

STRAŠÁK FLUKTUACE

Tým odborníků na motivaci a pracovní psychologii Motivation Labs vydal velice zajímavou studii Proč lidé odchází a jak je udržet. Analyzuje v ní důvody fluktuace. Vychází ze zkušeností zahraničních expertů a aplikuje tyto poznatky na podmínky České republiky. Přínosem studie jsou doporučení firmám, jak s fluktuací pracovat a jak jí preventivně předcházet. My jsme se rozhodli část studie zde publikovat.

Fluktuace je na trhu práce stabilně probíraným fenoménem, který v nejistých dobách roste na závažnosti. Vliv na vaši firmu má ovšem nehladě na to, zda se nacházíme v časech jistých, nebo nejistých. V tomto textu nechceme těžit z problémů současné doby. Naopak.

Naším cílem je šířit informace, které se odchodovosti zaměstnanců týkají, nehladě na situaci na trhu práce. Chceme předat kvalitní poznatky, které v této oblasti za poslední roky přinesla věda – a které, jak věříme, můžete využít ve své praxi.

Věříme, že vám naše Review pomůže k pochopení procesů, nebo vás nasměruje k novým způsobům řešení.

Problémy spojené s odchody

Výměnu zaměstnanců si může laik představit jako velmi přímočarý proces.

- Něco ztrácím, něco získávám.
- Pracovník odejde a přijde jiný.
- Vše se rychle navrácí do rovnováhy.

Ve skutečnosti se však jedná o komplexní proces, který má dlouhodobé dopady.

Ve chvíli, kdy firma ztratí člověka, dávají se věci do pohybu. Některé jsou zřejmé, jiné se dějí na pozadí a nikdo si jich nemusí být plně vědom.

Firma neztrácí jen určité množství pracovní síly. Může **přijít o znalosti, dovednosti a specifické schopnosti** člověka. Dochází k **narušení pracovních vztahů**. Komunikační kanály, ve kterých byl tento zaměstnanec zahrnut, se mění, nebo zanikají.

Firma vynakládá velké množství peněz a pracovní síly na obstarání nástupce. Tato zátěž pokračuje dále po jeho nástupu. Zaučování, zvykání si,



celková adaptace na práci i prostředí. Vše se může výrazně zpomalit.

S tím vším se pojí taky **vysoké finanční náklady**, které jako zástupci firem znáte nejlépe sami.

Největší dopady má vysoká odchodovost na:

- Péči o zákazníka
- Chybovost v práci
- Výkon
- Produktivitu
- Snížení prodejů a profitability

Modely odchodů

Fluktuace zapříčiňuje velké ztráty na

firemních zdrojích. Přirozeně se tak již před více než 50 lety snažili odborníci najít modely, které by nejlépe popisovaly, proč lidé odchází.

Organizační ekvilibrium

March a Simon (1958) byli jedněmi z prvních, kdo se pokusili vymodelovat proces, který stojí za odchodem zaměstnance. Z dnešního pohledu je pro nás tento model příliš jednoduchý. Přesto jej rychle popíšeme, protože věříme, že odpovídá představě velké spousty lidí.

Model těchto dvou pánů se nazývá

organizační ekvilibrium. A název je pravděpodobně jeho nejsložitější částí.

- Organizační ekvilibrium rozděljuje dvě zásadní hnací síly, které dle Marche a Simona způsobují, že zaměstnanci opouští svá zaměstnání. Tyto dvě síly nazvali jako *touhu po pohybu a jednoduchost pohybu*.
- Slovy člověka dvacátého prvního století, *touha po pohybu* odpovídá **míře pracovní spokojenosti**, zatímco snadnost pohybu symbolizuje **pracovní alternativy**, které zaměstnanec vnímá.
- Dle tohoto modelu proto dochází

k odchodům zejména ve chvíli, kdy zaměstnanec **není v práci spokojen a zároveň vnímá, že má možnost změny**.

- Zmínka o tomto modelu je zásadní hlavně proto, abychom podobně jednoduché představy o odchodovosti opustili. Ke kvalitnímu vhledu do problematiky tento pohled zkrátka nestačí.

Čím se inspirovat?

Přestože je Organizační ekvilibrium dávno překonané, nese jednu velmi důležitou informaci. I když není jediným spouštěčem odchodů, **pracovní nespokojenost stále hraje významnou roli**.

TIP 1

Bud'te proaktivní, bud'te zvědaví

Nespokojenost s prací je zpravidla dlouhodobě se vytvářející fenomén. Dává vám dost času k tomu, abyste jej odhalili a začali řešit. Navíc existují nástroje, pomocí kterých lze nespokojenost, nebo lépe její předchůdce, měřit.

