

že když byl povýšen, nebyla osobní poníženi. O odchodu dost, ale byl odmítnut. Vě- do o to více horké, že rok žil : mu dlužila další příležitost : cho oddělení. V tomto oka- ba mezi rozhodnutím odejit namazet ziskat zaměstnance lně nižší, než byly v období prvním náznakům odcizení ělat. a určitým druhem šokujiči nazeti nastrazit své „senzory“ byl s podobnou událostí kon- var se v pocitech zaměstnan- nazeti se svými zaměstnanci jení? Podobně jednoduché nu pomoci zabránit fluktuaci i, která může vést k vyřešení m počátku. ně mohli více udelet i sami i není možné, aby manažeri té podřízených. Rozhodující ně neinicuje, je to pouze on talentu a vysokých nákladů idcizení zaměstnanice a sku- oky k opětovnému získání : mají nepřeborně množství



Proč vlastně

zaměstnanci odcházejí: co odhalují průzkumy

Někdy, když se prořezáme mozkiem a dostaneme se až na vnitřnosti, zjistíme pravdu.

JAC FITZ-ENZ

Kdybyste vytvořili abecední seznam všech příčin dobrovolného odchodu zaměstnanců na základě výstupních pohovorů z desítek organizací, vypadal by asi takto:

- benefity;
- byrokracie;
- diskriminace na základě rasy, pohlaví, náboženství apod.;
- geografická lokalita zaměstnání;
- hlučné, prašné, horké nebo stísněné pracovní prostředí;
- chybějící plán dalšího rozvoje kariéry;
- chybějící procesy pro vyjádření nespokojenosti;
- jistota zaměstnání;
- konflikt se spolupracovníkem;
- kultura organizace;
- kvůli pracovnímu místu jako takovému;
- nadměrné pracovní vytížení;
- návrat do školy;
- necitlivé vedení;
- nečestní nebo neetiční vedoucí pracovníci nebo manažeři;
- nedocnění přínosů zaměstnance;
- nedostatečná autorita pro výkon pracovního místa;
- nedostatečná výzva;
- nedostatečné nebo chybějící zaškolení;
- nedostatečné prostředky k výkonu zaměstnání;
- nedovolení provést úkol vlastním způsobem;
- nedůvěra nebo ztráta důvěry v nejvyšší vedoucí pracovníky;
- neflexibilní pracovní doba;
- nefungující týmová spolupráce;
- negativní pracovní prostředí;
- nejbližší nadřízený;
- nekonkurenceschopné odměňování;
- neschopnost zvládnout požadavky pracovního místa;
- nesoulad soukromého a pracovního života;
- nespravedlivá pravidla, politiky nebo postupy;
- nespravedlivé praktiky povyšování;
- nespravedlivé zvyšování platů;
- nespravedlivý proces hodnocení výkonu;
- nestabilita nebo rozruch v organizaci;
- nezájem o nápady zaměstnance;
- nežádoucí přeložení;

- nežádoucí zm
- nízká nebo nu
- nízké nebo nu
- nízké nebo nu
- nízké nebo nu
- odchod do dů
- odměňování r
- omezený pote
- pochybnosti c
- politika dovol
- politikaření v
- pozdní zvýšen
- práce s lepším
- protežování ol
- přeložení part
- příležitost dal
- příliš mnoho :
- sexuální obtěž
- starost o zdrav
- strach ze zruš
- stres;
- špatná komur
- špatné zacháza
- vzdálenost nel
- začátek vlastn
- zastaralé nebo
- změna kariéry
- znemožnění d
- zodpovědnost
- zrušení pracov
- žádné postihy

Těchto 67 důvodů s tisíci odcházející cházet (i když něl rozvoje, práce s geografická lokal návrat do školy, z 57 důvodů dobro

dobrovolného odchodu za-
sítěk organizací, vypadal by

- nezádnost změna povinnosti spojených s pracovním místem;
- nízká nebo nulová zpečná vazba hodnotící výkon;
- nízké nebo nulové bonusy;
- nízké nebo nulové pravomoci;
- nízké nebo nulové příležitosti růstu nebo osobního rozvoje;
- odchod do důchodu;
- odměňování neprobíhá proporcčně s přínosy;
- omezený potenciál výdělků;
- pochybnosti o budoucnosti organizace;
- politika dovolených;
- politiky v organizaci;
- pozdní zvýšení platu;
- práce s lepším platem;
- přerozdělení oblíbených pracovníků;
- přeložení partnera do jiné lokality;
- příležitost dalšího rozvoje;
- příliš mnoho změn;
- sexuální obtěžování;
- starost o zdraví;
- strach ze zrušení pracovního místa;
- stres;
- špatná komunikace;
- špatné zacházení;
- vzdálenost nebo doba dojíždění;
- začátek vlastního podnikání;
- zastaralé nebo neodpovídající vybavení;
- změna kariéry;
- znemožnění dokončit určitou práci;
- zodpovědnost spojená se zaměstnáním;
- zrušení pracovního místa;
- žádné postupy pro pracovníky nedosahující výsledků.

