

# Osobnostní faktory vedoucí k fluktuaci zaměstnanců

Lucie Vnoučková

**Abstrakt:** *Fluktuace zaměstnanců je poměrně nákladnou záležitostí. Ať už z hlediska finančního, nebo z hlediska možnosti ztráty znalostních pracovníků a ohrožení kontinuity znalostí. Z tohoto důvodu je nutné věnovat pozornost příčinám vedoucím k fluktuaci zaměstnanců. Cílem příspěvku je na základě výsledků primárního výzkumu, formulovat příčiny, které vedou k odchodu zaměstnanců a jejich odhalení doporučit změny v personálním řízení vedoucí k jejich omezení až eliminaci. Výsledky přináší sumariizaci hlavních příčin odchodu zaměstnanců a jejich dělení podle výstupů statistických analýz (korelace, regrese, analýza hlavních komponent) na příčiny vycházející ze zaměření zaměstnance (jeho osobních hodnot) na kolektivistické a individualistické. Zaměřením se na výsledné faktory a jejich šířením v rámci vzdělávání manažerů lze omezit příčiny negativní fluktuace v praxi.*

**Klíčová slova:** Organizace · Fluktuace · Zaměstnanec · Příčiny · Osobnost

**JEL Classification:** J63

## 1 Úvod

Fluktuace zaměstnanců je poměrně nákladnou záležitostí, pokud se přihledne k nákladům na vyhledávání, školení, zácvik, adaptaci nových pracovníků, dodatečnou práci manažerů a personalistů, nadměrné zatížení zaměstnanců, kteří musejí do doby nalezení náhrady vykonávat dodatečnou práci za bývalého kolegu a také k „utopeným“ nákladům, tedy investicím do odcházejícího zaměstnance během posledního roku (jako jsou absolvovaná školení, investice do rozvoje apod.). Nelze se divit, že problematika fluktuace bývá označována jako jeden ze zásadních problémů managementu lidských zdrojů i celých organizací. Tato studie nahlíží fluktuaci zaměstnanců jakožto mobilitu z důvodu nesouladu osobnosti s vykonávaným místem. Cílem příspěvku je pak, na základě výsledků výzkumu, poukázat na příčiny, které vedou k odchodu zaměstnanců a jejich odhalení doporučit změny vedoucí k jejich omezení až eliminaci.

Nespokojenost zaměstnanců na současné pracovní pozici často pramení z neslučitelnosti hodnot a postojů vůči kultuře organizace. Právě tyto tendence jsou popsány za pomoci primárního výzkumu a statistického testování v tomto článku. V článku budou nejprve uvedena teoretická východiska práce, následně popis řešení problému, včetně uvedení použitých metod, informace o zkoumaném vzorku a návaznost na další obdobné výzkumy. Následně budou uvedeny výsledky dotazování zaměstnanců. Výstupy z dotazníků budou popsány společně s uvedením výsledků statistického testování, které podpořila analýza hlavních komponent. Diskuse a závěr shrnují výsledky a doporučení pro praxi.

## 2 Literární přehled

Příčiny dobrovolného odchodu zaměstnanců z pracovní pozice lze zkoumat z podstaty nesouladu s jejich vnitřní motivací. Práce nesplňuje v některém z ohledů očekávání zaměstnance, a pokud nelze zjednat nápravu, zaměstnanec odchází. Bělohlávek (2008), Jenkins (2009) a Ramlall (2004) popisují příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací. Pokud je nesplněna potřeba na vyšším hierarchickém stupni Maslowovy pyramidy, jednotlivec se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii. Nejčastěji se u zaměstnanců vyskytuje případ, kdy nesplněné očekávání ve formě

---

**Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.**

Vysoká škola ekonomie a managementu, Katedra managementu, Nárožní 2600/9a, Praha 5, e-mail: lucie.vnouckova@vsem.cz

seberozvoje se přesunuje na rozvoj vztahových potřeb (Bělohávek, 2008; Mikuláščík, 2007). Pokud však nejsou na pracovišti vyhovující ani ty, pracovník opouští pracovní místo (pokud nelze změnit podmínky). Seberozvoj je v organizaci podmíněn její kulturou. Příznivá kultura pro rozvoj zaměstnanců se vyznačuje možnostmi školení, vzdělávání, pracovní pozice s komplexními úkoly a zodpovědností. Pracovní role je dalším intrinstickým motivačním faktorem, který ovlivňuje sebeaktualizaci. Zaměstnanec vyžaduje respekt ve vztahu k pracovní pozici, odpovědnosti, kterou k sobě váže a důležitosti pro funkčnost organizace (Jenkins, 2009).

Faktory pracovní spokojenosti uvádí Herzbergova dvoufaktorová teorie. Rozlišuje v organizaci faktory nezbytné k (pracovní) spokojenosti od podmínek práce. Hygienické faktory ovlivňují nespokojenost a motivační ovlivňují spokojenost zaměstnanců (Novotná, 2008). Hygienické podmínky nejsou podmínkami seberealizace člověka v organizaci a jejich naplnění nevede k jeho spokojenosti v ní, je potřeba proto těmto faktorům věnovat zvýšenou pozornost. Ne každý zaměstnanec se nutně potřebuje seberealizovat, ale každý jedinec se rozhodne opustit pracovní pozici z důvodu nespokojenosti s některým (nebo s více) z dissatisfaktorů. Podle studie provedené autory Hackman & Oldham (1980), která se zaměřovala na zaměstnance vzdělávacích institucí a vědce, bylo zjištěno šest hlavních faktorů ovlivňujících fluktuaci. Jsou jimi výše odměn a benefitů, růst a rozvoj, smysl práce, vedení nadřazeným, vztahy se spolupracovníky a bezpečnost práce. Pass (2005) in Anderson (2009) uvádí jako hlavní příčiny spokojenosti zaměstnanců systém 3R (Recognition, Respect, Relationships – uznání, respekt, vztahy), které Anderson (2009), Branham (2009) a Katcher & Snyder (2009) doplňují o odměňování, vyhovující kulturu na pracovišti, jistotu (a bezpečnost) práce. Ramlall (2004) rozdělil motivační faktory vedoucí ke spokojenosti na pracovní pozici na splnění základních motivačních potřeb podle Maslowa (1943), spravedlnost v zacházení, splnění očekávání a koncept pracovního místa. Výsledkem studií byla nízká korelace mezi nespokojeností na pracovní pozici vedoucí k fluktuaci a výší odměn, naopak, organizacím bylo doporučeno zaměřením na kvalifikační růst zaměstnanců, zvyšování kompetencí a zřejmost smyslu práce na konkrétní pracovní pozici. Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci (Deiblová 2005; Kocianová, 2010; Bělohávek, 2008). Opuštění pracovního místa lze považovat za extrémní případ stresové situace, nespokojenosti, demotivace a dlouhodobé frustrace pracovníka (Kolman, 2003; Linhart, 2003).