Pokud se pro jednorázové nebo pravidelné měření spokojenosti rozhodnete, důkladně si ověřte, že metoda splňuje náležité standardy. Množství řešení na českém trhu totiž nedodrжуje požadavky na kvalitu. Tím riskujete, že budou výsledky nepřesné, nebo dokonce zcela mylné. Data o (ne)spokojenosti navíc neodpovídají na otázku proč, volte proto s rozvahou.

Unfolding model, aneb 4 cesty k odchodu

Výzkumníci Lee a Mitchell přišli se svým modelem odchodovosti už v roce 1994. Byl však natolik přelomový, že je **dosud nejužnavějším modelem** toho, proč lidi odchází. Proč?

Unfolding model ukazuje, že **nespokojenost v práci nemusí být primár-**

ním motorem odchodu. To může být pro některé šokující. Termín šok ostatně hraje v tomto modelu zásadní roli. Popisuje událost, která u zaměstnance vyvolá myšlenky na odchod. Výpovědi na základě šoku nemusí předcházet nespokojenost. V rámci tohoto modelu můžeme popsat **4 cesty k odchodu zaměstnanců**. Právě šok neboli významná událost, je spouštěčem odchodu ve třech ze čtyř cest.

První cesta: Když má zaměstnanec připravený plán

Někdy je zaměstnanec připravený jednat a je velmi těžké s tím cokoliv udělat, což popisuje první cesta Unfolding modelu.

V tomto případě má pracovník předem připravený scénář, co dělat, když nastane určitá situace (šok). Příkladem může být těhotenství. Budoucí rodiče jsou předem rozhodnutí, že ve chvíli, kdy se narodí jejich dítě, přejdou „na full-time“ do role pečovatele.

Podobně tomu může být také například u studentů, kteří právě dokončili školu. Jejich scénář může mít poměrně přesný postup. „Jakmile získám diplom, začnu pracovat ve svém oboru.“

U některých pracovníků se také můžeme setkat s tím, že jsou již předem rozhodnutí přijmout určitou lákavou nabídku (např. od vysněné společnosti nebo na vysněnou pozici) ve chvíli, kdy přijde – a to bez dalšího váhání.

Druhá cesta: Tohle jsme si nedomluvili

Druhá cesta Unfolding modelu popisuje situace, kdy dojde k výraznému rozporu hodnot, přesvědčení, nebo cílů.

K odchodu dochází například tehdy, když zaměstnanec zažije šok v podobě výrazné nespravedlnosti. Extrémním příkladem může být, pokud nadřizený požaduje, aby pracující zatajil určité informace, nebo se dopustil trestného činu.

V podobné situaci dochází k velkému hodnotovému nesouladu. Na obecné spokojenosti s prací už tolik nesejde. Narušení je příliš velké a zaměstnanec svou práci opouští (nehledě na to, jestli má jinou nabídku předem). Důležité tedy mohou v tomto případě být chování manažera nebo kolegů.

Třetí cesta: Jdu do toho!

Šokem jsou ve třetí cestě neplánované pracovní nabídky, které zaměstnanci porovnávají se svou současnou prací. Taková nabídka může přijít od jiného zaměstnavatele, nebo si zaměstnanec sám vyhledá konkurenční nabídky, aby získal srovnání se svou současnou prací.

Zaměstnanec na této cestě k odchodu zhodnotí alternativy na základě vlastních hodnot a cílů. Následně vyřadí ty, které nejsou vyhovující. Ze zbylého výběru pak odhaduje subjektivní užitek ze všech možností (včetně aktuální práce) – a vybírá tu nejuhodnější.

V mnohých případech může být pro třetí cestu charakteristické, že dojde k výraznému narušení představ o současné pracovní pozici. Na základě ji-

ných nabídek objevíme, že ty stávající nejsou natolik vyhovující, jak jsme si doposud mohli myslet.

Čtvrtá cesta:

A dost!

Cesta čtvrtá odpovídá častým představám o odchodu z nespokojenosti. Narušení souladu hodnot mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem postupně graduje. Není zde žádná nárazová, šoková situace.

Jakmile nespokojenost zaměstnance překročí určitou hranici, může z práce odejít buďto bez předchozího hledání práce, nebo až poté, co najde alternativu. Obecná nespokojenost pak navíc ovlivní nejen jednotlivce, ale zpravidla vede k celkovému navýšení fluktuace zaměstnanců.

V čem může Unfolding model pomoci?