apod.;

ředí;

nazeti;

ovníky;

Těchto 67 důvodů bylo ve skutečnosti získáno z výstupních pohovorů vedených s tisíci odcházajícími zaměstnanci. Když dáte stranou důvody, kterým nejde před-
cházet (i když některé z nich mohou mít předvidatelné počátky) – příležitost dalšího
rozvoje, práce s lepším platem, změna kariéry, vzdálenost nebo doba dojíždění,
geografická lokalita zaměstnání, zrušení pracovního místa, odchod do důchodu,
návrat do školy, začátek vlastního podnikání a přeložení partnera – zbyvá stále ještě
57 důvodů dobrovolné fluktuace, kterým předcházet lze.

Při pročítání a kategorizaci komentářů 3149 zaměstnanců, kteří dobrovolně opustili své zaměstnavatele, tak jak je shromáždil Saratoga Institute¹, jsem se nemohl ubránit pohnutí způsobenému emocemi, které v nich byly vyjádřeny. K těm nejčastějším patří zklamání, frustrace, vztek, ztráta iluzí, rozladění nebo pocit zrady. Zdálo se mi, že jen velmi málo z těch důvodů bylo založeno na rozumném uvažování – většina z nich vycházela ze silných pocitů.

Jak jsem analyzoval a seskupoval důvody pro odchod, hledal společné jmenovatele a odstraňoval „svrchní vrstvy“, abych se dostal k samotnému jádru věci, bylo mi čím dál jasnější, že zaměstnanci se začnou odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb:

1. **Potřeba důvěry:** Zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v každé komunikaci s nimi, budou do nich investovat, zacházet s nimi spravedlivě a budou je spravedlivě a včas odměňovat.
2. **Potřeba naděje:** Zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce a díky školením a budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
3. **Potřeba ocenění:** Zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost firmě a smysluplně přispívat k jejím úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
4. **Potřeba cítit se kompetentní:** Zaměstnanci předpokládají, že jim bude přidělena práce, která pro ně bude výzvou a zároveň dobře využije jejich talent; že se jim dostane školení, aby práci mohli vykonávat kvalifikovaně, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.

> 3.1 Jaký důvod svého odchodu uvádějí zaměstnanci

Když se podíváme na důvody odchodu, které uvádějí zaměstnanci při důvěrných výstupních pohovorech prováděných nezávislou agenturou², je zřejmé, že tyto základní psychické potřeby plněny nejsou. Odpovědi na otázku „Proč jste odešli?“ byly rozděleny do následujících skupin:

1. **Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení** (16 procent) – naznačují nedostatek naděje.

2. **Nedostatek** značuje nedostatek důvěry
3. **Odměňová** značuje nedostatek důvěry
4. **Pracovní n** (11 procent) naplnění.
5. **Nedostateč** státek důvěry
6. **Pracovní d** přes malou po stížnosti ce, protože natolik význ
7. **Nevyhnutel** důvody, kter ní, odchod c důvody, změ v rodině.
8. **Nedostatek** značuje nedostatek důvěry
9. **Nadržování** značuje nedostatek důvěry
10. **Špatný vzta** důvěry.
11. **Špatné prac** prostředí, js
12. **Školení** (3 p provedení n máno jako r
13. **Neschopno** značuje nedostatek důvěry
14. **Špatná úrov** vyčítány bez řování; opět
15. **Nedostatečn** se ztráta dův
16. **Diskrimina** značuje nedostatek důvěry
17. **Obtěžování** značuje nedostatek důvěry
18. **Benefity** (1 značuje nedostatek důvěry
19. **Přístup spo** značuje nedostatek důvěry