Evangelu (2009) dělí motivátory, a tedy (v opačném směru) i příčiny nespokojenosti vedoucí k rozhodnutí zaměstnance, zda v organizaci setrvá nebo ji opustí, na intuitivní, ekonomicko-cílové, finanční, analytické, technické, sociální a detailistické, jak uvádí tabulka 1. Toto dělení lze ve srovnání s ostatními autory hodnotit jako nevyrovnané v jednotlivých charakteristikách, kdy některé (zejména analytické a detailistické) lze snadno zařadit pod jiné oblasti s širším záběrem a vyšším vlivem na motivaci zaměstnanců. V porovnání s Evangelu (2009) uvádí Schein (1969) vyváženější portfolio potřeb, preferencí a očekávání zaměstnanců od práce v organizaci (viz tabulka 2). Schein (1969) vychází z klasických teorií potřeb, které modifikuje pro pracovní prostředí a motivaci k práci. Stejně jako u Evangelu (2009) je ale možné některé položky shrnout do širších souvislostí. Například potřebu vyniknout, soutěžit a individuality lze společně s autonomií a seberealizací shrnout do potřeby uznání. Potřeba pomáhat je naopak nedostatečně rozvedena o další možné vztahy na pracovišti, jako potřeba sounáležitosti se skupinou, potřeba rozvíjet sociální schopnosti. Ke vztahové potřebě je možné přiřadit i uváděnou potřebu vůdcovství. Potřeba bezpečí je naopak nedostatečně rozpracována ve smyslu udržení životní úrovně a prestiže jak v současnosti, tak i pocit jistoty pracovního místa v organizaci a očekávané prosperity v budoucnosti. Zaměstnanci, stejně jako v osobním životě, kladou značný důraz na pocit bezpečí a jistoty (tedy i finanční a nefinanční ohodnocení a odměňování). Stejně tak není v tabulce pracovních motivátorů podle Scheina (1969) zahrnuto vnitřní prostředí organizace neboli kultura. Vnitřní zažitě chování, jednání a práce jedinců v organizaci má značný vliv na pracovní spokojenost. Zaměstnanec se s danou kulturou buď ztotožní, nebo ji alespoň částečně přijme za svou a je ochoten ji dlouhodobě sdílet, v opačném případě částečného nebo úplného odmítnutí lze očekávat jeho brzký odchod z pracovní pozice.

Stejně jako kultura je faktorem vnitřního prostředí, i způsob organizační komunikace, kterou autor taktéž neuvádí, pouze okrajově se dotýká potřeb autonomie, vůdcovství a potřeby pomáhat.

**Tabulka 1** Pracovní oblasti motivátorů  
Table 1 Work motivators

Oblast motivátorů <sup>1</sup>	Příklad motivátorů <sup>9</sup>
Intuitivní <sup>2</sup>	Možnost volit tempo, volné termínové ohraničení, potřeba využívat tvořivosti, silná potřeba verbální podpory nadřízeného. <sup>10</sup>
Ekonomicko-cílová <sup>3</sup>	Možnost řídit, ovlivnit, vést, určovat cíle, dosahovat sociální status, stoupat v hierarchii. <sup>11</sup>
Finanční <sup>4</sup>	Výše platu, možnost ovlivňovat výsledek druhých, benefity. <sup>12</sup>
Analytické <sup>5</sup>	Rozbory, přesnost, důkladnost v práci, hodnocení, méně mezilidského kontaktu. <sup>13</sup>
Technické <sup>6</sup>	Možnost měnit prostředí (práce v kanceláři i v provozu), odbornost, zručnost, uznání dovednosti v technické oblasti. <sup>14</sup>
Sociální <sup>7</sup>	Práce v týmu, možnost pomáhat, dobré vztahy, citlivá org. kultura. <sup>15</sup>
Detailistické <sup>8</sup>	Pravidla, systém, řád, důkladnost, dodržování dohod. <sup>16</sup>

Notes: <sup>1</sup>area of motivation; <sup>2</sup>intuitive; <sup>3</sup>economic-goal; <sup>4</sup>financial; <sup>5</sup>analytic; <sup>6</sup>technical; <sup>7</sup>social; <sup>8</sup>detailistic; <sup>9</sup>examples of motivators; <sup>10</sup>possibility to choose the tempo of the work, choasable terms, need to use creativity; need of verbal evaluation of supervisor; <sup>11</sup>possibility to managem, influence, lead, set goals, achieve social status, grow in hierarchy; <sup>12</sup>level of salary, possibility to influence results of others, benefits; <sup>13</sup>analyses, accuracy, exactness, evaluation, less personal contact; <sup>14</sup>possibility to change environment (work in office and in service), expertise, skills, recognition in technical area; <sup>15</sup>work in team, possibility to help, good relationships, sensitive organisation culture; <sup>16</sup>rules, system, order, thoroughness, fulfillment of agreements.

Zdroj: Evangelu (2009)

Source: Evangelu (2009)

**Tabulka 2** Pracovní motivátory podle potřeb  
Table 2 Work motivators according needs

Potřeba <sup>1</sup>	Preferování <sup>10</sup>	Očekávání <sup>19</sup>
Bezpečí <sup>2</sup>	Jistoty, stability <sup>11</sup>	Loajality <sup>20</sup>
Autonomie <sup>3</sup>	Samostatné práce na vlastním úseku <sup>12</sup>	Uznání <sup>21</sup>
Odbornosti <sup>4</sup>	Řešení odborných problémů <sup>13</sup>	Odměny <sup>22</sup>
Vůdcovství <sup>5</sup>	Odpovědnosti <sup>14</sup>	Odměny podle prosperity <sup>23</sup>
Vyniknout <sup>6</sup>	Situace jako výzvy k sebeprosazení <sup>15</sup>	Peněz a popularity <sup>24</sup>
Pomáhat <sup>7</sup>	Služby <sup>16</sup>	Pocitu užitečnosti <sup>25</sup>
Soutěžit <sup>8</sup>	Soupeření <sup>17</sup>	Výhry <sup>26</sup>
Individuality <sup>9</sup>	Spojení práce, osobnosti a soukromí <sup>18</sup>	Respektu k sobě a soukromí <sup>27</sup>

Notes: <sup>1</sup>Need: <sup>2</sup>safety, <sup>3</sup>autonomy, <sup>4</sup>expertise, <sup>5</sup>leadership, <sup>6</sup>excel, <sup>7</sup>help, <sup>8</sup>compete, <sup>9</sup>individuality; <sup>10</sup>Preference: <sup>11</sup>security, stability, <sup>12</sup>individual work on own department, <sup>13</sup>solution of expert problems, <sup>14</sup>responsibility, <sup>15</sup>situation as challenge to self-assertion, <sup>16</sup>services, <sup>17</sup>competition, <sup>18</sup>unity of work, personality and privacy; <sup>19</sup>Expectations: <sup>20</sup>loyalty, <sup>21</sup>recognition, <sup>22</sup>remuneration, <sup>23</sup>remuneration according to prosperity, <sup>24</sup>money and popularity, <sup>25</sup>feeling of usefulness, <sup>26</sup>win, <sup>27</sup>respect to self and privacy.

Zdroj: Schein (1969) in Novotná (2008)

Source: Schein (1969) in Novotná (2008)

### 3 Materiál a metodika

Cílem článku je na základě výsledků primárního výzkumu, formulovat příčiny, které vedou k odchodu zaměstnanců a jejich odhalením doporučit změny vedoucí k jejich omezení až eliminaci. Na základě zjištění budou formulována doporučení pro praxi.

Data k vyhodnocení příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice byla získána dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy prostřednictvím dotazníkového šetření. Osloveno bylo v obou výzkumech přes 1000 osob a bylo rozebráno splnění podmínek nedávného přechodu mezi zaměstnáními, typ zaměstnání a sektor působení zaměstnanců. Podmínku splnilo do 20 % osob a z nich se podařilo shromáždit 100 vyplněných dotazníků. Nejprve byl proveden průzkum, následně dvě nezávislá dotazování. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický

dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník, využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Oba výzkumy probíhaly po dobu, než bylo zodpovězeno 100 dotazníků zaměstnanci, kteří již opustili své pracovní místo během posledních 12 měsíců. Respondenti se v jednotlivých výzkumech neopakovali. Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody víceetapového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let.

