímaná		nedobry přístup vedení ke klientům narážel na moje vnitřní hodnoty	ne
			Šikana na pracovišti
			soutěživost, kdo je lepší
			Z neziskového sektoru jsem nastoupila na magistrát, kde se sice také věnuji sociální oblasti, ale je to zcela jiný svět hlavně pro člověka z neziskové oblasti.

D. Interpretace dat

17. Celkové výsledky

Tabulka A shrnuje nejdůležitější faktory fluktuace v závislosti na celkovém průměru uvedených známek. Ukazuje, jakého průměru nabývá daný faktor – průměr známek je součtem všech známek, které byly faktoru uděleny, a tento součet je podělený součtem všech respondentů, kteří odpověděli. Jako nejdůležitější faktor fluktuace se ukázal faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem, na druhém místě (v těsném závěsu) odměňování, na třetím místě vztahy, na čtvrtém syndrom vyhoření, na pátém místě faktor komunikace a na šestém místě faktor nejistoty. Kvůli těmto šesti faktorům respondenti nejvíce odcházeli z neziskového sektoru sociálních služeb.

Tab. A

Nejdůležitější faktory fluktuace		
důležitost důvodu	celkový průměr	název
1. nejdůležitější důvod	1,52	Sladování pracovního života s rodinným a osobním životem
2. nejdůležitější důvod	1,54	Odměňování
3. nejdůležitější důvod	1,59	Vztahy
4. nejdůležitější důvod	1,69	Syndrom vyhoření
5. nejdůležitější důvod	2,07	Komunikace
6. nejdůležitější důvod	2,33	Nejistota
7. nejdůležitější důvod	2,36	Kultura
8. nejdůležitější důvod	2,38	Ocenění
9. nejdůležitější důvod	2,54	Uznání
10. nejdůležitější důvod	2,55	Nedostatečná motivace ze strany nadřízeného
11. nejdůležitější důvod	2,63	Nemožnost kariérně růst
12. nejdůležitější důvod	2,75	Nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce

Tab. B – celkový pohled na jednotlivé faktory podle pohlaví respondentů¹⁴

Průměry známek jednotlivých důvodů													
nezávisle proměnná pohlaví	odměňování	kommunikace	vztahy	sladování pracovního života s rodinným a osobním životem	kultura organizace	nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	nejistota	nedostatek uznání	nedostatek ocenění	nemožnost kariérmě růst	nesplněná potřeba dalšího vzdělávání	syndrom vyhoření	nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce
muž	1,22	2,4	1,8	1,6	1	3	3	2,4	0 resp.	2	0 resp.	2,5	3
žena	1,73	2	1,5	1,5	2,5	2,4	2,1	2,6	2,4	2,7	0 resp.	1,5	2,7
procento rozdílu	17,2%	9%	9%	3,2%	42,8%	11,2%	17,8%	4%	100%	14,8%	0 resp.	25%	5,2%

Tab. C – celkový pohled na jednotlivé faktory podle věku respondentů

Průměry známek jednotlivých důvodů													
nezávisle proměnná věk	odměňování	kommunikace	vztahy	sladování pracovního života s rodinným a osobním životem	kultura organizace	nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	nejistota	nedostatek uznání	nedostatek ocenění	nemožnost kariérmě růst	nesplněná potřeba dalšího vzdělávání	syndrom vyhoření	nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce
19–25 let	2,5	1	1,5	0 resp.	0 resp.	1	0 resp.	0 resp.	0 resp.	2	0 resp.	1	0 resp.
26–30 let	1,6	1,6	1,8	1,5	2,3	2,7	3	2,5	2,3	3	0 resp.	2,2	0 resp.
31–45 let	1,3	2,2	1,5	1,5	1,8	2,7	2,2	2,8	2,7	2,8	0 resp.	1,75	2,8
46–55 let	1,7	2,6	1,5	1,6	3	2	0 resp.	1,7	2	2	0 resp.	1	0 resp.
56 let a více	2	1,5	2	0 resp.	3	0	2	2	0 resp.	0 resp.	0 resp.	1	0 resp.

Tab. D – celkový pohled na jednotlivé faktory podle odpracovaných let

Průměry známek jednotlivých důvodů													
nezávisle proměnná odpracovaná léta	odměňování	kommunikace	vztahy	sladování pracovního života s rodinným a osobním životem	kultura organizace	nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	nejistota	nedostatek uznání	nedostatek ocenění	nemožnost kariérmě růst	nesplněná potřeba dalšího vzdělávání	syndrom vyhoření	nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce
< 1 rok	2	1,8	1,5	0 resp.	1,8	3	3	3	0 resp.	0 resp.	0 resp.	0 resp.	0 resp.
1 rok – 2 roky	1,5	2,3	1	1,5	2,7	3	2	2,5	2	0 resp.	0 resp.	0 resp.	0 resp.
3 roky – 4 roky	1,7	1,9	1,5	1,5	0 resp.	2,4	2	2,7	2,8	2,7	0 resp.	1,7	3
5 let – 10 let	1	2,4	1,9	1,6	3	0 resp.	2,7	2,2	2	2,6	0 resp.	2	2,7
10 let a více	2	2,2	2	1,5	2	2	2	2,5	2	0 resp.	0 resp.	1	0 resp.

Souhrnné výsledky analyzují následujícím způsobem:

A) Pohlaví

- Pokud je procento rozdílu vyšší než deset bodů, považují rozdíl za významný.

B) Věk a odpracovaná léta

- Pokud jsou průměry rozdílné o jeden celý bod, považují rozdíly za významné (a to včetně 0)

¹⁴ „0 resp.“ znamená „nula respondentů“ tedy žádný respondent v této kategorii

C) Důležitost důvodů

- Důležitost důvodů vyhodnocuji podle průměru známek. Faktor s nejmenším průměrem známek považuji za nejdůležitější, naopak faktor s nevyšším průměrem známek považuji za nejméně důležitý. V celku hodnotím faktory do jedné poloviny (1-6) jako důležité, od druhé poloviny (7-12) jako méně důležité.

18. Výsledky pro každou hypotézu

18.1 Hypotéza č. 1, 2, 3, faktor odměňování

Tab. č. 01

Průměr známek faktoru – odměňování	
počet respondentů se známkou 1	15
počet respondentů se známkou 2	5
počet respondentů se známkou 3	4
celkový průměr všech známek	1,54

Z tabulky č. 01 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor odměňování 1,54.

Toto oznámkování řadí faktor odměňování v celkovém součtu na druhé místo, tedy za druhý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že práce pro neziskový sektor stále není dobře placenou prací, nebo alespoň dostatečně finančně ohodnocenou, aby kvůli platu lidé zůstávali, i když je např. tíží další problémy.

H1 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 02

Průměr známek faktoru odměňování v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	1,22
žena	1,73
procento rozdílu	17,2 %

Z tabulky č. 02 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor odměňování se velmi různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 17,2 %.

Takto velký rozdíl ukazuje, že muži odměňování považovali za důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než ženy. Potvrzuje se tradiční rozdělení rolí, kdy muž, jako živitel rodiny musí brát na odměňování daleko větší zřetel než žena.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 1, že důležitost odměňování jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro muže je odměňování důležitější o 17,2 %.

H2 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 03

Průměr známek faktoru odměňování v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	2,5
26–30 let	1,6
31–45 let	1,3
46–55 let	1,7
56 let a více	2

Z tabulky č. 03 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1,3 až 2,5.

Velmi podobný průměr známek mají kategorie 26-30 let, 46-55 let a 56 let a více. Nejméně důležité je pak odměňování pro kategorii 19-25 let, tedy pro mladé lidi, kteří se teprve na pracovním trhu orientují a spíše čerpají nové pracovní zkušenosti. Naopak pro kategorii 31-45 let bylo odměňování nejvíce důležité, tento produktivní věk typický pro zakládání rodiny a řešení např hypotéky na bydlení jasně ukazuje, že pro lidi v tomto věku je míra odměňování velmi důležitá.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č 2, že tedy důležitost odměňování jako faktoru fluktuace je závislé na věku – tedy konkrétně věková kategorie 31-45 let považuje odměňování za nejvíce důležité.

H3 Důležitost odměňování jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 04

Průměr známek faktoru odměňování v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	2
1 rok – 2 roky	1,5
3 roky – 4 roky	1,7
5 let – 10 let	1
10 let a více	2

Z tabulky č. 04 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru odměňování v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 1-2.

