

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti

The Causes of Teacher Fluctuation in an Educational Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

HOVHANNISYANOVÁ

EDITA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hovhannisyanová Jméno: Edita Osobní číslo: 460712
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
The Causes of Teacher Fluctuation in an Educational Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zanalyzovat příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti.
Přínos: Přínosem práce je odhalení příčin fluktuace lektorů a případný návrh řešení pro eliminaci těchto nedostatků.
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení pojmu fluktuace, příčiny pracovní fluktuace, postupy sledování příčin, formy fluktuace, metody měření fluktuace, náklady spojené s fluktuací, vliv personálního řízení a personálních činností na fluktuaci, profese lektora; 3. Praktická část - charakteristika společnosti, charakteristika práce lektora, příčiny fluktuace lektorů, možnosti řešení fluktuace; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:


ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada Publishing, 2007.
BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, Praha: Grada Publishing, 2009.
LANGER, Tomáš. Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých, Praha: Grada Publishing, 2016.
VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců, Praha: Adart, 2013.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce

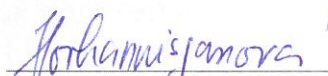

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23. 3. 2018

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

HOVHANNISYANOVÁ, Edita, *Příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Lence Emrové za spolupráci, vstřícnost, cenné rady a připomínky při zpracovávání této bakalářské práce. Dále chci také poděkovat Mgr. Lucii Nekolné při poskytování údajů pro praktickou část mé bakalářské práce. V neposlední řadě mé poděkování také patří rodině a přátelům, kteří mě při psaní práce vždy podpořili.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou příčin fluktuace lektorů. Cílem práce je analyzovat příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti. Teoretická část je zaměřena na definování pojmu fluktuace, jsou zde popsány postupy sledování příčin fluktuace, její měření a náklady s fluktuací spojené. Praktická část se zabývá analýzou příčin vnější fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti. Pro účely této práce jsou využity techniky sběru dat kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Všechna získaná data jsou využita pro odhalení příčin fluktuace lektorů a zároveň jsou stanovena doporučení pro snížení fluktuace.

Klíčová slova

Fluktuace zaměstnanců, příčiny fluktuace, náklady spojené s fluktuací, měření fluktuace, postupy sledování příčin fluktuace, vliv personálních činností na fluktuaci

Abstract

This bachelor thesis analyses the causes of employee turnover. The theoretical part defines the employee turnover term, focuses on monitoring and measuring the causes of turnover, the types of turnover, and the costs connected to it. The practical part deals with the analysis of the causes of external teacher turnover in an education company. The methods of quantitative and qualitative research data collection are used for the purposes of this thesis. All the acquired data are used to ascertain the causes of teacher turnover, while recommendations for the reduction of employee turnover are determined.

Key words

Employee turnover, causes of employee turnover, costs of employee turnover, calculation of employee turnover, methods of monitoring employee turnover, effect of human resource activities on employee turnover

Obsah

Úvod	5
1 Vymezení pojmu fluktuace	7
1.1 Příčiny pracovní fluktuace	8
1.2 Postupy sledování příčin fluktuace	11
2 Formy fluktuace	14
2.1 Metody měření fluktuace	15
2.2 Náklady spojené s fluktuací	16
3 Vliv personálních činností na fluktuaci	17
3.1 Vliv výběru zaměstnance na fluktuaci	17
3.2 Vliv pracovního místa a pracovní náplně na fluktuaci	18
3.3 Vliv hodnocení a odměňování na fluktuaci	19
3.4 Vliv možnosti rozvoje zaměstnanců na fluktuaci	22
4 Profese lektora	24
4.1 Specifika profese lektora	24
5 Výzkum fluktuace	27
5.1 Cíl práce a výzkumné otázky.....	27
5.2 Metody výzkumu a techniky sběru dat	27
5.3 Respondenti kvantitativního výzkumu	28
6 Interpretace dat	29
6.1 Informace o společnosti	29
6.2 Míra fluktuace lektorů	30
6.3 Výzkumná otázka č. 1	33
6.4 Výzkumná otázka č. 2	41
6.5 Výzkumná otázka č. 3	50
7 Vyhodnocení výzkumných otázek	51
8 Doporučení	54
Závěr	56
Seznam použité literatury:	57
Použité internetové zdroje:	58
Seznam obrázků	59

Seznam grafů	60
Seznam tabulek	61
Seznam příloh	62
Evidenc výpůjček.....	70

Úvod

Fluktuace v sobě skrývá těžko pochopitelné motivy zaměstnanců, jenž způsobují odchody nově nastoupených zaměstnanců nebo zapříčiní odchody dlouhodobě schopných jedinců. Tato nespokojenost zaměstnanců je často považována za neovlivnitelnou. Manažeři ji ve většině případů přehlídí a považují takové odchody z rozhodnutí zaměstnance za zanedbatelné. Všechny tyto podněty, které se s odchody pojí, mohou být vyvolány vnitřními faktory, které lze organizací zamezit. Je nutné si uvědomit, že se nejedná pouze o výši mezd nebo rozsáhlost benefitů, hlavní roli zde naopak hraje samotné vedení zaměstnanců či forma firemní kultury.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vnější fluktuaci zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a na praktickou část.

