

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petra Nebeská

Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Monika Havlíčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Petra Nebeská

Factors affecting employee turnover

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Monika Havlíčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji za cenné připomínky a odborné rady, při psaní této diplomové práce vedoucí práce Mgr. Monice Havlíčkové a dále všem zúčastněným podílející se na rozhovorech v rámci, výzkumu.

Anotace

Předmětem této diplomové práce jsou faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Teoretická část se zabývá nejprve stručnou definicí fluktuace a s ní spojené klíčové pojmy. Dále se tato část věnuje oblasti příčinám a důsledkům fluktuace, retenci zaměstnanců, příkladům praktických opatření pro zamezení negativní fluktuace, motivace a pracovní spokojenosti. Praktická část je zaměřena na analýzu rozhovorů s bývalými zaměstnanci Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Rozhovory proběhly v rámci empirického výzkumu a obsahuje interpretaci výsledků šetření. Posledním bodem praktické části je doporučení pro výše uvedená zařízení, které má sloužit jako vodítko k prevenci negativní fluktuace.

Klíčová slova

Fluktuace, komunikace v zaměstnání, motivace, pracovní spokojenost, retence, zaměstnanci

Annotation

The goal of this thesis is to cover all the factors influencing the fluctuation of employees.

The theoretical part begins with the definition of fluctuation and related keywords, includes the effects and consequence of employee fluctuation, primary aspects of employee retention and practical examples of precautions to mitigate the negative issues of fluctuation following up with the employee motivation and satisfaction.

The practical part studies real interviews and discussions with former employees of "Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc." The interviews were done based on empirical research with the interpretation of the results.

The last section of the practical part contains the recommendations for the studied employer to assist them in mitigating the negative effects of fluctuation.

Keywords

Employees, fluctuation, job communication, job satisfaction, motivation, retention,

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FLUKTUACE A S NÍ SOUVISEJÍCÍ POJMY.....	11
1.1 Žádoucí a nežádoucí	11
1.2 Dobrovolná a nedobrovolná	12
1.3 Sezonní, odpovědnostní, hromadný odchod	12
1.4 Vnitřní a vnější mobilita	13
1.5 Měření fluktuace.....	14
2 PŘÍČINY A DŮSLEDKY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Proč lidé odcházejí a jak tomu zamezit?.....	17
2.1.1 Ekonomické nástroje	17
2.1.2 Lidé v organizaci.....	18
2.2 Důsledky fluktuace	18
2.2.1 Negativní důsledky fluktuace.....	18
2.2.2 Přínos v řízené fluktuaci	19
2.2.3 Finanční dopady pro zaměstnavatele.....	19
2.3 Důsledky fluktuace v sociální práci.....	20
3 KULTURA ORGANIZACE	21
3.1 Učící se organizace a kultura organizace v sociální práci	22
3.2 Komerční vs. sociální sféra	24
3.3 Smysl práce	25
4 RETENCE ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 Faktory, které pozitivně ovlivňují proces zlepšování retence organizací:	26
4.2 Doporučení dle Heathfieldové.....	27
5 OPATŘENÍ PRO ZAMEZENÍ NEGATIVNÍ FLUKTUACE.....	30
5.1 Opatření – hodnotící a motivační systém.....	31
5.2 Podpora komunikace a spolupráce	33
5.3 Práce se zaměstnanci s rizikem odchodu	35
6 MOTIVACE.....	38
6.1 Zdroje motivace.....	38
6.2 Motivační teorie.....	40

6.3	Když motivace vyhasne	45
7	PRACOVNÍ SPOKOJENOST	49
7.1	Pojem pracovní spokojenost a štěstí	49
7.2	Blahobyt a spokojenost	50
7.3	Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací	50
	PRAKTICKÁ ČÁST	52
8	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	52
8.1	Metodologie výzkumu	52
8.2	Kvalitativní výzkumné šetření.....	52
8.3	Představení organizace.....	52
8.4	Technika sběru dat.....	54
8.5	Předmět zkoumání	54
8.6	Charakteristika výzkumného vzorku	55
8.7	Etika při rozhovorech.....	55
8.8	Výzkumné otázky a jejich interpretace.....	56
9	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	58
9.1	Analýza rozhovorů.....	58
9.2	Diskuze hlavních zjištění z analýzy rozhovorů	71
9.3	Doporučení	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
	SEZNAM ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH	I

ÚVOD

Tradice „celoživotního zaměstnání“ již takřka neexistuje. Celá společnost cítí, že s postoupen časem několika dekad se změnilo vnímání zaměstnání. Zaměstnání je pro nás již součástí života, kterou chceme dělat s radostí a zájmem o danou profesi. Spokojenost v práci je dobrým předpokladem být spokojený i v životě.

Máme tolik možností budovat kariéru, kterou si řídíme sami, nejsme závislí na režimu, který by nám to nedovoloval a jsme každý sám za sebe, každý jsme svého štěstí strůjce. Léta a léta nás posunuly daleko kupředu, pracujeme s novými pokročilejšími technologiemi, často s různými národnostmi, měli bychom znát jiné jazyky, máme tu možnost vycestovat a pracovat v zahraničí. Možnosti jsou takřka nevyčísitelné a nevýslovné.

S tímto přichází ale i problém, který se nazývá fluktuace. Tím, že má člověk nepřehledné množství příležitostí se uplatnit, se pojí i možnost měnit práci dle aktuálních možností a potřeb. Již je možné si říci „Proč bych setrval tady, když jinde můžu být na jiné pozici a být vážený a respektován“, „Myslím si, že mám na víc!“, „Zasloužím si lepší zacházení!“, „Chci pracovat v mladém a dynamickém kolektivu!“. Opravdu již nesejde pouze a jedině na vyšším mzdovém ohodnocení, jak by se zprvu mohlo zdát. Člověk se se svým vývojem dostal i dál a uvědomuje si svou skutečnou cenu, cenu své osobnosti, cenu svých znalostí, cenu svého potenciálu.

Tato práce se zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců z mnoha úhlů pohledů. Z pohledů zaměstnance i z pohledu zaměstnavatele. Pojednává o tom, jak lze fluktuaci vnímat. Ne vždy se musí nutně jednat o negativní jev, práce vysvětluje, v kterých okolnostech lze fluktuaci vnímat jako pozitivní proces. Fluktuace je jev, který by každá firma či organizace již v počátku svého fungování měla předvídat.

V následujících kapitolách se můžeme dočíst, za jakých příčin dochází k fluktuaci ve firmách či organizacích a koho všeho to může v danou chvíli ovlivnit, a jaké jsou její důsledky. Jak ovlivňuje fluktuace personální management, kolegy a práci samotnou. Vzhledem k pracovním zkušenostem autorky ve veřejné správě a korporátním sektoru, je práce díky tomu propojením těchto dvou sfér a zobrazuje možnost aplikovat zmíněné

principy personálního managementu do obou sektorů. Ačkoliv teoretická část zahrnuje především zaměření na faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců v ziskovém sektoru, pomáhající profese zde nejsou výjimkou a ovlivňují je obdobné faktory.

Dalším milníkem diplomové práce je zaměření na retenci zaměstnanců. Ve velkém měřítku je častá obměna pracovníků značným rizikovým faktorem pro každou organizaci, a proto je tato kapitola zaměřena na všechny, kteří chtějí své zaměstnance udržet a měla by nastínit směr, kterým se nechat vést. Jmenuje faktory, které mají vnímat a dál s nimi pracovat ve prospěch svůj i svých zaměstnanců. S tímto tématem se pojí další rozsáhlá kapitola o možných opatřeních, které pomohou zaměstnavatelům zamezit negativní fluktuaci a s jejich pomocí dosáhnout takových kvalit, aby mohli rozvíjet svůj potenciál. Za podpory těchto doporučení pomůže zaměstnancům naplnit své vize a společnými silami naplnit cíle a poslání organizace.

Dále se teoretická část diplomové práce zaměřuje na motivaci pracovníků, jelikož absence motivace může být hlavní příčinou odchodu ze zaměstnání. Motivace je nedílnou součástí posílení našich psychických procesů a vnitřního stavu, který musí být pozitivně podporován.

Poslední kapitola teoretické části je věnována pracovní spokojenosti. Jak je vlastně vnímán spokojený pracovník, co jemu osobně i společnosti pracovní spokojenost přináší, a jak se podílí na blahobytu. Popisuje, proč spokojený pracovník, je i spokojený člověk, rodič a přítel.

Praktická část diplomové práce je věnována kvalitativnímu výzkumu, který proběhl ve spolupráci s respondentkami, které jsou bývalými zaměstnankyněmi Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Zařízení bylo vybráno záměrně ze sféry sociálních služeb, aby bylo zřetelně vidět, že faktory, které ovlivňují soukromý sektor se navzájem paralelně protínají v řízení lidských zdrojů i v sociální práci. Závěrečná diskuze odhaluje, z jakých důvodů zaměstnankyně odešly z organizací, a jakým způsobem je ovlivňovala míra motivace ze strany zaměstnavatelů, co vše by mohlo dopomoci tomu, aby se rozhodly zůstat. Dále empirická část práce popisuje doporučení pro praxi v obdobných zařízeních, která by mohla být případným vodítkem pro prevenci negativní fluktuace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE A S NÍ SOUVISEJÍCÍ POJMY

Pojem fluktuace sám o sobě nepochází z oblasti lidských zdrojů. Ve slovníku cizích slov se fluktuace uvádí jako změna, pohyb nebo je považováno za náhodné kolísání konkrétní veličiny.¹ Tento pojem tedy našel uplatnění v řadě odvětvích lidského zkoumání včetně oblasti řízení lidských zdrojů a zaměstnanosti. V tomto případě pracujeme s pojmem fluktuace zaměstnanců, která označuje obrat pracovníků ve firmě či v organizaci.

Armstrong prezentuje fluktuaci jako odchody ze zaměstnání ale i příchody do zaměstnání.² Urbanova teorie vidí fluktuaci zejména jako nežádoucí jev, který je bezprostředně spojen se zvyšováním firemních nákladů a je znakem nestability organizace.³ Tato práce se zaměřuje na různé pohledy vnímání fluktuace, jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. První kapitola uvádí formy či druhy fluktuace.

1.1 Žádoucí a nežádoucí

Dle Dyrta můžeme v oblasti fluktuace disponovat s pojmem žádoucí nebo i přirozenou fluktuací. Žádoucí je zejména pro firmy ve smyslu obohacení firem či organizací, do které se vnáší nová know-how a noví pracovníci tak mohou firmu obohatit. Taktéž dochází na trhu práce k přirozenému přerozdělování pracovníků dle jeho zaměření či odbornosti.⁴ Vnoučková hovoří i o tom, že fluktuace může přinést nové a vhodnější zaměstnance, nemusí se tedy vždy jednat o pohyb zaměstnanců v negativním smyslu.⁵

¹ Pojem fluktuace. *SCS.ABZ.CZ: Slovník cizích slov* [online]. Česko: Creative Commons, 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>

² ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁴ DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd.* Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

⁵ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. J@K. ISBN 978-80-904645-9-9.

Naproti tomu, pokud se zaměstnanec rozhodne opustit zaměstnání, stává se tato fluktuace nežádoucí nejen pro organizace, z které zaměstnanec odchází, ale zejména pro stát, který je v roli přispěvatele v nezaměstnanosti.⁶

1.2 Dobrovolná a nedobrovolná

Armstrong, taktéž i Dvořáková uvádí další členění fluktuace, a to dobrovolnou či nedobrovolnou. Pokud se sám zaměstnanec rozhodne k odchodu ze zaměstnání, hovoříme o dobrovolné fluktuaci. Nastává problém pro organizace, pro kterou odchod zaměstnance znamená přijetí náhradního zaměstnance. S tímto procesem jsou spojeny náklady na hledání nového zaměstnance a následné zaškolení pro rychlejší adaptaci. Pokud se organizace jednostranně rozhodne o ukončení poměru se zaměstnancem, jedná se o nedobrovolnou fluktuaci. Do této kategorie spadá opuštění organizace ze zdravotních důvodů, odchod do starobního důchodu.⁷⁸

1.3 Sezonní, odpovědnostní, hromadný odchod

Sezonní fluktuace je přirozená, jelikož zde pracovníci odcházejí po splněním úkolu a hledají na trhu práce takové činnosti, které tuto práci umožňují a nesetrvávají na jednom místě trvale.

Fluktuace za odpovědností hovoří o fluktuaci zaměstnanců, kteří se jednoduše v organizaci nemají již kam posunout a hledají místo, kde se můžou opět zdokonalovat a profesně růst. Je to cyklus, který je pro zaměstnance, pro které je růst důležitý, přirozeným jevem a není ani tak vina na straně zaměstnavatele.

Katastrofický scénář pro organizaci nastává ve chvíli, kdy se zaměstnanci rozhodnou k hromadnému odchodu. Tento jev je zapříčiněný zejména změnou manažerského

⁶ DYTRT, Zdeněk a kol. opus citatum

⁷ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, opus citatum

⁸ DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA A KOL. MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ. VYD. 1. PRAHA: C.H. BECK, 2007. XXII, 485 S. BECKOVY EKONOMICKÉ UČEBNICE. ISBN 978-80-7179-893-4.

vedení, či výrazné platové změny, anebo pokud se dostane organizace do špatného vidění na základě medializace, která organizaci uškodí.⁹

V sociálních službách může dojít ke zrušení celé služby, pokud např. nedodržuje standardy kvalit sociálních služeb, které jsou státem vynutitelné. Spojuje se tedy zde jak nedobrovolná, tak hromadná fluktuace. Poskytovatelé sociálních služeb může zrušit službu na základě §82 zákona č. 108/2006 Sb. zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.¹⁰

1.4 Vnitřní a vnější mobilita

Za fluktuaci se dá považovat i přemísťování pracovníků napříč organizací (hierarchicky) či při převedení na jinou práci. Koubek tuto fluktuaci popisuje jako vnitřní mobilitu uvnitř organizace. Jedná se o tři podoby pohybu pracovníka: povyšování pracovníků; převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště) přerazování pracovníků na nižší funkci.

Dále popisuje formu rozmísťování pracovníků v rámci vnější mobility, která má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka zahrnuje „*obsazování volného pracovního místa*“. Hlavním cílem aktivní vnější mobility je v první řadě rozmístění přicházejících pracovníků do organizace zvenku, který nejlépe odpovídá požadavkům pracovního místa a splňuje jeho požadavky. Pasivní stránka vnější mobility tvoří několik prostředků ukončování pracovního poměru. Jak už je uvedeno výše, lze připodobnit k nedobrovolné fluktuaci, kdy dochází k propuštění, odchodu do penze či smrti zaměstnance. Do vnější mobility můžeme zahrnout i krátkodobé či dočasné odchody ze zaměstnání např. mateřská dovolená, odchod do veřejné funkce, stáže apod.¹¹

⁹Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?. *Monster* [online]. U.S., 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/Jak-snit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

¹⁰ Zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: © AION CS, 2010 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

¹¹KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

1.5 Měření fluktuace

Měření fluktuace zaměstnanců by měla být nedílnou součástí při analýze počtu odcházejících zaměstnanců. Díky této analýze je totiž možné zjistit příčinu odchodů a může odhalit nedostatky, které brání stabilizaci pracovníků v organizaci. Takové měření a následná analýza, může být inspirací k šetřením, které rozpozná způsoby odstranění či zmírnění příčin odchodů. „*Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti*“.¹² Dle CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) jsou odchody ze zaměstnání zcela přirozeným jevem a součástí fungování organizace a trhu práce. Tento mnohdy vnímaný jev, jako negativní až dysfunkční může být pro organizaci dokonce prospěšná.¹³

Způsobů měření míry fluktuace je více. Armstrong uvádí dva nejčastější způsoby měření míry fluktuace, a to ukazatelem intenzity odchodů – *Míra odchodů* a *Indexem stability*. Níže jsou uvedeny oba postupy výpočtu.

Obrázek č. 1 – Míra odchodů

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} * 100$$

Obrázek č. 2 – Index stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}^{14}} * 100$$

¹² ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, opus citatum

¹³ In ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, opus citatum

¹⁴ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, opus citatum

Dle Errbanové je důležité, aby probíhala jistá fluktuace. Uvádí, že nejideálnější míra odchodů zaměstnanců je v rozsahu 5-7 %. To nám ukazuje, že v určitém období, které je sledování opustí na 100 zaměstnanců 5-7 osob. Erbanová také upozorňuje na to, že pokud se organizace dostane pod tento průměr, nemůže hovořit o její stabilitě. Jelikož je pracovní trh a trh se zbožím a službami v dnešní době stále rostoucí, je důležité, aby organizace nežila ve stereotypu, ale inovovala a přirozeně se vyvíjela. V přirozeném vývoji se organizace vyvíjí ve svém odvětví a směřování do budoucna se jistě mění díky právě inovačními změnami v konkurenci.

Pro každou organizaci je tedy podstatné, aby se zamyslela nad svou mírou fluktuace a dokázala si vypočítat, jaká je pro ni optimální, aby nepřicházela o vysoce kvalifikované pracovníky, ale naopak, aby dala příležitosti i nově nastoupivším pro vnesení nového a svěžího ducha do společnosti.¹⁵

V sociální práci se může využívat zejména k měření fluktuace – evaluace. Měří tak chování zaměstnance a talent management. Teorie v evaluaci zaměřena na výkonnost se soustředí na absenci, fluktuaci a spokojenost zaměstnanců. *„Fluktuace pak při evaluaci představuje indikátor, který ukazuje na stabilitu zaměstnanecké struktury, její otevřenost a schopnost změny. Cílem sledování se stává zvláště vzhledem ke snaze eliminovat její negativní dopady (tzv. negativní fluktuaci)“*¹⁶ Sociální práce běžně využívá evaluaci zejména k tomu, aby zhodnotila, jak probíhá realizace sociální práce, zaměřuje se na sociální pracovníky, klienty a na služby, které jim jsou poskytovány.