Velmi podobné průměry známek mají kategorie 1-2 roky a 3-4 roky, pro které je odměňování spíše důležité a pak kategorie méně než jeden rok a 10 let a více, pro které je odměňování spíše méně důležité. V kategorii 5 -10 let dosahuje odměňování největší důležitosti.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 3, tedy důležitost odměňování jako faktoru fluktuace je závislé na odpracovaných letech – tedy konkrétně kategorie zaměstnanců, kteří pracovali 5–10 let, považuje odměňování za nejvíce důležité.

18.2 Hypotéza č. 4, 5, 6, faktor komunikace

Tab. č. 05

Průměr známek faktoru – komunikace	
počet respondentů se známkou 1	6
počet respondentů se známkou 2	13
počet respondentů se známkou 3	8
celkový průměr všech známek	2,07

Z tabulky č. 05 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor komunikace 2,07.

Toto oznámkování řadí faktor komunikace v celkovém součtu na páté místo, tedy za pátý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je komunikace z dvanácti faktorů na pátém nejdůležitějším místě odchodu ze zaměstnání, je komunikace pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb důležitá.

H4 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 06

Průměr známek faktoru komunikace v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	2,4
žena	2
procento rozdílu	9 %

Z tabulky č. 06 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor komunikace se tolik neruší mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 9 %.

Takto malý rozdíl ukazuje, že muži a ženy na komunikaci kladli podobnou důležitost.

Mohu tedy vyvrátit hypotézu č. 4, že důležitost komunikace jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví.

H5 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 07

Průměr známek faktoru komunikace v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	1
26–30 let	1,6
31–45 let	2,2
46–55 let	2,6
56 let a více	1,5

Z tabulky č. 07 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1 až 2,6.

Velmi podobný průměr známek mají kategorie 26-30 let a 56 let a více, pro které je komunikace spíše důležitá. Nejméně důležitá je pak komunikace pro kategorii 46-55 let. Naopak pro kategorii 19-25 let je komunikace nejvíce důležitá.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č 5, že tedy důležitost komunikace jako faktoru fluktuace je závislá na věku – tedy konkrétně věková kategorie 19-25 let považuje komunikaci za nejvíce důležitou.

H6 Důležitost komunikace jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 08

Průměr známek faktoru komunikace v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	1,8
1 rok – 2 roky	2,3
3 roky – 4 roky	1,9
5 let – 10 let	2,4
10 let a více	2,2

Z tabulky č. 08 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru komunikace v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 1,8-2,4.

Velmi podobné průměry známek mají kategorie méně než jeden rok a 3-4 roky, pro které je komunikace spíše důležitá a pak kategorie 1-2 roky, 5-10 let a 10 let a více, pro které je komunikace spíše méně důležitá.

Nemohu tedy potvrdit hypotézu č. 6, protože důležitost komunikace je pro všechny kategorie podobně důležitá. Důležitost komunikace jako faktoru fluktuace tedy není závislá na odpracovaných letech.

18.3 Hypotéza č. 7, 8, 9, faktor vztahů

Tab. č. 09

Průměr známek faktoru – vztahy	
počet respondentů se známkou 1	16
počet respondentů se známkou 2	6
počet respondentů se známkou 3	5
celkový průměr všech známek	1,59

Z tabulky č. 09 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor vztahů 1,59.

Toto oznámkování řadí faktor vztahů v celkovém součtu na třetí místo, tedy za třetí nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že faktor vztahů je velmi důležitý faktor pro setrvání v zaměstnání, proto by měl manažer dobře pohlídat funkční vztahy v pracovním týmu a případné konflikty rychle vyjasňovat.

H7 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 10

Průměr známek faktoru vztahy v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	1,8
žena	1,5
procento rozdílu	9 %

Z tabulky č. 10 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor vztahů se tolik nerůzní mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 9 %.

Takto malý rozdíl ukazuje, že muži a ženy na nevyhovující vztahy v organizaci kladli podobnou důležitost.

Mohu tedy vyvrátit hypotézu č. 7 že důležitost komunikace jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví.

H8 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 11

Průměr známek faktoru vztahy v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	1,5
26–30 let	1,8
31–45 let	1,5
46–55 let	1,5
56 let a více	2

Z tabulky č. 11 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1,5 až 2, tedy známky mezi jedničkou a dvojkou.

Stejný průměr známek mají kategorie 19-25 let, 31-45 let a 46-55 let, dále kategorie 26-30 let udává jen o tři desetiny větší průměr – pro tyto kategorie jsou vztahy spíše důležité. Nejméně důležité jsou pak vztahy pro kategorii 56 let a více, ale jen o dvě desetiny bodu.

Nemohu tedy potvrdit hypotézu č. 8, protože důležitost vztahů je pro všechny kategorie podobně důležitá. Důležitost vztahů jako faktoru fluktuace tedy není závislá na věku.

H9 Důležitost vztahů jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 12

Průměr známek faktoru vztahy v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	1,5
1 rok – 2 roky	1
3 roky – 4 roky	1,5
5 let – 10 let	1,9
10 let a více	2

Z tabulky č. 12 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru vztahů v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 1-2.

Stejně průměry známek mají kategorie méně než rok a 3-4 roky, dále kategorie 5-10 let má hodnotu průměru známky jen o čtyři desetiny větší. Pro tyto kategorie jsou vztahy spíše důležité. V kategorii 10 let a více dosahují vztahy nejmenší důležitosti, ovšem pouze o jednu desetinu bodu. Kategorie 1-2 roky označila vztahy za nejvíce důležité.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 9, tedy důležitost vztahů jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech – tedy konkrétně kategorie zaměstnanců, kteří pracovali 1–2 roky, považují vztahy za nejvíce důležité.

18.4 Hypotéza č. 10, 11, 12, faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem

Tab. č. 13

Průměr známek faktoru – sladování pracovního života s rodinným a osobním životem	
počet respondentů se známkou 1	12
počet respondentů se známkou 2	7
počet respondentů se známkou 3	2
celkový průměr všech známek	1,52

Z tabulky č. 13 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem 1,52, tedy známka mezi jedničkou a dvojkou.

Toto oznámkování řadí faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v celkovém součtu na první místo, tedy za první nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že práce pro neziskový sektor stále není dobře možná sladit s rodinným a osobním životem. Pokud by manažeři znali preference zaměstnanců a nabízeli možnost práce z domu, zkrácené úvazky a další benefity spojené se sladováním pracovního života s rodinným a osobním životem, mohli by lépe předcházet odchodu ze zaměstnání z tohoto důvodu.

H10 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 14

Průměr známek faktoru sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	1,6
žena	1,5
procento rozdílu	3,2 %

Z tabulky č. 14 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem se tolik neruší mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 3,2 %.

Takto malý rozdíl ukazuje, že muži a ženy na nemožnost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v organizaci kladli podobnou důležitost.

Mohu tedy vyvrátit hypotézu č. 10, že důležitost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví.

H11 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 15

Průměr známek faktoru sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	1,5
31–45 let	1,5
46–55 let	1,6
56 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 15 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1,5 až 1,6.

Stejný průměr známek mají kategorie 26-30 let a 31-45 let, kategorie 46-55 let, udává jen o jednu desetinu větší průměr – pro tyto kategorie je sladování pracovního života s rodinným a osobním životem důležité. Nejméně důležité je pak sladování pracovního života s rodinným a osobním životem pro kategorii 19-25 let a 56 let a více, v těchto kategoriích věku respondenti tento faktor vůbec neuvádějí.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 11, protože důležitost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem je důležitá pouze pro kategorie 26-30 let, 31-45 let a 46-55 let, tedy ve věku, kdy lidé zakládají rodiny, nebo již mají děti. Důležitost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H12 Důležitost sladování pracovního života s osobním životem jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 16

Průměr známek faktoru sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	0 resp.
1 rok – 2 roky	1,5
3 roky – 4 roky	1,5
5 let – 10 let	1,6
10 let a více	1,5

Z tabulky č. 16 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru sladování pracovního života s rodinným a osobním životem v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 1,5-1,6.