Zdroj: *Drive nepublikované průzkumy Savroga Institute*

- 2. **Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného** (13 procent) – naznačuje nedostatek důvěry.
- 3. **Odměňování** (12 procent) – indikuje nedocenení zaměstnance.
- 4. **Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou** (11 procent) – to koliduje s potřebou cítit se kompetentně a nacházet v práci naplnění.
- 5. **Nedostatečně vidět schopnosti nadřízeného** (9 procent) – znamená nedostatek důvěry.
- 6. **Pracovní doba** (6 procent) – různá vyjádření od nepřijetí rozvrhu práce přes malou flexibilitu pracovní doby a přesčasů (příliš mnoho i příliš málo) až po sůznosti na pracovní směny. Tyto důvody naznačují nedocenení zaměstnance, protože organizace v očích zaměstnance nepovažovala jeho spokojenost za natolik významnou, aby se snažila něco změnit.
- 7. **Nevyhnutelné důvody** (5 procent) – obecně jsou společnostmi považované za důvody, kterým nelze předcházet. Zahrnují příliš velkou vzdálenost při dojíždění, odchod do důchodu, narození dítěte, péči o dítě, přeložení, ostatní rodinné důvody, změnu kariéry, nadměrné cestování, návrat do školy a smrt nebo nemoc v rodině.
- 8. **Nedostatek uznání** (4 procenta) – znamená nedocenení zaměstnance.
- 9. **Nadřezání nadřízeného ostatím** (4 procenta) – způsobuje zřítu důvěry.
- 10. **Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci** (4 procenta) – napovídá nedostatek důvěry.
- 11. **Špatné pracovní podmínky** (3 procenta) – vztahují se většinou k pracovnímu prostředí, jsou vnímány jako nedocenení zaměstnance.
- 12. **Školení** (3 procenta) – znamená většíou jejich nedostatečnou nabídku, špatně provedení nebo odmítnutí žádosti o účast na určitém školení. Toto vše je vnímáno jako nedocenení zaměstnance.
- 13. **Neschopnost nadřízeného** (2 procenta) – vede ke zřítu důvěry.
- 14. **Špatná úroveň nejvyššího vedení** (2 procenta) – stejně důvody, které byvají vyřítány bezprostředním nadřízeným plus absence jasně vize budoucího směrování; opět znamená zřítu důvěry.
- 15. **Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného** (1 procento) – rovná se zřítu důvěry.
- 16. **Diskriminace** (1 procento) – vede ke zřítu důvěry a naděje.
- 17. **Obtěžování** (1 procento) – jasná zřítu důvěry.
- 18. **Benčty** (1 procento) – indikuje nedocenení zaměstnance.
- 19. **Přístup spolupracovníků** (1 procento) – způsobuje zřítu důvěry.

Podíváme se

dnceni jejich výkonu.

líhkované, že uvidí konečné
te využije jejich talent; že se
okládají, že jim bude přidě-
ktivum, nikoli jen za náklad
oceni. Cítit se oceněny také
tme a smysluplně přispívat
t, že když budou tvrdě pra-
im vydělkům.
ndou mít příležitost povýšit
ndou schopni růst a rozvíjet
ravedlivě a včas odměňovat.
nikací s nimi, budou do nich
sti a managementu, že budou
ortěb:

mýšlet o odchodu ve chvíli,
němu jádru věci, bylo mi čím
, hledal společně jmenovatele
n uvazování – větší z nich
ocit zradý. Zdálo se mi, že jen
íeny. K těm nejčastějším patří
turec; jsem se nemohl ubránit
anců, kteří dobrovolně opusti-

zaměstnanci při důvěrných
nou?, je zřejmě, že tyto zá-
orážku „Proč jste odešli?“
yšeni (16 procent) – nazna-

Aby se dostali pod povrch těchto odpovědí z výstupních pohovorů, organizovali pracovníci Saratoga Institutu s respondenty focus groups, ve kterých se dále zabývali důvody vedoucími k jejich odchodu, a analyzovali obsah jejich písemných odpovědí z dotazníků. Když jsou zaměstnanci požádáni, aby odpověděli vlastními slovy, ať už písemně, nebo v rámci otevřené diskuse, nezaškrťávají jen předpřipravené odpovědi, ale hovoří o svých potřebách, které nebyly naplněny, zcela upřímně a od srdce.

Zde je deset nejčastěji zmiňovaných příčin objevujících se v odpovědích odcházejících zaměstnanců na otázku: „Co udělala společnost ABC (bývalý zaměstnavatel) špatně?“