Míra stability dle Ertla uvádí, kolik je potřeba udržet zaměstnanců, pro správný chod organizace. Organizace nepotlačuje vnější mobilitu, nicméně kontroluje mobilitu jako takovou, aby dokázala posoudit, aktivity, které je zde udržují. Organizace tyto pracovníky potřebuje, jelikož mají potřebnou kvalifikaci a díky ni můžou hovořit o své stabilitě, proto víceméně spíše nepodporují pozitivní fluktuaci.¹⁷

¹⁵ ERRBANOVÁ, I. Fluktuace zaměstnanců. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z :<http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>

¹⁶ GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, Hana. Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. *Evaluační teorie a praxe*[online]. Praha, 2015, **2015**(1), 14 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/hodnoceni-vykonnosti/>

¹⁷ ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAll [online]. 2005 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_1.html

2 PŘÍČINY A DŮSLEDKY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Dle Bělohávka, Jenkinse a Ramlalla jsou příčiny fluktuace popisovány jako „*nesoulad s vnitřní motivací*“¹⁸ Základní otázkou je, co drží lidi v práci, a co naopak je tedy nutí odejít.

Lidé chodí do práce ve své podstatě z těchto tří důvodů, či kombinaci těchto důvodů:

1. Plat – potřeba uspokojit sebe a své existenční potřeby
2. Socializace – touha být s lidmi, s kterými se dobře pracuje
3. Vlastní uspokojení – uspokojení z užitečnosti pro organizaci

Každý z pracovníků mají tzv. těžiště motivace, které se nachází okolo výše uvedených důvodů a každý má toto těžiště jinde. Pokud však začnou selhávat faktory, které tuto motivaci živí, dochází k situaci, kdy zaměstnanci jednoduše „něco chybí“.¹⁹

Jak uvádí Vnoučková: „*Fluktuace je extrémním případem nespokojenosti, demotivace ... Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává dochází k frustraci*“.²⁰

Branham ve své knize uvádí tyto nejčastější důvody k odchodu

1. Práce nebo pracovní místo nesplňuje očekávání
2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem
3. Nedostatečné koučování a zpětná vazba
4. Příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování
5. Pocit nedocenění a uznání
6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem
7. ztráta důvěry v nejvyšším vedení

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, JENKINS, in VNOUČKOVÁ, Lucie opus citatum

¹⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. 105 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

²⁰ DIEBLOVÁ, KOCIÁNOVÁ, BĚLOHLÁVEK; In VNOUČKOVÁ, Lucie opus citatum

2.1 Proč lidé odcházejí a jak tomu zamezit?

Dále dle Vnoučkové je 6 hlavních faktorů ovlivňující fluktuaci jsou: „*výše odměn a benefitů, růst a rozvoj, smysl práce, vedení nadřízeným, vztahy se spolupracovníky a bezpečnost práce*“.

Níže jsou popsány situace v určitých oblastech zaměstnaneckého soužití ve firmě či organizaci, které ovlivňuje jeho pracovní výkon a také stabilitu. Jedná se zejména právě o oblasti kolem ekonomických faktorů, lidských, kulturních a růstových.

2.1.1 Ekonomické nástroje

Tato motivace pro setrvání je pro většinu lidí nejpodstatnější. Pokud jde o vyšší platu, existují tři hladiny:

1. Nejnižší částka – člověk, který dělá za nejnižší plat, za který je ochoten pracovat, aby uspokojil své základní potřeby, bude skoro vždy víceméně na odchodu. Takoví zaměstnanci si pravděpodobně hledají jiné zaměstnání, kde mu bude přislíbena větší odměna. Lze říci, že v takové práci spíše zaměstnanec setrvává jen dočasně, než se mu naskytne lepší příležitost.
2. Srovnatelný plat – tento plat dle zaměstnanců odpovídá tomu, co dostávají jeho spolupracovníci, nebo známí, kteří pracují na srovnatelné pozici u jiných firem. Takový zaměstnanec je spíše stabilní, protože dostává plat, který je přiměřený okolí. Nelze očekávat nadstandardní výkon, ale riziko odchodu je malé.
3. Motivační plat – u motivačního platbu se očekává, že výkon pracovníka bude nadstandardní a díky vysoké aktivitě, dostane i odpovídající vyšší ohodnocení. Někteří za vyšší plat cítí značnou odpovědnost, za to, že tuto odměnu dostávají, bohužel však třetina lidí v tomto režimu neseťvává dlouho z důvodu nepohodlnosti a stresu.

2.1.2 Lidé v organizaci

„Nefungující vztahy lze krátkodobě překlenout vysokou odměnou, ale dlouhodobě vedou k vysoké fluktuaci“²¹ Pokud vztahy na pracovišti nefungují, krátkodobá záležitost lze vyřešit odměnou, pokud však dochází dlouhodobě k nesouladu v pracovním týmu, může se organizace obávat odchodu zaměstnance.

U pracovníků, kteří mají vybudované pracovní vztahy na přátelské úrovni, lze očekávat, že míra stability pracovníka bude vysoká, bohužel však může docházet pouze k průměrnému pracovnímu výkonu, jelikož pokud je jeho motivace mít fungující přátelský tým, je těžké ho motivovat k vyššímu výkonu. Pozitivní dopad však může nastat v době krize, kdy soudržnost týmu je důležitým pojítkem ke stabilitě zaměstnanců.

2.2 Důsledky fluktuace

Není vina jen zaměstnavatele, že zaměstnanci odchází, a že se zaměstnavatel nedokáže poučit z chyb, které dělali. Pokud je zaměstnanec dotázán, proč ukončují poměr, kolik z nich sdělí celou pravdu? Je pochopitelné, že si nechtějí znepřátelit teď již bývalého zaměstnavatele, ale zůstanou nevyřešené nepříjemnosti, či situace, které odchod ovlivnily a kupříkladu se s tím dalo ještě pracovat. Tento způsob odchodu může mylně ovlivnit úsudek zaměstnavatele, že pracovník odešel pryč zejména kvůli mzdovým podmínkám. Důvody jsou hlubšího charakteru, jako jsou problémy se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou aj.²²

2.2.1 Negativní důsledky fluktuace

- Odchod již zaškolených pracovníků
- Únik informací – prozrazení know how
- Ztráta zákazníků, nebo zhoršená péče o ně
- Možná ztráta důvěryhodnosti mezi dodavateli

²¹ BEDNÁŘ, Vojtěch, opus citatum

²² BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

- Zvýšené náklady – adaptace nových zaměstnanců, zamezení propadům prodeje aj.
- Pocit nejistoty pro další zaměstnance i zaměstnavatele
- Selhání jako důvěryhodného potenciálního zaměstnavatele

2.2.2 Přínos v řízené fluktuaci

- Ukazuje na úroveň personální a manažerské práce
- Dochází ke zdravému fungování trhu práce uvnitř organizace
- Dochází k tzv. přílivu mozků, nových nápadů a podnětů do organizace
- Stabilizuje se produktivní personál

Fluktuaci nelze vnímat jen negativně jelikož pokud by k ní nedocházelo, organizace a její zaměstnanci by mohli stagnovat a nedocházelo by k jejímu rozvoji. Nové impulzy by byly výrazně omezené a docházelo by tak k tzv. firemní slepotě.

2.2.3 Finanční dopady pro zaměstnavatele

Příchody i odchody zaměstnanců doprovází náklady, které jsou s nimi spojené. Bohužel náklady spojené se ztrátou pracovníků je pro organizaci negativním dopadem. Společnost s touto položkou musí dopředu počítat, protože náklady na personál jsou neopomíjenou sledovanou položkou v rozpočtu podniku. Je to přirozený jev, kdy jedni odcházejí, a naopak další přicházejí. Nelze však hovořit o žádné efektivitě, pokud společnost vynaloží finanční prostředky na zaučení pracovníka a on po krátké době odchází. Společnost v něj věřila a vložila do něj prostředky, a on přesto odešel – přišla tedy o článek organizace a finanční prostředky, které pro jeho začlenění vynaložila.²³

Branham uvádí, že odhady na náklady spojené s fluktuací se pohybují v rozmezí 25% - 200% ročního zaměstnaneckého platu.²⁴ Dále se na serveru personalista.com uvádí, že faktor ovlivňující náklady na fluktuaci je i délka nábory, která se pohybuje v rozmezí jednoho měsíce až měsíce a půl. Pokud se organizace rozhodne nábor

²³ *Fluktuace zaměstnanců a její dopady na ekonomické náklady ve výrobním podniku*. Brno, 2013. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Jiří Duda, PhD.

²⁴ BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: American Management Association, c2012. ISBN 9780814417584.

pracovníků předat externím zdrojům jako jsou agentury apod. pohybují se náklady na jednoho zaměstnance před přijetím na desetitisíce.

2.3 Důsledky fluktuace v sociální práci

Jelikož předpokladem výkonu sociální práce je vzdělání dle §110 zákona 108/2006 Sb. zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů²⁵, je tedy pro služby, které vykonávají sociální práci daleko obtížnější, pokud ztratí zaměstnance. V případě, že pracovník odejde, přijde tak organizace, o již kompetentního člověka vykonávat tuto profesi. Hledání nového pracovníka je tedy složitější, jelikož hledá tzv. „hotového člověka“, který se pak postupně přizpůsobuje dané službě, jeho základ je však stejný – mít adekvátní vzdělání pro praxi, který ukládá zákon. Dále pracovník musí disponovat určitými vlastnostmi, aby tuto práci mohl vykonávat, zejména musí disponovat vlastností empatie a naslouchání, které jsou v pomáhajících profesích základní vlastností.

Dalším negativní důsledek je, že budou a jsou ovlivněni klienti sociálního pracovníka. Je obecně známo, že sociální pracovník mnohdy nemá klienta, který chce spolupracovat, nebo klienta, kterému trvá delší čas, než se otevře. Proto je tu riziko, že klient přestane spolupracovat, pokud přijde o svého klíčového mentora, kterým mu sociální pracovník je. Neutrpi tím tedy služba jako taková, ale ovlivní to přímo klienta služby.

²⁵ Zákony pro lidi, zákon 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách , opus citatum

3 KULTURA ORGANIZACE

Stanovení vhodné kultury v organizaci je jedním ze základních pilířů dobře fungující instituce. Organizační kultura je tvořena souborem „*přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.*“²⁶

S pomocí kultury organizace lze ovlivnit např. následující:

- Předvídatelnost v otázkách rozhodování managementu
- Systémově odměňovat a trestat zaměstnance spravedlivě a za stejných podmínek
- Existence místa, kde zaměstnanec může sdělit své problémy s kolegy či nadřízenými.
- Zachovávat zdravou týmovou konkurenci. Pokud je organizace nastavena na týmové soutěžní bázi, je potřeba dávat stejné instrukce, aby všechny týmy měli možnost dosáhnout požadovaného úspěchů, ale zároveň netrestat méně úspěšné
- Pokud má firma zahraničního vlastníka je potřeba zajistit dostatečně kompetentní osobu, která bude fungovat jako opěrný bod, mezi vlastníky a řadovými zaměstnanci, zprostředkuje komunikace a dohlédne nad správným delegováním úkolů.
- Zamezit negativním vlivům při změnách, které se v organizaci chystá zavést. Změny jsou velmi častým faktorem, který ovlivňuje fluktuaci, změny působí na psychiku zaměstnanců a mohou se cítit ohrožení a nestabilně.
- Organizace by se měla vyvarovat debatám o nabízených konkurenčních benefitech apod. hromadně před zaměstnanci. V zaměstnancích to budí pochybnosti, zda by se někde jinde neměli lépe, ač o tom dříve vůbec neuvažovali.
- Identifikace střednědobých cílů.
- Podpora života i mimo pracovní prostředí. Pořádání teambuildingů a školení, může pozitivně působit na společenský život v organizaci.
- Viditelně se o své zaměstnance starat, podporovat je.

²⁶ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

Výše uvedené body mohou příznivě podpořit jakoukoliv kulturou v organizaci a působí alespoň jako malý faktor, který může zamezit fluktuaci.

Organizační kultura utváří stabilitu v podniku, a její správné nastavení a dodržování může zaručit úspěšnost podniku, kde jsou zaměstnanci spojovány společnými cíli, tužbami či ambicemi. Jsou to trvalé představy podniku, které mají za cíl tvoření hodnot ve firmě. Vhodně nastavená firemní kultura pozitivně působí nejen na zaměstnance, ale i na zákazníky či vnější okolí. Nejde jen o působení ve vnitřní struktuře podniku, ale i působení navenek.

3.1 Učící se organizace a kultura organizace v sociální práci

V úvodu této kapitole se diplomová práce věnuje tématu kultury organizace, která je jednou ve vzájemném propojení s pomáhající profesí, v tomto případě se sociální práci. Koncept firmy, v kontextu řízení lidských zdrojů byl přenesen a aplikován do sociální práce na konci 90.let minulého století, a to pod pojmem „učící se organizace“.

Tento pojem byl a je součástí např. vzdělávacího programu na fakultě humanitních studií, obor řízení supervize a management v sociálních a zdravotnických zařízeních. Cílem vzdělávacího programu je připravit do sociální práce nejen supervizory, ale i managery daných organizací, kde jedním z klíčových předmětů je: *„Komunikace a vedení lidí (klíčové kurzy Supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Personální management a Dílna komunikace ... a oblast evaluace“*²⁷

Learning organization je koncept, kdy organizace funguje na principu rovnováhy a sladování. V takové organizaci je klíčovým procesem učení se, vzdělávat své zaměstnance. To, že organizace usilují o vzdělávání pracovníků jde ruku v ruce s cíli organizace a s jejím posláním. Není rozlišováno mezi prací a učením se, zde se usiluje

²⁷ Charakteristika oboru. *Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích* [online]. UK Praha: FHS UK, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://krs.fhs.cuni.cz/KRS-13.html>

o soulad mezi těmito veličinami.²⁸ „Obsah práce se proto stává obsahem učení. Práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování“²⁹

Pracovníci, kteří pracují v takové organizaci musí být samostatní a musí mít kontrolu nad tím, jaké mají úkoly. Pracovní úkoly, které jsou jim zadávány jsou zároveň i příležitostí pro další učení a dochází tak vývoji kompetencí. Důležitým aspektem je, že každý pracovník má své místo v organizaci a zná všechny své povinnosti a role a taktéž má povědomí o rolích a povinnostech svých kolegů.³⁰

Jak uvádí Kašperová, kultura v sociální práci je nepřilíš odlišná od kultury v korporátní sféře. Poukazuje, jak je kultura v ziskovém i neziskovém systému důležitá, jelikož kulturou si utváří svou jedinečnost, uvádí ale taktéž, že některé organizace význam kultury podceňuje.

Pokud je taková organizace zařízena tak, že dokáže nastavit její atmosféru k tomu, dokázat se vzdělávat svou prací, má výraznou výhodu. V tomto případě, pokud dojde k tomu, že nastoupí nový pracovník, tak náklady na osvojení nových dovedností jsou minimální, jelikož své znalosti a schopnosti přizpůsobují novým situacím. Dokáží se tak lépe vyrovnávat se změnami. „Některé problémové oblasti v organizačním dění pomáhají odhalit profesionálně prováděné personální a sociální audity. Při auditech tohoto typu se zjišťuje, co je pro pracovníky významné, jak jsou lidé v dané organizaci spokojeni, co může přispět ke zvýšení motivace apod. Výsledky zkoumání se předloží managementu, který se tak může zamyslet nad tím, jak vhodně motivovat zaměstnance, resp. jak optimalizovat organizační kulturu.“³¹

²⁸ Učíci se organizace. *Management mania*[online]. managementmania.com, 2016 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

²⁹ MÍKA, Jan. Co je to "Učíci se organizace"? *Personalita.com* [online]. VFM s.r.o. a Peoplesource, 2003 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/co-je-to-ucici-se-organizace.html>

³⁰ MÍKA, Jan, opus citatum

³¹ KAŠPAROVÁ, Eva, *Sociální práce/Sociální práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2006, 2006(3). ISSN 1213-6204.

V sociálních službách je nutnost dle §99 odst. 1 zákona 108/2006³² o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, dodržovat tzv. standardy kvality sociálních služeb, kdy se 1. 1. 2007 stal závazným právním předpisem. Jedním z kritérií standardů je Profesní rozvoj zaměstnanců a další vzdělávání. V tomto kritériu je stanoveno pravidelné hodnocení zaměstnanců, jeho vývoj, a to, jak jsou naplňovány jeho profesní cíle a jeho odborná kvalifikace. Poskytovatelem sociálních služeb by měl být písemně zpracovaný program zaměřen na další vzdělávání, systém výměny informací mezi spolupracovníky, systém finančního a morálního oceňování a zajišťuje podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka, který by měl být k dispozici pracovníkům, kteří vykonávají přímou práci s klienty, kterým je služba poskytována. Dále se v oblasti sociálně právní ochrany dětí se kritéria dále řídí dle zákona č. 359/1999 o sociálně právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.

Na základě všech těchto požadavků, které sociální služby mají, se snaží přecházet na systém učících se organizací. Dále se snaží implementovat do standardů kvality sociálních služeb normu ISO 9001.

Díky těmto principům a snahy, aby organizace byly učící se organizací a dále se snaží o implementaci certifikace v poskytování kvalitních služeb, je více pravděpodobné, že takový zaměstnanec bude vidět větší smysl udržet se v takové organizaci díky jejímu zápalu pro udržení a budování za lepším splnění cílů organizace.

3.2 Komerční vs. sociální sféra

Kašparová dále uvádí, že odlišnost mezi těmito sférami jsou hlavně v tom, jaké klíčové pracovníky organizace hledá, zejména je totiž organizace v sociální práci zaměřená na spolupráci a empatii a tím pádem schopnost pomáhat druhým. Existuje však soulad mezi těmito dvěma světy, kdy si mohou být vzájemně ku prospěchu. Jedná se o oblast sponzoringu, kdy organizace působící v sociální práci díky sponzoringu může získat jistý finanční obnos, a na straně druhé může firma či podnik získat určitý druh prestiže a přispívá si tak ke své vlastní pozitivní propagaci.