Stejně průměry známek mají kategorie 1-2 roky, 3-4 roky, a 10 let a více, pro které je sladování pracovního života s rodinným a osobním životem důležité a pro kategorii 5-10 let je sladování pracovního života s rodinným a osobním životem spíše důležité. Kategorie méně než 1 rok neuvedla tento faktor vůbec, tedy pro respondenty, kteří pracovali méně než jeden rok, byl faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem absolutně nedůležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 12, protože důležitost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem je pro kategorie různě důležitá, konkrétně pro kategorii méně než jeden rok je faktor nedůležitý, pro ostatní kategorie spíše důležitý. Důležitost sladování pracovního života s rodinným a osobním životem jako faktoru fluktuace tedy je závislá na odpracovaných letech.

18.5 Hypotéza č. 13, 14, 15, faktor kultury organizace

Tab. č. 17

Průměr známek faktoru – kultura organizace	
počet respondentů se známkou 1	2
počet respondentů se známkou 2	3
počet respondentů se známkou 3	6
celkový průměr všech známek	2,36

Z tabulky č. 17 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor nezvnitřněné kultury organizace 2,36, tedy známka mezi dvojkou a trojkou.

Toto oznámkování řadí faktor nezvnitřněné kultury organizace v celkovém součtu na sedmé místo, tedy za sedmý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je nezvnitřněná kultura organizace z dvanácti faktorů na sedmém nejdůležitějším místě odchodu ze zaměstnání, je nezvnitřněná kultura organizace pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb spíše méně důležitá.

H13 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 18

Průměr známek faktoru kultura organizace v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	1
žena	2,5
procento rozdílu	42,8 %

Z tabulky č. 18 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor nezvnitřněné kultury organizace se velmi různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 42,8 %.

Takto velký rozdíl ukazuje, že muži považovali faktor nezvnitřnění s kulturou organizace za mnohem důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než ženy.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 13, že důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro muže je tento faktor důležitější o 42,8 %.

H14 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 19

Průměr známek faktoru kultura organizace v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	2,3
31–45 let	1,8
46–55 let	3
56 let a více	3

Z tabulky č. 19 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1,8 až 3, tedy se velmi různil.

Stejný průměr známek mají kategorie 46-55 let a 56 let a více, pro které je faktor nezvnitřněné kultury organizace nejméně důležitý. Pro kategorii 31-45 let byl faktor nezvnitřněné kultury organizace naopak nejvíce důležitý. Kategorie 19-25 let neuváděla tento faktor vůbec, tedy byl pro tuto kategorii tento faktor absolutně nedůležitý. Pro kategorii 26-30 let byl faktor spíše méně důležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 14, protože důležitost faktoru nezvnitřněné kultury organizace je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 31-45 let. Důležitost faktoru nezvnitřněné kultury organizace jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H15 Důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech

Tab. č. 20

Průměr známek faktoru kultura organizace v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	1,8
1 rok – 2 roky	2,7
3 roky – 4 roky	0 resp.
5 let – 10 let	3
10 let a více	2

Z tabulky č. 20 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru nezvnitřněné kultury organizace v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-3.

Pro kategorii méně než jeden rok je faktor nezvnitřněné kultury organizace nejvíce důležitý, pro kategorii 10 let a více je faktor nezvnitřněné kultury organizace méně důležitý a pro kategorie 1-2 roky a 5-10 let je nezvnitřněná kultura organizace nejméně důležitá. Kategorie 3-4 roky nevedla tento faktor vůbec, tedy pro respondenty, kteří pracovali 3-4 roky byl tento faktor absolutně nedůležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 15, protože důležitost nezvnitřněné kultury organizace je pro kategorie různě důležitá, tedy důležitost nezvnitřněné kultury organizace jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

18.6 Hypotéza č. 16, faktor nedostatečné motivace

H16 Důležitost nedostatečné motivace jako důvodu fluktuace je závislá na sladování pracovních úkolů nadřízeným.

Tab. č. 21

Průměr známek faktoru – nedostatečná motivace ze strany nadřízeného	
počet respondentů se známkou 1	0
počet respondentů se známkou 2	4
počet respondentů se známkou 3	5
celkový průměr všech známek	2,55

Z tabulky č. 21 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného 2,55.

Toto oznámkování řadí faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného v celkovém součtu na desáté místo, tedy za desátý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je nedostatečná motivace ze strany nadřízeného z dvanácti faktorů na desátém místě odchodu ze zaměstnání, je tento faktor pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb méně důležitý.

Tab. č. 22

Průměr známek faktoru nedostatečná motivace ze strany nadřízeného v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	3
žena	2,4
procento rozdílu	11,2 %

Z tabulky č. 22 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného se různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 11,2 %.

Takový rozdíl ukazuje, že ženy faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného považovaly za důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než muži.

Tab. č. 23

Průměr známek faktoru nedostatečná motivace ze strany nadřízeného v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	1
26–30 let	2,7
31–45 let	2,7
46–55 let	2
56 let a více	0

Z tabulky č. 23 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 0-2,7, tedy se velmi různil.

Stejný průměr známek mají kategorie 26-30 let a 31-45 let a více, pro které je faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného nejméně důležitý. Pro kategorii 19-25 let byl faktor nedostatečná motivace ze strany nadřízeného naopak nejvíce důležitý. Tedy mladí zaměstnanci sbírající první pracovní zkušenosti považují motivaci nadřízeného za velmi důležitou pro setrvání v dané práci. Kategorie 56 let a více neuváděla tento faktor vůbec, tedy byl pro tuto kategorii tento faktor nedůležitý. V této kategorii možná najdeme ty nezkušenější zaměstnance, kteří si často poradí sami bez nutnosti vedení nadřízeným. Pro kategorii 46-55 let byl faktor spíše méně důležitý.

Tab. č. 24

Průměr známek faktoru nedostatečná motivace ze strany nadřízeného v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	3
1 rok – 2 roky	3
3 roky – 4 roky	2,4
5 let – 10 let	0 resp.
10 let a více	2

Z tabulky č. 24 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru nedostatečné motivace ze strany nadřízeného v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-3, tedy velkých rozdílů.

Pro kategorii 10 let a více je faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného nejvíce důležitý, pro kategorii 3-4 roky je faktor méně důležitý, ale pouze o čtyři desetiny bodu. Pro kategorie méně než rok a 1-2 roky je faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného nejméně důležitý. Kategorie 5-10 let nevedla tento faktor vůbec, tedy pro respondenty, kteří pracovali 5-10 let byl faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného absolutně nedůležitý.

Tab. č. 25

Průměry známek faktoru nedostatečná motivace ze strany nadřízeného v závislosti na sladování pracovních úkolů	
sladování pracovních úkolů	průměr známek
rozhodně ano	0 resp.
spíše ano	3
nevím	3
spíše ne	2,5
rozhodně ne	2

Z tabulky č. 25 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru nedostatečné motivace ze strany nadřízeného v závislosti na sladování pracovních úkolů nabýval hodnot „spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne“.

Respondenti, kteří uvedli, že primárně odešli z neziskové organizace z důvodu nedostatečné motivace ze strany nadřízeného, neoznčili ani v jednom případě, že by jim vedoucí rozhodně sladil pracovní úkoly tak, aby je zaujaly, nebo bavily. Pro kategorii „rozhodně ne“, tedy pro zaměstnance, kterým vedoucí pracovník rozhodně úkoly nesladil, byl faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného nejvíce důležitý. Tedy dá se vyvozovat, že jsou tyto dva faktory v souvztáhnosti.

Pro kategorii zaměstnanců, kteří hodnotili sladování pracovních úkolů výrokem „spíše ne“ byl faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného spíše důležitý. Pro kategorii „spíše ano“ a „nevím“ byl faktor nejméně důležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 16, protože důležitost nedostatečné motivace ze strany nadřízeného je závislá na sladování pracovních úkolů nadřízeným.

18.7 Hypotéza č. 17, 18, 19, faktor nejistoty

Tab. č. 26

Průměr známek faktoru – nejistota	
počet respondentů se známkou 1	1
počet respondentů se známkou 2	4
počet respondentů se známkou 3	4
celkový průměr všech známek	2,33

Z tabulky č. 26 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor nejistoty 2,33, tedy známka mezi dvojkou a trojkou.

Toto oznámkování řadí faktor nejistoty v celkovém součtu na šesté místo, tedy za šestý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je faktor nejistoty z dvanácti faktorů na šestém místě odchodu ze zaměstnání, je nejistota pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb důležitá.

H17 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 27

Průměr známek faktoru nejistota v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	3
žena	2,1
procento rozdílu	17,8 %

Z tabulky č. 27 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor nejistoty se velmi různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 17,8 %.