První dotazník byl vyplněn 98 respondenty. Celkem dopovědělo 63 žen a 35 mužů. Ženy byly ochotnější odpovídat na osobní otázky týkající se příčin nespokojenosti v organizaci a odchodu z pracovní pozice. Nejčastější věková skupina byla mezi 25 – 35 lety (71 % respondentů), dále od 20 do 25 let (15 % respondentů) a ostatní respondenti (14 %) byli starší 35 let (35 – 50 let). Podle velikosti organizací byli zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Nejvíce však bylo zástupců zaměstnanců z malých organizací (do 19 zaměstnanců - 36 %), dále středních (mezi 20 a 250 zaměstnanci - 32 %) a velkých (nad 250 zaměstnanců 31 %). Většina zaměstnanců (69 %) pracovala v organizaci v klasickém pracovním poměru, zbylých 31 % na dohodu o provedení práce nebo hodinově.

Mezi dotazovanými převažovala terciální sféra (služby), což ovšem vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců v České republice pracuje právě ve službách, není na závadu, naopak napomáhá k snadnějšímu zobecnění závěrů na populaci zaměstnanců, kteří odcházejí z pracovních pozic v organizaci. Věk zaměstnanců byl preferován v rozpětí 25 – 35 let vzhledem k tomu, že se jedná o generaci, která formuje současný pracovní trh, již má pracovní zkušenosti a zároveň vysokou produktivitu, která se pojí s častější tendencí opouštět pracovní pozice. Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří mají před sebou ještě poměrně dlouhou zaměstnaneckou budoucnost a jedná se proto hlavní skupinu, která formuje názory budoucích zaměstnanců. Proto byli právě tito zaměstnanci preferováni pro utvoření závěrů o budoucí populaci fluktuujících zaměstnanců. Naopak bylo zjištěno, že pohlaví nemá na fluktuaci zaměstnanců žádný vliv (testování pomocí kontingenčních tabulek a testových kritérií  $\chi^2$ , G2, *Phi* a Cramerovo *V* vyšlo neprůkazné) a proto byla tato otázka z dalších dotazníků vypuštěna.

Druhý dotazník zodpovědělo 106 respondentů. Součástí dotazníku nebylo členění na muže a ženy vzhledem k bezúčelnosti otázky (pohlaví nemá vliv na odchod z organizace). Věk zúčastněných zaměstnanců se nejčastěji pohyboval mezi 25 - 35 lety (49 %), dále mezi 35 - 50 lety (41 %) a věk zbytku respondentů (10 %) byl mezi 20 - 25 lety.

Celkem se zúčastnilo 43 % zaměstnanců z malých organizací (do 20 zaměstnanců) a zbytek (57 %) z velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Opět většina zaměstnanců pracovala na hlavní pracovní poměr (90 %), 8 % bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a 2 % na živnostenský list. Zkoumaný vzorek nebyl dělen podle sektoru či oboru, ve kterém pracovali, neboť  $\chi^2$  test prokázal, že mezi těmito skupinami nejsou statisticky významné rozdíly. Odpovědi byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham (2009), Hackman & Oldham (1980), Meyer & Allen (1991) a Katcher & Snyder (2009).

Ve druhém výzkumu bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazovaní udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu.

Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007 a SPSS. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování byla využita analýza rozptylu, parametrické testy a zjištění korelace, regrese a determinace. Pro hlubší rozbory byly použity metody vícerozměrné statistiky, zejména analýza hlavních komponent (pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo; pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995), kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení).

Podkladem pro analýzy byla identifikace příčin odchodu zaměstnanců z pracovních pozic. Transfer zaměstnanců do jiné organizace je zkoumán ve vztahu k afektivnosti daného jedince a jeho potenciálnímu výkonu. Pomocí metody indukce byly sestaveny faktory charakterizující interní organizační příčiny nespokojenosti zaměstnanců během odchodu z pracovní pozice. Těmito faktory jsou odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání. Faktory byly konstruovány jako obecné z důvodu prokazatelného jasného chápání, analogicky k výzkumu autorů Gosling, Rentfrow & Swann (2003), John, Naumann & Soto (2008) a Benet-Martinez & John (1998). Prokazatelnost výsledků podpořila agregace, kdy sčítáním jednotlivých testovaných položek bylo dosaženo podpory nadřazeného prvku a celku. Jednotlivé položky konstruktů podporující výsledné faktory byly testovány zvlášť a jejich spolehlivost se sčítá v celku.

Pro sestavení sedmi faktorů bylo použito celkem 29 determinant. Jednalo se o výroky, které respondenti nejčastěji uváděli jako příčiny svého odchodu z organizace. Přitom se jednalo pouze o interní organizační příčiny. Průkaznost faktorů i jejich determinantů byla testována pomocí korelační a regresní analýzy a analýzy diferencí na hladině významnosti 0,01. Výsledky indikují přímou a silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a opuštěním pracovní pozice. Faktory byly proto nadále používány pro další analýzy. Příčiny interní organizační fluktuace lze členit na sedm hlavních faktorů. Pokud jsou pominuty osobní důvody, jako je stěhování, založení rodiny, nemoc, odchod do důchodu nebo návrat do školy, lze konstatovat, že na základě výsledků výzkumu jde o faktory odměňování, jistoty budoucnosti, vztahů na pracovišti, uznání v organizaci, komunikace uvnitř organizace, organizační kultury a očekávání. Výše uvedené faktory byly sestaveny na základě indukce. Korelační, regresní analýza a analýza diferencí prokázala jejich významnost na hladině 0,01 a analýza také pomohly k výslednému sestavení a pochopení vzájemných vztahů mezi nimi a vykreslení jejich vzájemného ovlivňování a působení. Koeficienty korelace i determinace jsou velmi vysoké, lze je vysvětlit jednak očištěním faktorů o externí vlivy fluktuace a jednak celkovým zaměřením výzkumu přímo na zaměstnance, kteří již opustili své pracovní místo. Jedná se tedy o nepravou korelaci, kdy korelační koeficient musel z podstaty složení respondentů vyjít v hodnotě, která se těsně blíží k 1. Přesto, nebo právě proto, je možné považovat výsledky analýzy za jasně prokazující silný vztah všech faktorů a odchodu zaměstnanců z pracovního místa. Přitom vliv a síla vztahů jednotlivých faktorů na fluktuaci je téměř shodná. Výsledky analýzy dále potvrzují, že pracovní motivace a nasazení se během rozhodování o odchodu z organizace prokazatelně mění. Rozhodnutí o odchodu má vliv na pracovní nasazení, neboť pouze 22 % respondentů uvedlo, že toto rozhodnutí nemělo žádný vliv na jejich pracovní výkon. Ostatní uváděli různé míry vlivu snížení pracovního nasazení; vysoké snížení pracovní morálky uvedlo 21 % respondentů.

### 3.1 Modelace pomocí analýzy hlavních komponent

Konstrukt determinantů sestavených pomocí metod indukce a dedukce, které ovlivňují odchod zaměstnanců z pracovních míst, byl modelován dále pomocí analýzy hlavních komponent, která měla odhalit vztahy mezi jednotlivými determinanty a jejich vzájemného vlivu na fluktuaci zaměstnanců. Krátký popis a vysvětlení zkratk determinantů, které byly součástí analýzy, je uveden v tabulce 3. Analýza byla provedena pomocí softwaru SPSS. Analýza nalezla 11 faktorů, které celkově vysvětlují 66 % chování respondentů (viz tabulka 4). Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány takové, které měly vyšší hodnotu než 0,3 podle doporučení Ander-

son (2009) a článku ACITS (1995). Metoda hlavních komponent pomohla rozdělení hodnot a zaměření zaměstnanců podle typu jejich osobnosti.