³² Zákony pro lidi, zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách opus citatum

Pojem organizační kultury se tedy na tomto místě společně protíná a navzájem se doplňuje. Stejně tak, jako sociální práce čerpá z organizační kultury do své oblasti, tak kultura v sociální práci pozitivně ovlivňuje komerční prostor. V dnešní době můžeme vidět, že lidský potenciál a vytváření pozitivních podmínek pro zaměstnance a prostor pro vzdělávání se je jedna z klíčových oblastí na kterou se teď firmy běžně zaměřují. Není již tedy hlavním aspektem konkurenční boj ve výrobě atd., ale hodnota lidských zkušeností a kompetencí se teď stávají zásadními pro správný chod firem.³³

3.3 Smysl práce

Smysl práce zejména ovlivňuje kvalifikované zaměstnance, pro které je smysl práce silným argumentem a mnohdy jejich neuspokojení stojí za některými nevysvětlitelnými odchody. Pokud se kvalifikovaní zaměstnanci cítí jako méněcenní, hrozí, že budou odcházet z firem, kde jsou jinak spokojeni, jak ve vztazích s kolegy, tak i s výší platu. *„Na rozdíl od vztahů smysl práce nefunguje jako kompenzace. Pokud se budeme snažit nabízet smysl a užitečnost práce lidem v období krize, je pravděpodobné, že u málo kvalifikovaných tým moc pozitivního nezískáme“*.³⁴

Důvod odchodu mohou být i důvody, které nedokáže nikdo ovlivnit, ani zaměstnanec ani zaměstnavatel. Dle Armstronga jde o skupinu lidí, kteří mají osobní důvody pro odchod. Nejsou to důvody, které mi ukazovali na zaměstnavatele jako špatného, hovoříme zde o lidech, které donutil odchod například z důvodů nemoci, u žen odchod na mateřskou dovolenou, či stěhování.³⁵

³³ Sociální práce/Sociálna práca opus citatum

³⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch, opus citatum

³⁵ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, opus citatum

4 RETENCE ZAMĚŠTNANCŮ

Vedle fluktuace je třeba zmínit i další důležitý pojem s ním související, a to – retenci zaměstnanců. Jedná se o míru stability stavu zaměstnanců v organizaci a o snahu si stávající zaměstnance udržet.

Tento jev zaručuje příznivý vývoj organizace a vyvíjí kontinuitu znalostí.³⁶ Úspěch firmy či organizace vyplývá nejen z jejich pracovních úspěchu ale zejména v udržení a retenci zaměstnanců. „*Máte-li ve vaší firmě výjimečně produktivní a dovednostně specifické zaměstnance, jako je inženýr, specialista nebo senior, je důležité rozpoznat obrovskou hodnotu, kterou přinášejí do vaší firmy. Pokud produkuje ohromné množství specifické a unikátní práce a nejsou za to patřičně odměněni, jsou v určitém okamžiku pravděpodobně skupinou s nízkým poměrem retence.*“³⁷

4.1 Faktory, které pozitivně ovlivňují proces zlepšování retence organizací:

- Pozitivně lze ovlivnit zaměstnance hned při pohovoru, nebo těsně po jeho nástupu. Je důležité si vyčlenit dostatečný časový úsek pro seznámení budoucího pracovníka s podmínkami v organizaci, s místem jeho výkonu práce, popisem a filosofií organizace. Při výběru zaměstnance by se mělo zohlednit, zda je potenciální zaměstnanec vhodný pro firemní kulturu, která je v organizaci nastavena. Během práce dochází k socializaci s ostatními zaměstnanci, a proto je vhodné vybírat zaměstnance, který zapadne do již specifické skupiny.
- Převést odpovědnost za fluktuaci v jednotlivých úsecích organizace na odpovědné pracovní – liniové manažery. Vedoucí, jednotlivých úseků by měli disponovat alespoň základy vzdělávání dospělých a práce s nimi. Dle CIPD by měl mít každý zaměstnanec sestaven rozvojový plán, který se svým nadřízeným sestaví tak, aby byl zaměstnanec adekvátně motivován a byl rozvíjen jeho talent. S tím se pojí

³⁶ *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

³⁷ KMOŠEK, Petr. Úspěch firmy: Udržení a retence zaměstnanců. *Petr Kmošek* [online]. Praha: pkmošek, 2018, 16. 1. 2018 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/uspech-firmy-udrzeni-a-retence-zamestnancu/>

i nastavování krátkodobých a dlouhodobých cílů které společně za určitý čas zhodnotí. Průběžné hodnocení může zaměstnance motivovat a zjistit, kde jsou nedostatky, na které se mohou zaměřit.

- Být vedoucím však nestačí, je třeba zvyšování jeho schopností, které zamezí konfliktům či jej naučí je úspěšně řešit, naučit ho přirozeným schopnostem vedení a být tak přirozenou autoritou pro své podřízené, nikoliv být vynuceným lídrem ve skupině. Klást důraz se musí na vnitřní motivaci – zaměstnanec, který vidí smysl ve své práci, je motivován a podporován k úspěchu a zlepšení, nemá potřebu opouštět své zaměstnání. Organizace by měla své zaměstnance informovat o růstu a úspěších organizace, tím zaměstnanci jasně vidí, že jejich práce je důležitá a jsou hrdí na svůj přínos a aktivitu.
- Pracovníkovi by se měl zajistit tzv prostředník, přes kterého může demonstrovat své názory, hodnocení či stížnosti. Pracovník by měl mít právo vyjádřit svůj nesouhlas k určitým věcem, či činnostem, které mu nevyhovují a nemusí hned podávat výpověď. Je jisté, že pokud zaměstnanec nemá možnost sdělit tyto připomínky je pravděpodobnější, že výpověď je pro něj jediným východiskem. Stejně tak jak se po zaměstnanci vyžaduje flexibilita by i zaměstnavatel měl umět být flexibilní – zejména při sestavování směn při směnném provozu firmy.
- Samozřejmostí je pro zaměstnance zajištění a udržení co nejlepší bezpečnosti práce a její stabilita.
- Důležitým faktorem je zamezit jakékoli formě diskriminace. Ač se zpočátku nemusí zdát i toto může být důvodem k odchodu. Měli by být tedy zajištěny spravedlivé odměny pro všechny v organizaci v závislosti na jejich zařazení, vzdělání a pracovní náročnosti.³⁸

4.2 Doporučení dle Heathfieldové

Vnoučková zejména vychází z některých poznatků Heathfieldové. Susan M. Heathfieldová uvádí 10 postupů pro udržení zaměstnanců v organizaci. Pokud se dle

³⁸³⁸ VNOUČKOVÁ, Lucie, opus citatum

autorky tyto postupy dodržují je méně pravděpodobné, že zaměstnanci budou chtít opustit organizaci.

1. Zaměstnance ví, co se od nich očekává. Neustále měnící se očekávání vytváří stres. Zaměstnanec musí jasně vědět, co se od něj konkrétně očekává.
2. Kvalitní dohled nad zaměstnanci. Lidé opouštějí své zaměstnání spíše kvůli svým nadřízeným, než kvůli samotné práci. Poukazují často na tyto oblasti: nejasné očekávání, potenciál výdělku, nedostatek zpětné vazby, nepřijetí plánovaných schůzek, neposkytnutí rámce, v níž zaměstnanec vnímá, že může uspět.
3. Zajištění platformy pro svobodné vyjadřování svých nápadů a diskutovat o nich.
4. Umožnit zaměstnancům využívat své talenty a dovednosti.
5. Adekvátní a spravedlivé platové ohodnocení. Na stejné pozici by si zaměstnavatel měl opravdu rozmyslet, zda výrazně zvyšovat plat pouze jednomu z celého týmu (pokud jsou na stejné úrovni i z hlediska praxe).
6. Nástroje, čas a školení. Je důležité ptát se zaměstnanců, pokud se něco nedaří – kde je příčina. Je možné, že nemají dostatečné prostředky pro správný výkon.
7. Nechcete stagnujícího zaměstnance. Organizace by měla chtít rozvíjejícího zaměstnance a poskytnout mu dostatečný prostor pro vývoj, zkusit nové příležitosti a podnikat náročné úkoly.
8. Víte, že váš zaměstnanec existuje. Mělo by docházet k pravidelnému setkávání zaměstnanců se svými nadřízenými i vedením podniku. Setkávání pomáhá zaměstnancům cítit uznání a vede k loajálnosti a oddanosti.
9. Neohrožovat zaměstnance. Neměl by se zaměstnanci nepřiměřeně prezentovat neúspěchy zaměstnance a volit správná slova, aby zaměstnanec neměl pocit, že si potřebuje hledat novou práci.
10. Zvyšujte spokojenost zaměstnanců. I prosté děkuji je velkým nástrojem spokojenosti zaměstnanců. Velkou motivací jsou samozřejmě bonusy a peněžní odměny, které slouží jako velké poděkování za kvalitně a nadstandardně odvedenou práci.

Heathfieldová je přesvědčená, že když bude zaměstnavatel uplatňovat výše zmíněné kroky, své cenné zaměstnance si udrží.³⁹

Retence zaměstnanců jsou dle Vnoučkové mnohem větší finanční úsporou, než když by mělo dojít k rekrutování nových zaměstnanců: „*Proto je retence zaměstnanců nepřehlédnutelnou úsporou pro organizaci. Stejně tak lze ušetřit na mzdových, respektive platových ohodnoceních zaměstnanců. Bylo totiž prokázáno, že zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojeni, nepí na výši získávaných finančních prostředků, naopak, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo mírně pod průměrem v daném odvětví.*“⁴⁰

Pokud už dojde k situaci, kdy zaměstnanec opustí své místo v organizaci, mělo by dojít k tzv. výstupnímu pohovoru. Pokud zaměstnavatel chce, aby se situace neopakovala, je důležité sbírat zpětnou vazbu odcházejících pracovníků, aby se případně předešlo dalšímu odchodu.

³⁹ HEATHFIELD, Susan. Top 10 Ways to Retain Your Great Employees: Use These Tips for Employee Retention to Retain Your Best Employees. *The balance careers* [online]. NY, 2019, 22. 2. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-retain-your-great-employees-1919038>

⁴⁰ VNOUČKOVÁ, Lucie, opus citatum

5 OPATŘENÍ PRO ZAMEZENÍ NEGATIVNÍ FLUKTUACE

V organizacích mohou existovat určitá opatření, které ovlivňují celý pracovní život zaměstnance. Pokud má zaměstnavatel zamezit tomu, že budou pracovníci odcházet, je potřeba v průběhu jeho pracovní činnosti mu být na blízku, řešit s ním pracovní úskalí, být mu oporou a přímo i nepřímo ho v práci podporovat. I malý zásah do pracovního života může do budoucna člověka formovat k tomu, aby setrval a nebyl nucen odejít ke konkurenci a tím tak firmu oslabit. Níže je vysvětleno, jak různá opatření může ovlivnit nejen konkrétního člověka, ale i kolektiv a kulturu podniku celkově.

Opatření, které je zaměřeno na jednotlivce je vcelku ihned viditelné, zda je výsledek uspokojivý. Toto opatření je vyčerpávající a i přesto, že je cílené přesně na míru jednotlivce, jeho dopad se nedá předvídat. Je potřeba, aby vše, co se podniká kvůli jednotlivci, negativně neovlivnilo ostatní zaměstnance firmy.

Pokud se firma rozhodne věnovat pozornost konkrétnímu týmu, je to opatření, které je kompromisem mezi prvním a třetím opatřením, které níže uvedená tabulka protifluktuačního opatření uvádí. Nástup opatření je pomalejší, ale jsou více univerzální. Musí se klást důraz na to, by opatření nevytvářelo konfliktní situace mezi jednotlivými týmy.

Opatření, které přináší dlouhodobý přínos je systémová změna či změny, které strategicky mění kulturu firmy, motivační systém, úkolování apod. Dlouhodobě se jedná o opatření s nejlepší účinností. Jde však o změny, kdy jejich zavádění trvá zpravidla dlouhou dobu.

Tabulka č. 1. - rozdělení protifluktuální opatření

Změření na	Typ opatření	Účinek
Jednotlivce	Operativní	Okamžitý
Skupiny zaměstnanců	Operativní a strategická	Střednědobý
Celou organizaci	Systémová	Dlouhodobý

5.1 Opatření – hodnotící a motivační systém

Jako první opatření lze uvést formu benefitů. Jde o tzv. **výroční benefit**, který může být realizován buď jako výroční dar či dárkový den a firemní dovolená, možností je spousta.

Oba tyto benefity v zaměstnanci probudí pocit, kdy je firmě nějakým způsobem zavázán, což ve chvíli, kdy se rozhoduje, zda zaměstnání opustí je dobrá příležitost k tomu mu ukázat, že firmě mu na něm záleží. Tato opatření využívají efektu, kdy se zaměstnanec na daný dárek či dovolenou těší událost vnímají jako velmi pozitivní. Pokud není jediný, kdo se na tento benefit může těšit, pak formou sdílení se ještě umocní nadšení. Efekt zapříčiní, že zaměstnanci jsou více odolnější proti nátlaku a komunikace zvenčí a tudíž, odolávají konkurenčním nabídkám.

Do této kategorie například nemůžeme jednoznačně zahrnout sociální služby nebo organizace, které nejsou založené primárně na základě získání zisku. Mohou mít nějaký zisk, který však obratem opět vrací do chodu organizace, a tudíž nejsou zde možnosti, které by nasvědčovali tomu, že toto opatření bude primárně využíváno k tomu, aby své zaměstnance přesvědčila k setrvání v organizaci.

Dalším opatřením je **plánovaný růst**. Ne vždy je toto opatření efektivní, hlavně kde se osvědčuje je u mladých lidí, kteří touží po karierním růstu a pro odborně založené jedince, kteří jsou orientovaní na růst. Tento růst se nepředpokládá u dělnických profesí. Pokud firma již od počátku nastaví systém, ve kterém je možnost firemního růstu, je méně

pravděpodobné, že člověk, který touží něčeho dosáhnout, pak nemá tendenci místo pouštět. Takový člověk má jasně dané cíle, kterých chce dosáhnout a firma se mu jej snaží umožnit a tím si tak zajistit stabilního zaměstnance. Možným úskalím je fakt, že se nesmí stát z plánování pouze formalita, stále se zaměstnavatel musí zajímat o zaměstnance a jeho cíle a zda plní úkoly, které jej posunou výše. Za každým úkolem se zaměstnanec musí ohlédnout s tím, že byl dostatečně odměněn. Tím firma získá příznivé prostředí, kde pracovníci mají vize a těší se budoucnosti, která je ve firmě čeká.

Jako třetí možnost ocenění je v tomto opatření **oceňování nejlepších zaměstnanců**. Může se jednat o oceňování zaměstnanců měsíčně, ročně atd. Klíčovým faktorem je zde dostatečně motivující, citelná odměna. Pouze v tomto případě je daleko pravděpodobnější, že zaměstnanci budou podávat vyšší pracovní výkon. *“Ocenění podporuje loajalitu tehdy, kdy má každý zaměstnanec pocit, že i on může být oceněn, a kdy jsou oceňováni ti lidé, s kterými se on sám identifikuje.”*⁴¹ Loajalita zde vniká zejména v tom, že pracovník má pocit, že firma dokáže rozpoznat kdo se snaží opravdu být firmě ku prospěchu.

V sociálních službách a jiných zařízeních, kde se uplatňuje sociální práce, je tento způsob opatření často využíván. Například největší profesní organizace v oblasti sociálních služeb v České republice – Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR – každoročně oceňují například Pečovatele roku, Nejlepší pracovníky sociálních služeb.⁴²Dále Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci projektu Systémová podpora profesionálního výkonu sociální práce II oceňuje každý rok nejlepšího Sociálního pracovníka v různých kategoriích⁴³, dle toho, v jakých službách vykonává praxi. Tato ocenění mají pozitivně ovlivňovat a posilovat profesní identitu. Nejen, že bude takto posíleno sebevědomí určitého pracovníka, ale dojde tak k posílení sebevědomí samotné organizace a všech kolegů, jelikož budou tím dobrým příkladem pro všechny a důkazem toho, že jejich praxe je vykonávána správně.

⁴¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. 105 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

⁴² Národní cena sociálních služeb. *Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky* [online]. Tábor: APSS ČR, 2011 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/narodni-cena/>

⁴³ Ocenění Gratias. *Bud'me profi!* [online]. Praha: MPSV ČR, 2017 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.budmeprofi.cz/oceneni/>

5.2 Podpora komunikace a spolupráce

Největší problémem je, pokud nefunguje komunikace, která je základ všeho. Často se slýchává, že zaměstnanci hovoří o firmě jako O NÍ místo, aby do firmy zahrnovali i sebe a hovořili tak o sobě a firmě jako O NÁS.

Prvním opatřením v tomto směru, které může firma uplatnit je **oslava úspěchů**. Firma nebo i jen majitel, který získá nějaké ocenění, může probudit v zaměstnancích sounáležitost, zvláště pokud firma dá najevo, že bez nich, zaměstnanců, by ničeho firma nedosáhla. Je to jistě pozitivní prvek, který v lidech vzbuzuje naději, že jsou potřební.

Dalším opatřením je zaměření na **informovanost zaměstnanců**. Je více než jisté, že pokud zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o klíčových záležitostech, dochází k šíření dezinformací a spekulací. Nejlepším řešením, které může eliminovat šíření falešných informací, je takové, že bude firma zahrnovat zaměstnance relevantními informacemi, zvláště pak takovými, které zaměstnance zajímají. Informace může firma zprostředkovat různými způsoby, ať již vydáváním firemního časopisu, projekce informačních obrazovek, vývěsky a nástěnkami, informačním intranetem, pravidelnými poradami či informačními letáky.

Příznivým opatřením je **podporovat zlepšování**. *„Základem fungujícího systému zlepšování je to, že zaměstnancům setrvale a opakovaně říkáme, že jejich iniciativa v této oblasti je vítána, a že ji firma patřičně ohodnotí.“*⁴⁴

Vždy je co zlepšovat a firma může podporovat toto zlepšování v následujících kategoriích:

- Výrobek či služba
- Prezentace výrobku/služby
- Způsob práce
- Komunikace napříč firmou, jak mezi nadřízenými, tak podřízenými a kolegy

Každý ze zaměstnanců dle svých možností může přispět ke změnám. Rozhodně žádný nápad by se neměl zavrhnout. Pokud v současné době nezapadá do koncepce firmy,

⁴⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch., opus citatum

lze o něm diskutovat a dát tak najevo svůj zájem o navrhované. Ve firmě by měl fungovat institut, který nápady sbírá a případně vyhodnocuje jejich potřebnost k uvedení do praxe. Pokud se některý z nápadů zrealizuje, je dobré ukázat na konkrétního člověka, který by měl být oceněn. *“Je těžké opouštět něco, na čem se sám podílí”*⁴⁵.