Teoretická část se věnuje vymezení pojmu fluktuace, jejímu obecnému významu a také jejímu významu pro organizaci. Dále jsou zde popsány příčiny fluktuace a postupy sledování příčin fluktuace. V další kapitole jsou popsány formy fluktuace, metody jejího měření a náklady, které jsou s fluktuací spojené a které v organizaci vznikají. Třetí kapitola se věnuje vlivu personálního řízení na samotnou fluktuaci. Je zaměřena především na vliv výběru zaměstnanců, analýzu a vytváření pracovních míst, hodnocení a odměňování zaměstnanců a možnosti rozvoje zaměstnanců. Poslední kapitola popisuje profesi lektora. Je zde zmíněna charakteristika osobnosti lektora, co se týče jeho kompetencí a vlastností a také je zde popsána náplň jeho práce.

Praktická část se věnuje získání potřebných dat pro naplnění cíle. Výzkumná část se zabývá analýzou příčin vnější fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti. Pro účely této práce jsou využity techniky sběru dat kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Při kvalitativním výzkumu jsou zpracovány interní dokumenty, analyzovány interní systémy a zároveň je realizován rozhovor s vedoucím zaměstnancem. Kvantitativní výzkum zahrnuje dotazníkové šetření, které je provedeno pomocí online dotazníku.

Všechna získaná data jsou využita pro odhalení příčin fluktuace lektorů a zároveň jsou stanovena doporučení pro snížení fluktuace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmu fluktuace

S pojem fluktuace se nejčastěji lze setkat v souvislosti s rezignací zaměstnanců, kdy zaměstnanec opouští své pracovní místo ukončením pracovněprávního vztahu.

Vnoučková (2013, s. 13) uvádí, že slovo fluktuace původně pochází z latinského slova *fluctuare* a lze si ho přeložit jako určitý pohyb sem a tam. Armstrong (2007, s. 731) fluktuaci zaměstnanců popisuje jako pohyby zaměstnanců do organizace, uvnitř organizace a z organizace. Pod pojmem pohyby dovnitř organizace se myslí přijímání zaměstnanců nebo jejich převádění z jiné firmy. Pohyb z organizace představuje odchody do důchodu, rezignaci zaměstnanců a řízené propouštění zaměstnanců.

Reiß (2014) popisuje fluktuaci jako míru pohybu zaměstnanců v rámci organizace i mimo ni. Je tedy nutné si uvědomit, že pojem fluktuace je dvoustranný proces a sleduje se jím veškerý pohyb zaměstnanců. Reiß rozděluje fluktuaci na tři typy:

- **Fluktuace přirozená**, která představuje příčiny fluktuace, které nelze organizaci nijak ovlivnit. Patří sem například smrt zaměstnance nebo dovršení důchodového věku. Kociánová (2010, s. 191) dodává, že v tomto případě se jedná o odchody trvalé. Dočasné odchody popisuje jako odchody na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol nebo také na dlouhodobé stáže.
- **Fluktuace vnitřní**, která zahrnuje změnu pracovního místa v rámci hierarchie společnosti.
- **Fluktuace vnější**, která představuje odchody zaměstnanců z organizace.

„Rezignace označuje odchod pracovníka z organizace na základě výpovědi ze strany pracovníka.“ (Kociánová, 2010, s. 191)

Pro účely této práce bude specifikována fluktuace vnější, tedy mimo organizaci.

Vnější fluktuace má dle Koubka (2015, s. 242) svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka je tvořena procesy získávání, výběru a přijímání potenciálních zaměstnanců. Pasivní stránku vnější fluktuace zaměstnanců organizace tvoří způsoby ukončení pracovněprávního vztahu. Kdy se můžeme setkat s propouštěním ze strany zaměstnavatele nebo s odchody iniciované zaměstnancem.

„Nejdříve je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní).“ (Branham, 2009, s. 25)

Fluktuace je často chápána negativně, kdy ovlivňuje personální činnosti a kontinuitu znalostí ve společnosti.

„Odchody klíčových lidí mívají pro organizace nepříznivé důsledky, jejich náhrada je mnohdy dlouhodobou záležitostí.“ (Kociánová, 2010, s. 191)

Fluktuace s sebou přináší především negativní důsledky. Negativní stránky fluktuace Ertl (2008) popisuje jako ztrátu kvalitních a zaškolených zaměstnanců, ztrátu věrných zákazníků, přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodných dodavatelů, zvýšené náklady na udržení funkčních procesů, další náklady spojené s výběrem a adaptací nových zaměstnanců. Fluktuace také může způsobit pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců, může zapříčinit nárůst nemocnosti nebo dokonce snížit důvěryhodnost zaměstnavatele pro potencionální uchazeče.

Fluktuace s sebou však může přinášet i kladné důsledky. Armstrong (2007, s. 320) říká, že fluktuace je významný ukazatel úrovně personálních činností. Fluktuace také udržuje vytváření volných pracovních míst jako příležitost k postupu. Ertl (2008) dodává, že fluktuace udržuje přínos nových zaměstnanců s novými nápady, optimalizuje a snižuje náklady personálních činností a dále také stabilizuje kmenové zaměstnance. Vnoučková (2013, s. 14) upozorňuje na fakt, že bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet správné zaměstnance na správných místech, a navíc by docházelo k „firemní slepotě“, která může zapříčinit, že společnost bude přicházet o možné inovace a impulzy k další etapě realizace. Armstrong (2007, s. 314) ještě dodává, že odchody jsou přirozenou součástí organizace, takovou fluktuaci lze očekávat a lze ji využít ve prospěch organizace. Wágnerová a kol. (2011, s. 97) popisuje fluktuaci jako neoddělitelnou součást organizace, která má zásadní vliv na její existenci. Fluktuace je pro organizaci určitým ukazatelem, který může poukazovat na spokojenost zaměstnanců v organizaci a zároveň poskytuje organizaci určitý pohled na skutečnost, jak je pro okolí práce u nich prestižní či naopak. Jedná se o pojem, který je neodvratně spojován s jakoukoli společností, a nelze se mu nijak vyhnout.