**Tabulka 3** Popis determinantů a vysvětlení zkratk

Table 3 Description of determinants and explanation of abbreviations

Zkratka <sup>1</sup>	Popis <sup>30</sup>	Zkratka <sup>1</sup>	Popis <sup>7</sup>
PRUŽN <sup>2</sup>	Nepružný pracovní poměr <sup>31</sup>	PRODUK <sup>16</sup>	Nedostatek zaměření na produktivitu <sup>45</sup>
ZATÍŽ <sup>3</sup>	Nadměrné zatížení <sup>32</sup>	UZNÁNÍ <sup>17</sup>	Nedostatek uznání <sup>46</sup>
ZDROJ <sup>4</sup>	Nedostatek potřebných zdrojů <sup>33</sup>	NEKALÉ <sup>18</sup>	Nekalé platební praktiky <sup>47</sup>
KULTUR <sup>5</sup>	Nevyhovující organizační kultura <sup>34</sup>	DŮVĚRA <sup>19</sup>	Nedostatek důvěry v nejvyšší vedení <sup>48</sup>
KVALIT <sup>6</sup>	Nedostatek zaměření na kvalitu <sup>35</sup>	BUDOUC <sup>20</sup>	Nejistota ohledně budoucnosti firmy <sup>49</sup>
PLAT <sup>7</sup>	Nedostatečné platové ohodnocení <sup>36</sup>	ROZVOJ <sup>21</sup>	Nedostatek zájmu o rozvoj <sup>50</sup>
BENEFIT <sup>8</sup>	Nevyhovující benefit <sup>37</sup>	STÁLOST <sup>22</sup>	Nejistota stálosti zaměstnání <sup>51</sup>
ODPOV <sup>9</sup>	Odměna neodpovídá výkonu <sup>38</sup>	CESTOV <sup>23</sup>	Nadměrné požadavky na cestování <sup>52</sup>
UPŘÍMN <sup>10</sup>	Nedostatek upřímnosti / integrity / etiky <sup>39</sup>	KOLEGA <sup>24</sup>	Negativní vztah s kolegou/y <sup>53</sup>
KOMUNI <sup>11</sup>	Nedostatek otevřené komunikace <sup>40</sup>	TÝM <sup>25</sup>	Nedostatek týmové spolupráce mezi zaměstnanci <sup>54</sup>
PODPOR <sup>12</sup>	Nedostatečná podpora vstupů či nápadů <sup>41</sup>	SPRAVE <sup>26</sup>	Nespravedlivé zacházení <sup>55</sup>
ZPĚT <sup>13</sup>	Nedostatečná zpětná vazba <sup>42</sup>	OČEKÁ <sup>27</sup>	Nedostatek jasných očekávání <sup>56</sup>
VZDĚL <sup>14</sup>	Nedostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj <sup>43</sup>	SOUKR <sup>28</sup>	Nevyrovnanost pracovního a soukromého života <sup>57</sup>
NÁPLŇ <sup>15</sup>	Nezajímavá nebo nenaplnující práce <sup>44</sup>	NADŘÍZ <sup>29</sup>	Negativní vztah s nadřízeným/i <sup>58</sup>

Notes: <sup>1</sup>Abbreviation: <sup>2</sup>FLEX, <sup>3</sup>LOAD, <sup>4</sup>SOURC, <sup>5</sup>CULT, <sup>6</sup>QUALI, <sup>7</sup>SALAR, <sup>8</sup>BENE, <sup>9</sup>RELA, <sup>10</sup>HONE, <sup>11</sup>COMM, <sup>12</sup>SUPP, <sup>13</sup>BACK, <sup>14</sup>DEVE, <sup>15</sup>INTER, <sup>16</sup>PROD, <sup>17</sup>RECO, <sup>18</sup>PAY, <sup>19</sup>TRUS, <sup>20</sup>FUTU, <sup>21</sup>GROW, <sup>22</sup>STABI, <sup>23</sup>TRAV, <sup>24</sup>COLL, <sup>25</sup>TEAM, <sup>26</sup>TREA, <sup>27</sup>EXPE, <sup>28</sup>LIFE, <sup>29</sup>SUPER; <sup>30</sup>Description: <sup>31</sup>Inflexible employment, <sup>32</sup>Excessive workload, <sup>33</sup>Lack of necessary resources, <sup>34</sup>Inconvenient organisational culture, <sup>35</sup>Lack of focus on quality, <sup>36</sup>Inadequate salary, <sup>37</sup>Inadequate benefits, <sup>38</sup>Remuneration is not related to employee performance, <sup>39</sup>Lack of honesty / integrity / ethics, <sup>40</sup>Lack of open communication, <sup>41</sup>Lack of support for inputs and ideas, <sup>42</sup>Lack of feedback and coaching, <sup>43</sup>Lack of opportunities for training and development, <sup>44</sup>Uninteresting or unsatisfying job position, <sup>45</sup>Lack of focus on productivity, <sup>46</sup>Lack of recognition, <sup>47</sup>Unfair payment practices, <sup>48</sup>Lack of trust in top management, <sup>49</sup>Uncertainty about the future of the organisation, <sup>50</sup>Lack of interest in future growth, <sup>51</sup>Uncertain stability of employment, <sup>52</sup>Excessive travel requirements, <sup>53</sup>Negative relationship with a colleague(s), <sup>54</sup>Lack of teamwork among employees, <sup>55</sup>Unfair treatment, <sup>56</sup>Lack of clear expectations, <sup>57</sup>Imbalance between work and private life, <sup>58</sup>Negative relationship with the supervisor(s).

Zdroj: vlastní výzkum – vlastní zpracování údajů získaných z výsledků šetření na 202 podnicích

Source: author's processing – data from survey gained from 202 organisations

Tabulka 5 uvádí postupně jednotlivé faktory a jejich determinanty. Vysvětlení zkratk je uvedeno v tabulce 1 a názvy výsledných faktorů jsou uvedeny v tabulce 6. První faktor, vysvětlující 12 % variance v sobě slučuje celkem 16 výroků respondentů. Ačkoli se může zdát, že výroky společně zdánlivě nesouvisí, celkově lze říci, že vystihují typ zaměstnance, který má snahu se ve své práci realizovat a zároveň klade důraz na společenské hodnoty. Faktor 1 slučuje výroky týkající se důvěry ve vedení organizace, spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci, upřímnost, vzájemnou otevřenou komunikaci a kulturu, pravidelnou zpětnou vazbu, dále pak zaměření na produktivitu, náplň práce, kvalitu, podporu nových nápadů, vzdělávání a rozvoj a s tím související uznání a v neposlední řadě dobré vztahy mezi kolegy i nadřízenými. Nespokojenost právě s těmito kolektivistickými položkami donutila řadu zaměstnanců k odchodu z pracovního místa. Příčiny řady odchodů lze spatřovat v nedostatečném uspokojení potřeb zaměstnanců jako je sounáležitost, seberealizace, rozvoj a etika vztahů.

**Tabulka 4** Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Table 4 Variance explained by single factors

Faktor 1	Variance <sup>2</sup>	% variance	Kumulativní % <sup>3</sup>
1	3,474	11,978	11,978
2	2,215	7,638	19,616
3	2,075	7,155	26,771
4	1,869	6,444	33,216
5	1,688	5,821	39,037
6	1,597	5,507	44,544
7	1,412	4,870	49,415
8	1,303	4,492	53,907
9	1,281	4,416	58,323
10	1,152	3,974	62,296
11	1,143	3,941	66,237

Notes: <sup>1</sup>factor, <sup>2</sup>variance, <sup>3</sup>cummulative %.