Toto opatření zřejmě přímo neovlivní vlnu odchodu zaměstnanců, nicméně loajalita zaměstnanců, kteří se dokáží identifikovat s firmou, je vyšší a pro konkurenci je tak těžší zaměstnance přesvědčit k odchodu.

Další opatření, které může přispět ke spokojenosti zaměstnanců, a tedy jejich setrvání ve firmě jsou **mimopracovní aktivity a akce**. Není důležité, aby tyto akce byly honosné a zatěžovaly tak rozpočet firmy, nicméně kouzlo je v „tradičnosti“. Zejména se klade důraz na složení pracovních týmů. Složením se myslí zejména věkově rozložení pracovníků, zda jsou pohybově zdatní, nebo mají děti atd. Akce se dají plánovat v kterýkoliv čas, nejčastěji se ale konají v období kolem Vánoc či před dovolenými.

Aspekty, kterými se firma řídí, když plánuje akce je zejména období, kdy nejsou pracovníci zatíženi, ideálně po dosažení důležitého milníku. Akce by se měli plánovat dopředu a informovat pravidelně zaměstnance na jejich konání, aby se mohli náležitě těšit případně přispět se svými nápady. Tyto akce jsou dalším žádaným efektem pro setrvání zaměstnance, hlavně pro ty, kteří mají již zkušenosti s akcemi a jejich tradice se jim líbí.

Spolupráce se školami je užitečným nástrojem firmy. Lze využít u malých i velkých firem, pokud spolupracují se školami, je zde velký potenciál k přístupu užitečného zdroje nových zaměstnanců. V případě, že konkrétní školy navštěvují děti zaměstnanců, funguje tak spolupráce jako upevnění vazeb se stávajícími pracovníky – dochází tak k výchově nové generace vlastních pracovníků.

Podpora školáků má pozitivní psychologický dopad, který je značný *„...firma přináší studentům výhodu a možnost, je jimi vnímána pozitivně, a stejně tak je pozitivně vnímána vlastními lidmi, když se mohou spolupodílet na výchově další generace“*. Pokud je tedy ve firmě zaměstnán pracovník a s ním má možnost docházet např. na praxi i jeho

⁴⁵ BEDNÁŘ, Vojtěch., opus citatum

potomek, dochází k vzájemné spolupráci. Jestliže navíc dochází ke komunikaci v domácím prostředí, funguje zde pravidlo, že lidé, kteří vnímají něco společně, mají větší problém tyto věci opouštět, to samé se může stáhnout k práci.

Spolupráce se školami se pozitivně objevuje i v rámci sociálních služeb a sociální práce. Již v období, kdy se student připravuje na výkon profese může v rámci praxe taktéž navštěvovat určitá zařízení, kde postupně dochází k prohlubování znalostí a kompetencí. Po skončení studia je velká pravděpodobnost a možnost být zaměstnána v jedné z organizací, kde absolvoval dotyčný praxi.

Pro školy naopak může být přínosem, pokud spolupracuje se sociálními službami. Tím ukáže, jak efektivně dokáže reagovat na těžkosti, které jsou spojené se vzděláváním žáků, kteří pocházejí z prostředí, které je znevýhodňuje. Lepší komunikaci může napomoci právě zasíťování škol a partnerů, které pomůžou k pozitivní prevenci proti nepříjemným vlivům. Jedná se samozřejmě o dlouhodobou spolupráci.

Žádná firma by neměla podceňovat **publicitu firmy**. PR není nic zbytečného a nepotřebného. Pozitivní publicita může firmě posloužit k dobrým účelům nejen v oblasti např. většího prodeje, ale i náborem nových zaměstnanců, jelikož svou prezentací ukazují firmu svou atraktivitu. Když už se firmy rozhodnou investovat do své prezentace, zaměřuje se zejména na nové vybavení, získání klíčového zákazníka, a nový produkt, který ještě není na trhu aj. „*mechanismus mediálního působení je ten, že pokud jsme v médiích, pak nás lidé vnímají jako důležité*“. Lidé jsou rádi spojovány s věcmi, lidmi, situacemi, které jsou pro veřejnost důležité a z toho může firma těžit. Ani toto opatření sice nemusí udržet zaměstnance, nicméně pomáhá vytvářet prostředí, které je pro zaměstnance přívětivé a stabilní.

5.3 Práce se zaměstnanci s rizikem odchodu

Není v lidských ani manažerských silách zajistit, aby se firma (pokud se jedná větší firmy) věnovala všem zaměstnancům jednotlivě a zjišťovala, kteří mají v úmyslu firmu opustit. Dle Bednáře se dá určitě některé typy zaměstnanců, na které by se firma měla zaměřit:

- Nejstarší zaměstnanci
- Zkušení
- Nejužitečnější
- Specialisté, nebo jedinci, kteří mají specifické know-how
- Odborníci či specialisté, kteří se podílejí na klíčových procesech a jejich tvorbu
- Viditelné osobnosti firmy
- Klíčoví manažeři firmy

V globální měřítku by se firma měla samozřejmě věnovat všem, ale dobře si uvědomuje, že bez klíčových pracovníků, kteří tvoří důležité jádro společnosti, by chod firmy utrpěl a významně by ohrozil její chod. Pokud pracovník podá výpověď nemusí nutně znamenat, že odejde, pokud se tak stane v afektu, je možné s touto situací konkrétně řešit.

„Základem rozpoznání potenciálních problémových zaměstnanců je důsledně pozorovat podřízené, registrovat změny v jejich chování a zejména s nimi mluvit.“⁴⁶ Není tím myšleno, aby byl pracovník cíleně sledován, takové praktiky by jej mohli spíše vyděsit, ale je potřeba být vnímavý. Existují určité náznaky, které nadřízený může zaregistrovat.

Správnou otázkou, jak začít rozhovor z někým koho identifikujeme jako pracovníka, který je nespokojený je – **jak mu můžeme pomoci**. Dotyčný nemusí nutně naléhat na odpověď, jelikož se může dít spousta věcí, které s prací nesouvisí, ale je třeba dát najevo zájem a ochotu pomoci, ať se jedná o cokoliv a být případně pracovní oporou, nejen na manažerské úrovni, ale i zejména z řad kolegů. Pokud však je již situace natolik vážná a zaměstnanec se přeci jen rozhodne, že odejde a chystá podat výpověď, je zodpovědnost nadřízeného a v druhé řadě personalisty zjistit, v čem je problém. Není vhodné na člověka útočit, ale naopak se vyvarovat výčitkám apod.

⁴⁶ BEDNÁŘ, Vojtěch., opus citatum

Je třeba věnovat i zvýšenou pozornost u pracovníků, kteří se rozhodnou místo opustit z důvodu nízké mzdy, většinou má tento důvod i skryté otázky, které jsou základním problémem při zvažování výpovědi:

- Nespokojenost v kolektivu?
- Je mu dostatečně znám význam práce?
- Netouží po kariérním postupu?
- Zná možnost využití benefitů, a pokud ano, využívá je?
- Účastní se zaměstnanec firemních aktivit?
- Cítí se zaměstnanec dostatečně informovaný?

Zjištěním pravých důvodů, můžeme zaměstnanci pomoci najít některá z opatření, které mu budou vyhovovat.⁴⁷

V pomáhajících profesích můžeme také zamezit odchodu, pokud mu poskytneme odbornou pomoc např. formou **supervize**. Nejen, že můžeme zamezit odchodu, ale může zamezit syndromu vyhoření. Supervize se pro pracovníka může stát zdrojem motivace a pomoci. Dörner uvádí, že by supervize „*měla být příležitostí, při které je možné zjistit, jak působím na druhé, jak působí instituce a také jak působí společenské a ekonomické podmínky. Je však především příležitostí k bezpečnému rozhlédnutí se, kde jsou hranice schopnosti pomoci, zda je možné se změnit, jak je možné chránit před sebou druhé*“⁴⁸

Supervize je nástroj pro integraci osobnosti pracovníka s jeho profesí, kdy se spojí teorie s praxí. Podporuje pracovníka, kontroluje, ale i vzdělává. Poskytuje podporu, a hlavně reflexi jeho pozice v organizaci, ukazuje mu různá rizika a důsledky oboustranného pochopení mezi pracovníky a jejich kolegy. Nerozdělitelnou součástí je péče o zaměstnance a podávání mu podpory v jeho sebereflexi a pracovních vztahů v jeho kolektivu, je tak rozvíjena komunikační dovednost a dochází tak k zefektivnění v rámci celého kolektivu.

⁴⁷ BEDNÁŘ, Vojtěch., opus citatum

⁴⁸ DÖRNER, Klaus a Ursula PLOG. *Bláznit je lidské: učebnice psychiatrie a psychoterapie*. Praha: Grada, 1999. Psyché (Grada). ISBN isbn80-71696-28-5.

6 MOTIVACE

Dle Bedrnové a Nového motivace vyjadřuje mnohé, je to zajímavý psychologický faktor, který v našich myslích hýbe s vnitřními silami, a to už tak, že jsou si lidé toho vědomi, či ne. Tyto motivy aktivizují naše pohnutky a díky tomu s určitým motivem jednáme.

Autoři rozdělují motivaci o třech dimenzích:

- Směru – dimenze směru určuje jakým směrem bude motivace orientovaná, na co chce zaměřit, co by rád, po čem touží a naopak, co si nepřeje
- Intenzitě – určuje s jakou silou je motivace hnána a tím pádem, kolik je člověk ochoten investovat energii. Vyjadřuje míru skutečností, které si člověk přeje
- Stálosti – vyjadřuje, překážky, které je člověk ochoten překonat, a přesto si zachovat stále stejný směr své motivace i navzdory nezdarům⁴⁹

Vhodné je uvést Kotterovu psychologickou smlouvu⁵⁰, která vyjadřuje určitou nepsanou smlouvu mezi zaměstnancem a organizací, která znázorňuje, jaké mají obě strany očekávání, a jak spolu musí spolupracovat, aby byly obě strany uspokojeny.

Co zaměstnanec očekává, že dostane <-> co je organizace připravena dát

Co je zaměstnanec připraven dát <-> co organizace očekává, že dostane

Funguje zde přímá úměra a to, pokud bude soulad s očekáváním, bude zaměstnanec spokojený a produktivita tím nebude trpět. Fluktuace se tak může snížit.⁵¹

6.1 Zdroje motivace

Jak vlastně motivace vzniká? Motivace má určité zdroje, což jsou skutečnosti, které je vytvářejí. K těmto zdrojům patří:

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 2002. 585 S. ISBN 80-7261-064-3

⁵⁰ John Paul Kotter – the psychological Contract: Managing the Joining-up process, 1978

⁵¹ BRANHAM, Leigh, opus citatum

- Potřeby – v tomto případě se jedná o potřeby psychologického rázu. Rozumíme tím něco, co prožíváme, něco důležitého a potřebného, co nemusí zprvu být uvědomělé. Potřeby jsou jedny ze základních faktorů níže uvedených motivačních teorií (Alfrédův modifikovaný model potřeb, Maslowova torie a MCClellandová teorie). Potřeby jsou však velice dynamickou veličinou a mohou se rychle měnit spolu s jejich podmínkami.⁵²
- Návyky – jedná se o stereotypní činnost, kterou svým opakováním fixujeme a v určitých situacích tento naučený vzorec chování automaticky využíváme. Je to určitý vzorec chování, který jen těžko může člověk změnit.
- Zájmy – je to zvláštní druh motivu, kdy jej nemůžeme s určitostí uchopit, díky jeho více druhového zaměření, jako například poznávací, sociální, technické aj. Zájmu může mít člověk nespočet, vše je odvozeno od činností, které nás těší.
- Hodnoty a hodnotové orientace – Hodnoty mají význam jak objektivní, tak subjektivní. Celý život se člověk vyvíjí a tomu co poznává přisuzuje určitou hodnotu a důležitost. Je to soubor hodnot, které si s postupem času v životě sestavujeme a přiřazujeme jim určitou důležitost a díky tomuto systému jednáme a jsme hnáni k tomu dosahovat všech hodnot, které jsme si utvořili.
- Ideály – je to identifikace s ideou či názorem, který nás ovlivňuje a díky níž se snažíme dosáhnout skutečností o které usilujeme. Tento zdroj vzniká zejména působením sociálního prostředí, zejména jde o autority, které na nás působí.⁵³

Zdroje motivace v sociální práci:

- Vnitřní motivace pracovníka – už jeho předpoklady pro výkon této pozice je pro něj značná motivace, potřeba chtít pomáhat, radost z práce samotné, úspěšný výkon, snaha mít jistou moc
- Dobře odvedená práce, a hlavně úspěšné vyřešení případu s klientem
- Supervize – týmová, skupinová či individuální. Smyslem supervizí, ať týmových či individuálních, je podpořit pracovníka ocenit tak jeho hodnoty a práci, kterou

⁵² LEA, S. E. G., Roger M. TARPY a Paul WEBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.

⁵³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol., opus citum

svědomitě vykonává, posiluje se tak jeho sebedůvěra a je tak posilována i jeho profesní identita.

- Koučing – pomáhá pracovníkům najít jisté partnerství s jejich klienty i spolupracovníky. Pomáhá pracovníkům být tvůrčí a podporuje nové nápady – snaží se tak maximálně využít jejich potenciál jako osobní tak profesní.
- Teambuildingy – kde se pracovníci setkají na neutrální půdě a společně neformálně mohou debatovat
- Mimořádné volno – dostat placené volno, za dobře odvedenou práci, nebo po náročné sérii dobře odvedených úkolů

6.2 Motivační teorie

Aby lidé mohli lépe pochopit to, jak člověka motivovat, vzniklo několik teorií s odstupem let, které se snaží uchopit lidské chování, jelikož každý z nás je ovlivňován jistými motivy a stimuly. Pokud chce vedoucí pracovník dobrého podřízeného, nezáleží pouze na tom, jakou má kvalifikaci a schopnosti, ale zejména je důležité, co ho motivuje práci dělat a zvláště pak, co ho motivuje k lepšímu výkonu. Jak už bylo mnohokrát řečeno, je tedy důležité se soustředit na takové nástroje, které budou směřovat ke zdárnému plnění cílů organizace. „*Motivační teorie se tedy snaží identifikovat faktory, které ovlivňují chování a obzvláště způsob, jak lidé reagují na činnosti okolních jedinců a na podněty z okolí*“.⁵⁴

Pokud se nadřízený snaží porozumět svému zaměstnanci a zaměří se na jeho motivaci, neměla by mu chybět znalost teorií, díky nimž bude schopen porozumět problematice motivace a také chování jeho podřízených a jejich pohnutek.

Maslowova pyramida potřeb – tato teorie je založena na hierarchii lidských potřeb sestavena Abrahamem Maslowem⁵⁵ v roce 1943. Je to jedna z nejznámějších teorií motivace v humanistickém směru. Jeho pyramida je sestavena na základních potřebách, které máme a na potřebách, kterých chceme dosáhnout. Jedná se o potřeby:

⁵⁴ VRŠEK, Petr. *Teorie Motivace a pracovníci veřejné správy*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. David Špaček.

⁵⁵ Abraham Harold Maslow – americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii

Obrázek č. 3 – Maslowova pyramida potřeb



Jak je patrné z pyramidy, její základy stojí na **fyzilogických potřebách**, které zahrnují potřeby jako strava, spánek apod., bez uspokojení těchto potřeb by člověk nemohl existovat. Zaměstnavatel tyto potřeby uspokojuje poskytnutím mzdy. Dále se firma může podílet tak, že zajistí zaměstnancům dostatečný přísun pitného režimu na pracovišti a příspěvky na pracovišti.

Další pilíř pyramidy již ukazuje potřeby, které když nejsou uspokojeny může docházet k hledání dalšího zaměstnání. Pokud **potřeba bezpečí a jistoty** není uspokojena lidé se necítí komfortně a ohrožení, potřebují vyrovnanost a jistotu.

Sounáležitost se pojí se sociálními a emočními potřebami. Již v předchozích kapitolách bylo popsáno, jak je důležité vycházet se svými kolegy a mít s nimi pevné vztahy, které vyvolávají sounáležitost a být součástí kolektivu pomáhá firmě být úspěšnější.

Uznání je jeden z dalších faktorů, který může přispět k odchodu zaměstnance, pokud není dostatečně uspokojen. Je to však potřeba, kterou může zaměstnavatel prakticky snadno zajistit a to tím, že bude své podřízené chválit za splnění cílů, vyřešení problému

⁵⁶ PF. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. 2012, 3. 8. 2012 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

apod. Tímto dá firma najevo, že si je vědoma toho, že pracovník je pro firmu potřebným článkem.

Vrchol pyramidy tvoří **potřeba seberealizace**. Tento pocit nemývá každý zaměstnanec, nicméně, pokud potřeba seberealizace je jedním z determinantů pracovníka pro dobře vykonanou práci, je zejména na něm, aby jeho potřeba byla uspokojena, jelikož musí v první řadě chtít sám. Takový zaměstnanec touží být úspěšný a vedoucí pracovník by ho měl podporovat a rozhodně tuto potřebu nepotlačovat.⁵⁷

Maslowova Pyramida je ve většině případů chápána jako univerzální model. Vyjadřuje, že pokud je uspokojuje základní potřeba, přestane fungovat jako motivátor a následující stupeň pyramidy se stává pro člověka nejdůležitějším aspektem v tomto momentě. Tato teorie se dá využít jak v pracovním, tak v osobním životě.

Alderferova teorie motivačních potřeb – jedná se rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, kdy tato motivace se zaměřuje na konkrétní potřeby až po abstraktní ve třech stupních. S touto teorií přišel Clayton Paul Alderfer. Tři základní stupně dělí na

Existenční – mzdu a jistota práce. Jde logicky o spojení tří základních pilířů Maslowovi pyramidy, která zahrnuje biologické potřeby, pocit bezpečí a sounáležitost.

Vztahovou – přátelství, uznání atd. V tomto stupni se nejedná pouze o sounáležitost s kolegy, ale je sem zahrnuta i rodina a vztahy mimo pracovní prostředí

Růstovou – seberealizace. Poslední stupeň zahrnuje potřebu růstu jednotlivce a rozvoj svého potenciálu. Jsou zde zahrnuty poslední dva vrcholy pyramidy hierarchie potřeb.