Takto velký rozdíl ukazuje, že ženy faktor nejistoty považovaly za důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než muži.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 17, že důležitost nejistoty jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro ženy je nejistota důležitější o 17,8 %.

H18 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 28

Průměr známek faktoru nejistota v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	3
31–45 let	2,2
46–55 let	0 resp.
56 let a více	2

Z tabulky č. 28 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 0-3, tedy se velmi různil.

Pro kategorii 56 let a více byl faktor nejistoty nejvíce důležitý. V této kategorii jsou možná zaměstnanci, kteří chtějí mít jistotu, že nebudou muset narychlo měnit zaměstnání těsně před odchodem do starobního důchodu. Kategorie 19-25 let a 46-55 let neuváděly tento faktor vůbec, tedy byl pro tuto kategorii tento faktor absolutně nedůležitý. Pro kategorii 31-45 let byl faktor spíše méně důležitý, pro kategorii 26-30 let byl faktor nejistoty nejméně důležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 18, protože důležitost faktoru nejistoty je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 56 let a více. Důležitost faktoru nejistoty jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H19 Důležitost nejistoty jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 29

Průměr známek faktoru nejistota v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	3
1 rok – 2 roky	2
3 roky – 4 roky	2
5 let – 10 let	2,7
10 let a více	2

Z tabulky č. 29 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru nejistoty v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 2-3.

Stejnou hodnotu měl faktor nejistoty pro kategorie zaměstnanců, kteří pracovali 1-2 roky, 3-4 roky a 10 let a více. Tito zaměstnanci hodnotili faktor nejistoty za spíše méně důležitý. Kategorie 5-10 let faktor nejistoty ohodnotila jako méně důležitý, ale jen o sedm desetin bodu od předchozích vyjmenovaných kategorií. Pro kategorii méně než jeden rok byl faktor nejistoty nejméně důležitý, tedy pro zaměstnance, kteří pracovali méně než jeden rok, nehrála jistota velkou roli pro setrvání v zaměstnání.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 19, protože důležitost nejistoty je pro kategorií odpracovaných let různě důležitá, tedy důležitost nejistoty jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech

18.8 Hypotéza č. 20, 21, 22, faktor uznání

Tab. č. 30

Průměr známek faktoru – uznání	
počet respondentů se známkou 1	1
počet respondentů se známkou 2	8
počet respondentů se známkou 3	13
celkový průměr všech známek	2,54

Z tabulky č. 30 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor uznání 2,54.

Toto oznámkování řadí faktor uznání v celkovém součtu na deváté místo, tedy za devátý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli. Je zajímavé, že je tento faktor jen o jednu setinu důležitější než faktor nedostatečné motivace ze strany nadřízeného.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je uznání z dvanácti faktorů na devátém místě odchodu ze zaměstnání, je tento faktor pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb méně důležitý.

H20 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 31

Průměr známek faktoru uznání v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	2,4
žena	2,6
procento rozdílu	4 %

Z tabulky č. 31 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor uznání se tolik nerůzní mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 4 %.

Takto malý rozdíl ukazuje, že muži a ženy na nevyhovující uznání v organizaci kladli podobnou důležitost.

Mohu tedy vyvrátit hypotézu č. 20 že důležitost uznání jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví.

H21 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 32

Průměr známek faktoru uznání v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	2,5
31–45 let	2,8
46–55 let	1,7
56 let a více	2

Z tabulky č. 32 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 0-2,8, tedy se velmi různil.

Pro kategorii 46-55 let a více byl faktor uznání nejvíce důležitý. V této kategorii jsou možná zaměstnanci, kteří už mají hodně pracovních zkušeností a tak mají potřebu být náležitě profesně uznáváni. Pro kategorii 56 let a více je faktor uznání méně, i když podobně důležitý, liší se o tři desetiny bodu. Kategorie 26-30 let a 31-45 let uvedly také podobný průměr známek, který se lišil o tři desetiny bodu, pro tyto dvě kategorie byl faktor uznání spíše méně důležitý. Kategorie 19-25 let neuváděla tento faktor vůbec, tedy pro tuto kategorii byl faktor uznání absolutně nedůležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 21, protože důležitost faktoru uznání je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 46-55 let. Důležitost faktoru uznání jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H22 Důležitost uznání jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 33

Průměr známek faktoru uznání v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	3
1 rok – 2 roky	2,5
3 roky – 4 roky	2,7
5 let – 10 let	2,2
10 let a více	2,5

Z tabulky č. 33 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru uznání v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 2,2-3, tedy hodnot mezi dvojkou a trojkou.

Kategorie 5-10 let faktor uznání ohodnotila jako nejvíce důležitý, v závěsu o tři desetiny bodu uváděly důležitost kategorie 1-2 roky a 10 let a více. Pro kategorii 3-4 roky byl faktor uznání důležitý opět jen o malý rozdíl dvě desetiny bodu od předchozí kategorie. Pro zaměstnance, kteří pracovali méně než jeden rok, nehrálo uznání velkou roli pro setrvání v zaměstnání, hodnotili důležitost průměrem známek tři, opět jen s minimálním rozdílem tři desetiny bodu od další kategorie.

Celkově tedy nemohu potvrdit hypotézu č. 22, protože důležitost uznání je pro kategorie odpracovaných let velmi podobně důležitá. Tedy důležitost uznání jako faktoru fluktuace není závislá na odpracovaných letech.

18.9 Hypotéza č. 23, 24, 25, faktor ocenění

Tab. č. 34

Průměr známek faktoru – ocenění	
počet respondentů se známkou 1	1
počet respondentů se známkou 2	3
počet respondentů se známkou 3	4
celkový průměr všech známek	2,38

Z tabulky č. 34 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor ocenění 2,38, tedy známka mezi dvojkou a trojkou.

Toto oznámkování řadí faktor ocenění v celkovém součtu na osmé místo, tedy za osmý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli. Je zajímavé, že faktor ocenění je v průměru jen o dvě setiny méně důležitý faktor fluktuace než faktor kultury organizace.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je ocenění z dvanácti faktorů na osmém místě odchodu ze zaměstnání, je ocenění pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb spíše méně důležitým faktorem fluktuace.

H23 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 35

Průměr známek faktoru ocenění v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	0 resp.
žena	2,4
procento rozdílu	100 %

Z tabulky č. 35 uvedené výše vyplývá, že průměrné známky pro faktor ocenění je zbytečné srovnávat dle pohlaví, i když bychom mohli tvrdit, že konkrétní rozdíl průměru známek činí 100 %.

Faktor ocenění totiž uváděly pouze ženy, proto takto velký rozdíl ukazuje, že ženy považovaly faktor ocenění za mnohem důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než muži, kteří tento faktor ani jednou neuvedli.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 23, že důležitost ocenění jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro ženy je tento faktor důležitější o 100 %.

H24 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 36

Průměr známek faktoru ocenění v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	2,3
31–45 let	2,7
46–55 let	2
56 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 36 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 0-2,7, tedy se velmi různil.

Kategorie 19-25 let a 56 let a více faktor ocenění vůbec neuvedly, tedy byl pro ně faktor ocenění nejméně důležitý. Kategorie 46-55 let uváděla faktor ocenění za nejvíce důležitý. Pro kategorii 26-30 let byl faktor spíše méně důležitý, ale jen o tři desetiny za kategorií 46-55 let. Pro kategorii 31-45 let byl faktor ocenění méně důležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 24, protože důležitost faktoru ocenění je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 46-55 let. Důležitost faktoru ocenění jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H25 Důležitost ocenění jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 37

Průměr známek faktoru ocenění v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	0 resp.
1 rok – 2 roky	2
3 roky – 4 roky	2,8
5 let – 10 let	2
10 let a více	2

Z tabulky č. 37 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru ocenění v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-2,8, tedy různých hodnot.

Kategorie 1-2 roky, 5-10 let a 10 let a více faktor ocenění ohodnotily jako stejně důležitý, průměrnou známkou dvě. Kategorie 3-4 roky uvedla o osm desetin nižší důležitost, než tyto tři kategorie. Respondenti, kteří pracovali méně než rok však faktor ocenění neuváděli vůbec, dá se tedy vyvozovat, že lidé s malými pracovními zkušenostmi nepředpokládají, že by měli být náležitě oceňováni, resp. že by nedostatek ocenění měl být důvodem odchodu ze zaměstnání.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 25, protože důležitost ocenění je pro kategorie odpracovaných let velmi různě důležitá. Tedy důležitost ocenění jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

18.10 Hypotéza č. 26, 27, 28, faktor kariérního růstu

Tab. č. 38

Průměr známek faktoru – kariérní růst	
počet respondentů se známkou 1	0
počet respondentů se známkou 2	3
počet respondentů se známkou 3	5
celkový průměr všech známek	2,63

Z tabulky č. 38 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor kariérní růst 2,63.