Zdroj: vlastní výzkum – vlastní zpracování údajů získaných z výsledků šetření na 202 podnicích

Source: author's processing – data from survey gained from 202 organisations

**Tabulka 5** Výsledné faktory nalezené metodou analýzy hlavních component

Table 5 Resulted factors revealed by method of analysis of principal components

Determinant	Faktor / Factor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SOUKR <sup>1</sup>	-0,024	<b>0,341</b>	0,167	<b>0,595</b>	0,012	0,285	0,001	0,208	0,148	-0,177	0,289
ZATÍŽ <sup>2</sup>	-0,093	0,043	<b>0,442</b>	<b>0,463</b>	-0,019	0,069	-0,197	-0,211	<b>-0,332</b>	-0,079	<b>0,381</b>
ZDROJ <sup>3</sup>	-0,018	0,158	<b>0,508</b>	<b>-0,308</b>	-0,055	-0,140	0,088	<b>0,354</b>	0,136	-0,262	-0,185
NEKALÉ <sup>4</sup>	-0,137	-0,188	<b>0,643</b>	0,182	0,155	-0,179	0,056	0,073	0,255	<b>0,328</b>	-0,014
PLAT <sup>5</sup>	0,136	0,228	0,295	-0,278	-0,089	0,692	0,030	0,077	-0,025	-0,016	-0,182
DŮVĚRA <sup>6</sup>	<b>0,442</b>	-0,113	0,037	0,274	0,105	0,092	<b>-0,552</b>	0,064	<b>0,332</b>	0,136	-0,086
BUDOUC <sup>7</sup>	-0,067	<b>-0,316</b>	<b>0,347</b>	-0,102	0,277	0,279	-0,242	-0,096	<b>0,304</b>	-0,247	-0,140
TÝM <sup>8</sup>	0,100	0,151	-0,011	0,057	<b>0,686</b>	-0,078	-0,126	0,228	0,129	-0,071	0,196
CESTOV <sup>9</sup>	-0,204	-0,107	-0,158	0,258	-0,251	-0,159	<b>0,364</b>	0,089	<b>0,469</b>	-0,033	0,139
ROZVOJ <sup>10</sup>	0,154	<b>-0,481</b>	-0,146	-0,229	0,168	0,177	-0,282	0,030	0,056	-0,285	<b>0,458</b>
OČEKÁ <sup>11</sup>	0,250	<b>0,354</b>	0,106	-0,241	<b>-0,363</b>	<b>-0,323</b>	-0,276	0,094	0,141	-0,165	-0,001
SPRAVE <sup>12</sup>	<b>0,425</b>	<b>0,392</b>	0,090	0,276	0,121	-0,111	0,005	-0,183	-0,195	0,159	-0,027
KOMUNI <sup>13</sup>	<b>0,344</b>	0,157	-0,039	-0,184	0,027	-0,074	-0,077	<b>-0,657</b>	0,279	0,097	0,067
KULTUR <sup>14</sup>	<b>0,341</b>	-0,288	0,267	-0,021	-0,285	-0,280	-0,218	<b>0,311</b>	-0,268	0,255	-0,015
PRODUK <sup>15</sup>	<b>0,428</b>	-0,287	-0,177	0,085	0,168	0,092	0,160	<b>0,320</b>	-0,255	0,019	0,023
VZDĚL <sup>16</sup>	<b>0,323</b>	0,194	0,243	<b>-0,459</b>	-0,036	0,144	0,236	-0,156	0,167	0,205	<b>0,356</b>
PRUŽN <sup>17</sup>	-0,133	0,022	-0,203	<b>0,317</b>	<b>-0,365</b>	0,154	0,160	0,209	0,279	0,152	0,267
BENEFI <sup>18</sup>	<b>0,523</b>	0,122	0,068	-0,114	-0,204	0,176	0,134	-0,171	-0,054	-0,092	0,141
PODPOR <sup>19</sup>	<b>0,524</b>	-0,287	-0,143	-0,063	<b>-0,387</b>	-0,032	<b>-0,400</b>	0,150	0,026	0,031	0,014
ODPOV <sup>20</sup>	0,246	<b>0,363</b>	0,186	0,164	-0,109	<b>0,527</b>	-0,027	0,132	-0,025	0,217	-0,208
STÁ-LOST <sup>21</sup>	-0,097	-0,238	0,574	-0,127	-0,049	-0,169	0,136	0,030	-0,009	<b>0,303</b>	0,181
KOLEGA <sup>22</sup>	<b>0,310</b>	<b>0,420</b>	-0,039	-0,213	0,127	-0,206	-0,088	0,233	0,290	0,080	0,126
NADŘÍZ <sup>23</sup>	<b>0,459</b>	-0,088	-0,153	0,253	<b>0,419</b>	-0,065	0,084	-0,073	0,074	0,257	<b>-0,316</b>
ZPĚT <sup>24</sup>	<b>0,513</b>	-0,215	0,174	-0,006	0,100	0,014	<b>0,426</b>	0,134	-0,021	<b>-0,384</b>	-0,113
UZNÁNÍ <sup>25</sup>	<b>0,492</b>	<b>0,343</b>	-0,059	0,240	-0,229	-0,146	-0,073	-0,023	-0,119	-0,228	-0,004
NÁPLN <sup>26</sup>	<b>0,358</b>	-0,012	<b>-0,388</b>	<b>-0,303</b>	0,160	0,218	0,141	0,248	-0,074	0,347	0,249
KVALIT <sup>27</sup>	<b>0,488</b>	<b>-0,386</b>	-0,110	0,250	-0,254	0,080	0,185	-0,118	<b>0,339</b>	-0,046	-0,207
UPŘÍMN <sup>28</sup>	<b>0,570</b>	0,253	0,086	0,076	0,237	<b>-0,341</b>	0,225	0,025	-0,030	-0,183	0,070
NÁPAD <sup>29</sup>	<b>0,497</b>	<b>-0,502</b>	0,289	0,109	-0,065	0,030	0,175	-0,199	-0,121	-0,051	0,119

Notes: <sup>1</sup>LIFE, <sup>2</sup>LOAD, <sup>3</sup>SOURC, <sup>4</sup>PAY, <sup>5</sup>SALAR, <sup>6</sup>TRUS, <sup>7</sup>FUTU, <sup>8</sup>TEAM, <sup>9</sup>TRAV, <sup>10</sup>GROW, <sup>11</sup>EXPE, <sup>12</sup>TREA, <sup>13</sup>COMM, <sup>14</sup>CULT, <sup>15</sup>PROD, <sup>16</sup>DEVE, <sup>17</sup>FLEX, <sup>18</sup>BENE, <sup>19</sup>SUPP, <sup>20</sup>RELA, <sup>21</sup>STABI, <sup>22</sup>COLL, <sup>23</sup>SUPER, <sup>24</sup>BACK, <sup>25</sup>RECO, <sup>26</sup>INTER, <sup>27</sup>QUALI, <sup>28</sup>HONE, <sup>29</sup>IDEA.

Zdroj: vlastní výzkum – vlastní zpracování údajů získaných z výsledků šetření na 202 podnicích

Source: author's processing – data from survey gained from 202 organisations

Druhý faktor je možné pojmut jako opak prvního. Jedná se o člověka individualistického, bez zaměření na okolí, organizaci, společnost a společný prospěch, respektive rozvoj. Takto se chová 8 % odcházejících zaměstnanců. Faktor 2 spojuje výroky zaměřené na soukromý prospěch respondenta, jeho očekávání, spravedlivé zacházení. Dále pak projevuje nezájem o budoucnost organizace i vlastní rozvoj, nemá dobré vztahy s kolegy, nestará se o kvalitu ani o nové nápady, přesto chce být ve své práci uznáván a odpovídajícím způsobem ohodnocen. Tento typ individualistů se zdá být nepříliš přínosným pro organizace a není tedy nutné se příliš zabývat jejich odchody. Třetí faktor vystihuje skupinu zaměstnanců, kteří jsou zaměřeni především na materiální podstatu práce a hledí do budoucnosti. Odcházejí z organizace z důvodu nedostatku zdrojů, neradi přijímají riziko ohrožení budoucnosti a vnímají její příčinu, jako jsou nekalé praktiky uvnitř organizace, nezvládají nadměrné zatížení, ale naopak přijímají jakoukoli práci, i když pro ně nemá žádný hlubší význam. Jedná se o pragmatiky s pesimistickým pohledem na budoucí běh věcí (7 % respondentů).