1. **Špatný management:** Odpovědi se většinou týkaly bezcitných, nekompetentních a neprofesionálních manažerů, ale i stížností na přetěžování, na manažery, kteří neprokazují respekt podřízeným, nenaslouchají jejich nápadům, přiřazují zaměstnance na nevhodnou práci, neusilují o jejich udržení, upřednostňují rychlost před kvalitou a chovají se neurvale. Vyskytlo se také mnoho vyjádření o špatných nebo chybějících metodách výběru manažerů. (Problémy s důvěrou, nedoceněním, nadějí i kompetentností)
2. **Nedostatek možností kariérního růstu a dalšího povýšení:** Odpovědi se týkaly zejména absence zřejmé křivky dalšího rozvoje, ale i neschopnosti organizace zveřejňovat informace o volných pozicích a obsazovat je z vnitřních zdrojů; dále nespravedlivého povyšování a protekce. (Problémy s nadějí a důvěrou)
3. **Špatná komunikace:** Vyjádření respondentů se zabývala komunikací směrem dolů od manažerů a nejvyšších pracovníků (zejména nedostatkem otevřenosti informací), ale i komunikačními šumy mezi jednotlivými odděleními společnosti, nedorozuměními s oddělením lidských zdrojů, špatnou komunikací mezi ústředím a jeho pobočkami a nevládnutím komunikace po fúzích nebo akvizicích. (Problémy s důvěrou a nedoceněním)
4. **Plat:** Komentáře se většinou týkaly platu pod spravedlivou tržní hodnotou nebo odměňování neodpovídajícího tvrdé práci a přínosu zaměstnance pro společnost. Objevily se i stížnosti na nerovnost odměňování, zpožděné zvyšování platů, protekci při povyšování a rozdělování bonusů a na neefektivní hodnocení výkonu. (Problémy s důvěrou a nedoceněním)
5. **Nedostatek uznání:** Tento nedostatek je spojen se záležitostmi platu a pracovního vytížení, ale vyskytlo se i mnoho vyjádření o kultuře společnosti nepodporující uznání. (Problém s nedoceněním)
6. **Špatné nejvyšší vedení:** Odpovědi zaměstnanců se převážně týkaly toho, že se vedení nestará o zaměstnance, nenaslouchá jim a neinvestuje do nich; ale také izolovanosti manažerů, jejich odtažitosti a necitelnosti. Zároveň pracovníci vyčítali vedení absenci vize nebo jasného směřování, kterými by motivovalo

- zaměstnance zační strukturu
7. **Nedostatek** školení pro s litu, povrchně připravujících nadějí a kom
8. **Nadměrné p** dělat více prá a služeb záka s nedoceněním
9. **Nedostatek** lu problémů špatnou údr: pracovních s (Problémy s
10. **Nefungující** mezi kolegy koordinací i a kompetent

> 3.2 Co z nesp

Jak bylo uvedeno šokem nebo rozl Jednou zařadil S sobilo váš prvotr ze seznamu vypu zaměstnance se z a to i ve stejném Toto zjištění j jícím svůj původ Důležitou skute „období na zách odhalit a pokusi

ních pohovorů, organizovali us, ve kterých se dále zabývali jejich písemných odpovědí a odpověděli vlastními slovy, ať už na předpřipravené odpovědi, zcela upřímně a od srdce. ctích se v odpovědích odchá- ABC (bývaly zaměstnavatel)

y bezcenných, nekompeten- na přetřezování, na manažery, aji jejich nápadům, pítřazují ich udržení, upřednostňují to se také mnoho vyjádření ažerů. (Problémy s důvěrou,

povýšení: Odpovědi se týka- le i neschopnosti organizace /at je z vnitřních zdrojů; dále s nadějí a důvěrou)

bdývala komunikací směrem na nedostatkem otevřenosti ctivými odděleními společ- třídu, špatnou komunikaci komunikace po fyzických nebo

zalezitostmi platů a pracov- kultivně společností nepod- e převažně týkaly toho, že se neinvestuje do nich; ale také zlnosti. Zároveň pracovníci ani, kterými by motivovalo

> 3.2 Co způsobilo jejich prvotní pocit nespokojenosti?

- zaměstnanec, vysílání smíšených signálů a příliš mnoho změn směru a organi- zání struktury. (Problém s důvěrou a nedocenením)
7. **Nedostatek školení:** Zaměstnanci si zde stěžovali především na nedostatek školení pro správný výkon jejich zaměstnání, ale zmiňovali i jejich nízkou kvalitu; povrchnost, absenci zaškolení pro nové zaměstnanec a nedostatek tréninku připravujícího zaměstnanec na budoucí povýšení. (Problém s nedocenením, nadějí a kompetencí)
8. **Nadměrné pracovní vytížení:** Odpovědi se zabývaly požadavkem managementu dělat více práce s menším počtem lidí, ale i s tím spojeným obětováním kvality a služeb zákazníkům; to vše jen kvůli dosahování stanovených cílů. (Problémy s nedocenením a kompetencí)
9. **Nedostatek nástrojů a prostředků:** Vyjádření respondentů uváděla celou škálu problémů: od neadekvátního vybavení kanceláří přes nefunkční počítače, špatnou údržbu telefonního systému, zastaralou technologii až po nedostatek pracovních sil, které by pomohly ulevit přetížení pracovníků v období špičky. (Problémy s nedocenením, nadějí a kompetencí)
10. **Nefunkční týmová spolupráce:** Zaměstnanci uváděli nedostatek spolupráce mezi kolegy a absenci odhodlání práci skutečně dokončit. Zmiňovali i špatnou koordinaci mezi odděleními v oddělených lokalitách. (Problémy s důvěrou a kompetencí)