Toto oznámkování řadí faktor kariérní růst v celkovém součtu na jedenácté místo, tedy za jedenáctý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je kariérní růst z dvanácti faktorů na jedenáctém místě odchodu ze zaměstnání, je tento faktor pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb velmi málo důležitý.

H26 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 39

Průměr známek faktoru kariérní růst v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	2
žena	2,7
procento rozdílu	14,8 %

Z tabulky č. 39 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor nejistoty se různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 14,8 %.

Takový rozdíl ukazuje, že muži faktor kariérní růst považovali za důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než ženy. Potvrzuje se tradiční rozdělení rolí, kdy muž, jako živitel rodiny musí brát na kariérní růst daleko větší zřetel než žena, protože s kariérním růstem přichází do rodiny obvykle vyšší plat.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 26, že důležitost kariérního růstu jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro muže je kariérní růst důležitější o 14,8 %.

H27 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 40

Průměr známek faktoru kariérní růst v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	2
26–30 let	3
31–45 let	2,8
46–55 let	2
56 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 40 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl podél celé škály průměrů, a to mezi 0-3, tedy se velmi různil.

Shodný průměr zvolily kategorie 19-25 let a 46-55 let, a to v hodnotě dva, tedy byl pro ně faktor kariérního růstu nejvíce důležitý. Kategorie 31-45 let uváděla faktor kariérního růstu za méně důležitý. Pro kategorii 26-30 let byl faktor kariérního růstu nejméně důležitý, ale jen o dvě desetiny za kategorií 31-45 let. Pro kategorii 56 let a více byl faktor kariérního růstu absolutně nedůležitý, neoznačil jej ani jeden respondent.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 27, protože důležitost faktoru kariérní růst je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 19-25 let a 46-55 let. Důležitost faktoru kariérní růst jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H28 Důležitost kariérního růstu jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 41

Průměr známek faktoru kariérní růst v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	0 resp.
1 rok – 2 roky	0 resp.
3 roky – 4 roky	2,7
5 let – 10 let	2,6
10 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 41 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru kariérní růst v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-2,7, tedy různých hodnot.

Kategorie zaměstnanců, kteří v organizaci pracovali méně než jeden rok, 1-2 roky a také 10 let a více, faktor kariérního růstu vůbec neoznámily. Dá se tedy vyvozovat, že pro zaměstnance pracující krátce, do dvou let, není nemožnost kariérního postupu důležitým faktorem, kvůli kterému by se rozhodli opustit svá zaměstnání, protože stále čerpají nové znalosti a zkušenosti ve své práci. Kategorie 3-4 roky a také 5-10 let faktor kariérního růstu ohodnotily jako podobně důležitý, průměrnou známkou 2,6 a 2,7.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 28, protože důležitost kariérního růstu je pro kategorie odpracovaných let velmi různě důležitá. Tedy důležitost kariérního růstu jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

18.11 Hypotéza č. 29, 30, 31, faktor dalšího vzdělávání

H29 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

H30 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

H31 Důležitost dalšího vzdělávání jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Hypotézy č. 29, 30 a 31 nemohu ani potvrdit, ani vyvrátit, protože ani jeden respondent neoznačil důležitost dalšího vzdělávání za důležité (neoznámkoval ani jedničkou, ani dvojkou, ani trojkou). Dá se tedy vyvozovat pouze to, že respondenti odcházeli z daleko více problematictějších důvodů, než je důvod dalšího vzdělávání. Možné je, že pokud další vzdělávání nebylo označené vůbec, zaměstnavatelé kladou na další vzdělávání důraz, tedy tuto potřebu zaměstnancům bez problémů uspokojují.

18.12 Hypotéza č. 32, 33, 34, faktor syndromu vyhoření

Tab. č. 42

Průměr známek faktoru – syndrom vyhoření	
počet respondentů se známkou 1	6
počet respondentů se známkou 2	5
počet respondentů se známkou 3	2
celkový průměr všech známek	1,69

Z tabulky č. 42 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor syndromu vyhoření 1,69.

Toto oznámkování řadí faktor syndromu vyhoření v celkovém součtu na čtvrté místo, tedy za čtvrtý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že faktor syndromu vyhoření je velmi důležitý faktor pro setrvání v zaměstnání, proto by měl manažer dobře pohlídat každého člena pracovního týmu zvlášť, aby průběžně zjišťoval příznaky syndromu vyhoření a se zaměstnanci si ujasňoval možnosti ulehčení práce, které by mohlo předcházet přetížení zaměstnance a následně jeho vyhoření.

H32 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 43

Průměr známek faktoru syndrom vyhoření v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	2,5
žena	1,5
procento rozdílu	25 %

Z tabulky č. 43 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor syndrom vyhoření se velmi různí mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 25 %.

Takto velký rozdíl ukazuje, že ženy považovaly faktor syndromu vyhoření za mnohem důležitější faktor pro odchod z neziskového sektoru než muži.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 32, že důležitost syndromu vyhoření jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví – tedy konkrétně pro ženy je tento faktor důležitější o 25 %.

H33 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 44

Průměr známek faktoru syndrom vyhoření v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	1
26–30 let	2,2
31–45 let	1,75
46–55 let	1
56 let a více	1

Z tabulky č. 44 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií byl mezi 1-2,2.

Shodný průměr zvolily kategorie 19-25 let, 46-55 let a 56 let a více a to v hodnotě jedna, tedy byl pro ně faktor syndromu vyhoření nejvíce důležitý. Je zajímavé, že i lidé ve věku 19-25 let mohou profesně vyhořet a je dobré, aby vedoucí pracovníci měli na paměti, že syndrom vyhoření není jen záležitost ostřílených, věkově starších pracovníků. Kategorie 31-45 let uváděla faktor syndromu vyhoření za méně důležitý. Pro kategorii 26-30 let byl faktor syndromu vyhoření nejméně důležitý.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 33, protože důležitost faktoru syndromu vyhoření je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorie 19-25, 46-55 let a 56 let a více. Důležitost faktoru syndromu vyhoření jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H34 Důležitost syndromu vyhoření jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 45

Průměr známek faktoru syndrom vyhoření v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	0 resp.
1 rok – 2 roky	0 resp.
3 roky – 4 roky	1,7
5 let – 10 let	2
10 let a více	1

Z tabulky č. 45 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru syndromu vyhoření v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-2, tedy různých hodnot.

Kategorie zaměstnanců, kteří v organizaci pracovali méně než jeden rok a 1-2 roky faktor syndromu vyhoření vůbec neoznačily. Dá se tedy vyvozovat, že pro zaměstnance pracující krátce, do dvou let, není syndrom vyhoření důležitým faktorem, kvůli kterému by se rozhodli opustit svá zaměstnání, protože se stále učí novým věcem a jsou k syndromu vyhoření nejméně náchylní. Naopak kategorie 10 let a více faktor syndromu vyhoření ohodnotila jako nejvíce důležitý, průměrnou známkou 1. Kategorie 3-4 roky ohodnotila syndrom vyhoření průměrem 1,7, tedy za stále spíše více důležitý faktor fluktuace. Kategorie 5-10 let ohodnotila syndrom vyhoření průměrnou známkou 2, tedy pro tuto kategorii byl syndrom vyhoření nejméně důležitý, ale jen o tři desetiny bodu od kategorie 3-4 roky.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 34, protože důležitost syndromu vyhoření je pro kategorie odpracovaných let velmi různě důležitá. Tedy důležitost syndromu vyhoření jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

18.13 Hypotéza č. 35, 36, 37, faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce

Tab. č. 46

Průměr známek faktoru – nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce	
počet respondentů se známkou 1	0
počet respondentů se známkou 2	1
počet respondentů se známkou 3	3
celkový průměr všech známek	2,75

Z tabulky č. 46 uvedené výše vyčteme, že celkový průměr všech známek byl pro faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce 2,75.