Faktor 4 opět charakterizuje zaměstnance zaměřeného pouze na sebe a svůj vlastní volný čas. Ostatní společensky uznávané hodnoty pro něj/ni nemají žádný význam. Čtvrtý faktor je složen z výroků týkajících se nevyrovnanosti pracovního a soukromého života, nadměrného zatížení a nepružného pracovního poměru. Dále pak tento typ zaměstnance neklade důraz na dostatek zdrojů k práci, nezajímá se o rozvoj či vzdělávání ani o to, zda je jeho/její práce naplňující. Cílem je pouze co nejrychleji pracoviště opustit za přiměřenou mzdu/plat (6 % respondentů).

Pátý faktor charakterizuje zaměstnance zaměřeného pouze na kolektiv. Příčinou odchodu jsou pouze problémy v týmu a/nebo s nadřízenými. Zároveň tento typ zaměstnance nemá žádná očekávání, nemá nároky na svůj vlastní čas a přizpůsobí se jakémukoli pracovnímu poměru i nasazení a také neočekává a nevyžaduje jakoukoli vnější podporu nových vstupů (6 % respondentů). Šestý faktor vystihuje zaměstnance, kteří se soustředí pouze na vlastní výkon a jeho odpovídající ohodnocení, nemají problémy s vlastním očekáváním ani interním chováním organizace, její etikou či integritou. Jedná se opět o pragmatiky se silným ekonomickým cítěním (5,5 % respondentů). Sedmý faktor spojuje zaměstnance, kteří odcházejí z důvodu neozřejměných nadměrných požadavků na cestování a nedostatku komunikace ohledně jejich výsledků. Naopak nemají problém s důvěrou ve vedení organizace ani podporou nových projektů a nápadů. Jedná se zřejmě o výše postavené, znalostní pracovníky, kteří jsou ovšem nespokojeni neadekvátním chováním organizace, která je vysílá jako zástupce organizace často mimo pracoviště. Už jim ovšem nesdělí, jak jejich vystupování hodnotí. Problémem je tedy zejména v komunikaci (5 % respondentů).

**Tabulka 6** Pojmenování faktorů

Table 6 Names of factors

Faktor	Název
1	Kolektivisticky zaměřený seberealizující se člověk <sup>3</sup>
2	Individualista bez zájmu <sup>4</sup>
3	Materialistický futurista <sup>5</sup>
4	Ignorance společenských hodnot <sup>6</sup>
5	Preference vztahů před individualitou <sup>7</sup>
6	Ekonomický pragmatic <sup>8</sup>
7	Nesebevědomý schopný jedinec <sup>9</sup>
8	Procesní rozvojař <sup>10</sup>
9	Nedůvěřivý v budoucnost <sup>11</sup>
10	Eticky smýšlející <sup>12</sup>
11	Kontinuálně se sebezvíjející a seberealizující člověk <sup>13</sup>

Notes: <sup>1</sup>Factor, <sup>2</sup>Name, <sup>3</sup>Collectivist with self-fulfillment, <sup>4</sup>Individualist with no interest, <sup>5</sup>Materialistic futurist, <sup>6</sup>Ignorance of culture values, <sup>7</sup>Preference of relationships instead of individuality, <sup>8</sup>Economic pragmatist, <sup>9</sup>Not self-confident but capable person, <sup>10</sup>Process developer, <sup>11</sup>Distrustful in future, <sup>12</sup>Ethically minded, <sup>13</sup>Continuously growing and self-fulfilling person.

Zdroj: vlastní výzkum – vlastní zpracování údajů získaných z výsledků šetření na 202 podnicích

Source: author's processing – data from survey gained from 202 organisations



Osmý faktor popisuje zaměstnance, kteří se zaměřují zejména na produktivitu, zpracování zdrojů v organizaci a vhodnou kulturu, podporující jejich práci. Tyto zaměstnance nezajímá komunikace uvnitř organizace, zaměřují se výhradně na procesy a jejich chod. Pokud s těmito operacemi, které jsou pro ně stěžejní, není cokoli v pořádku, mají tendenci odejít z organizace (4,5 % respondentů). Devátý faktor sdružuje zaměstnance, kteří nemají jistotu v budoucnosti a to je nutí k odchodu. Nedůvěřují vedení organizace, ani v budoucnost svého pracovního místa, vadí jim nedostatečné zaměření na kvalitu v organizaci a nadměrné cestování. Naopak nemají problém s nadměrným zatížením. Jedná se zřejmě o zaměstnance, kteří pracují rádi, ale nechťejí riskovat v organizaci, které nedůvěřují (4 % respondentů).

Desátý faktor projevuje obdobné obavy zaměstnanců o budoucnost, tentokrát ale z jiného důvodu. Problémem jsou nekalé praktiky organizace, které se zdají být ohrožující nejen pro představitele organizace, ale i zaměstnance. Jedná se o problém s etikou. Zaměstnanci navíc nemají zpětnou vazbu, což ještě umocňuje jejich pocit nejistoty budoucnosti (4 % respondentů). Poslední, jedenáctý faktor sdružuje zaměstnance zaměřené na vlastní rozvoj, vzdělávání a následné pracovní zatížení. Jedná se o zaměstnance, kteří se rádi sami rozvíjejí a práce je baví, jsou ctížádostiví a chtějí dosahovat vysokých a náročných cílů. Nemají problémy s nadřizenými, nejspíše jsou sami jedni z nich. Pokud je však těmto seberealizujícím se zaměstnancům rozvoj znemožněn, organizaci opouštějí (4 % respondentů).

Výsledky faktorové analýzy metodou analýzy hlavních komponent poskytly podklad pro rozdělení zaměstnanců na kolektivistické a individualistické, pragmatiky a zaměstnance zaměřující se na osobní rozvoj a seberealizaci. Faktory nalezené analýzou hlavních komponent lze přiřadit k dedukovaným sedmi faktorům (příčinám odchodu zaměstnanců z organizace – očekávání, kultura, odměňování, jistota, vztahy, komunikace, uznání), jak níže ukazuje tabulka 7. Lze shrnout, že všechny analýzy (korelační, regresní, diferencí a hlavních component) podporují koncepci rozdělení hlavních příčin odchodu na sedm základních faktorů. Každá z analýz je zaměřena na odlišné metody zpracování dat a přináší jiné pohledy na provázanost příčin odchodu, celkově lze však z tabulky vidět jasnou shodu v základních principech nespokojenosti zaměstnanců, jež vede k opuštění pracovního místa.

**Tabulka 7** Srovnání faktorů metodou agregace a analýzou hlavních component

Table 7 Comparison of factors by method of aggregation and analysis of principal components

Faktory (agregace) <sup>1</sup>	Faktory (analýza hlavních komponent) <sup>9</sup>
vztahy <sup>2</sup>	Kolektivisticky zaměřený seberealizující se člověk <sup>10</sup>
	Preference vztahů před individualitou <sup>11</sup>
komunikace <sup>3</sup>	Eticky smýšlející <sup>12</sup>
kultura <sup>4</sup>	Kontinuálně se seberozvíjející a seberealizující člověk <sup>13</sup>
jistota <sup>5</sup>	Nedůvěřivý v budoucnost <sup>14</sup>
uznání <sup>6</sup>	Nesebevědomý schopný jedinec <sup>15</sup>
	Procesní rozvojář <sup>16</sup>
odměňování <sup>7</sup>	Ekonomický pragmatik <sup>17</sup>
	Materialistický futurista <sup>18</sup>
očekávání <sup>8</sup>	Individualista bez zájmu <sup>19</sup>
	Ignorance společenských hodnot <sup>20</sup>

Notes: <sup>1</sup>Factors (aggregation), <sup>2</sup>relationships, <sup>3</sup>communication, <sup>4</sup>culture, <sup>5</sup>certainty, <sup>6</sup>recognition, <sup>7</sup>remuneration, <sup>8</sup>expectations; <sup>9</sup>Factors (analysis of principal components): <sup>10</sup>Collectivist with self-fulfillment, <sup>11</sup>Preference of relationships instead of individuality, <sup>12</sup>Ethically minded, <sup>13</sup>Continuously growing and self-fulfilling person, <sup>14</sup>Distrustful in future, <sup>15</sup>Not self-confident but capable person, <sup>16</sup>Process developer, <sup>17</sup>Economic pragmatist, <sup>18</sup>Materialistic futurist, <sup>19</sup>Individualist with no interest, <sup>20</sup>Ignorance of culture values.