Jak bylo uvedeno ve druhé kapitole, zaměstnanci často projdou určitým počátečním šokem nebo rozladěním, které může nakonec vyústit v jejich odchod z organizace. Jednou zarádíl Saratoga Institute do svých výstupních dotazníků otázku: „Co způsobilo váš prvotní pocit nespokojenosti?“ Po zhlédnutí prvních 950 odpovědí ji ale ze seznamu vypustil. Jak se totiž ukázalo, stejných devalvovat důvodů pro odchod zaměstnanec se zcela identicky shodovalo s důvody prvotního pocitu nespokojenosti, a to i ve stejném pořadí!

Toto zjištění podporuje závěr, že většina lidí nakonec odchází kvůli příčinám majícím svůj původ v události, která se mohla stát o několik týdnů nebo měsíců dříve. Důležitou skutečností a zároveň dobrou zprávou pro manažery je s tím související období na začátku, během něhož mají příležitost nespokojenost zaměstnanec odhalit a pokusit se ji zvrátit.

> 3.3 Několik slov o platu

I přesto, že stovky zaměstnanců dotazovaných v rámci průzkumů pracovaly pro společnosti vyplácející nižší mzdy než ostatní firmy v branži, problémy spojené s odměňováním byly jako důvod k odchodu uváděny jen ve dvanácti procentech případů.

Toto zjištění je konzistentní se závěry rozsáhlé zprávy Saratoga Institutu z roku 1997, ve které vedoucí výzkumníci Barbara Davisonová a Jac Fitz-enz v kapitole věnující se důvodům odchodu zaměstnanců uvedli:

- „Plat ... je často jen kouřovou clonou, nikoli primárním důvodem přechodu zaměstnanců z jedné organizace do jiné. Nepřetržitý výzkum Saratoga Institutu v oblasti udržení zaměstnanců ukazuje, že za lepším platem jich odchází méně než 20 procent.“
- „Plat na úrovni konkurence je nezbytným předpokladem udržení zaměstnance, avšak následky neustálého ‚kupování‘ zaměstnanců nejsou vždy v souladu s nejlepšími zájmy organizace. To má totiž vždy dopad i na ostatní zaměstnance, mzdové tabulky se stávají neúčelnými a finanční důsledky mohou být dalekosáhlé... Udržování konkurenceschopné úrovně platů na straně jedné a vylepšování pracovních podmínek na straně druhé má podstatně větší pozitivní dopad.“³

Jeden z prvních zákonů udržení zaměstnance velí odměňovat je na úrovni nebo mírně nad úrovní platu, který za podobnou práci nabízí trh. Konkurenceschopná úroveň mezd je vstupenkou do klubu preferovaných zaměstnavatelů, průzkumy však jasně naznačují, že mnoho společností si tuto vstupenku ještě nekoupilo.

Pokud jde o rozhodnutí konkrétního zaměstnance, zda zůstat, nebo odejít na základě platu, pak si ředitel Saratoga Institutu pro průzkum W. Micheal Kelly všiml, že: „Pravidlo pravé ruky říká, že na zdravě fungujícím trhu práce uteče nespokojený zaměstnanec společnosti už kvůli o 5 procent vyšší nabídce, zatímco přimět k přechodu zaměstnance spokojeného vyžaduje nabídku platu vyšší alespoň o 20 procent.“⁴ Samozřejmě, že plat je pro někoho důležitější než pro jiného. Máme zjištěno, že zaměstnanci, kteří mají problém vyjít se současným platem, mohou pochopitelně podlehnout vábení nabídek vyšších o méně než 5 procent.

Víte, kolik n

Pokud jste stá
na penězích, p
ších zaměstna
jako „poach r
darele). Poku
úroveň vašich
kvůli penězům
pokud nepřij

Několik studií zá
většina ostatních p
jejichž loajalita k z
platů o 30 nebo v
s nimi mohlo být
práci. Není náhoc
u nejlepších zamě

Při pročítání tē
odcházejících zar
týká absolutní čas
zdá spíše spravedl
frustrování platen

- Výborná form
- Zkušenost je d
plat jako zaslo
- Vyšší dosažené
- Zvýšený stres :
- Větší počet od