Toto oznámkování řadí tento faktor v celkovém součtu na poslední, dvanácté místo, tedy za dvanáctý nejdůležitější faktor, kvůli kterému lidé z neziskového sektoru sociálních služeb odcházeli.

Dá se tedy vyvozovat, že pokud je faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce z dvanácti faktorů na dvanáctém místě odchodu ze zaměstnání, je tento faktor pro zaměstnance v neziskovém sektoru sociálních služeb vůbec nejméně důležitý.

H35 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na pohlaví.

Tab. č. 47

Průměr známek faktoru – nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce v závislosti na pohlaví	
pohlaví	průměr známek
muž	3
žena	2,7
procento rozdílu	5,2 %

Z tabulky č. 47 uvedené výše vyplývá, že průměrná známka pro faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce se tolik nerůzní mezi muži a ženami, konkrétní rozdíl průměru známek činí 5,2 %.

Takto malý rozdíl ukazuje, že muži a ženy na nedostatečnost ochrany zdraví a bezpečnosti práce v organizaci kladli podobnou důležitost.

Mohu tedy vyvrátit hypotézu č. 35, že důležitost faktoru nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako faktoru fluktuace je závislá na pohlaví. Není tomu tak.

H36 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na věku.

Tab. č. 48

Průměr známek faktoru – nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce v závislosti na věku	
věk	průměr známek
19–25 let	0 resp.
26–30 let	0 resp.
31–45 let	2,8
46–55 let	0 resp.
56 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 48 uvedené výše vyplývá, že průměr známek u všech věkových kategorií nabýval pouze dvou hodnot a to 0 a 2,8.

Kategorie 19-25 let, 26-30 let, 46-55 let a 56 let a více faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce vůbec neoznaly, tedy byl pro ně absolutně nedůležitý. Kategorie 31-45 let uváděla faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce za důležitý, konkrétně s hodnotou průměru 2,8.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 36, protože důležitost faktoru nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce je důležitá pro každou věkovou kategorii různě, konkrétně nejdůležitější pro kategorii 31-45 let a nedůležitá pro ostatní věkové kategorie. Důležitost faktoru nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako faktoru fluktuace tedy je závislá na věku.

H37 Důležitost ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako důvodu fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

Tab. č. 49

Průměr známek faktoru – nedostatečná ochrana zdraví a bezpečnosti práce v závislosti na odpracovaných letech	
odpracovaná léta	průměr známek
< 1 rok	0 resp.
1 rok – 2 roky	0 resp.
3 roky – 4 roky	3
5 let – 10 let	2,7
10 let a více	0 resp.

Z tabulky č. 49 uvedené výše vyplývá, že průměr známek faktoru nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce v závislosti na odpracovaných letech nabýval hodnoty mezi 0-3, tedy různých hodnot.

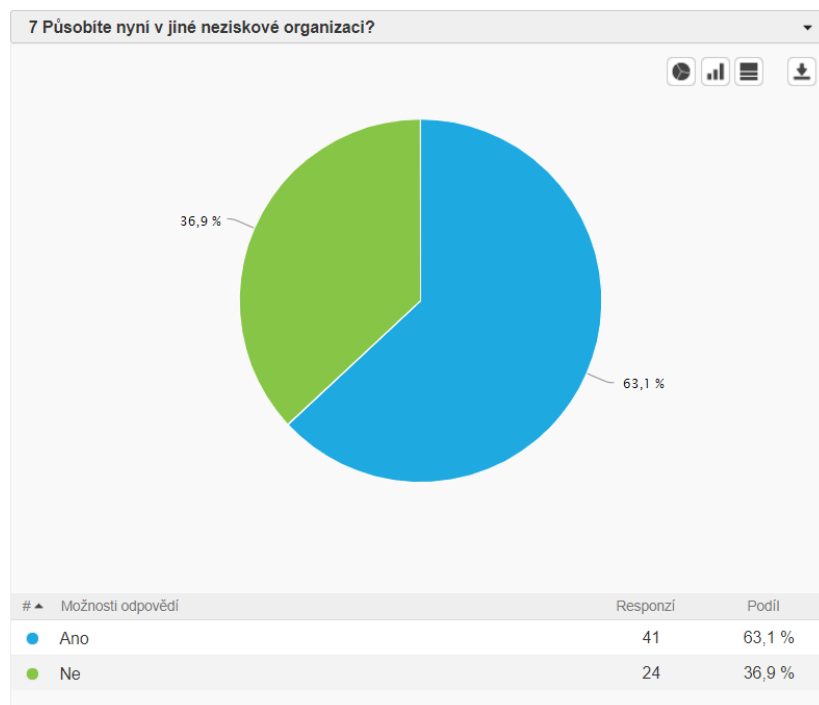
Kategorie zaměstnanců, kteří v organizaci pracovali méně než jeden rok, 1-2 roky a také 10 let a více, faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce vůbec neoznaly. Kategorie 3-4 roky faktor nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce hodnotila jako nejméně důležitý faktor a kategorie 5-10 let tento faktor ohodnotila jako podobně důležitý, průměrnou známkou 2,7.

Mohu tedy potvrdit hypotézu č. 37, protože důležitost faktoru nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce je pro kategorie odpracovaných let velmi různě důležitá. Tedy důležitost nedostatečné ochrany zdraví a bezpečnosti práce jako faktoru fluktuace je závislá na odpracovaných letech.

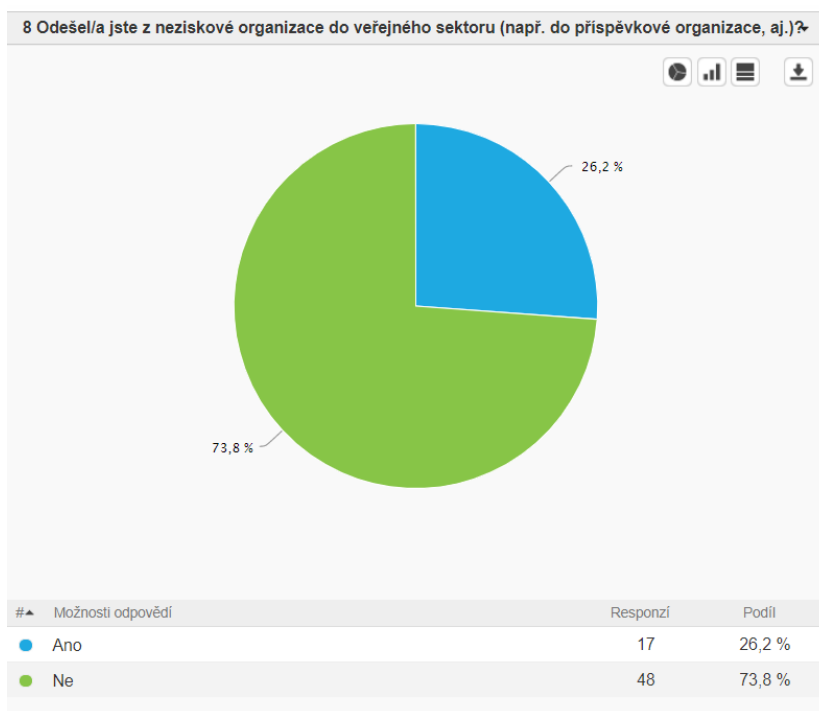
18.14 Hypotéza č. 38, faktory socioekonomické

H38 Z neziskového sektoru také odcházejí lidé, kteří poté pracují v sektoru veřejném, či soukromém, nebo úplně mění obor působení a odcházejí ze sociálních služeb.