Zdroj: vlastní výzkum – vlastní zpracování údajů získaných z výsledků šetření na 202 podnicích

Source: author's processing – data from survey gained from 202 organisations

Všechny analýzy společně podporují pozitivisticky nalezenou konstrukci sedmi faktorů, navíc analýza hlavních komponent pomáhá členit zaměstnance podle jejich vnitřních hodnot, postojů

a přístupu k sobě a organizaci. Analýza hlavních komponent přináší výsledky, které navíc rozdělují faktory na individualistické v kontrastu s kolektivistickými. Odcházející vzorek zaměstnanců a příčiny odchodu ze zaměstnání lze tedy členit také podle preferencí a postojů, které v životě zaujímají.

### 3.2 Aspekty podněcující tendence k odchodu

Skutečnost, že manažery není monitorována spokojenost zaměstnanců, se odráží v jednak nižších pracovních výkonech odcizených zaměstnanců, kteří již dali „vnitřní výpověď“, ačkoli v pracovní pozici nadále zůstávají (73 % zaměstnanců v době mezi rozhodnutím o odchodu a výpovědí snížil svůj výkon, z toho 21 % velmi výrazně), i v častých překvapivých odchodech zaměstnanců (50 % zaměstnanců odchází, aniž by měli zajištěno jiné zaměstnání, z toho 57 % nemá ani jiné zdroje příjmů).

Zaměstnanci projevují snahu zůstat na pracovní pozici po určitou dobu a čekat, zda se situace nezlepší (toto období někdy trvá i velmi dlouho dobu, jak vyplývá z průzkumu, nejčastěji do jednoho roku od zlomové události, která donutila zaměstnance přemýšlet od odchodu z organizace). Zaměstnance o odchodu donutí přemýšlet konkrétní událost na pracovišti (70 %). Poté čekají na odezvu ze strany vedení, a když nepřichází, pracují se sníženým nasazením a nakonec odcházejí. Výsledky výzkumu potvrzují tendence zaměstnanců setrvat na pracovním místě, pokud jsou podmínky příznivé, vyhovuje jim firemní kultura a nenastal žádný konflikt (95 %). Afektivnost roste společně s vztahovými (interpersonálními) konfliktními situacemi na pracovišti a tím ovlivňuje výkonnost. U faktoru očekávání je výkonnost na nižším stupni (očekávání si zaměstnanci vnášejí do nového zaměstnání a ještě nejsou plně zapracováni a adaptováni na nové podmínky, nepracují na nejvyšší úrovni výkonu). Stejně tak zaměstnanci, kteří se zajímají jen o odměny a jistotu, nejsou ochotni přeceňovat svůj výkon nad nutnou hranici. Vztahové faktory nespokojenosti (komunikace, uznání, vztahy) naopak charakterizují afektivnost během vyšší fáze výkonu. Tyto faktory vystihuje především interpersonální konflikt až boj o zdroje při plnění úkolů, tedy nemožnost vykonávat svou práci vede k růstu míry afektu. Pokud je interpersonální problém překonán, křivka se opět vrací k nižším hodnotám afektivnosti, navíc s vyšší hodnotou výkonu. Vztahové faktory vykazaly vyšší afektivnost, křivka normálního rozdělení zde roste do maxima a následně se snižuje při opětovném přechodu na faktory provázané s kulturou a očekáváním.

Celkově se jako extrémně afektivně se chovající projevilo 24 % respondentů (podle výsledků faktorové analýzy zaměřené právě na afektivnost). Projevem byly rychlé odchody z organizace, odmítnutí komunikace ohledně příčin odchodu se zástupci organizace a očekávání změny, která nebyla uskutečněna.

### 3.3 Predikce změn chování

Byl prokázán vliv konkrétní „zlomové“ situace, která donutí většinu zaměstnanců poprvé přemýšlet o odchodu z pracovní pozice. Během doby rozhodování zaměstnance, zda v organizaci setrvá, nebo podá výpověď, prochází šesti hlavními fázemi. Nejprve, po negativním impulzu, přemýšlí o nákladech odchodu (dostupnost jiného zaměstnání, starosti se sháněním nového místa, pohodlnost, zapracovanost na stávající pozici, kladné vztahy se kolegy apod.), následně čeká, zda se situace nezmění, pokud změna nepřichází, snižuje své pracovní nasazení, dochází k demotivaci vlastní práce, snaha o změnu ze strany zaměstnance a pokud není možná, zaměstnanec začíná hledat jiné zaměstnání a odchází (případně zůstává a pracuje pod průměrem výkonnosti) (Linhartová, 2012).

Chování zaměstnanců během rozhodování o opuštění zaměstnání nejvýrazněji ovlivňuje faktor očekávání. Tento podnět nejčastěji startuje proces opuštění organizace (z 21,5 %). Konkrétně očekávaná míra stresu, požadavky přesahující nebo naopak nedosahující očekávaného rámce. Nespokojenost nebo pouhé setkání se zaměstnancem s těmito praktikami vedou nejčastěji k reakci. Mezi možné reakce na podnět spadají odcizení, hledání jiného zaměstnání, snížení pracovního výkonu, demotivace sebe, demotivace okolí a finální odchod z organizace. Nejčastějšími reakcemi na nega-

tivní zkušenost je demotivace vlastní práce (23 %), odchod z pracovní pozice (23 %) a snížení pracovního výkonu (19 %). Dalším významným podnětem, který zahajuje reakci, tedy proces odcizení a výpovědi, jsou vztahy (18 %), kde dominují neshody mezi podřízeným a nadřízeným a mezi zaměstnanci na stejné úrovni navzájem.

#### 4 Diskuse

Data pro článek byla shromážděna pro validaci předpokladů a dosavadních znalostí vycházejících ze současných výzkumů vytahujících se k mobilitě zaměstnanců. Výsledky dovolují pomocí metody indukce odvodit typy transferů a mobility zaměstnanců podle jejich osobních hodnot. Výsledky provedeného výzkumu podporují stanovené předpoklady a navíc rozšiřují dosavadní znalosti o rozdělení na typové transfery podle typu osobnosti zaměstnance (individuálista či kolektivist). Celý tento výzkum staví na prokázaných příčinných faktorech fluktuace zaměstnanců.