1.1 Příčiny pracovní fluktuace

Pro personalisty a manažery je nutné, aby dokázali rozpoznat prvotní příznaky možných motivů k odchodu u svých zaměstnanců. Tyto motivy mohou vznikat už v prvních týdnech po nástupu do práce nebo se začít projevovat až po určité době. Odchody zaměstnanců se pojí s jejich délkou působení v organizaci. Odejde-li zaměstnanec v prvních měsících svého působení, jedná se o špatný nábor, je-li odchod zaměstnance iniciován do jednoho roka jedná se o špatnou adaptaci zaměstnance. Jestliže zaměstnanec odejde po jednom roce působení v organizaci je hlavní příčinou špatná motivace.

Ve svém textu Vnoučková (2014, s. 14) uvádí vysvětlení autorů Bělohlávka (2004), Jenkinse (2009) a Ramlalla (2004), že fluktuace je zapříčiněná nesouladem pracovních podmínek s vnitřní motivací.

Analýza příčin odchodů je odvozená z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Napomáhá k zjištění závažnosti jednotlivých příčin, proč se zaměstnanci rozhodli z organizace odejít a na základě těchto informací si organizace vytváří představu, co může pro odstranění těchto příčin udělat. Mimo jiné analýza příčin odchodů poukazuje na věcné i personální nedostatky v organizaci, jejichž odstraněním lze dospět ke stabilnímu pracovnímu prostředí. (Armstrong, 2007, s. 318; Koubek, 2000, s. 68; Dytrt a kol., 2006, s. 23) Úkolem analýzy příčin odchodů je zjistit veškeré názory nespokojených zaměstnanců na faktory, které jejich odchody zavinily.

Nový a kol. (2006, s. 33) zmiňují příčiny fluktuace, které rozdělují do tří skupin.

Faktory mimopodnikové povahy

Jedná se o jevy, které nejsou nijak ovlivnitelné organizací. Specifickou roli zde hrají poptávka s nabídkou na trhu práce, prestiž dané pracovní pozice nebo také poloha organizace v rámci určité lokality.

Faktory podnikové povahy

Tyto faktory lze ovlivnit organizací. Podnik takové faktory vytváří, sleduje je, působí na ně, a kontroluje je.

Dle Koubka (2000, s. 66–67) jsou faktory podnikové povahy zejména nevyhovující organizace práce, výdělek, který neodpovídá dané pozici a kvalifikaci zaměstnance, nevyhovující pracovní podmínky a podmínky pracovní doby, vztahy na pracovišti, nedostatečná pracovní seberealizace, neadekvátní odměňování nebo také sociální podmínky na pracovišti, pod kterými si lze představit například nedostatečný zájem organizace o sociální rozvoj pracovníků nebo sociální nejistotu vyplývající z nejasné perspektivy organizace aj.

Podle Branhamy (2009, s. 40) je možné rozšířit faktory podnikové povahy ještě o následující důvody. Jako první faktor považuje práci nebo pracovní místo, které nesplňuje očekávání zaměstnance, dále zmiňuje nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem, velmi málo koučování a zpětné vazby, příliš málo příležitostí k růstu, pocit nedocenění a neuznání, stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Armstrong (2007, s. 318) důvody odchodů ještě doplňuje o následující možnosti, ztráta důvěry v nejvyšší vedení, špatná komunikace, příliš mnoho změn, špatná politika dovolených, omezení potencionálního výděleku, nízké nebo nulové bonusy, negativní pracovní prostředí a nedostatečné nebo chybějící zaškolení.

Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků

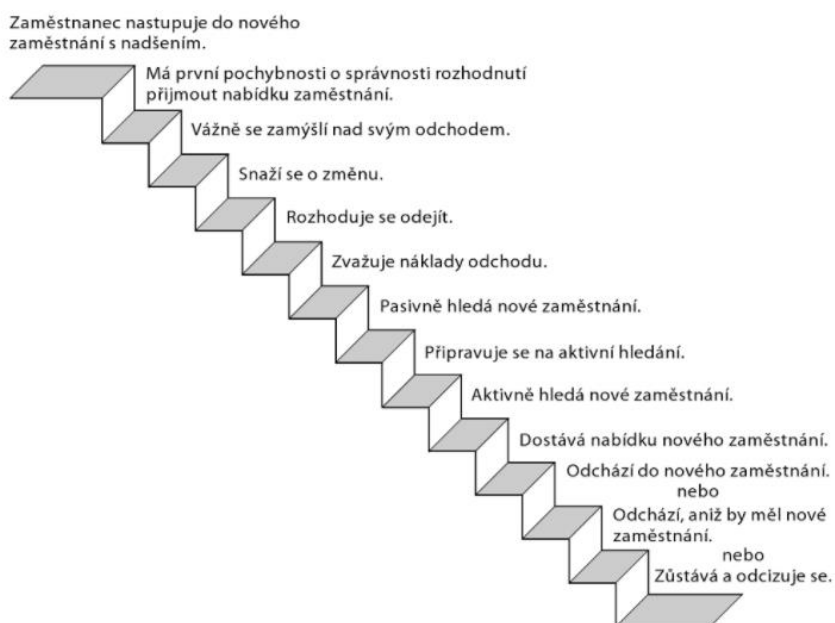
Příčiny, které také zmiňuje Nový a kol. (2006, s. 133), jsou dané osobními charakteristikami pracovníků. U těchto příčin je možné sledovat větší míru fluktuace dle určitých skupin, které rozlišujeme dle:

- Pohlaví – Změna zaměstnání je častější u mužů než u žen.
- Věku – Odchod z podniku plánují spíše lidé v mladším a středním věku. S rostoucím věkem flukuační tendence klesá.
- Rodinného stavu – Výrazně vyšší je míra odchodů u svobodných jedinců než u ženatých. A zároveň u lidí, kteří ještě nemají žádné děti.
- Vzdělání – Lidé s nižším vzděláním inklinují ke změně povolání častěji.
- Profese – Flukuační tendence je také ovlivněna profesí, kterou daný jedinec vykonává. U nekvalifikovaných prací je míra fluktuace vyšší.
- Praxe v podniku – Jedinec méně zvažuje svůj odchod z firmy s rostoucí délkou svého působení v dané organizaci.

Koubek (2000, s. 66–67) mezi faktory danými osobními charakteristikami pracovníků ještě zařazuje životní podmínky zaměstnance a jeho rodiny, což zahrnuje například nemožnost získat byt v dosahu současného pracoviště, dále sem zařazuje zdravotní stav zaměstnance, který již není schopen danou pozici vykonávat nebo také odchod zaměstnance na studia.

Jak již bylo zmíněno výše, fluktuace není jednorázová událost ale dlouhodobý proces, který pomalu vede k odcizení. Pochopení povahy odcizení zaměstnanců může napomoci tento proces narušit a získat tak zpět klíčové zaměstnance. Podle Branhama (2009, s. 25) se proces odcizení dá rozdělit do třinácti kroků, ve kterých může zaměstnanec zůstat libovolnou dobu. Tento proces je popsán na obrázku 1.

Obrázek 1: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance



Zdroj: Branham (2009, s. 25)

V prvotní části procesu odcizení se zaměstnanec setkává s nějakým šokem, který v něm vyvolá negativní myšlenky. Tyto myšlenky v něm následně mohou vyvolat určité pochybnosti spojené s organizací, s náplní práce, s odměňováním, s hodnocením a dalšími faktory. Jedná se o náznaky, které nejsou na první pohled znatelné, nicméně pro manažera je nutné si jich začít všimnout již v prvotních fázích. Zvýšené negativy si dle Branham (2009, s. 24) lze povšimnout například ze zvýšené absence, nedochvilnosti zaměstnance nebo z chování, které se v určitých situacích vymyká kontrole. Procesu odcizení se lze snadno vyhnout komunikací mezi manažerem a zaměstnanci, kdy se nadřízený zajímá o spokojenost zaměstnanců.

1.2 Postupy sledování příčin fluktuace

Klíčem k pochopení potřeb zaměstnanců je snaha organizace své zaměstnance poznat. Informace, které lze získat při sledování příčin fluktuace, jsou vnímané jako cenné zdroje, které slouží k jejich analýze. Podle Kociánové (2010, s. 191) je velmi důležité a přínosné věnovat pozornost zaměstnanci, který na svou pracovní pozici rezignoval.

Jedním z postupů sledování příčin fluktuace je výstupní rozhovor mezi personalistou nebo přímým nadřízeným a odcházejícím zaměstnancem. Branham (2009, s. 231) doporučuje oslovit rezignující zaměstnance s vyjádřením k jejich odchodu pár týdnů po jejich rezignaci. Tento přístup dává rezignujícím zaměstnancům prostor k zamyšlení se nad svým odchodem a zároveň nebudou odpovědi ovlivněny pocity, které mohou vyniknout v posledních dnech v zaměstnání. Další možností dle Branham (2009, s. 231) jak provést analýzu příčin odchodů je rozhovor po telefonu. Takovýto telefonát je prováděn nezávislým a proškoleným konzultantem. Jako riziko této možnosti zmiňuje autor horší dosažitelnost zaměstnanců, kteří z organizace již odešli.

Podobný názor na analýzu příčin fluktuace sdílí i Armstrong (2007, s. 410):

„Když lidé odcházejí z organizace z vlastní vůle, je třeba učinit následující dva kroky: provést s nimi pohovor a analyzovat příčiny odchodů.“

Rozhovor s odcházejícím zaměstnancem může výrazně ovlivnit i budoucí jednání zaměstnance vůči organizaci. Výsledkem takového rozhovoru mohou být cenné informace, které vypovídají o současné situaci na pracovišti, jelikož rezignujícímu zaměstnanci již nic nebrání tomu, aby poskytl informace, které by nikdo ze stávajících zaměstnanců nesdělil. Armstrong (2007, s. 319) na toto téma dodává, že rozhovory s odcházejícími zaměstnanci nemusí být vždy spolehlivé a je třeba klást důraz na získání důkladnějších názorů zaměstnanců pomocí průzkumu. Koubek (2000, s. 68) také konstatuje, že odcházející zaměstnanci často nesdělují skutečné příčiny odchodu, ale spíše zmiňují důvody, které jsou určitým způsobem přijatelné pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Pro odcházejícího zaměstnance může být takovýto rozhovor stresový a nemusí v této situaci podat správné informace.