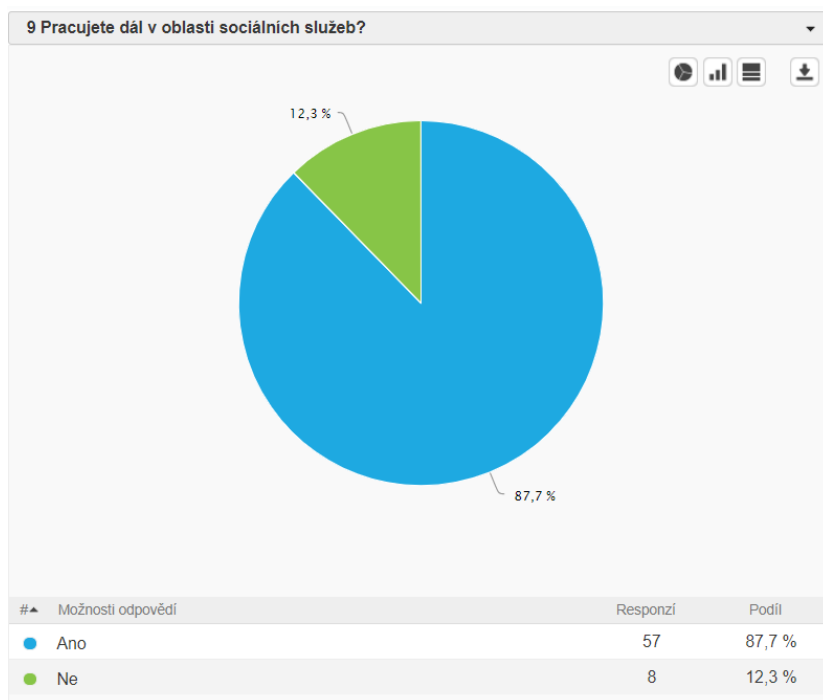
7. otázka, zda respondenti nyní působí v jiné neziskové organizaci



8. otázka, zda respondenti odešli z neziskové organizace do veřejného sektoru



9. otázka, zda respondenti pracují dál v oblasti sociálních služeb



10. otázka zkoumající, do jakých jiných oborů respondenti zamířili

10 Pokud jste odpověděl/a na otázku č.9 „NE“, uveďte prosím, v jakém oboru nyní pracujete.

personalistika	Rodičovská dovolená	Chci si hledat práci mimo obor.	V současné době pečuji o osobu blízkou
předčasný důchod	Výtvarném	Personalistika, administrativa	soukromé podnikání
skladník			

Na tuto hypotézu není možné dobře odpovědět, i když jsem se pokusila sesbírat data od respondentů, do jakých jiných oborů zamířili, jestli stále pracují v sociálních službách, nebo jestli pracují dále v neziskovém sektoru, nebo změnilo sektor na veřejný. Bohužel, kvůli výběru základního souboru není možné spolehlivě hypotézu potvrdit, či vyvrátit, protože jsem respondenty oslovovala právě prostřednictvím neziskových organizací v oblasti sociálních služeb. Proto tuto hypotézu ani nepotvrzuji, ani nevyvracím.

E. Diskuse

Tato diplomová práce pohlíží na fluktuaci zaměstnanců takovým způsobem, že vyjadřuje důležitost příčinných faktorů, které vedou zaměstnance k dobrovolnému odchodu z oblasti neziskové organizace sociálních služeb.

Výsledky výzkumu ukázaly, že nejdůležitějším faktorem pro fluktuaci pracovníků byl faktor sladování pracovního života s rodinným a osobním životem. V literatuře, která se zaměřuje obecně na fluktuaci ve firmách, málokdy tento faktor tvořil první příčky odchodu ze zaměstnání. Na druhém místě skončilo již častěji zmiňované odměňování, (Vnoučková, Fluktuace a retence zaměstnanců, 2013) dále faktor vztahů, syndromu vyhoření, komunikace a nejistoty.

Zajímavý byl fakt, že faktor nemožnosti kariérně růst skončil na předposledním místě, takže se potvrzuje teze autorů Šedivého a Medlíkové, že lidé v neziskovém sektoru sociálních služeb preferují s klienty pracovat v přímé práci, než pracovat ve vedoucích pozicích. (Šedivý & Medlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011)

Aronová tvrdí, že pracovníci v sociálních službách jsou více náchylní k syndromu vyhoření a protože se ukázalo, že je to čtvrtý nejdůležitější důvod pro odchod z neziskové organizace sociálních služeb, zdá se, že je tato problematika v sociálních službách v oblasti neziskového sektoru stále podceňována a nedostatečně řešena. (Aronová, a další, 2008)

Empirická část však vychází z relativně malého počtu dotazníků a jsou tedy problematická definitivní tvrzení. Diplomová práce zužuje pole výzkumu na kraj Vysočina a protože potvrdilo spolupráci 14 organizací, je možné, že v dalších organizacích vypadá problematika fluktuace úplně jinak.

Také jsem chtěla zjistit, jestli lidé, kteří odcházejí z neziskového sektoru sociálních služeb zůstávají i nadále v sociálních službách, nebo mění oblast působení a míří do veřejného sektoru. Protože jsem však oslovovala konkrétní neziskové organizace s prosbou o spolupráci, nemohla jsem objektivně na tuto otázku odpovědět, protože respondenti právě často dále působili v těchto organizacích. Sice mi zafungoval efekt sněhové koule, ale to

pouze v osmi případech, osm respondentů totiž uvedlo, že pro neziskový sektor již dále nepracují.

Tento výzkum by se mohl dále opakovat v dalších krajích v České republice, v dalších neziskových organizacích a nakonec by se mohl porovnat s těmi největšími neziskovými organizacemi u nás. Je možné, že nejdůležitější faktory fluktuace uvedené v tomto výzkumu, tedy sladování pracovního života s rodinným a osobním životem, odměňování, vztahy, syndrom vyhoření, komunikace a nejistota, jsou v neziskovém sektoru obvyklejší než v jiných oblastech, to by ale vyžadovalo srovnávací výzkum.

Respondenti také uváděli i jiné příčiny fluktuace, objevovala se příčina přetížení, nebo problematická práce s cílovou skupinou. Proto by se další výzkum mohl ubírat i tímto směrem a mohlo by se zjišťovat, jak moc jsou zaměstnanci v neziskovém sektoru sociálních služeb přetěžováni, nebo jestli např. syndrom vyhoření je častější u konkrétní cílové skupiny.

Diplomová práce primárně slouží všem neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb v kraji Vysočina, aby mohli mít vedoucí pracovníci na zřeteli nejčastější důvody odchodu, kvůli kterým by potenciálně mohli jejich zaměstnanci práci opustit. Poté by se vedoucí pracovníci mohli zaměřit na konkrétní manažerské nástroje a samotné fluktuaci by tak mohli efektivně předcházet. Jak je z výzkumu patrné, je potřeba pracovat na nabídce práce z domu, pružné pracovní doby a v neposlední řadě na problematice přetěžování pracovníků tak, aby mohli lidé pracující v neziskovém sektoru lépe sladovat pracovní život s rodinným a osobním životem.

F. Závěr

Fluktuace zaměstnanců je téma velmi široké a ve své práci jsem se pokusila jej zúžit pro oblast neziskového sektoru sociálních služeb v kraji Vysočina. Zajímaly mě nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání v tomto typu služeb a musím říct, že to pro mě byla velmi příjemná práce.

Vycházím totiž z toho, že každý člověk na své profesní dráze čelí zásadní otázce, a to, jestli by si mohl pracovníě jakkoliv polepšit. Jestli se může dohodnout se současným zaměstnavatelem na zlepšení konkrétních problémů, nebo jestli zaměstnancovy představy lépe uspokojí jiná firma, či soukromé podnikání.

V kapitole Teoretická východiska jsem krátce shrnula problematiku fluktuace, dále jsem se zaměřila na popis neziskového sektoru podle vybraných autorů a poté jsem přešla k tématu sociálních služeb. Důležitou částí je pak kapitola Přehledová studie faktorů fluktuace, protože z této přehledové studie jsem dále vycházela a určila deset nejdůležitějších faktorů, které jsem podrobila vlastnímu výzkumu.

V Empirické části jsou popsány cíle a metody výzkumu, realizovaný předvýzkum, dotazník a také výsledky výzkumu přehledně uspořádané podle konkrétních hypotéz. Každá hypotéza pak má svoji tabulku a krátké shrnutí, co z ní vyplývá.

Cílem diplomové práce bylo popsat příčiny dobrovolné fluktuace zaměstnanců v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb. Práce tak analyzovala příčinné faktory, které vedou pracovníka k podání výpovědi. Pro vyhodnocování nejčastějších příčin odchodu ze zaměstnání pak byla určující jejich důležitost. Ve výzkumu jsem se zaměřila na faktory: odměňování, vztahy, kultura v organizaci, komunikace, motivace, jistota, uznání, syndrom vyhoření, faktor ochrany zdraví a bezpečnosti práce a faktory socioekonomické. Výzkum se zaměřil na pohled bývalých pracovníků neziskového sektoru sociálních služeb a popsal, které faktory jsou nejvíce důležité, resp. kvůli kterým příčinám (faktorům) nejčastěji pracovníci neziskového sektoru sociálních služeb podali výpověď.