Limitem práce je neznalost následného působení odcházejících pracovníků. Konkrétní organizaci či sféru lze pouze odvozovat z výpovědi respondentů (dotazníky nezahrnovaly otázku týkající se následného zaměstnání či jiného působení respondenta). Pracovníci, kteří se ve výzkumu projevili jakožto talentovaní, vysoce motivovaní s vysokými cíli a smyslem pro výkonnost často odcházeli do jiné organizace bez ohledu na platové/mzdové ohodnocení (které bylo často i nižší), ale zajímala je možnost dalšího rozvoje a samostatné smysluplné práce. Proto je možné shrnout tento trend znalostních pracovníků, kteří nepracují pouze z důvodů základních ekonomických potřeb, ale zejména se snaží o osobní růst a jasnou vizi budoucnosti. V souladu s těmito předpoklady lze zmínit i výsledky výzkumů Kahnemana (2012), kde autor tvrdí, že principy rozhodování se u sledovaných osob v zásadě liší a záleží na vnímání a prezenatci problému. U zaměstnanců odcházejících z organizace se toto projevuje. Rychlé odchody jsou spojeny s intuitivním myšlením, racionální odchody jsou náročnější a vyžadují zapojení dalších myšlenkových center, nicméně následně lze dojít k transferu a růstu kariéry. Navíc, Kahneman (2012) tvrdí, že způsob přístupu ke změně zaměstnání závisí také na zajištění jednotlivého zaměstnance. Z výzkumů vyplynulo, že majetkově zajištění lidé mají větší sklon riskovat a přijímat rizika. Nedělá jim problém ukončit současný pracovní poměr i za cenu toho, že nemají alternativu a jdou do rizika shánění jiné práce bez znalosti okolního prostředí. Méně majetní naopak mají velkou averzi k riziku a odmítají zaměstnání změnit i za velmi výhodných podmínek.

V souvislosti s výsledky indikující výrazný vliv nedostatku interpersonálních vztahů u zaměstnanců, jakožto výrazného podnětu vedoucího k odchodu byl proveden test difference v naměřených hodnotách intervence ze strany manažerů a vnímané spokojenosti u zaměstnanců ve specifických faktorech. Test odhalil významné rozdíly. Zaměstnanci, ačkoli podpora ze strany organizace je nižší, projevili vysokou míru tolerance a spokojenosti, která je významně vyšší, než by se z podpory, kterou dostávají od manažerů (organizace), dalo předpokládat. Naměřené hodnoty dokládají nižší podporu manažerů (organizace) oproti celkovému vnímání zaměstnanců. Manažeré u sledovaných hodnot uvedli průměrnou podporu ve 44 %, zaměstnanci však pociťují vhodné organizační podmínky o 10 % vyšší, což značí optimistická očekávání. Ačkoli je vnímaná podpora vyšší, než dokládaná ze strany vzorku manažerů, celkově lze konstatovat, že velká část zaměstnanců (průměrně 46 %) pociťuje nespokojenost, nedostatečnou podporu, nedostatečné ohodnocení či rozvoj. Předpoklad vyššího subjektivního vnímání vhodných organizačních podmínek u zaměstnanců vede k závěru, že změna ve prospěch podpory ze strany organizace vede k poměrově vyššímu kladnému hodnocení organizačních podmínek u zaměstnanců, jak dokládá průměrný koeficient regrese, kdy při jednotkové změně faktoru ze strany organizace dojde k nárůstu o více než je vložena jednotka (o 1,255).

V návaznosti na výsledky analýzy lze konstatovat přesun a rozvoj kariéry znalostních pracovníků, neboť příčinou, která brání těmto zaměstnancům v rozvoji je rigidita manažerů a komerčních organizací. Pokud jsou to právě interpersonální faktory, které brání pracovníkům v rozvoji, dochází pak zbytečně k vyhoření a zbytečnému tlumení potenciálu schopných zaměstnanců.

## 5 Závěr

Výsledky primárního výzkumu prokázaly sedm faktorů ovlivňujících fluktuaci zaměstnanců (odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Korelační analýza na hladině významnosti  $\alpha=0,01$  indikuje silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a tendencí k opuštění pracovní pozice.

Všechny provedené analýzy společně podporují pozitivisticky nalezený konstrukt sedmi faktorů, analýza hlavních komponent člení příčiny odchodu podle vnitřních hodnot zaměstnance, postojů a přístupu k sobě a organizaci. Příčinou odchodu je konflikt mezi zaměstnancem a jeho okolím. Odchod je výrazem nutnosti změnit prostředí, tedy neslučitelnost s osobami a okolnostmi mimo osobnost zaměstnance. Zaměstnanec během rozhodování o odchodu zvažuje soulad s vlastními úmysly a úmysly okolní skupiny v organizaci. Tento způsob chování uvádí i Evangelu (2009), Novotná (2008) a Deiblová (2005). Zaměstnanci procházejí stádií rozhodování, kdy porovnávají své představy s chováním okolí. Hackman & Oldham (1980) ve své studii došli ke stejnému závěru – zaměstnanci zvažují vliv okolního prostředí a konfrontují jej s vlastním přístupem. Pokud je neslučitelný, přecházejí jinam i za cenu nutné adaptace na nové prostředí. Konstrukt nalezených sedmi faktorů podložený analýzami dal vzniknout popisu průběhu vývoje a příčin odchodu. Odcházející vzorek zaměstnanců a jeho příčiny odchodu ze zaměstnání lze dále členit na interpersonální a intrapersonální a také podle preferencí a postojů, které v životě zaujímají na individualistické či kolektivistické. Každý z těchto typů odchodu má svá pravidla a průběh. Pro práci se zaměstnanci ve smyslu retence je třeba odhalit primární typ zaměstnance (individualista či kolektivisticky zaměřený) a příčinu konfliktu s okolním prostředím.

Organizace, pokud si stanoví jako jeden ze strategických cílů snížení fluktuace zaměstnanců, musí věnovat pozornost problematickým faktorům, které byly potvrzeny výzkumem (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Je na konkrétní situaci každé organizace, zdali se bude věnovat změně celkové, nebo se zaměří na jeden nebo některé z uvedených faktorů, které se projeví jako nejvíce ovlivňující fluktuaci zaměstnanců.

## Poděkování

Príspevek byl financován Vysokou školou ekonomie a managementu.

## Literatura

- ACITS, (1995). *Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR*. The University of Texas at Austin. Dostupné z <http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>
- Anderson, V. (2009). *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Benet-Martinez, V., & JOHN, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology* 75, 729-750.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- Gosling, S. D, Rentfrow, P. J, & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality* 37, 504–528.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hayer, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Jenkins, A. K. (2009) Keeping the talent: Understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce. *Defense Acquisition Review Journal*, 16 (1), 164-170.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press, pp. 114-158.
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení rychlé a pomalé*. Brno: Melvil.

- Katcher, B. L., & Snyder, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kolman, L. (2003). *Kapitoly z psychologie pro ekonomy - II. část*. Praha: Credit.
- Linhart, Z. (2003). *Prognostika a plánování*. Praha: Credit.
- Linhartová, L. (2012). Variability of Employees' Behaviour during Disaffection. *Ekonomický časopis*, 60(1), 83-97.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), s. 370-396.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada.
- Pass, S. (2005). What's the best way to secure high-performance working and best practice? *People Management Magazine*. Dostupný z: <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2005/09/ontheline.htm>
- Ramlall, S. J. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1), 52-63.
- Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

# Factors of Personality leading to employee turnover in organisation

Lucie Vnoučková

**Abstract:** *Employee turnover is quite costly. Firstly in terms of finance, secondly there is the possibility to lose knowledge workers and thirdly it may threaten knowledge continuity. Therefore, it is necessary to take care about causes leading to employee turnover. The aim of the paper is, based on the outcomes of primary survey, to identify and describe the specific causes leading to employee turnover and by naming them to suggest changes in human resource management leading to restriction or to complete elimination of such a problematic phenomenon. The results summarize the main causes of employee turnover and divide them according to the outcomes of statistical analyses (correlation, regression and principal component) to internal causes based on personal focus of employee (his/her personal values) into collectivistic and individualistic. The focus on resulted factors and their education as new competence model to managers may limit the cases of negative turnover in practice.*

**Key words:** Organisation • Turnover • Employee • Causes • Personality

**JEL Classification:** J63