„Někteří odcházející pracovníci budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na tom, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být něco uděláno pro nápravu.“ Armstrong (2007, s. 318)

Branham (2009, s. 230) vnímá data z výstupních pohovorů jako významný zdroj, který napomáhá definovat příčiny fluktuace. Dle Vnoučkové (2013, s. 88) je hlavním úkolem analýzy příčin odchodů dojít k závěru, jaké jsou hlavní příčiny nespokojenosti zaměstnance se zaměstnavatelem nebo danou pracovní pozicí.

„Abychom se dobrali pravých příčin odchodu, je třeba použít promyšlený a vhodně strukturovaný pohovor s odcházejícími pracovníky a soustředit se přitom především na pracovníky, kteří sami iniciovali svůj odchod.“ Koubek (2000, s. 68)

Hlavními důvody, proč výstupní pohovor využívat jsou dle Branhama (2009, s. 290) zjištění faktorů, které dovedly zaměstnance k odchodu a upozornění organizace na zjištěné faktory. Rezignující zaměstnanec se může v tomto okamžiku ke svému odchodu vyjádřit a v některých případech může této situace personalista či nadřízený využít jako příležitost zaměstnance přimět, aby zůstal. Naopak dle Vnoučkové (2013, s. 88) již neslouží výstupní pohovor přesvědčování zaměstnance k setrvání. Branham (2009, s. 233) zmiňuje, že výstupní pohovor je poslední příležitostí, jak získat hodnotného zaměstnance zpět. V průběhu takového rozhovoru mohou nastat situace, kdy si zaměstnanec uvědomí, že jeho dosavadní práce ho bavila a také se cítil v pracovním prostředí velice dobře, ale chce odejít, jelikož nedokáže nadále spolupracovat se svým přímým nadřízeným. V takové chvíli je možné takového zaměstnance přesunout na jiné oddělení a tím se vyhnout nákladům spojenými s odchodem zaměstnance.

Koubek (2000, s. 68) konstatuje, že: *„Při analýze forem ukončení pracovního poměru i příčin (důvodů) odchodů nás zajímají především procentuální podíly jednotlivých forem či příčin na celkovém množství odchodů, zkoumáme proměnlivost těchto podílů v čase, zkoumáme v tomto směru zvláštnosti jednotlivých organizačních celků organizace apod. a poznatků pak využíváme v personální práci.“* Branham (2009, s. 233) a Koubek (2000, s. 68) ještě dodávají, že je přínosné slučovat formy i příčiny fluktuace se strukturálními znaky rezignujících zaměstnanců. Tyto znaky zde popisuje jako pohlaví, věk, druh zaměstnání, dosažená kvalifikace, dosažené vzdělání, rodinný stav, výše odměny za práci, pracovní podmínky, vzdálenost bydliště od zaměstnání a doba, po kterou zaměstnanec v organizaci působí. Díky těmto sloučeným informacím může organizace zjistit, v jakých skupinách se fluktuace vyskytuje nejčastěji a jaké důvody jsou pro tyto skupiny charakteristické.

Výstupní pohovor nemusí být stresový jen pro odcházejícího zaměstnance, je také náročný pro samotného personalistu nebo přímého nadřízeného. Dle Kociánové (2010, s. 195) je výstupní rozhovor nejtěžší formou, co se týče personálních rozhovorů. Autorka

zde doporučuje, aby takovýto rozhovor vždy vedl přímý nadřízený rezignujícího zaměstnance s doprovodem personalisty. Branham (2009, s. 231) uvádí možnost využití nezávislého a proškoleného konzultanta, a to s odůvodněním, že zaměstnanci se nemusí cítit pohodlně, pokud se mají o záležitosti svého odchodu zmiňovat před samotným zástupcem firmy.

Jelikož výše zmíněné metody jsou náročné jak s finančních, tak i z časových důvodů, je zde možnost využít k analýze příčin odchodů formu on-line dotazníků nebo dotazníků v papírové podobě.

Aby se s výstupními dotazníky dalo pracovat jako se statistickými daty, je nutné se zaměřit na jejich jednotnou formu. Jedině tak, lze dosáhnout maximální reliability.

„Jakmile jednou vytvoříte výstupní dotazník, je důležité neustále neměnit používané otázky, alespoň ne ty zásadní. Tak si budete moci být jisti, že získaná data jsou spolehlivá.“ (Branham, 2009, s. 232)

Aby nedocházelo k nekvalitním výsledkům, je možné využít tzv. standardní nebo standardizované dotazníky. Armstrong (2007, s. 657) doporučuje využití standardních dotazníků, jelikož jejich výhoda spočívá v tom, že byly pečlivě zkontrolovány a ve většině případů existují již nějaké normy, se kterými lze výsledky v závěru porovnat.

Jako ideální metodu Armstrong (2007, s. 657) zmiňuje kombinaci dotazníků a rozhovorů, jelikož v této situaci dochází k porovnání kvalitativních poznatků s kvantitativními výsledky. Tento názor s ním sdílí i Koubek (2000, s. 68), který uvádí, že: *„Čím všestrannější analýza forem a příčin odchodů pracovníků je, tím užitečnější informace pro řízení se nám dostává.“*

2 Formy fluktuace

Formy fluktuace se dle Nového a kol. (2006, s. 130) člení dle jejich původu, tzn. jaké jsou předpoklady ke vzniku fluktuace. Obecně se dají rozdělit z hlediska ovlivnitelnosti, z hlediska rozhodnutí a z hlediska důsledků. Z hlediska ovlivnitelnosti se jedná o fluktuaci ovlivnitelnou a neovlivnitelnou. Z hlediska rozhodnutí se hovoří o fluktuaci dobrovolné a nedobrovolné a z hlediska důsledků se fluktuace rozděluje na žádoucí a nežádoucí.