Z výsledků výzkumu se ukázalo, že pro zaměstnance, kteří odešli z neziskového sektoru sociálních služeb, byl nejdůležitější faktor pro odchod ze zaměstnání, tedy faktor na prvním

místě fluktuace, faktor sladění pracovního života s rodinným a osobním životem. Zdá se, že tato konkrétní oblast nenabízí dostatečné možnosti práce z domu, nebo pružnou pracovní dobu tak, aby lidé mohli žít nejen pracovně, ale i soukromě v určité harmonii. Na druhém nejdůležitějším místě fluktuace byl faktor odměňování, takže se potvrzuje, že tato oblast není stále dobře placeným zaměstnáním. Jako třetí nejdůležitější faktor odchodu byl faktor vztahů. Další faktor byl syndrom vyhoření, což, jak potvrzují teorie výše, je faktor, který je velmi častý u pracovníků v sociálních službách. Sociální práce má nástroje, jak syndromu vyhoření předcházet, nicméně se ukázalo, že tyto nástroje buď selhávají, nebo nejsou dostatečně používány. Jedním z nástrojů je pravidelná supervize, otázkou je, do jaké míry zaměstnancům skutečně pomáhá. To by ale musel potvrdit jiný výzkum. Pátým faktorem odchodu ze zaměstnání byla komunikace, a poté faktor nejistoty.

Práce se zaměřila na důležitost důvodů a přehledně ukazuje, jak jsou důvody provázané se sociodemografickými faktory, tedy který důvod odchodu ze zaměstnání je důležitý pro muže, nebo ženy, věkové kategorie a kategorie odpracovaných let. Tedy výzkum rozdělil pracovníky na určité pracovníky a pracovnice, kteří mají určitý věk a určité pracovní zkušenosti a také určité důvody pro odchod ze zaměstnání. To by mohlo být důležité vodítko pro vedoucí pracovníky v oblasti neziskového sektoru sociálních služeb, aby si uvědomili, jakou skladbu má jejich pracovní tým, jestli jsou to mladí lidé, kteří nejčastěji odcházejí z jiných důvodů než lidé ve středním věku apod.

Mým přáním bylo, aby tato diplomová práce sloužila všem neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb, konkrétně vedoucím pracovníkům. Aby se tyto lidé zahlcení administrativou občas zastavili a upřímně zamysleli, jestli mohou zaměstnancům nabídnout přesně to, co zaměstnanci potřebují. Jestli tyto potřeby dokážou (alespoň částečně) naplnit a jestli si tyto potřeby dokážou se zaměstnanci komunikovat, nebo o nich mají jen své představy. Věřím, že pokud budou mít tyto vedoucí na zřeteli nejčastější důvody odchodu, kvůli kterým by mohli jejich zaměstnanci práci opustit, mohou svými manažerskými dovednostmi samotné fluktuaci efektivně předcházet. Jsem přesvědčená o tom, že dalším záměrným, opravdovým a otevřeným přístupem k faktorům odcházení mohou neziskové organizace udržet cenné talenty a nepřicházet tak každoročně o cenné finanční zdroje, které jim jako společnost poskytujeme.

Seznam literatury

1. ARONOVÁ, K., DEVEROVÁ, L., LIBRA, J., ŠOPOVOVÁ, J., TOŠNER, J., & TOŠNEROVÁ, T. (2008). *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes.
2. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press.
3. BORZAGA, C., & DEFOURNY, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
4. BOUKAL, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace*. Praha: Oeconomica.
5. BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
6. ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J., & KRUTILOVÁ, D. (2011). *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál.
7. ČEPELKA, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega.
8. DEVEROVÁ, L., FRIČ, P., FRIŠTENSKÁ, H., & BERÁNEK, P. (2008). *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*. Praha: Agnes.
9. DISMAN, M. (2007). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
10. FRIČ, P. (2016). *Občanský sektor v ohrožení*. Praha: Slon.
11. FRIČ, P., & GOULLI, R. (2001). *Neziskový sektor v České republice: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu John Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.
12. GÉRINGOVÁ, J. (2011). *Pomáhající profese - tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton.
13. GUGGENBÜHL-CRAIG, A. (2007). *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
14. HOLÁ, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
15. HOLASOVÁ, V. M. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada.
16. HOLÁTOVÁ, D., & DOLEŽALOVÁ, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Georg.
17. HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPIKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
18. HRONCOVÁ, M. (2010). *Moderní nezisková organizace*. Praha: Ateliér vzdělávání.
19. HRONCOVÁ, M., TOŠNER, J., ŠOPOVOVÁ, J., VOSTROVSKÝ, V., ŠILHÁNOVÁ, H., & KADLEC, R. (2008). *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes.
20. HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
21. HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
22. HYÁNEK, V. (2011). *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita.
23. CHALOUPOKOVÁ, J., HAMPLOVÁ, D., MITCHELL, E., & VÍTEČKOVÁ, M. (2010). *Proměny rodinných a profesních startů*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.
24. KATCHER, B. L., & SNYDER, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press.

25. KOLAJOVÁ, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.
26. KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
27. KRAUS, J. (2014). *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia.
28. MATOUŠEK, O. (2001). *Základy sociální práce*. Praha: Portál.
29. MATOUŠEK, O. (2005). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.
30. MPSV. (2018). Jaké jsou hlavní důvody fluktuace zaměstnanců? *Práce a sociální politika*, 3.
31. NIERMEYER, R., & SEYFFERT, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
32. NOVOTNÝ, J., & LUKEŠ, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
33. PILÁT, M. (2015). *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Praha: Portál.
34. PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
35. POSPÍŠIL, M., NEUMAYR, M., ŠKARABELOVÁ, S., MALÝ, I., MEYER, M., & SCHNEIDER, U. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.
36. PRŮŠA, L. (2007). *Ekonomie sociálních služeb*. Praha: ASPI.
37. SCHMIDBAUER, W. (2008). *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál.
38. SKOVAJSA, M. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
39. STÝBLO, J. (2018). Fluktuace z pohledu současné personalistiky. *Práce a mzda*, 41-47.
40. ŠEDIVÝ, M., & MEDLÍKOVÁ, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
41. ŠEDIVÝ, M., & MEDLÍKOVÁ, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
42. ŠPALEK, J., HYÁNEK, V., & FÓNADOVÁ, L. (2017). *Na penězích záleží: České neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita.
43. URBAN, D. (2018). *Specifika sociální práce při práci s vybranými cílovými skupinami*. Praha: NLN, s. r. o.
44. VÁCLAVKOVÁ, L., ŠVECOVÁ, L., SMRČKA, V., & KREJČÍKOVÁ, K. (2007). *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Oeconomica.
45. VAJDOVÁ, T. (2005). *Česká občanská společnost 2004: Po patnácti letech rozvoje. Zpráva z projektu CIVICUS Civil Society Index pro Českou republiku*. Praha: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.
46. VAJNER, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.
47. VNOUČKOVÁ, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart.
48. VOSTROVSKÝ, V., & ŠTŮSEK, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes.

Seznam elektronických zdrojů

1. ARMÁDA SPÁSY. (2017). *Armáda spásy*. Načteno z Armáda spásy: <http://armadaspasy.cz/>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2017). *Český statistický úřad*. Načteno z <https://www.czso.cz/>
3. ČLOVĚK V TÍSNI. (2017). *Člověk v tísní*. Načteno z Člověk v tísní: <https://www.clovekvtisni.cz/cs>
4. DIAKONIE ČESKOBRATRSKÉ CÍRKVE EVANGELICKÉ. (2017). *Diakonie českobratrské církve evangelické*. Načteno z Diakonie českobratrské církve evangelické: <https://www.diakonie.cz/>
5. CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA. (2017). *Charita Česká republika*. Načteno z Charita Česká republika: <http://www.charita.cz/>
6. NADĚJE. (2017). *Naděje*. Načteno z Naděje: <http://www.nadeje.cz/>
7. PROUZOVÁ, Z. (1. Březen 2015). Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR. *Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Brno, Jihomoravský kraj, Česká republika. Načteno z:
doi:/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf
8. VNOUČKOVÁ, L. (9. Duben 2014). Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích. (J. Malý, Editor) *Scientia et Societas*, 136-146. Načteno z: http://files.sets7.webnode.cz/200000147-ca84dcb81f/2014_01_sets.pdf