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů – tato teorie byla zformulována Frederikem Herzbergem v roce 1959. Dle Herzberga ovlivňuje motivaci a spokojenost člověka dva základní faktory:

⁵⁷ VRŠEK, Petr, opus citatum

- Hygientické faktory – pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, jistota práce atd.
- Motivátory – úspěch a uznání, profesní růst atd.

Adamsova teorie spravedlnosti – jako první tuto teorii zveřejnil jeho strýjce John Stacey Adams v roce 1965. Klíčovým smyslem této teorie je pocit spravedlnosti, která člověka ovlivňuje. Rozděluje se do dvou rovin:

- Přímá úměra odměňování ve vztahu k odvedené práci
 - Spravedlnost také vůči kolegům
- V praxi dochází ke správné komunikaci a rozdělování odměn, nejen finančního ohodnocení, ale i nefinančních.

McClellandova teorie získaných potřeb – teorie byla zveřejněna Davidem McClellandem v roce 1958. Jeho teorie říká, že je motivace člověka závislá na třech druzích potřeb

- Potřeba něčeho dosáhnout
- Potřeba po moci
- Potřeba někam patřit

McGregorova teorie X a Y. teorie o lidském chování představena v roce 1960 Douglasem McGregorem. Jedná se o teorii, která je zaměřena na vedení manažerů svých podřízených. Je rozdělena na dva tábory

- Manažer a jeho pracovníci odpovídající X
 - Nerad pracující zaměstnanec
 - Motivace, která je formou donucování – odměňování a tresty
 - Kontrola zaměstnanců
 - Vyhýbání se odpovědnosti a raději se nechávají vést
 - Nechuť ke změnám
- Manažer a jeho pracovníci odpovídající Y
 - Práce je zábava i odpočinek a je přirozená
 - Zaměstnanci jsou samostatní a odpovědnost vyhledávají
 - Plně se všichni ztotožňují s cíli organizace
 - Dostatek sebekázně
 - Aktivně tvořivý zaměstnanec při řešení úkolů

Skinnerova teorie zesílení – byla poprvé zveřejněna roku 1957 Burrhusem Fredericem Skinnerem, která vychází z principů kauzality. Teorie funguje na posuzování chování a soustředí se na základní pravidla:

- Posilování pozitivního chování odměnou za toto chování
- Oslabování negativního chování za jejich trestání
- Vyhasínání chování, pokud není ani potrestáno, ani odměněno

Vroomova teorie – tato teorie očekávání, jak je někdy nazývána, byla zveřejněna Victorem Vroomem v roce 1968. Je zaměřena na osobní motivaci na očekávání, které formuluje budoucí motivaci člověka. Soustředí se na tři elementy:

- Valence – cíl, který je přesvědčivý
- Instrumentality – dosažení odměny
- Expectancy - reálné dosažení cíle⁵⁸

6.3 Když motivace vyhasne

Zářivým příkladem, kdy selže motivace jedince je stav, který může zaměstnance postihnout. Konkrétně je v tomto případě myšlen Syndrom vyhoření⁵⁹, nebo také známé pod anglickým synonymem Burn-out syndrome⁶⁰. Syndrom může postihnout v jakékoliv míře v podstatě každého pracovníka. Nejvíce jsou však tímto syndromem postižena sféra pomáhajících profesí, lidí pracujících v týmu, pedagogů atp.

Pokud pracovníkovi zaměstnavatel nevěnuje dostatečnou pozornost a prakticky od něj „jen bere“, ale nemá žádnou zpětnou vazbu, je velice pravděpodobné, že takový člověk začne ztrácet motivaci, ideály, a začne stagnovat. Takový člověk začne být velice zranitelný a je tedy větší pravděpodobnost, že se jednoho dne rozhodne odejít z práce, ne-li profese zanechat.

Je to již konečný stav vyústění negativních událostí, které nás v zaměstnání doprovázejí a pokud se včas neodhalí jejich příčiny, je velmi pravděpodobně, že v těch těžších případech může zaměstnanec odnést celou situaci nejen psychicky, ale i zdravotně.

⁵⁸ *Management mania* [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 2016 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

⁵⁹ Pojem byl poprvé použit psychologem H. J. Freudenbergem v knize *Burnout: The Cost of High Achievement*. Zde je syndrom vyhoření definován jako vyhasnutí motivace stimulace, který zapříčiňuje neuspokojivý vztah

⁶⁰ Mezinárodní klasifikace nemocí – Syndrom vyhoření - kód 10, kategorie Z 73.O. – Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života

Definice tohoto pojmu je celá řada. Je to určitý proces, který má vlastní vývoj a ať si vybereme některou z mnoha definic, které se nám v odborné literatuře nabízejí, jsou znaky, které mají všechny definice společné. Jeklová a Reitmayerová uvádí tyto znaky:

- „*Přítomnost negativních emocionálních příznaků – deprese, vyčerpání atd.*
- *Syndrom vyhoření je nejčastěji spojován s určitými druhy povolání, které jsou uváděny jako rizikovější, např. zdravotníci,*
- *Menší efektivita práce není spojována se špatnými pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale naopak s negativními vytvořenými postoji a z nich vyplývajícího chování,*
- *Důraz je kladen na psychické příznaky a na prvky chování než na provázející tělesné příznaky,*
- *Syndrom vyhoření se vyskytuje u jinak psychicky zdravých lidí, nesouvisí nijak s psychickou patologií“⁶¹*

Syndrom vyhoření není náhlý stav, který se z nenadání objeví. Je to stav, kdy se tělo i mysl dostane do chronického škodlivého stresu. Není radno jej brát na lehkou váhu, tento syndrom zapříčiní nejen profesní neschopnost pracovat, ale ovlivňuje to i osobní život. Pokud jsou si lidé vědomi vlastního psychického stavu, či dají na pozorování ostatních, je možné syndrom vyhoření rozpoznat a zároveň vyhledat odbornou pomoc.⁶²

Se syndromem vyhoření se můžeme setkat i s jedincem, který je tzv. workoholik. Je tak závislý na své práci a musí nutně vykonávat pracovní aktivitu, že čas a vlastní energie, ho vyřadí z pracovního procesu, jelikož nemá dostatečné množství sil, aby energii dostatečně doplňoval.

Níže jsou uvedené příklady, kdy vnější okolí – v tomto případě organizace – působí na jedince jako rizikový faktor. Jedná se o tyto faktory:

- Opakovaná činnost a opakované jednání se stejnými lidmi,

⁶¹ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

⁶² Syndrom vyhoření. Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. Praha: Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>

- Málo kolegů, kteří by se podělili o práci,
- Pracovní přetížení, kdy si nelze odpočinout a zaměstnanec se snaží splnit všechny zadané úkoly,
- Nedostatek pozitivní zpětné vazby od vedení, klientů/zákazníků,
- Nepřiměřené soutěžní podmínky a celková náročnost pracovních podmínek,
- Snaha postoupit na lepší pozici

Toto je jen výčet několika faktorů, nicméně zásadních, které může organizace podchytit a pracovat na změně podmínek na pracovišti. Rizikové jsou pracoviště kde zaměstnavatel nevěnuje pozornost novým zaměstnancům, potřebám všech. Dále v organizaci neexistuje žádný plán osobního rozvoje. Důležitým faktorem je komunikace, kdy pracovní prostředí je soupeřivé a často konfliktní a zaměstnanec se nemá komu svěřit.⁶³

Zaměstnavatel, kolegové i rodinný příslušníci by neměli podceňovat, pokud se u někoho objeví tyto příznaky syndromu vyhoření:

- *„Psychické příznaky*
 - *Ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti,*
 - *Nechuť, lhostejnost k práci,*
 - *Negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu,*
 - *Únik do fantazie, potíže se soustředěním*
 - *Sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost,*
 - *Pozic nedostatku uznání.*
- *Tělesné příznaky*
 - *Poruchy spánku, chutí k jídlu, náchylnost k nemocím, vegetativní obtíže,*
 - *Rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak.*
- *Sociální vztahy*
 - *Ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům,*
 - *Omezení kontaktů s klienty a jejich příbuznými, omezení kontaktů s kolegy. “⁶⁴*

⁶³ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ Opus citatum

⁶⁴ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ Opus citatum

Klíčovým řešením, jak se vyvarovat výše uvedeným příznakům je umět zvládat stres. Šolcová uvádí těchto 7 praktických postupů, které může každý zařadit do každodenního života a aplikovat je:

- Pořadí důležitosti – pokud si každý dokáže srovnat činnosti dle priorit. Pokud zaměstnanec dokáže adekvátně definovat důležitost svých činností, může tak snížit plýtvání své energie
- Vyhnout se stresu – na první pohled těžká výzva, nicméně pokud každý dokáže identifikovat nepříjemné situace, které ho vždy stresují, můžeme se jim do budoucna vyhnout.
- Umění „vypnout“ – každý se musí naučit relaxovat a odpočívat ve svém volném času. Buď se nemusí věnovat žádným činnostem, nebo naopak je to prostor pro nalézání koníčků. Pomoci může i provádění relaxačního cvičení.
- Cvičení – při pravidelném cvičení dochází k tomu, že se uvolňují v těle látky, který snižují negativní účinky stresu, a tak dochází k tomu, že se šetří naše srdce a uvolňuje mysl
- Utužování vztahů – přátelské vztahy, všem pomáhají ve chvíli, kdy potřebujeme podporu. Pokud se dostaví pozitivní zpětná vazba od přátel, člověk se tak vyhne zbytečným konfliktům, které mohou zapříčinit stres.
- Správná výživa – dbát na správnou výživu je základ celkového správného fungování organismu, a proto by se na něj mělo dbát i v případě, že se chceme vyhnout stresu, jelikož náš organismus bude v harmonii.⁶⁵

⁶⁵ IN JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ Opus citatum

7 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je důležitým pojmem, který je třeba zmínit, jelikož práce jako taková a pracovní spokojenost, dokáže ovlivňovat celý náš život.

V posledních dekáдах se velmi změnila doba, kterou lidé tráví v práci. Dnes již každý pracující člověk tráví v pracovním procesu více, jak polovinu svého života. Češi dokonce tráví v zaměstnání více než je průměrná pracovní doba v celé Evropské unii⁶⁶ K délce tráveného času v zaměstnání můžeme připojit i fakt, že odchod do starobního důchodu se postupně prodlužuje. Proto je více než důležité, aby člověk trávil čas tam, kde je spokojený a jsou uspokojovány jeho potřeby. Přímá úměra zde funguje: čím více člověk bude v zaměstnání spokojen, tím bude podávat kvalitnější výkon. Pracovní spokojenost by měla být jedním z důležitých determinantů pro zaměstnavatele a analyzovat podmínky na pracovišti, aby je mohl případně vylepšovat, nebo minimálně udržovat tak, aby byl využíván dostatečně lidský potenciál.

7.1 Pojem pracovní spokojenost a štěstí

Pracovní spokojenost definuje Kollárik jako míru osobního vyrovnání s vlastním životem, nebo také jako míru osobního štěstí. S touto spokojeností se pojí stavy, které touží po uspokojování našich potřeb. ⁶⁷Locke vidí pracovní spokojenost jako určitý emoční stav, kdy je člověk dostatečně oceněný a dosahuje svých pracovních tužeb společně s životními hodnotami.

Spokojenost v tomto kontextu úzce souvisí i pojmem „štěstí“, kdy „spokojenost je zejména pojata jako pojem ovlivněn objektivními životními podmínkami, kdežto „štěstí“ je čistě emoční stav myslí. Propojení však těchto dvou pojmů je nevyhnutelné a vidíme v nich logickou souvislost.⁶⁸

⁶⁶ LUŠTINEC, Ondřej. Češi tráví v práci stále méně času, pořád ale mírně převyšují unijní průměr. *I Rozhlas* [online]. Praha: Český rozhlas, 2019, 26. 1. 2018 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/pracovni-doba-zkracovani-statistika-eurostat-prescas-rodina-konicky-eu_1801261645_pla

⁶⁷ KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 234 s

⁶⁸ VEČERNÍK, Jiří, ed. *Práce, hodnoty, blahobyt: české realie v evropském kontextu*. Vydání první. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2016. 415 stran. ISBN 978-80-7330-295-5.

7.2 Blahobyt a spokojenost

Základní shrnutí analýzy EUL-SILC 2013 ukazuje, že spokojenost, jak se životem, tak i se zaměstnáním silně převládá nad nespokojeností. Pracovní spokojenost, do celkové míry životní spokojenosti, spadají společně na nejvyšších příčkách se spokojeností s osobními vztahy a s bydlením, následováno právě spokojeností v zaměstnání. Na rozdíl od spokojenosti s životem, kde determinanty byl pohlaví, věk, vzdělání, typ domácnosti, ekonomický status, příjem a zdraví, byly naproti tomu tyto determinanty v oblasti spokojenosti se zaměstnáním potlačeny a vliv na rozhodování, jaká je míra spokojenosti v zaměstnání se opírala zejména o vliv vzdělání.⁶⁹

Bohužel vliv pracovní spokojenosti se měří zejména v porovnání pouze se západní Evropou, což ukazuje na velký potenciál pro zkoumání tohoto tématu v širším kontextu a v celém světě. V komparativních dokumentech se tedy dočteme zejména o srovnání východní Evropy se západní. Dle Borooaha v zemích bývalého Sovětského svazu bývá míra spokojenosti podstatně nižší než např. v České republice.

7.3 Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací

Jasný vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací uvádí Pose a Bufi, kteří tvrdí, že pracovní spokojenost může mít na výrazný vliv na ekonomický růst na rozdíl od míry vzdělání.⁷⁰

Myslíková a Večerník uvádějí, že mnoho studií, které se zajímají o pracovní spokojenost používají zejména psychologickou teorii tzv. Bottom -up. V této teorii se jedná o porovnání toho, co je člověk ochoten obětovat práci a co práce člověku přináší. Teorie přibližuje pracovní vstupy a pracovní výstupy. Pracovní vstupy zahrnuj to, co jsme ochotni obětovat tzn. léta po která studujeme, osobní čas vůči pracovní době, práce je vyčerpávající a psychicky náročná, někdy i nebezpečná aj. Naproti tomu pracovní výstupy jsou skutečnosti, které nás činní spokojené jako je odměna za práci (mzda), jistota stálého příjmu, příležitost se kariérně posunout, samostatnost v práci, pomoc lidem,

⁶⁹ Dotazována populace ve věku 20-69 let

⁷⁰ IN VEČERNÍK, Jiří, opus citatum

významným determinantem je užitečnost pro společnost a dobré vztahy na pracovišti. „tato teorie tvrdí, že pokud výstupy převáží nad vstupy, spokojenost v zaměstnání se zvýší“.⁷¹

Jak je výše uvedeno spojitost spokojenosti v zaměstnání a fluktuací je velmi spjatý. Logickými kroky lze dojít k faktu, že nespokojený zaměstnanec, přeci nebude zůstat v zaměstnání, kterého netěší a dostatečně nenaplnuje, ať materiálně či emocionálně. Raději půjde do zaměstnání, které ho bude naplňovat spokojeností a štěstím.

⁷¹ VEČERNÍK, Jiří, opus citatum

PRAKTICKÁ ČÁST

8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

8.1 Metodologie výzkumu

Teoretická část diplomové práce se pomocí odborné literatury věnovala oblastem, které jsou zaměřeny na příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců. Největší podíl práce se věnuje motivaci a radám, jak nejlépe rozpoznat pracovníka, který chce organizaci opustit, a jaké podniknout kroky, aby se tomuto jevu zaměstnavatelé vyhnuli.

8.2 Kvalitativní výzkumné šetření

Pro výzkumné šetření je v této diplomové práci zvolen kvalitativní výzkum. Tato metoda šetření je pro tuto práci nejvhodnější z hlediska toho, že výzkum zjišťuje příčiny odchodu zaměstnanců. Výsledky nebudou vztahovány k zobecnění na celou populaci, ale vztahuje se pouze na respondenty a prostředí, které zde vystupuje, a to Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc.

8.3 Představení organizace

Kvalitativní výzkum byl veden s bývalými zaměstnanci, resp. zaměstnankyněmi, Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc.⁷² Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc zkráceně ZDVOP, jsou zařízení, která fungují dle zákona §42 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve změně pozdějších předpisů.⁷³ Taková zařízení jsou vytvořena pro ochranu a pomoci dětem, jejichž život či správný vývoj je vážně ohrožen a ocitlo se bez jakékoliv pomoci. Pomoc je poskytována dětem nehledě na věk, tělesně či duševně týrané či dokonce zneužívané. Může se stát, že takovéto zařízení vyhledá dítě samo, nebo je přivedeno, pokud je závažně porušována nebo ohrožena jeho základní lidská práva.

⁷² Konkrétní organizace si nepřála být jmenována

⁷³ Zákon č. 359/1999 Sb.: Zákon o sociálně-právní ochraně dětí. *Zákony pro lidi.cz*[online]. Praha: © AION CS, 2010 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359/zneni-20180101>

Dítě je zde umístováno z několika hledisek na základě:

- Rozhodnutí soudu – na základě rozsudku maximálně 6 měsíců dle § 971 odst. 2 občanského zákoníku, anebo na dobu maximálně 3 měsíce dle §13a odst. 1 zákona o SPOD.
- Žádosti Orgánu sociálně právní ochrany dětí v rámci obecních úřadů obcí s rozšířenou působností – může být umístěno maximálně 6 měsíce a s prodloužení dalších 6 měsíců pouze pokud zákonní zástupci nežijí v poměrech, které by dovolovaly umístění dítěte zpět.
- Žádosti zákonného zástupce – dítě může být umístěno maximálně 3 měsíce a prodlouženo smí být o 3 měsíce pouze se souhlasem OSPOD
- Žádosti dítěte – taktéž jako u žádosti OSPOD

Maximální počet dětí na jednoho zaměstnance, který pečuje o dítě, je 4.⁷⁴

O děti se starají tzv. „tety“, které plní funkci vychovatele dětí. V tomto zařízení, kde probíhalo šetření, jsou děti i „tety“ společně v bytech (v jednom komplexu), kde společně fungují tak, jako v klasické rodině. Každý byt je standardně vybaven, jako klasický byt – sociálním zařízením, kuchyní, společnými prostory a ložnicemi pro děti. Každé dítě má dost prostoru pro hraní a pro učení. Děti se tak dostávají maximální péče, která se snaží co nejvíce napodobit funkci rodiny – jak výchovou, tak prostředím. Pokud jsou děti školou povinné, chodí do místní základní školy, případně střední školy, kterou studují. Dostávají adekvátní týdenní kapesné a je jim zařízen veškerý komfort – hračky, kola, brusle a vše ostatní pro volný čas. Je vždy na domluvě „tet“ a dětí jaký režim si s dětmi nastaví. Každé zařízení se řídí svým etickým kodexem, který je pro všechny pracovníky, klienty i všechny ostatní, kteří se zapojují do procesu řešení problémů.