Fluktuace ovlivnitelná a neovlivnitelná

Nový a kol. (2006, s. 130) uvádí, že fluktuace ovlivnitelná je specifická ze strany zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance se pak jedná o fluktuaci neovlivnitelnou, která může být zapříčiněna odchodem do důchodu, smrtí zaměstnance, jeho odchodem z důvodu pracovní neschopnosti atd. Koubek (2000, s. 63) uvažuje o neovlivnitelné fluktuaci jako o přirozené. Tento pojem zahrnuje zaměstnance, kteří definitivně odcházejí od současného zaměstnavatele.

Fluktuace dobrovolná a nedobrovolná

Armstrong (2007, s. 402) společně s Novým a kol. (2006, s. 130) zmiňují, že fluktuace nedobrovolná je specifická tím, že přichází z rozhodnutí zaměstnavatele. Jedná se například o ukončení pracovněprávního vztahu u zaměstnanců na dobu určitou nebo u sezónních zaměstnanců. Fluktuace dobrovolná představuje rozhodnutí zaměstnance danou pracovní pozici opustit z vlastní vůle.

Fluktuace žádoucí a nežádoucí

Nový a kol. (2006, s. 131) diverzifikují fluktuaci žádoucí a nežádoucí na základě tří hledisek a jejich důsledků. Jedná se o hlediska společnosti, zaměstnavatele a zaměstnance. Žádoucím důsledkem procesu fluktuace u společnosti je přechod do pokrokových odvětví. U zaměstnavatele se jedná například o důsledek změny výrobního programu, nebo také o odchod nežádoucích zaměstnanců. U zaměstnance je pak možné se setkat s důsledkem odchodu ze zdravotních důvodů, lepší dopravy do zaměstnání nebo lépe placené pozice. Stejně tak jako fluktuace žádoucí i fluktuace nežádoucí s sebou přináší určité důsledky spojené se společností, zaměstnavatelem a pracovníkem. Pro společnost může být nežádoucím důsledkem stagnace či růst počtu zaměstnanců v neperspektivních oborech. U zaměstnavatele se pak může objevit důsledek narušení pracovního procesu nebo také pokles výkonnosti. Zaměstnanec může narazit na důsledek jako je výkon práce, která neodpovídá jeho kvalifikaci, nebo také na pokles pracovní morálky. Dytrt a kol. (2006, s. 18) ještě uvádí, že fluktuace žádoucí má význam nejen ve zkvalitňování pracovního kolektivu, ale také do určité míry plní svou úlohu na pracovním trhu, kde napomáhá k rozdělování zaměstnanců dle odbornosti a pracovního zaměření. U nežádoucí fluktuace autor upozorňuje na to, že má negativní vliv na

výši nákladů státního rozpočtu v oblasti sociálních služeb a v organizaci zas velice snižuje efektivitu vynaložených nákladů na rozmístování a adaptaci zaměstnanců.

Vedle těchto forem fluktuace Nový a kol. (2006, s. 130–131) zmiňují také **fluktuaci potenciální**, která vychází z určitých předpokladů, že k ní v budoucnosti dojde a **fluktuaci reálnou**, která představuje skutečnou míru fluktuace, jež v určitém období reálně proběhla. Mimo jiné je také možné se setkat s fluktuací profesní, která představuje změnu profese zaměstnance a s **fluktuací spojenou s migrací**, která se pojí se stěhováním zaměstnance, kdy zaměstnanec společně se změnou svého zaměstnání mění i své bydliště.

2.1 Metody měření fluktuace

Fluktuaci v organizaci lze měřit několika metodami. Autoři se nejčastěji shodují na třech metodách. Jedná se o ukazatel intenzity odchodů, míru přežití, a index stability. (Armstrong, 2007, s. 315–317, Ertl, 2008)

Ukazatel intenzity odchodů

Ukazatel intenzity odchodů se také nazývá zkráceně míra odchodů. Jedná se o tradiční ukazatel měřící ztrátu zaměstnanců. S touto metodou se pracuje nejčastěji, jelikož je lehce pochopitelná.

Počítá se pomocí následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během měřícího období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} * 100$$

Míra přežití

Míra přežití představuje metodu analýzy odchodů zaměstnanců, která je obzvláště užitečná pro plánování lidských zdrojů.

Počítá se pomocí následujícího vzorce:

$$\frac{\text{zaměstnanci, kteří byli získáni v určitém období}}{\text{zaměstnanci, kteří jsou v organizaci stále zaměstnáni po uplynulém období}} * 100$$

Index stability

Index stability popisuje tendenci zaměstnanců, kteří jsou ve firmě již delší dobu, ve společnosti setrvat. Výsledkem je tedy míra kontinuity zaměstnání.

Počítá se pomocí následujícího vzorce:

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

Autoři také upozorňují na to, aby se do výpočtů nezahrnovali odchody zaměstnanců, které jsou vyvolané přirozenou fluktuací jako jsou odchody ze zdravotních důvodů, odchody na mateřskou dovolenou, odchody na rodičovskou dovolenou, odchody do důchodu, zaměstnanci, kterým byl zrušen pracovněprávní vztah na základě výpovědi, zaměstnanci, kteří byli propuštěni na základě snižování stavů pracovních sil.