Unfolding model nám ukazuje, že dlouhodobá spokojenost v některých případech nemusí mít s odchodem žádné souvislosti. Důležité mohou být významné situace, které změni postoj zaměstnance ke své práci.

TIP 2

Zakládejte si na otevřené atmosféře

Otevřenost a bezpečné prostředí na pracovišti vám umožní získávat důležité informace o zaměstnancích zavčas. To oceníte zejména v případě První cesty odchodu. O tom, že se chystá pozici opustit, se tak dozvíte dříve než v den podání výpovědi.

Stejně tak zvýšíte pravděpodobnost, že se zaměstnanci svěří v případě negativní šokové situace a vy získáte šanci situaci řešit dřív, než dospěje k finálnímu rozhodnutí (Cesta druhá až čtvrtá).

V praxi se setkáváme s tím, že je otevře-

nost mnohdy jen prázdným pojmem. V realitě s sebou přináší poměrně velkou zodpovědnost na straně zaměstnavatele.

TIP 3

Neustále vzdělávejte vedoucí pracovníky

Hard-skilly vedoucích pracovníků nesou obrovskou hodnotu. Z pohledu fluktuace ale měkké dovednosti vyhrávají. Vzdělávejte proto pravidelně vaše manažery k tomu, aby zlepšovali své people skills. Snížíte tak negativní dopady špatného řízení, které může zapříčinit všechny typy odchodů (kromě první cesty).

Například v oblasti motivace byla návratnost školení vypočítána v poměru 3:1. Investice do kvalitního vzdělávání se vám může snadno vrátit. Přestože nám Unfolding model ukazuje hned několik variant toho, proč se lidé rozhodují opustit své stávající pozice, **současný výzkum nedoporučuje zaměstnavatelům, aby se zaměřovali pouze na prevenci těchto situací.**

Přestože se může jednat o kroky, které fluktuaci zaměstnanců sníží, aktuální studie popisují, že **důvody, proč lidé odchází, nejsou stejné, jako důvody, proč lidé na svých pozicích zůstávají.**

Pomocí správných podmínek totiž může každá firma vytvářet prostředí, které naopak buduje pomyslný **nárazník (buffer)**, jenž **sníží sílu** dříve zmíněných **šoků**. Realisticky tak **mohou společnosti proti odchodovosti bojovat efektivně zejména vytvářením ochranného pracovního prostředí**, které zajistí, že myšlenky na odchod zůstanou na úrovni představ.

Na důvody, proč lidé zůstávají, se podíváme v následujícím modelu.

Job embeddedness model

Mitchellův Job embeddedness model (JEM) z roku 2001 je odpovědí a zároveň doplněním Unfolding modelu, na jehož tvorbě se sám podílel. Jak jsme již zmínili, na rozdíl od přechodných modelů popisuje, **proč lidé v práci zůstávají.**

JEM popisuje dva druhy **zakotvení v práci** – on-the-job a off-the-job (zakotvení v komunitě). Dále se budeme zabývat pouze on-the-job zakotveností, která má dle výzkumů na odchodovost výrazně vyšší vliv.

Zakotvení v práci: o co jde a proč je to důležité?

Zakotvení v práci popisuje, jak **soulad s organizací, spojení s kolegy a rozsah ztrát**, které by člověk podstoupil při odchodu, ovlivňují rozhodnutí zůstat v organizaci.

Spojení (angl. links) můžeme popsat jako formální i neformální konexe mezi kolegy a institucemi. Čím více spojení zaměstnanec v organizaci má, tím větší je jeho zakotvenost. (Pozn. rádi bychom přidali, že zásadní roli bude hrát také kvalita těchto spojení a vztahů). **Soulad s organizací** (angl. fit) popisuje, nakolik zaměstnanec sám cítí, že do organizace patří, popř. že se cítí komfortně. Čím větší je soulad pracujícího s organizací v jejich hodnotách a budoucích plánech, tím větší je zakotvenost.

Oběť (v originále sacrifice) postihuje vnímané materiální a psychologické ztráty, pokud zaměstnanec práci opustí. Jde tedy například o hodnotu kolegů a zajímavých projektů, na kterých dále nebude moci pracovat.

Výzkumy ukazují, že zakotvenost v práci je významný konstrukt. Kromě toho, že pomáhá porozumět, proč lidé v práci zůstávají, částečně vysvětluje taky proč jsou lidé výkonní. Existují dokonce důkazy o tom, že zakotvenost vede k vyšší míře inovací ve firmě. Celou studii najdete na: **www.motivationlabs.cz/review-proc-lide-odchazi /**