Jak se vyjádřil M
nost, že kolidují s
pro dosažení vyšší
Pokud však tyto f

nci přízkumů pracovaly pro v branži, problémový spojeň jen ve dvanácti procentech

avy Saratoga Institutu z roku ova a Jac Fitz-enz v kapitole

marím důvodem přechodu

ty výzkum Saratoga Institutu m platem jich odchází něně

hladem udržení zaměstnan- nanců nejsou vždy v souladu

dopad i na ostatní zaměst- nanci důsledky mohou být

rovně plati na straně jedné ihe má podstatně větší pozí-

tmňovat je na úrovni nebo cizí trh. Konkurenceschopná

městnavatelů, přízkumy však ku ještě nekoupilo.

e, zda zůstat, nebo odejít na přízkum W. Michael Kelly

ungujícítrhu práce uteče ocent vyšší nabídky, zatímco

e nabídku platu vyšší alespoň zitéjší než pro jiného. Máme

současným platem, mohou ene než 5 procent.

Víte, kolik musí přihodit?

Pokud jste stále ještě přesvědčeni, že udržení zaměstnanců záleží převážně na penězích, pak se pokuste zjistit, kolik stojí konkurenční přetahování vašich zaměstnanců. Procento, které musí konkurence přihodit, se označuje jako "poach rate" (česky nejspíš "povolanka k lovu" – poznámka překladatele). Pokud tedy konkurenční stáčí přihodit méně než 20 procent nad úroveň vašich platů, pak zapomeňte na to, že by vás zaměstnanci opouštěli kvůli penězům. Lidé, kteří milují svou práci, šéfa a společnost, neodcházejí, pokud nepřijde nabídka přímo z nebes.

John Puzier's

Některé studii zároveň odhalilo, že prodávající jsou obecně více motivováni penězi než většina ostatních pracovníků. Na druhém konci spektra zná každý z nás jednovlivce, jejichž loajalita k zaměstnavateli nebo manažerovi je tak silná, že odmítají i nabídky platu o 30 nebo více procent vyšších, a to proto, že si nedovedou představit, že by s nimi mohlo být zacházeno lépe nebo že by jinde mohli najít více uspokojující práci. Není náhodou, že mnoho talkových lidí můžeme najít šťastně zaměstnaných u nejlepších zaměstnavatelů Ameriky.

- Výborná formální hodnocení mají jen malý vliv na zvyšování platu.
- Zkušenost je devalvována, pokud je nově přijatým zaměstnancům vyplácen stejný plat jako zasloužilým veteránům.
- Vyšší dosažené vzdělání se nepromítá do vyšší úrovně platu.
- Zvýšený stres a ztížené podmínky nejsou adekvátně zapláceny.
- Víteší počet odpracovaných hodin hodnotu platu snižuje.

Jak se vyjádřil Michael Kelly: "Na těchto názorech je nejvíce znepokojující skutečnost, že kolidují s touhou zaměstnance znát a chápat formální i neformální pravidla pro dosažení vyššího platu – výkon, zkušenost, vzdělání, ochotu obětovat se a strádat. Pokud však tyto faktory se zvýšením platu provázány nejsou, pak které jsou ty právě,

ptají se? Platová politika nepřispívající k motivaci zaměstnance představuje překážku, se kterou se nebude lehké vypořádat ani pro toho nejschopnějšího manažera.“⁶

> 3.4 Je nezbytné respektovat odlišnosti

Stojí za povšimnutí, že tyto podněty pocházejí z vyjádření zaměstnanců na všech úrovních hierarchie společností z nejrůznějších odvětví – financí, farmaceutického průmyslu, zdravotních služeb, technologie, výroby, distribuce, pojišťovnictví, zdravotnictví, telekomunikací, dopravy, počítačových služeb, elektroniky, spotřebního zboží, profesionálních služeb, poradenství a dalších odvětví služeb. Společnosti byly také z nejrůznějších zeměpisných oblastí, přičemž zastoupen byl každý region kontinentálních Spojených států.

Při čtení odpovědí z výstupních pohovorů bylo velice rychle zřejmé, že v každé společnosti se vyskytovaly dva až tři problémy, které si hlasitě říkaly o pozornost. Na tom není nic překvapivého, mělo by nám to však připomenout, že zatímco většina zaměstnanců touží po některé z deseti věcí nejvíce ovlivňujících jejich spokojenost, je kultura každé organizace jiná a každá z nich trpí určitým počtem problémů vylajících po nápravě.

Musíme mít také na paměti, že i když všichni zaměstnanci potřebují důvěru, naději, ocenění a kompetentnost, mohou se lišit tím, čemu dávají v danou chvíli přednost. Závisí to na jejich věku nebo době, po kterou pracují pro společnost – například pro mladé zaměstnance může být naděje a očekávání kariérního růstu ve společnosti nade vše. Starší pracovníci se pak budou více zajímat o příspěvky na zdravotní péči. Počítačovní designéři budou chtít nejnovější technologie. Další zaměstnanci budou toužit po tom, být veřejně oceněni před nastoupenou firmou, jiní zase naopak. Když jde o motivaci a udržení konkrétního zaměstnance, musejí správní manažeři respektovat individuální odlišnosti každého pracovníka.