Dle Vnoučkové (2013, s. 26) lze fluktuaci sledovat za období, které si sami určíme, nemusí se tedy pokaždé jednat o rok. Dále také zmiňuje, že je vhodné sledovat strukturu odcházejících zaměstnanců jako nástroj pro identifikaci důvodů fluktuace. Koubek (2007, s. 319) považuje metody měření fluktuace za užitečné nástroje, které dokážou určit efektivnost personálních činností v organizaci. Urbanová (2016) upozorňuje na to, že tyto ukazatele jsou jen matematickou veličinou, které nedokážou analyzovat fluktuaci jako takovou. Existují pracovní pozice, kde je již z náplně práce jasné, že bude míra fluktuace vyšší. Optimální míra fluktuace je dle obecných studií 5–7 %. Autorka však považuje za normální míru fluktuace, která dosahuje hodnot od 10 % do 15 %. Tyto hodnoty jsou přijatelné s ohledem na aktuální trendy rizikového chování lidí v 21. století.

2.2 Náklady spojené s fluktuací

K lidem v organizaci se v současnosti přistupuje jako k aktivu. Lidské zdroje jsou nejvýznamnějším bohatstvím firmy. Společnosti si tento fakt uvědomují a stále více se věnují investování do lidského kapitálu. Koubek (2007 s. 28) konstatuje, že firmy do svých zaměstnanců investují v podobě, vzdělávacích aktivit, které zvyšují míru jejich kvalifikace a zaměstnanec se pro ně stává klíčovým nositelem know-how.

Jakákoliv změna zaměstnání je spojena s nemalými náklady, které vznikají jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. „*Fluktuující pracovník znehodnocuje náklady zaměstnavatele spojené s jeho přijetím a novému zaměstnavateli, který jej přijal do zaměstnání, opět zvyšuje náklady spojené s nástupními formalitami a potřebným zapracováním, tedy po dobu, v níž nepodává plný pracovní výkon.*“ (Dytrt a kol., 2006, s. 18)

Urban (2013) a Armstrong (2007, s. 319) rozdělují náklady spojené s fluktuací na náklady přímé a náklady nepřímé. Náklady přímé jsou náklady spojené s administrací odchodů a příchodů zaměstnanců, jsou také spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců, s adaptací nových zaměstnanců a s náklady na mzdy odcházejícího zaměstnance. Zatímco nepřímé náklady jsou spojené s časem stráveným personalistou a manažery při získávání a výběru nového zaměstnance a s časem při adaptaci nového zaměstnance, jeho zaškolení a výcviku. Armstrong (2007, s. 319) ještě dodává, že organizaci s odchodem zaměstnance vzniknou náklady, způsobené tím, že zaměstnanec odešel dříve, než byl za něj nalezen nový zaměstnanec, což může zapříčinit, ztrátu produkce, ztrátu prodejů nebo dokonce zákazníků. Zaměstnavatel také musí počítat se sníženým výkonem nového zaměstnance po dobu jeho adaptace.

3 Vliv personálních činností na fluktuaci

Personální činnosti mají neodmyslitelně vliv na chod organizace a na samotnou fluktuaci zaměstnanců. Kociánová (2010, s. 9) konstatuje že: „*Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky.*“ Armstrong (2007, s. 65) dodává, že personální útvar se zabývá řízením a rozvojem zaměstnanců v organizaci a zapojuje se do personálních strategií.

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.“ (Kociánová, 2010, s. 9)

Armstrong (2007, s. 65) považuje za hlavní personální činnosti; vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, řízení vztahů mezi zaměstnanci, péče o zaměstnance a další. Všechny tyto aspekty se poté odrážejí na spokojenosti zaměstnance s pracovní pozicí a náplní práce.

3.1 Vliv výběru zaměstnance na fluktuaci

Výběr zaměstnanců je jednou z dominujících činností personální práce. Šikýř (2012, s. 83) specifikuje účel výběru zaměstnanců jako rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, který bude splňovat nejlépe veškeré požadavky, které vycházejí z dané pracovní pozice. Toto rozhodnutí se ve většině případů stanoví na základě výběrového pohovoru, který je obecně za nejpříznivější metodu výběru zaměstnanců.

Branham (2009, s. 46) zmiňuje, že s výběrovým pohovorem se pojí pojem psychologická smlouva. Armstrong (2007, s. 201) definuje pojem psychologická smlouva jako nepsanou smlouvu mezi subjekty pracovněprávního vztahu, která specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci nějaké spolupráce poskytnout, a co naopak získá (viz obrázek č. 3).

Armstrong (2007, s. 203) a Branham (2009, s. 46) definují očekávání ze strany zaměstnance, která mohou představovat například vyšší mzdy, možnost kariérního postupu, možnost rozvoje a vzdělávání, flexibilní pracovní dobu, možnost čerpání dovolené a další aspekty. Představa o zaměstnanci ze strany zaměstnavatele může být například míra loajality, ochota zaměstnance docházet do práce i o státní svátky, ochota pracovat přesčas atd. Branham (2009, s. 49) ještě dodává, že: „*Čím otevřenější diskuze o vzájemných očekáváních proběhne, tím pravděpodobnější je dosažení uspokojivé vzájemné shody.*“

Jestliže, organizace chce zabránit fluktuaci zaměstnanců, u kterých nebyla naplněna jejich očekávání je dle Armstronga (2007, s. 208) nutné definovat jistá očekávání již v průběhu získávání a výběru zaměstnanců.