Jak již výše uvedené informace naznačují, tato práce je velmi psychicky náročná a na pracovníky je vynakládám značný psychický tlak. Jsou totiž v zařízení, ve kterém po určitou dobu nahradili něčí rodiče a jsou v neustálém stresu a k dispozici vždy 24 hodin denně po dobu jednoho týdne. „Tety“ se střídají vždy po jednom týdnu, takže pracují na

⁷⁴ Středočeský kraj. *Středočeský kraj* [online]. Středočeský kraj: Středočeský kraj, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/poverene-osoby;jsessionid=19E3BD90CD81DA742716D728E41FE144.liferay_s1

týdenní směnný provoz.⁷⁵ Děti se často střídají, proto je těžké k dětem neulpět na těch, o které se tak intenzivně starají.

8.4 Technika sběru dat

Data byla sbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. V rozhovorech byly použity předpřipravené otázky, na které respondent odpovídal. Po skončení otevřených otázek následovala diskuze pro pohodlnější vyjádření respondentů k danému tématu a ucelení tak pohledu na celý rozhovor.⁷⁶

Po každém rozhovoru následovalo nalezení vhodných kódů, které označovaly některý specifický bod či jev, který byl později zaznamenán do tabulky. Kódy byly voleny vzhledem k pokládaným předem připraveným otázkám. Předem určená hesla, která charakterizují jevy, jež byly potřeba zkoumat pro správnou analýzu dat, měla poté tu správnou vypovídající hodnotu pro potřeby tohoto výzkumu.

8.5 Předmět zkoumání

Předmětem zkoumání výzkumu bylo zjistit, co vedlo zaměstnance organizace ZDVOPu odejít ze zaměstnání. Důležitou součástí zkoumání bylo zjistit, co bylo příčinou odchodu a v jaké míře zde sehrála roli motivace zaměstnance. Důležitým aspektem zkoumání bylo zjistit, co by bývalo vedlo zaměstnance setrvat v zaměstnání a vyhodnotit tak tyto výsledky jako doporučení pro organizace obdobného typu, které by se zaměřili na možné příčiny odchodu a zamezili tak šíření fluktuace.

Tento předmět zkoumání vzešel z pozorování, kdy je opravdu častá fluktuace zaměstnanců v takovém zařízení, kde je předpoklad velké psychické zatížení pracovníků a jsou zejména v ohrožení tzv. syndromem vyhoření který je pro pomáhající profese spíše specifický.

⁷⁵ Směny jsou týden v zaměstnání, týden volno

⁷⁶ Citované pasáže z rozhovorů jsou předmětem další kapitoly

8.6 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro tuto diplomovou práci bylo vybrán výzkumný vzorek maximálně deseti respondentů, kteří jsou bývalými zaměstnanci výše popisovaného zařízení. Zpočátku bylo osloveno 15 bývalých pracovníků, po jejich eliminaci⁷⁷, zbylo přesně 10 respondentů, resp. respondentek, a proto byly splněny cíle pro tuto diplomovou práci kdy, cílem bylo zajistit 10 respondentů.

Cílem bylo, aby proběhly rozhovory s lidmi, kteří v zařízení pracovali. Podařilo se naplnit očekávání a zajistit deset rozhovorů. Rozhovory probíhali formou zaznamenání na audiozáznam, který zachycuje dialog mezi respondentem a dotazujícím. Následně došlo k analýze všech rozhovorů a jejich přepsání. Výsledný text byl posléze zpracován do uceleného výsledku a zanalyzován. Proběhlo 10 rozhovorů, přičemž každý z rozhovorů trval cca 30 – 40 minut.

Respondenti si přáli zůstat v anonymitě, a proto dle jejich přání nebudou v textu uváděny jejich jména a jednotlivé odpovědi budou přisuzovány pod uvedená čísla respondentů.⁷⁸

8.7 Etika při rozhovorech

Pro správnost, byla stanovená pravidla, dle kterých se obě strany po dobu celého rozhovoru řídili. Etická stránka spočívala v dodržování pravidel a informování respondenta, za jakých okolností bude rozhovor probíhat, volba prostředí byla přenechána respondentům, aby se cítili komfortně a ústně byl sdělen informovaný souhlas, před každým rozhovorem. Respondenti byly tedy informováni, jak bude rozhovor probíhat, a jak bude s jeho výsledkem nakládáno.

Respondenti nebyli nuceni odpovědět na veškeré otázky, odpovědi na ně byly dobrovolné s cílem získat upřímné výpovědi bez nátlaku. Žádný problém nicméně nenastal a rozhovory probíhali v přátelském duchu.

⁷⁷ Eliminace proběhla na základě toho, že odpovědi na otázky by nebyly dostačující pro jejich analýzu.

⁷⁸ R – respondenti, pořadí respondentů a-i

8.8 Výzkumné otázky a jejich interpretace

Pro potřeby výzkumného šetření v praktické části této diplomové práce budou využity deskriptivní výzkumné otázky:

- **Jaké byly příčiny odchodu z organizace X?**

Dílčí výzkumné otázky, které pomohou lépe odpovědět na hlavní výzkumné otázky:

- **Jakým způsobem byly naplňovány potřeby zaměstnanců?**

- Jak dlouho jste byla zaměstnána v organizaci?
- Jak dlouho jste uvažovala o výpovědi a co Vás nakonec přesvědčilo?
- Z jakých důvodů jste podala výpověď, prosím o výčet, pokud jich bylo více.
- Fungovali jste jako tým se svými kolegy? Jaký byl Váš vztah?
- Fungovalo dle Vás vedení v pořádku?
- Byla jste informována o všech důležitých záležitostech?
- Jak se přiblížila Vaše představa o dané pozici s realitou po nástupu? Popř. jak velký byl tento rozdíl?
- Jak jste byla spokojená s náplní práce?
- Jaká pozitiva a negativa na Vaší pracovní pozici byla zpozorována za dobu pracovního vztahu?

- **Jak byli zaměstnanci motivováni?**

- Jak o Vás zaměstnavatel pečoval, cítila jste se bezpečně?
- Jakým způsobem Vám byla podávána zpětná vazba o Vašich pracovních výkonech?
- Byly dostatečně uspokojovány Vaše potřeby, a jak?
- Jakým způsobem docházelo k Vaší motivaci?
- Jaký systém benefitů měla Vaše organizace?
- Jaké benefity byste uvítaly?
- Je něco, co byste za dobu svého působení změnila?

V následující kapitole je popsána analýza dat z výzkumu. Dále jsou získaná data interpretována a shrnuta v diskuzi, která sumarizuje veškeré výsledky a vyjádření respondentek.

Pomocí dílčích otázek byly zjištěny odpovědi, které pomohly zodpovědět hlavní výzkumné otázky, a to jaké byly příčiny odchodu z organizace, a jak je pro respondenty důležitá motivace ze strany zaměstnavatele. Níže jsou popsány výsledky výzkumu a navržené doporučení, které by mohlo v budoucnu pomoci organizaci a zabránit tak, nebo alespoň eliminovat odchody zaměstnanců.

9 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola představí interpretaci výzkumných otázek – hlavních i těch dílčích. K výsledkům se došlo prostřednictvím otázek, které byly respondentům připraveny a položeny. V průběhu rozhovorů byly respondentům položeny i jiné, ne tolik zásadní otázky, které dotvářeli celkový pohled na danou problematiku.

Dále kapitola přináší shrnutí všech poznatků do diskuze. Sumarizace analýzy rozhovorů představuje ucelený pohled na popisovanou problematiku. Jako posledním bodem kapitoly je představeno stručné doporučení pro stejné či obdobné organizace, aby lépe eliminovali odchody svých zaměstnanců.

9.1 Analýza rozhovorů

Hlavní výzkumná otázka

- **Jaké byly příčiny odchodu z organizace X?**

Dílčí výzkumné otázky, které pomohou lépe odpovědět na hlavní výzkumnou otázku:

- **Jakým způsobem byly naplňovány potřeby zaměstnanců?**
- **Jak jsou zaměstnanci motivováni?**

Analýza rozhovorů probíhala formou otevřeného kódování, které jsou sumarizovány v individuálních klíčových oblastech, které pomohly zodpovědět dílčí výzkumné otázky. Oblasti odpovídají jednotlivému sjednocení konkrétních otázek z polostrukturovaného rozhovoru.

Tabulka 2. – kódy pro oblasti č. I.

Oblast	Doba zaměstnání, impulzy k odchodu	
Označení respondentů	Ra-Rg	Rh - Ri
Zjištěné kódy z rozhovorů	Odpracovaná doba, úvaha o výpovědi, impulzy, náročnost, špatná komunikace, konflikty, nekolegialita, psychická a fyzická náročnost	Roky v práci, odchod, impulzy k odchodu, náročnost, náročná komunikace, konflikty, neschopnost kolegů, psychická náročnost

První aspekt, který je pro začátek dobré zmínit je, že všechny respondentky pracovaly v organizaci v rozpětí 3-5 let. A většina z nich uvedla, že již rok před tím, než práci opustili, začaly zvažovat odchod ze stávajícího zaměstnání. Níže je uvedeno několik příkladů odpovědí na délku pracovního poměru spojené spolu s otázkou, jak dlouho uvažovaly o změně zaměstnání, všechny odpovědi si byly podobné.

Ra: *„Byla jsem zaměstnaná téměř 5 let. Byly to krásný roky, ale vyčerpávající. Už při 4 roce jsem začala hledat něco jiného, ne tak intenzivně, ale pokoušela jsem“.*

Rb: *„...vydržela jsem to 3 roky, ale už tak půl roku před tím jsem věděla, že chci změnu a koukala jsem po něčem jiném.“*

Rc: *„po 3 letech jsem věděla, že to nebude na déle než pět let. Tak jsem skoro rok před odchodem už tak nějak hledala, nehledala, prostě kdyby se něco naskytlo asi dříve, odešla bych dříve, nakonec to bylo těch 5 let..“*

Dozvěděli jsme se, že impulz k odchodu byl již mnohem dříve, což je velmi důležité zjištění. Ukazuje se zde, že to nebyla náhlá rozhodnutí, ale po nějaký čas zamýšlený plán. Následující analýza odpovědí zjistila, jaké byly důvody odchodům, a co způsobilo, že se nakonec zaměstnankyně rozhodly přeci jen odejít.

Respondentky, jak jsme již zjistili, o výpovědi uvažovaly již nějakou dobu. Důvodem tak dlouhého přemítání o odchodu byl u velké většiny respondentek určitá forma duševního závazku, který respondentky cítily ke své práci. Loajálnost k zařízení a spojení s ní bylo velmi intenzivní, a proto rozhodnutí odchodu pro ně bylo těžké. Jen jedna respondentka uvedla, že se rozhodovala tak dlouho, jelikož si nemohla dovolit zůstat bez práce, a proto čekala až na vhodnou novou pracovní pozici.

Důvody, které vedly k myšlence odchodu se tolik nerůzní. Zde jsou některé citované pasáže z odpovědi na otázku: z jakých důvodů dali respondentky výpověď a výčet těchto důvodů.

Ra: „...už jsem byla vyčerpaná, a pak jsem si myslela, že už to nebudu moci dělat dobře, a akorát by to odnesly ty děti.“

Rc: „...tak jako bylo to velmi časově náročné, být celý týden 24 hodin na „hlídce“, i když je člověk zvyklý z domova od vlastních dětí, není to takové. Ten psychický nátlak je dost vysoký, a potom jsem prostě vyčerpaná...“

Re: „Bylo to psychicky ale fyzicky náročné. Jasně, o své děti jsem se taky starala každou chvíli, ale to jsem byla mladá máma, teď jsem i babička, a takový nátlak, jako na babičku na mě vyvíjený není, jako tady.“

Rh: „Psychicky pro mne bylo náročné to, že se děti střídaly. Někteří jsou tam chvíli, někteří déle, ale prostě jen co si na některé zvyknete, jsou pryč.“

Rch: „...vždycky jsem přijela po týdnu domu a byla jsem úplně „vycuclá“, a to mě dlouhodobě dost ničilo, že ani ten týden mnohdy nestačil na regeneraci“.

Tento stručný výčet některých odpovědí ukazuje, že valná většina důvodů, proč přemýšlely respondentky o odchodu byly psychického rázu, který vnímaly. Některé uvedly, že je ale pořád držela myšlenka, že dělají dobrou věc, a to je vskutku naplňovalo.

7 respondentek uvedlo, že nakonec je dohnalo k výpovědi to, že se nesnesly s kolegyněmi a docházelo ke vztahovým/pracovním roztržkám a zbylé respondentky odešly, protože byly jednoduše unavené z práce a chtěly nějakou změnu. Bohužel organizace nenabízí možnost změnit pozice, tak aby zaměstnanec mohl přejít na jinou

práci, která by například pomohla k tomu, aby zaměstnanec nakonec neodešel. Změna pracovního místa v téže organizaci může pomoci motivovat zaměstnance ke změně svého postoje. Je tak i dáno najevo, že o něj nechtějí přijít. Pokud toto ale organizace nemůže poskytnout, je to jeden z možných rizikových faktorů pro rozhodnutí ukončit spolupráci.

Ra: „...tak ono Vás už našťve, když se do nekonečna hádáte s jinou „ženskou“ o to, jestli Vám pohlídá děti, když potřebujete nutně skočit do obchodu, nebo lékárny. To pak kolikrát na moji adresu přišlo takových nadávek, jak jsem neschopná. Už jsem tyhle šarvátky nechtěla dál snášet“.

Rb: „...kolegyně spolu někdy špatně vycházeli, to víte, prostě barák plných ženských a každá se o děti stará jinak, a když Vám každá do toho mluví, jak co dělají jinak, a že bych taky měla...“

Rf: „...pořád bylo mezi námi takové napětí s některými kolegyněmi, hned jste věděli na koho se nemůžete obrátit pro pomoc“.

Rg: „Nikdy jsem se nedohodla s nadřízeným, že bychom se nějak pobavili o tom, aby to mohlo lépe fungovat, všechny moje stížnosti, nebo požadavky byly smetený pod koberec a já už byla vyčerpaná a nechtěla jsem tam s nimi být...“

Toto byl opět pouze výčet některých odpovědí, které ale ukazují, že mezilidské vztahy, které nefungovaly, nakonec donutilo pracovnice odejít ze zaměstnání. Je to subjektivní pocit, který je těžko uchopitelný, abychom mohli dělat závěry o špatném chování kolegů, nicméně pokud to zaměstnanci takto dlouhodobě vnímají, je třeba se zaměřit na komunikaci ze strany nadřízených. Komunikace je základem každého vztahu ať už pracovním nebo osobním. Jelikož je tato organizace nastavena tak, že jsou lidé spolu v neustálém kontaktu po celý týden v kuse, je třeba se na takovou komunikaci zaměřit a nepodceňovat její možná rizika.

Tabulka 3. – kódy pro oblasti č. II.

Oblast	Fungování vedení organizace		
Označení respondentů	Ra-Rd	Re-Rch	Ri
Zjištěné kódy z rozhovorů	Zajištění prostředků k práci; komunikace s vedením; informovanost	Zajištění prostředků k práci; komunikace s vedením; povaha osobnosti informovanost, situace	Zajištění prostředků k práci; komunikace s vedením; povaha osobnosti; informovanost

Na otázku, zda fungovalo vedení, se většina shodla, že víceméně ano, ale hlavně co se týkalo zajištění vše pro děti a potřebné pracovní prostředky. Tam pro všechny zařízení fungovalo a nebyl problém s tím, že by zaměstnankyně neměly dostatečné prostředky proto, aby svou funkci nevykonávaly správně a dobře. Spíše se zaměřovaly na to, že někdy byla těžší komunikace v oblasti vztahů. Dost často si stěžovaly na své kolegyně, ale prakticky nikdy nedošlo k žádnému řešení. Jedna z respondentek uvedla příklad, když řešila vztahové záležitosti kolegyně: *„...no tak jste snad dost dospělé na to, abyste si to samy vyříkaly, ne?“*

Dalo by se tedy říci, že vedení fungovalo bezproblémově, co se týkalo zajištění všech materiálních prostředků, které umožnily práci vykonávat, tak jak se předpokládalo – to znamená zajištění vše pro děti a pro výkon pozice „tet“. Pokud se jedná o komunikaci s vedením, tam se respondentky již v názorech lišily. Některé však přisuzovaly špatnou komunikaci tomu, že přicházely většinou za vedením ve vypjatých situacích a nebyly dostatečně trpělivé k vyřešení problémů. Nemožnost však situace důstojně dořešit a ne jen je přecházet postupně vyústilo v komunikační frustraci a některé respondentky tyto situace dovedly k ukončení pracovního poměru.

Ri: *„...někdy jsem vlítla za vedoucí, když jsem byla právě nejvíc vytočená, taky jsem mohla nejdřív vychladnout, ale jsem horká hlava, možná proto mi někdy přišlo, že mě nikdo nebere dost vážně...“*

Rd: *„Někdy prostě nestačí si to vyříkat mezi sebou, když to prostě zasahuje do pracovních činnosti, podle mě by to měl pak už řešit vedoucí.“*

Rch: *„Myslím, že mezilidské vztahy vedoucí nikdy řešit nechtěl. Prostě nás nechal vyřvat jak malé děti.“*

Jelikož organizace fungovala tak, že pro děti byly pořádány různé akce, tábory, či návštěvy atp. byly všechny zaměstnankyně vždy informovány, protože děti musely adekvátně připravit. Některé zmínily, že byly i spokojené se stránkou pracovně-právní, kdy všechny změny, nebo požadavky byly řešeny téměř hned, nebo byly alespoň ubezpečeny kdy bude vyřízeno. Od toho se odvíjela i spokojenost ohledně pocitu bezpečnosti v pracovně-právním ohledu. Všechny respondentky nikdy nepocit'ovaly, že by byly ohrožené výpovědí, nebo nějakým opatřením, které by ohrožovalo jejich pozici v organizaci.