> 3.5 Kdo má vůbec sílu uspokojit všechny tyto potřeby?

Je nezbytné uznat, že ani manažer, ani organizace nemůžou zabránit odchodu každého hodnotného zaměstnance, ani vždy oddálit jeho rozhodnutí odejít. Jak ukazuje obrázek 3.1, kombinací stupně kontroly zaměstnance nad svým rozhodnutím a stupně kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít dostáváme čtyři možnosti.⁷

Pokud se podí nad nevyhnutelné dův nad rozhodnutí návrat do školy, ně), zůstává nám dobrovolných, k než 70 procent (To odpovídá ton problémům nebo „lidé přicházejí d Pravda, někdy dení. Právě nejvy schvaluje úroveň stres a přesčasy a příležitosti karié vedení ve svých jsou společnosti Kelleher a Jim C Spojených státec

Míra k

Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít

Vysoká

Nízká

Obrázek 3.1 A

at odlišnosti

stanice představuje překážku, schopnějšího manažera.“⁶

ádní zaměstnanci na všech úrovních – finanční, farmaceutického distribuce, pojišťovnictví, zdravotní, elektroniky, sportovního úrovně služeb. Společnosti byly toupen byl každý region kon-

řice rychle zřejmé, že v každé oblasti říkaly o pozornosti. Na úroveň jejich spokojenosti, říctým počtem problémů vo-

manci potřebují důvěru, nadě- dávají v danou chvíli přednost. Pro společnost – například pro svého řístve společnosti nade- pévky na zdravotní péči. Poč- aší zaměstnanci budou toužit tu, jimi zase naopak. Když jde i správní manažeri respektovat

úřad zabránit odchodu kaz- o rozhodnutí odejít. Jak uká- stanice nad svým rozhodnutím zaměstnanec odejít dostáváme

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

Řekd se podíváme zpět na nejčastější důvody odchodu zaměstnanců a odčteme nevyhnutelné důvody, u kterých má zaměstnavatel jen malou nebo nulovou kontrolu nad rozhodnutím zaměstnance odejít (odchod do důchodu, vzdálenost dojíždění, návrat do školy, začátek vlastního podnikání, nemoc nebo jiné okolnosti v rodině); zůstává nám 95 procent důvodů spadajících do kvadrantu A na obrázku 3.1: dobrovolných, kterým může zaměstnavatel předcházet. Z těchto 95 procent je více než 70 procent důvodů spojených s faktory ovlivnitelnými přímým nadřízeným. To odpovídá tomu, co již víme z našeho největšího vlivu na předcházení těmto problémům nebo jejich nápravu má přímý nadřízený zaměstnanec. Jak se totiž říká, „lidé přicházejí do firem, ale utíkají před manažery“.

Právda, někdy odcházejí i kvůli firmě samotné nebo kvůli jejímu nejvyššímu vedení. Právě nejvyšší vedení totiž určuje směřování firmy, vytváří kulturu společnosti, schvaluje úroveň mezd, stanovuje vyšší rozpočet na školení, jeho požadavky přináší přes a přesčas a jeho strategická rozhodnutí mohou přinést buď růst (a tím pádem příležitosti kariérního růstu), nebo stagnaci. Pro důkaz moci, kterou má nejvyšší vedení ve svých rukou, se nemusíme dívat příliš daleko – nejlepšími příkladem jsou společnosti Southwest Airlines a SAS Institute, jejichž generální ředitelé Herb Kelleher a Jim Goodnight vytvořili dvě z nejpozoruhodnějších firemních kultur ve spojených státech. Jejich firmy oprávněně patří mezi preferované zaměstnavatele.

		Míra kontroly zaměstnanec nad vlastním rozhodnutím odejít	
		Nizká	Vysoká
Nizká	D	B	A
	Odchody z důvodů na straně zaměstnanec, kterým nemožili předjet ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.	Zaměstnavatelem iniciované (nedobrovolné) odchody.	Dobrovolné odchody, kde byly zásahy zaměstnavatele mohli předjet odchodu nebo jej oddálat.
Vysoká	C	A	B
	Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnanec.	Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele mohli předjet odchodu nebo jej oddálat.	Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele mohli předjet odchodu zaměstnanec sám.

okojit všechny

V následujících kapitolách objasníme, jak se mohou manažeři, vedoucí představitelé, pracovníci oddělení lidských zdrojů a zaměstnanci samotní spojit, aby dosáhli vzájemné spolupráce.

> 3.6 Příštích sedm kapitol: skryté důvody a praktické rady, jak jim čelit

Není jen otřepanou frází, že stížnosti nejsou ničím jiným než negativně formulovanými řešeními. Lidé si stěžují na špatný management ve chvíli, kdy chtějí dobrý management. Stěžují si na protežování některých kolegů tehdy, když touží po rovných podmínkách pro všechny. A tak i při psaní o sedmi nejčastějších důvodech odchodu zaměstnance se dostáváme stále blíže k popisu kroků, které je potřeba učinit, aby se zaměstnanci rozhodli zůstat a našli novou motivaci. Právě popis těchto doporučení pro udržení a motivaci zaměstnanců je skutečným cílem této knihy.

Když se podíváte na všechny důvody, které podle této kapitoly zaměstnanci uvádějí pro svůj odchod, určitě vás napadne, jak se mi podařilo redukovat je na oněch sedm rozebíraných v další části této knihy. Pravda je, že toto rozhodování nebylo až tak složité, neboť zjištění Saratoga Institutu obecně potvrzují závěry mého výzkumu a desítek dalších studií na téma příčin dobrovolné fluktuace pracovníků.

Ve své touze zabývat se původními příčinami odchodu, které jsou zároveň dobře známé, a přitom skryté, které byly potvrzeny závěry výzkumu, jsou jasně identifikovatelné a oddělitelné jedna od druhé, jimž mohou manažeři a vedoucí pracovníci předcházet a jichž je jen tolik, aby bylo možné je zvládnout, jsem se rozhodl dále rozpracovat následující příčiny:

1. práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
3. nedostatečné koučování a zpětná vazba;
4. příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování;
5. pocit nedocenění a neuznání;
6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Každá z následujících sedmi kapitol začíná vybranými odpověďmi z výstupních pohovorů, vždy ilustrujícími skrytý důvod odchodu a sdělujícími hloubku emocí s ním spojených. Poté budeme hledat viditelné náznaky odcizení jednoho nebo více

vašich zaměstnan
překážky stojící v

Co je nejdůlež
pů k motivaci za
nejčastějších příč
hou a musejí udě
udržení vlastní m
odchodu zaměstr
skutečnost: „Ode

Je také důlež
hrst z těchto pří
V poslední kapit
založené na iden
lečnost nemusí b
rad pro motivaci
na svůj podnikat

www.ckp.cz
tel: 22 53 12 11
e-mail: ckp@ckp.cz

vašich zaměstnanců právě z tohoto důvodu. Podíváme se také na předpokládané překážky stojící v cestě prevenci nebo nápravě těchto prapřičin.

Co je nejdůležitější, projdeme 54 inovativních rad a praktických ověřených přístupů k motivaci zaměstnanců, které můžete vy nebo vaše organizace využít k řešení nejčastějších příčin odchodu svých zaměstnanců. Zaměříme se také na to, co mohou a musejí udělat sami zaměstnanci pro to, aby splnili svůj díl odpovědnosti za udržení vlastní motivace a oddanosti firmě. Jak víme, někdy je skutečným důvodem odchodu zaměstnanců (a důvodem, který jen zřídka kdy ochorně připouštějí) prostá skutečnost: „Odešel jsem, protože mne vyhodili.“

Je také důležité mít na paměti, že ať už společnost použije většínu, nebo jen část z těchto přístupů, musjí ty zvolené být v souladu s jejími strategickými cíli. V poslední kapitole se podíváme na proces vytváření ucelené strategie řízení talentů, založené na identifikaci typů talentů nezbytných k realizaci firemní strategie. Společnost nemusí být schopná nebo ani ochotná implementovat všech 54 uvedených rad pro motivaci zaměstnanců, ale měla by si vybrat a používat ty s největším vlivem na svůj podnikatelský úspěch.

manažeri, vedoucí představi-
ci samotní spojít, aby dosáhli

kryté důvody i cílit

ým než negativně formulo-
ve chvíli, když chtějí dobry ma-
tehdy, když touží po rovných
častějších důvodech oddělov
které je potřeba učinit, aby se
třave popis těchto doporučení
em této knihy.
čto kapitoly zaměřenanci uva-
dátlo redukovat je na oněch
že toto rozhodování nebylo až
tvrzují závery svého výzkumu
kruace pracovníků.
odu, které jsou zároveň dobře
výzkumu, jsou jasné identifi-
nanazeti a vedoucí pracovníci
ádnout, jsem se rozhodl dále

ním a soukromým životem;

mi odpovédmi z výstupních
a sdělujícími hloubku emoci
y odciženíi jednoho nebo více