Rb: *„...musím říct, že jsem se nikdy necítila, že bych byla ohrožena, jakože bych se někdy bála, že přijdu o práci...to ne, to určitě ne a to bylo hodně fajn.“*

Rc: *„Když jsme řešily něco ohledně smlouvy nebo tak, tak nikdy nějak nebyl problém s prodlevou v řešení.“*

Všechny respondentky byly spokojené, co se týče informovanosti na pracovišti. Všechny si pochvalovaly, že věděly vždy včas od vedení, co se děje a jaké nadcházející události budou organizaci čekat. Většina z nich uvedla, že se pravidelně konaly operativní porady (3 respondentky uvedly jednou za 14 dní, 5 uvedlo jednou za měsíc).

Ri: *„Pravidelně jsme se scházeli s vedením, takže jsme věděli vždy vše hned, nebo co nejdříve to bylo možné. S tímhle jsme naštěstí neměli vůbec problém. Všechny jsme v tomto byly aktivní, abychom hned vše věděli.“*

Rc: *„...občas i mimo poradu jsem se šla zeptat, jestli až tam týden nebudu, jestli budou nějaké akce, abych děti připravila, takže informace byly, to fungovalo...“*

Tabulka 4. – kódy pro oblasti č. III

Oblast	Pracovní prostředí a pracovní pozice	
Označení respondentů	Ra, Rc-Rf, Rh-Ri	Rb a Rg
Zjištěné kódy z rozhovorů	Pracovní prostředí a vybavení, chod organizace, problémy s komunikací, psychika, směnný provoz, náročnost, vyčerpání	Pracovní prostředí a vybavení, , problémy s komunikací, psychika, náročnost

Při řešení otázky, jak se vlastně cítí na své pracovní pozici a zda pozice splnila jejich očekávání se většina shodla, že tak jak byly seznámeni s chodem zařízení, tak to ve skutečnosti opravdu tak bylo. Některé z respondentek uvedly, že bylo náročné „najat“ na režim 24/7 a pak týden volno, ale vše se slučovalo s nastavenou pracovní pozicí a popisem pracovního místa. Dvě respondentky však uvedly, níže citováno, že nepočítali právě s takovým psychickým tlakem. Cítily zejména tlak, které je na ně kladem vzhledem k tomu, že mají fungovat de-facto jako náhradní matky a vychovatelky. Tento tlak však nebyl překvapující a zaměstnankyně s ním počítaly. Tento tlak byl také posílený jistou dávkou přesvědčení o tom, že musí správně nasměrovat děti, nechat se tedy vést svým pudem, ale naopak respektovat a řídit se pravidly, která organizace nastavuje v případě výchovy dětí. Tlak a zodpovědnost vzala za své a působila jako břímě v podobě psychického vypětí.

Rg: „...to víte, my tam nejsme jen od toho, abychom se staraly o děti, ale my je taky musíme nějak vychovávat, a to je velká zodpovědnost a velký tlak, zvláště když s Vámi ty děti nebo jejich rodiče nespolupracují, to je holt těžký a s tím nikdo nepočítá, když nastupuje...“

Rh: „se vším co mě čekalo, jsem počítala a nějak jsem necítila, že by něco bylo jinak, než mi bylo řečený.“

Ri: „když jsem nastupovala, se vším jsem byla seznámená, s chodem a tak, a co jsem nevěděla jsem se doptala, ale nemyslím si, že bych dělala třeba něco zásadního navíc, než jsem měla ve smlouvě.“

Rodiče dětí, či jejich příbuzní byly zmiňovány jako častý problém, se kterým se na pracovišti setkávaly. Zejména šlo o situace, kdy buď rodič slíbil, že přijde dítě navštívit a nedorazil, tak se prý stávalo pravidelně, nebo po návštěvě rodičů bylo dítě tak rozdováděné a zmatené, že to vyžadovalo velké psychické úsilí, dát takové děti zase do klidového režimu.

Ra: „*Nikdo z nás nemůže rodičům zakázat je vidět, ale pak přijdou dítě támhle vezmou do cukrárny, nechají ho se přejíst, odjedou a dítě nám pak celý odpoledne prozvrací. takových nezodpovědných chování bylo občas strašný.*“

Re: „*...kolikrát pak to dítě přijde a je celý ubrečený, protože jim logicky ten rodič chybí, je pak těžký se na něj koukat, když je smutný a jen doufáte, že se to dá do pořádku.*“

Nejvíce diskutovanou otázkou s respondentkami byly vztahy na pracovišti. Jak už je uvedeno výše, tyto vztahy nakonec vedly k většině rozhodnutí o odchodu z organizace. Vztahy na pracovišti jsou komplikovaná záležitost ve většině organizací. Respondentky víceméně neměly problém s tím, že si prakticky neodpočinou od svých kolegyně, jelikož se vídají 7 dní v kuse na pracovišti od rána do večera, ale i to se dle jejich slov dá eliminovat. Problém u 10 z 10 vyplývá z faktu, že pokud se řešil nějaký problém, buď děti měli jet na výlet, nebo k doktorovi, nebo potřebovali navzájem pohlídat děti, kolegyně nebyly ochotné vyjít vstříc si sobě navzájem.

Rb: „*Docházelo k nějakým konfliktům /... / vždycky jsme to na místě nějak vyřešili, ale jasný, že ta důvěra mezi námi pak byla narušena a bála jsem se pak s čímkoliv za nějakou s kolegyně jít...*“

Toto tvrzení o obavách se obrátit na své kolegyně ve chvíli, kdy potřebují pomoci se objevila u všech respondentek. Většinou konflikty vnitřně přecházely, ale bylo těžké pak spolupracovat, jelikož ochota ostatních často nebyla.

Nejrozsáhlejší debata s respondenty obsahovala otázku, která se zaměřovala na pozitiva a negativa na jejich pracovní pozici, kterou vykonávali. Zde se respondentky vyjadřovaly rozdílně, co se týče pozitiv. Na negativech se shodovaly ve většině.

Negativní stránka věci byla, že byly psychicky vyčerpané po celém týdnu práce, nicméně pozitivní na tom shledávaly, že mají poté týden volno, takže mají opravdu čas si doma vše zařídit během týdne.

Re: *„Takhle, být celý týden v práci a starat se od dětí, které co si budeme povídat, nejsou zdaleka tak klidné, jako jsou nebo byly ty naše, ale zase být týden doma bylo fajn“*

Rb: *„...mohla jsem si během týdne toho tolik zařídit, když jsem byla doma, je to velký plus, i přes to to za tohle stálo, jen to asi prostě takhle nejde do nekonečna, nebo já na to asi nebyla stavěná.“*

Rch: *„Nejdřív jsem si to nedokázala představit, takhle nastavený směnný provoz. Ze začátku mi to vyhovovalo, po několika letech, to na mě bylo moc, a přestalo mi to úplně vyhovovat, a bylo toho za ten týden na mě moc.“*

Z rozhovorů je patrné, že i přesto, že zaměstnankyně věděly, jak je směnný provoz zaveden a zpočátku nebyl problém se přizpůsobit, po nějaké době (v řádu let) pocítily nekomfortnost rozložení pracovní doby – týdenního směnného provozu. Všechny respondentky ale chápou, že takto je potřeba v tomto zařízení fungovat. Některé uvedly, že si ani nedokáží představit, že by takové zařízení fungovalo jinak. Jelikož pracovnice fungují v zařízení na bytech jako v domácnosti, je potřeba, aby domácnost fungovala „jako doma“. Není tedy možné si představit, že by se pracovnice střídaly po dni, nebo dokonce na směnný provoz denní a odpolední/noční.

Ra: *„... tak když si to představíte, těm dětem máte dělat rodinu, nebo alespoň by se tam tak měli cítit. Měli by si umět vybudovat nějakou důvěru v tety, jak by to dělali, kdyby se jim každých pár hodin střídaly, to je prostě nesmysl.“*

Rf: *„...takhle jsme si aspoň s dětmi udělali nějaký vztah. Nemyslím si, že kdybych tam byla na pár hodin, že by jim to nějak pomohlo. Takhle se tam střídáme dvě a myslím, že je to tak akorát, aby to dítě nebylo zmatený pořád z nějakých změn.“*

Je jisté, že si pracovnice moc dobře uvědomují, že toto rozvržení je ideálním pro děti, pro které tam pracovnice jsou. Vnímají to jako velice zodpovědnou práci a práci, která musí brát v potaz především děti a jejich potřeby a cíle organizace, v které se nacházejí.

Tabulka č. 5;. – kódy pro oblasti č. IV.

Oblast	Motivace a zpětná vazba		
Označení respondentů	Rb-Rf	Ra-Rg	Rh - Ri
Zjištěné kódy z rozhovorů	Motivace, koučing, pravidelná setkání, poslání, vnitřní boje	Motivace, Potřeba zpětné vazby, pravidelná setkání, poslání, vnitřní boje	Motivace, Negativní zpětná vazba, poslání

Další část rozhovorů se týkala zejména motivace pracovníků v organizaci, a to jakým způsobem byly zaměstnankyně, které opustily organizaci byly motivovány, zda dostatečně, či ne. Otázky byly zaměřené na komunikaci mezi zaměstnavatelem a podávání zpětné vazby pracovnícím, a zda i tyto aspekty vedly k tomu, že organizaci opustily. Jak je již zmíněno v hlavních důvodech tohoto výzkumu, bylo zjišťováno, zda kdyby motivace byla pojata lépe, zda by to přimělo pracovnice setrvat.

Již v úvodu série otázek mi 2 respondentky sdělili následující postřehy, které jsou citovány:

Rg: „*Myslím si, že jsem se rozmýšlela hodně dlouho o odchodu, třeba kdyby někdo dělal něco proto, abych neodešla, možná by to takhle nedopadlo, ale prostě se tak nestalo.*“

Rh: „*Nejsem si jistá, jestli by něco změnilo můj odchod, každopádně vím, že nikdo moc nikoho nezajímalo, jestli chci odejít nebo ne..*“

Už tyto věty naznačují jistou frustraci, že ze strany zaměstnavatele nedocházelo k dostatečnému zájmu o zaměstnance. V otázkách motivace se odpovědi velmi různily, jelikož každá z bývalých zaměstnankyň by viděla motivaci v jiných sférách. Ani jednou však nezaznělo, že by jako motivaci uvítali vyšší mzdové ohodnocení, jak někdy bývá zmiňováno, jako nejčastější důvod odchodů ze zaměstnání. V této organizaci je díky těmto rozhovorům vidět, že poslání, které organizace má je pro zaměstnance více důležitá.

Pokud se rozhovory zaměřily na otázku zpětné vazby o pracovních výkonech, nebyly si úplně jisté respondentky, zda k tomu docházelo. Spíše nepravidelně. 5 respondentek uvedlo, že si spíše nevybavují, že by docházelo ke zpětné vazbě, 3 se svěřily, že dokonce pravidelně jednou za měsíc docházelo i k sezení s koučem, kde docházelo k výměně zpětných vazeb nejen mezi vedením organizace, ale i výměně zpětných vazeb mezi kolegy. Jedna respondentka uvedla, že kolikrát byla u vedení sama od sebe a chtěla vědět, zda jsou s její prací spokojeni, nebo co by mohla zlepšit. Toto přisuzuje tomu, že je perfekcionista a má ráda, kdy ví, jak si vede.

Rf: *„Já potřebuji vědět jak na tom jsem, potřebuju vědět, že svoji práci dělám dobře. Je to asi mou povahou, kdy se snažím být ve všem perfektní, ale pomáhá mi prostě vědět, že je to dobře, nebo když tak si vyslechnout, co by mohlo být jinak, nebo v čem bych se mohla zlepšit.“*

Re: *„Jednou měsíčně k nám jezdil kouč. To bylo skvělé, nejdřív jsem se toho bála, málokdo chce mluvit takhle a být otevřený ke všem, ale právě proto to bylo super, že nás to donutilo se trochu otevřít. Škoda byla, že některé se nechtěly prostě zapojit, s těmi, co se člověk těžko dohadoval, tak se samozřejmě ani nechtěl zapojit do těchto aktivit.“*

Rg: *„Tak zpětná vazba je fajn, ale někdy jsem měla pocit, že je to k ničemu a ani pořádně nevím, jestli k něčemu takovému docházelo. Moc jsme nemluvili o tom, jak co která děláme, nebo jestli dobře a tak.“*

Ri: *„Když bylo něco opravdu špatně, to jsem věděla hned...“*

Je tedy vidět, že přístupy ke zpětné vazbě jsou velmi odlišné, ale dále z rozhovorů vyplynulo, že kdyby docházelo k nějakým pravidelným setkáním s vedením, tak by se nebránily a zvykly by si na to, nejsou si však jisté, jak moc by je to psychicky ovlivňovalo, tak aby jim to v práci pomohlo.

Při otázkách směřované na způsob motivace, bylo zjištěno u všech respondentek, že nepocit'ovaly nějakou vysokou míru motivace. Motivace pro ně byla to, jakou má organizace vizi a cíle, a to je svým způsobem naplňovalo k tomu, aby svou práci dělali dobře a rády. Vnitřní motivace tedy byla pro ně soulad s naplněním cílů organizace. K vnější motivaci docházelo málokdy. 3 respondentky uvedly, že nejvíc docházelo

k vnější podpoře hlavně od rodiny, nikoliv od zaměstnavatele. Dle jejich názoru spíš na nějakou motivaci nezbývalo tolik času, nebo to spíše nepocítovaly jako podstatnou část zaměstnání. 3 respondentky, které uvedly, že mají sezení s koučem, jistou motivaci pocítovali, nicméně nevycházela z vedení a z kolegů.

Rd: *„přeci jen je to instituce, která má pomáhat, a děláme to s tím, že děláme dobro, že jsme tu abychom pomohli, je to jako naplnění spíš vnitřní. Myslím si, že moc nezbývá prostor ještě motivovat nás, když musíme motivovat děti a rodiče, aby bylo všechno v pořádku a oni se vrátili co nejdříve domů.“*

Re: *„Když u nás byl kouč, snažil se nás motivovat, to člověk rád uvítal, víc byl ale uvítala, kdyby mě takříkajíc „nakopla“ vedoucí.“*

Rh: *„motivace pro mě bylo to, že jsem tam pro děti, že to k něčemu je, že tam nejste úplně zbytečně. Nevím jestli mě zaměstnavatel úplně nějak motivoval, ale asi ani nevím, jestli jsem to nějak vyžadovala. Asi nějaká slova na povzbuzení by mi pomohla, ale tak na to nebyl asi čas nebo spíš prostor.“*

Ri: *„někdy mi bylo občas líto, že nás častěji někdo třeba nepochválil, nebo neuznával. Lidi okolo Vás to vnímají jako záslužnou práci, ale v práci Vás nikdo neuznává, myslím, že práci, kterou odvádíme.“*

Při otázkách, zda by něco změnily samy na sobě za tu dobu, kterou zde pracovaly, většina odpověděla, že by si nechtěly tolik připouštět ten nápor na psychiku. Bohužel to pro ně bylo vysilující a nejsou si jisté, zda by se jim podařilo si držet odstup. Polovina respondentek uvedla, že by rády setrvaly, ale že po několika letech prostě dojde k tomu, že je toho moc. Jedna z respondentek uvedla, že později zjistila, že prodělala syndrom vyhoření a dlouhodobě nemohla najít zaměstnání.

Tabulka V. – kódy pro oblasti č. V.

Oblast	Benefity		
	Ra, Rch, Ri	Rb-Rd, Rh-Rch	Re-Rg
Označení respondentů			
Zjištěné kódy z rozhovorů	Supervize, dojíždění, peníze, finanční situace služeb	Kultura, dojíždění, peníze, sponzorské dary, finanční situace služeb	Kultura, peníze, finanční situace služeb

Dle odpovědí bylo zjištěno, že neexistovaly fixní benefity, s kterými mohly vždy pracovníci počítat, nicméně krom peněžních benefitů před Vánočními svátky, byl určitý benefit např. výjezd s dětmi do zahraničí, na různé charitativní a kulturní akce. Tyto příležitosti braly jako formu benefitů. Při rozhovoru vyplynulo, že určité aktivity, které organizace nabízela, nebyly tolik vnímány jako benefit, ale spíše nutnost.

Tři respondentky uvedly, že měly jednou za měsíc odborně vedenou supervizi, která ale nebyla dle jejich slov „šťastně“ nastavena, a bylo to spíše nucení do něčeho, o co neměly zájem.

Ri: „*Měli jsme jednou za měsíc supervizi, ale úplně pozitivně to vnímáno nebylo, ale zase furt lepší než nic. Dovedu si ale představit lépe vedenou*“

Rch: „*...občas to bylo takové nešťastné, nevím jestli to bylo tím supervizorem, nebo námi, ale spíš jsme odcházely víc otrávené, než když jsme tam přišly...*“

Na otázku, jaké benefity by respondentky uvítaly, tak se všechny shodly na tom, že by uvítaly více odměn, formou peněz či například poukazů. Jedna z respondentek ale uvedla, že by se opravdu bála toho, zda by k rozdělování došlo spravedlivě a že vzhledem k tomu, že jsou občas vztahy napnuté, by to nedělalo dobrotu. 7 respondentek uvedlo, že by uvítaly příspěví na dopravu, jelikož většina z respondentek přijížděly z daleka (všech 7 bylo převážně z Moravy).

Ra: „*každý týden jsem jezdila až z Olomouce, byla to štreka a takhle každý týden, pomalu jeden celý den jsem jela domu a je fakt, že příspěvek na toto dojíždění by mi hodně pomohl, teď mám práci nedaleko a je to dost znát.*“

Většina z dotázaných si však uvědomuje, že po finanční stránce nemůže po takové organizaci žádat tolik, jelikož všechny peněžní prostředky jsou více než potřebné pro chod organizace a na záležitosti navíc, jsou sháněny sponzorské dary.

9.2 Diskuze hlavních zjištění z analýzy rozhovorů

Analýza všech odpovědí rozhovorů nám ucelila pohled na získaná data. Pomohla nám nahlédnout do praktického chodu organizace, ale hlavně se zaměřila na vnímání pracovníků těchto zařízení. Podařilo se rozebrat klíčové problematické oblasti, které vnímaly bývalé pracovnice jako rozhodující při volbě odchodu ze zaměstnání. Bylo zjištěno, že pracovat pro takovou organizaci, která je komplexně zařazena do pomáhajících profesí, přináší některá úskalí. Nejčastěji zmiňovaným důvodem, a proto pro respondentky nejvýznamnějším, byla psychická a někdy i fyzická náročnost zaměstnání. Z důvodů náročnosti, kdy zaměstnankyně tráví v zaměstnání týden v nepřetržitém provozu s týdenní pauzou a opět týden směny. V mnoha ohledech v tomto směnovém provozu spatřují výhody, po letech práce, ale převládají nevýhody. Nebyly však schopné navrhnout jiný a snad lepší formu provozu než takový, který je daný a který naprosto je adekvátní pro takovému typu zařízení. Respondentky zařadily práci s dětmi k nejvíce náročné s porovnáním s dosavadními pracovními zkušenostmi. Je třeba si uvědomit, že tyto pracovnice nepracují se standardně vychovávanými dětmi, ale pracují s dětmi, které trpí syndromem CAN – v překladu syndrom zanedbávaného, týraného či zneužívaného dítěte. Po těchto zkušenostech řadí tyto pozice na psychicky opravdu zátěžovou zkušenosti.

Pokud se jednalo přímo o vyústění problému, které vedly k odchodu ze zaměstnání, byla tomu přispívající nekolegialita a neschopnost tyto situace řešit mezi sebou, nebo s nadřízenými. V zařízení panovala přátelská atmosféra, nicméně pokud došlo na sporné okamžiky, vyústily tyto debaty v konflikty, které byly špatně řešitelné. Důležitým zjištěním byl fakt, že o odchodu respondentky uvažovaly již nějakou část svého pracovního působení, to cca 1 rok před odchodem. Během této doby nepřicházel žádný nový impulz, který by přiměl respondentky setrvat.

V oblasti motivace se výzkum zaměřil na to, jak na motivaci ze strany zaměstnavatele, tak na celkovou pracovní spokojenost. V jistém ohledu docházelo ze strany respondentek

spíše k frustraci, kdy nedocházelo k dostatečnému zájmu o jejich osobu. Co se týkalo pracovního prostředí a všech náležitostí, které jsou spojeny s jejich pracovním výkonem, neměly problém přiznat, že po této stránce nestrádaly. Měly veškeré dostupné vybavení k dispozici, pro děti bylo vždy dostatečně potřebných materiálů k jejich zajištění od hygienických pomůcek až po hračky a volnočasové aktivity. Spokojenost s pracovním prostředím po materiální stránce byla tedy vyhovující. V oblasti informovanosti respondentky byly taktéž spokojené a nejevily žádné znepokojení v tomto ohledu. Po psychické stránce však ze strany zaměstnavatele neprobíhala dostatečná interakce, a proto narůstající vnitřní problémy stále přetrvávaly. Zpětná vazba od zaměstnavatelů nebyla natolik dostačující, aby si respondentky byly jisté, že svou práci vykonávají uspokojivě a opět zde sehrává roli nedostatek uznání.

Motivace jako taková, byla spíše z jejich pohledu nedostatečná, všechny se však shodovaly na stejné vnitřní motivaci, která byla spjata s cílem a posláním těchto zařízení. Ke vnější motivaci ze strany zaměstnavatele dle jejich slov spíše nedocházelo, proto tak jejich psychika strádala a nebyla dostatečně motivována. Nejvíce si odpočinuly, pokud mohly s dětmi zažívat nějaké akce, které byly pro ně určené. Jistá dávka uznání zde absentovala a nebyla nikterak podpořena.

Po materiální stránce, kdy je víceméně absentována nějaká forma benefitů, se shodly na určité formě nadstandardů, které by jim ulevily a motivovaly. Jako motivační složku odměny by považovaly, nějaké peněžní či relaxační poukázky, či příspěvek na dopravu, jelikož některé respondentky pocházejí z různých koutů republiky.

Hlavní výzkumná otázka tedy byla zodpovězena a splněna.

9.3 Doporučení

Doporučení, které vzešlo z této empirické části je zaměřeno na zaměstnavatele, ale po uvážení a závěrech, které vzešly z analýzy výzkumu, i pro zaměstnance, kteří například uvažují o odchodu.

Hlavní doporučení pro zaměstnavatele, které vyplynulo, by měla být odborná supervize, která by se konala v pravidelných intervalech a která by mohla pomoci se lépe vyrovnávat s psychickými problémy, které jejich pozici doprovází. Dobrým příkladem

mohou být organizace, ve kterých respondentky uvedly, že se pravidelně setkávaly s koučem. Pravidelný koučink by mohl pomoci zaměstnancům, aby spolu začali lépe vycházet, spolupracovat, naučit se techniky, které by zvládaly konfliktní situace a naučili by se řešit situace diplomaticky. Vedení by mělo brát na zřetel, že pracovnice jsou spolu v neustálém každodenním a celodenním kontaktu, a proto je třeba dbát na jejich vztahy a neopomíjet konflikty, které mezi kolegyněmi vzniká.

Klíčovým zjištěním bylo, že respondentky již nějakou dobu uvažovaly o odchodu z organizace. Toto by pro zaměstnavatele měl být impulz k tomu, aby lépe dokázal zachytit potenciální hrozbu výpovědi. Jelikož se nejednalo o impulzivní řešení, mohlo by za jistých okolností dojít ke změně názoru, pokud by včas zaměstnavatel podchytil situaci. Je tedy na místě doporučení se zaměstnanci pravidelně konzultovat, jak se na pracovišti cítí a zajistit adekvátní zpětnou vazbu směrem k nim. Dá se říci, že je škoda, pokud je ohledně práce a informovanosti vztah se zaměstnavatelem na dobré úrovni, ale nevyužít možnosti přidat hodnotu tím, že se zaměří i na vnitřní pohnutky zaměstnanců. Z analýzy vyplynulo, že cca po třech letech dochází ke zvažování změny zaměstnání, proto by bylo vhodné nejméně po uplynutí 3 let na pracovišti, projít se zaměstnanci zhodnocení tří let, kam by rádi směřovali, zda je pozice naplňuje případně, co by rádi změnili. Organizace by svým způsobem měla vytvořit plán k rozvoji své osobnosti a hlavně pozice. Ačkoliv není možný karierní postup, je důležité, aby zaměstnanec neztratil víru ve své dovednosti, a naopak jej posilovat a tím posilovat i jeho osobnosti.

Ohledně personálního managementu je doporučeno zachovat postupy, které jsou nastaveny, jelikož z analýza potvrdila, že seznámení s pracovištěm probíhá důkladně a zaměstnanci tak nejsou negativně překvapeni chodem organizace. Zachovat by se měl i systém informovanosti všech zaměstnanců o změnách či připravovaných akcích, kterých se organizace účastní. Je však důležité podporovat pozitivního ducha organizace a stále si připomínat její cíle, protože pokud si zaměstnanci berou k srdci toto poslání, síla v kolektivním duchu bude silnější a lépe se tak budou plnit předpoklady, pro které byla organizace vytvořena.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byly faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců a kvalitativní výzkum, který byl proveden formou analýzy rozhovorů bývalých zaměstnanců Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Před výzkumným šetřením byla položena hlavní výzkumná otázka, a to: **Jaké byly příčiny odchodu z organizace X?** Ze zjištěných dat vyplynulo mnohé, co podpořilo rozhodnutí zaměstnance odejít a dále již nesetrvávat. Důvodem pro odchod nebyl jednoznačně jeden důvod, ale bylo jich více. Prostřednictvím provedených rozhovorů a jejich analýzy bylo odhaleno, že se jednalo o záležitosti, psychického rázu a také nastavené komunikace mezi kolegy.

Práce se zaměřila na propojení faktorů ovlivňující fluktuaci zaměstnanců jak v prostředí korporátní sféry, tak prostředí pomáhajících profesí. Toto propojení není výjimečné, jelikož všechny postupy a pojmy vycházejí ze stejného zdroje, a to personálního managementu, jen je určité sféry přizpůsobili pro své potřeby.

Jelikož žijeme ve světě, kde je možnost, dokonce výsada měnit místo, dle našich možností, ať už protože jsme vzděláni k dané profesi, či ji umíme vykonávat a máme pro ně všechny možné předpoklady. Co se týče pomáhajících profesí, je to právě velké psychické úsilí, které musí pracovník vložit do své práce. Proto je praktická část práce zaměřena na zaměstnance pomáhajících profesích, které se rozhodli místo opustit. Je to místo, kde je větší pravděpodobnost, že zaměstnanci neunesou psychický tlak, který je na ně vynakládán, jsou tu totiž od toho, aby nám pomohli a dalším lidem, kteří to potřebují. Často se dočteme a říkáme „Práce s lidmi je ta nejtěžší“ a většina z lidí se na tomto tvrzení shodne.

Aby se nestávalo, že budou odcházet lidé, kteří jsou ochotni pomáhat dalším lidem, je potřeba je správně motivovat a pečovat, aby o ně společnost nepřišla. Z výzkumu všešlo, že respondentky, které dříve pracovaly v této organizaci postrádali správnou motivaci ze strany zaměstnavatele, aby byla posílena jejich psychika. Byly silně spjaté s posláním organizací, a to je vnitřně naplňovalo, ale necítily tu správnou sílu podpory a uznání, které by potřebovaly. Dá se konstatovat, že jsou to organizace s velkým potenciálem vytvářet lepší podmínky ve společnosti pro potřebné a jejich rodiny, proto je

důležité, aby se uměli zaměřit nejen na motivaci svých klientů, ale svých zaměstnanců, kteří tvoří páteř těchto organizací.

Jsou oblasti, které by bylo vhodné ještě dále prozkoumat. Jedná se nejen o nastavení motivačního systému, ale dále pak se zaměřit na komunikační bariéry, které vytvářejí kolegové mezi sebou a dále mezi sebou samotnými a vedením. Téma si zaslouží dalšího zkoumání, které by se komplexněji zaměřilo na prevenci odchodu z organizací jakéhokoliv typu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada, 2018. 105 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 2002. 585 S. ISBN 80-7261-064-3
5. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.
6. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9
7. DÖRNER, Klaus a Ursula PLOG. *Bláznit je lidské: učebnice psychiatrie a psychoterapie*. Praha: Grada, 1999. Psyché (Grada). ISBN isbn80-71696-28-5.
8. DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA A KOL. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: c.h. beck, 2007. Xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
10. *Fluktuace zaměstnanců a její dopady na ekonomické náklady ve výrobním podniku*. Brno, 2013. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Jiří Duda, PhD.
11. *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.
12. LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

13. JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
14. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
15. LEA, S. E. G., Roger M. TARPY a Paul WEBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
16. VEČERNÍK, Jiří, ed. *Práce, hodnoty, blahobyt: české realie v evropském kontextu*. Vydání první. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2016. 415 stran. ISBN 978-80-7330-295-5.
17. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
18. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. J@K. ISBN 978-80-904645-9-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. KOLLÁRIK, Teodor. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 234 s
2. BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: American Management Association, c2012. ISBN 9780814417584.
3. HEATHFIELD, Susan. Top 10 Ways to Retain Your Great Employees: Use These Tips for Employee Retention to Retain Your Best Employees. *The balance careers* [online]. NY, 2019, 22. 2. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-retain-your-great-employees-1919038>

Seznam použitých internetových zdrojů

1. Pojem fluktuace. *SCS.ABZ.CZ: Slovník cizích slov* [online]. Česko: Creative Commons, 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>
2. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?. *Monster* [online]. U.S., 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/Jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

3. ERBANOVA, I. Fluktuace zaměstnanců. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z :<http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>
4. ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAll [online]. 2005 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
5. KMOŠEK, Petr. Úspěch firmy: Udržení a retence zaměstnanců. *Petr Kmošek* [online]. Praha: pkmošek, 2018, 16. 1. 2018 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/uspech-firmy-udrzeni-a-retence-zamestnancu/>
6. HEATHFIELD, Susan. Top 10 Ways to Retain Your Great Employees: Use These Tips for Employee Retention to Retain Your Best Employees. *The balance careers* [online]. NY, 2019, 22. 2. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-retain-your-great-employees-1919038>
7. LUŠTINEC, Ondřej. Češi tráví v práci stále méně času, pořád ale mírně převyšují unijní průměr. *IRozhlas* [online]. Praha: Český rozhlas, 2019, 26. 1. 2018 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/pracovni-dobazkracovani-statistika-eurostat-prescas-rodina-konicky-eu_1801261645_pla
8. Zákon č. 359/1999 Sb.: Zákon o sociálně-právní ochraně dětí. *Zákony pro lidi.cz*[online]. Praha: © AION CS, 2010 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359/zneni-20180101>
9. Středočeský kraj. *Středočeský kraj* [online]. Středočeský kraj: Středočeský kraj, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/povereneosoby;jsessionid=19E3BD90CD81DA742716D728E41FE144.liferay_s1
10. Učící se organizace. *Management mania*[online]. managementmania.com, 2016 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>
11. MÍKA, Jan. Co je to "Učící se organizace"?. *Personalita.com* [online]. VFM s.r.o. a Peoplesource, 2003 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/co-je-to-ucici-se-organizace.html>
12. GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, Hana. Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. *Evaluační teorie a praxe*[online]. Praha, 2015, **2015**(1), 14 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/hodnoceni-vykonnosti/>
13. *Sciální práce/Sociální práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2006, **2006**(3). ISSN 1213-6204.

14. Charakteristika oboru. *Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích* [online]. UK Praha: FHS UK, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://krs.fhs.cuni.cz/KRS-13.html>
15. Národní cena sociálních služeb. *Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky* [online]. Tábor: APSS ČR, 2011 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/narodni-cena/>
16. Ocenění Gratias. *Budme profi!* [online]. Praha: MPSV ČR, 2017 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.budmeprofi.cz/oceneni/>
17. Zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: © AION CS, 2010 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

SEZNAM ZKRATEK

CIPD	-	Chartered Institute of Personnel and Development
PR	-	Public Relations
ZDVOP	-	Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc
OSPOD	-	Orgán sociálně právní ochrany dětí
CAN	-	Child Abuse and Neglect

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Míra odchodů	14
Obrázek 2: Index stability.....	14
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1:	31
Tabulka 2:	51
Tabulka 3:	61
Tabulka 4:	63
Tabulka 5:	67
Tabulka 6:	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	II
Informovaný souhlas - respondent	III
Informovaný souhlas – organizace	IV

Příloha A – Dotazník

Následující rozhovor obsahuje tyto otázky.

- Jaké byly příčiny odchodu z organizace X?

Díličí výzkumné otázky, které pomohou lépe odpovědět na hlavní výzkumné otázky:

- Jakým způsobem byly naplňovány potřeby zaměstnanců?

- Jak dlouho jste byla zaměstnána v organizaci?
- Jak dlouho jste uvažovala o výpovědi a co Vás nakonec přesvědčilo?
- Jak se přiblížila Vaše představa o dané pozici s realitou po nástupu? Popř. jak velký byl tento rozdíl?
- Jak jste byla spokojená s náplní práce?
- Jaká pozitiva a negativa na Vaší pracovní pozici byla zpozorována za dobu pracovního vztahu?
- Z jakých důvodů jste podala výpověď, prosím o výčet, pokud jich bylo více.
- Fungovalo dle Vás vedení v pořádku?
- Fungovali jste jako tým se svými kolegy? Jaký byl Váš vztah?
- Byla jste informována o všech důležitých záležitostech?

- Jak byli zaměstnanci motivováni?

- Jak o Vás zaměstnavatel pečoval, cítila jste se bezpečně?
- Jakým způsobem Vám byla podávána zpětná vazba o Vašich pracovních výkonech?
- Byly dostatečně uspokojovány Vaše potřeby, a jak?
- Jakým způsobem docházelo k Vaší motivaci?
- Jaký systém benefitů měla Vaše organizace?
- Jaké benefity byste uvítaly?
- Je něco, co byste za dobu svého působení změnila?

- Prostor pro doplňující otázky a diskuzi

Informovaný souhlas – respondenti

Výzkum probíhá za účelem získání dat pro diplomovou práci vedené na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Diplomová práce je zaměřena na téma: Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Výzkum se soustředí na důvody odchodu z organizace a vlivu motivace na Váš odchod.

Cílem výzkumu je zjistit, za jakých okolností, a co Vás přimělo k odchodu z Vašeho zaměstnání. Výzkum má dále za cíl zjistit, v jaké míře Vás ovlivňovala motivace zaměstnavatele a za jakých podmínek byste uvažovali o setrvání v organizaci. Z analýzy rozhovorů bude nadále zpracováno stručné doporučení pro tento typ zařízení.

Pro účely analýzy nejsou klíčové Vaše osobní údaje. Je na Vašem svobodném uvážení, zda chcete zůstat v anonymitě či nikoli. Všechny výstupy, které vzejdou z tohoto výzkumu, budou na Vaši žádost anonymizovány a nebudou mít spojitost s Vaší osobou, zařízením a pracovní pozicí, kterou jste zde vykonával/a. Všechny nashromážděné informace budou použity pouze pro účely této diplomové práce

Informovaný souhlas – organizace

Výzkum probíhá za účelem získání dat pro diplomovou práci vedené na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Diplomová práce je zaměřena na téma: Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Výzkum se soustředí na důvody odchodu z organizace a vlivu motivace na Váš odchod.

Cílem výzkumu je zjistit, za jakých okolností, a co přimělo dnes již bývalé zaměstnance k odchodu z organizace. Výzkum má dále za cíl zjistit, v jaké míře pracovníky ovlivňovala motivace ze strany organizace a za jakých podmínek bys uvažovali o setrvání v organizaci.

Pro účely analýzy není klíčové konkretizovat Vaši organizaci, v práci bude zmíněn pouze účel organizace a její poslání. Je na Vašem svobodném uvážení, zda chcete zůstat v anonymitě či nikoli. Z analýzy výstupu vzejde stručné doporučení pro tento typ zařízení. Všechny nashromážděné informace budou použity pouze pro účely této diplomové práce.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Petra Nebeská

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce:

Mgr. Monika Havlíčková