„Pozitivní psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizaci, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými vztahy.“ (Guest a kol., 1996 dle Armstronga, 2007, s. 207)

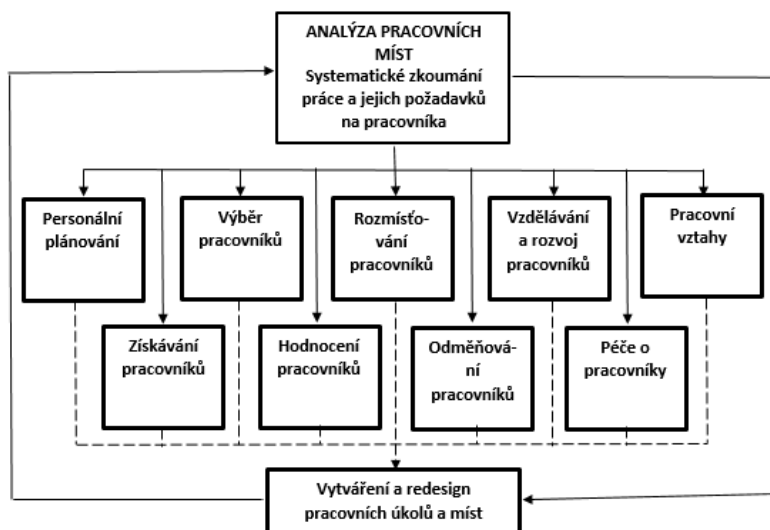
3.2 Vliv pracovního místa a pracovní náplně na fluktuaci

Pracovní místo definují Koubek (2015, s. 45) a Kociánová (2010, s. 41) jako zařazení jedince v organizační struktuře. Jedná se o základní prvek organizační struktury a zároveň přináší zaměstnanci určitý okruh odpovědnosti a úkolů, které odpovídají jeho schopnostem, vlastnostem a dovednostem. *„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.“* Armstrong (2007, s. 277)

S pojmem pracovní místo souvisí činnosti jako analýza pracovního místa a vytváření pracovních míst.

Analýza pracovních míst je nedílnou součástí personálního řízení. Dle Kociánové (2010, s. 42) je cílem tohoto procesu shromáždit informace, které se následně vyhodnocují k vytvoření obsahu pracovního místa. Obsah pracovního místa umožňuje odlišit dané pracovní místo od jiných pracovních míst. Mimo jiné poskytuje analýza pracovních míst také podklady pro tvorbu popisů pracovního místa, ke specifikaci kvalifikace zaměstnance a k tvorbě kompetencí, které jsou pro pracovní místo nutné. Analýza pracovních míst má dle Koubka (2000, s. 120) významný vliv na personální činnosti.

Obrázek 2 Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti



Zdroj: Koubek (2000, s. 121)

Dle obrázku č. 2 je zřejmé, že analýza pracovních míst má přímý vliv na personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, rozmístování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování, dále pak ovlivňuje veškeré pracovní vztahy. Tyto personální činnosti pak dávají vznik procesu vytváření a redesignu pracovních úkolů a míst.

Armstrong (2007, s. 278) a Koubek (2015, s. 47) upozorňují, že při vytváření pracovních míst, je třeba hledět na pracovní úkoly, které musí přispívat k dosahování cílů organizace, zároveň musí pracovní úkoly přinášet zaměstnanci míru uspokojení a motivovat ho, úkoly vyplývající z náplně práce nesmí mít negativní dopad na fyzické ani psychické zdraví zaměstnance, dále musí pracovní úkoly odpovídat kvalifikaci a schopnostem zaměstnance. Koubek (2000, s. 316) uvádí, že: *„Moderní přístup vytváření pracovních míst spočívá totiž v tom, že ve snaze o optimální využívání všech schopností pracovníka pro něj vytváříme pracovní místo tak říkajíc na míru.“*

K nesouladu mezi pracovním místem a zaměstnancem dle Branham (2009, s. 60–61) dochází v okamžiku, kdy již zaměstnanec nějakou dobu vykonává práci na určité pracovní pozici a s náplní své práce je nespokojený. Jedná se například o případy, kdy je práce monotónní, neodpovídá skutečné kvalifikaci zaměstnance, zaměstnanci není umožněno využívat všech svých dovedností, schopností a znalostí, neprobíhá dostatečná delegace úkolů, zaměstnanci nejsou svěřeny dostatečné pravomoci atd. Tato skutečnost je pro zaměstnance velice demotivující a stává se tak hlavním důvodem, kdy zaměstnanec začíná přemýšlet o změně pracovní pozice.

Zaměstnavatel se může takovému důsledku vyhnout vytvořením motivujícího pracovního místa. Šikýř (2014, s. 86) uvádí, že: *„Motivující pracovní místa umožňují zaměstnancům vykonávat práci, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu“.*

Wágnerová (2008, s. 16) v návaznosti na Šikýřovu definici ještě dodává, že výkon práce, je prostředkem, který zaměstnanci přináší určité uspokojení ze samotného výkonu práce a z dosažených výsledků. Dále také autorka zmiňuje, že pracovní spokojenost ovlivňuje takový druh práce, který je pro zaměstnance zajímavý a rozmanitý.

3.3 Vliv hodnocení a odměňování na fluktuaci

V případech, kdy není kladen dostatečný důraz na hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti, může dojít k výraznému výskytu fluktuace zaměstnanců. Zpětnou vazbu jako důležitou složku motivace definuje Koubek (2015, s. 60) jako míru, v jaké je vykonávaná práce doprovázena jasnými a přímými informacemi o tom, jak si zaměstnanec vede. Také zde zmiňuje, že díky zpětné vazbě lze dojít ke zvýšení motivace, výkonu a také k pozitivnímu ovlivnění absence a fluktuace. Svým názorem toto tvrzení potvrzuje také Dytrt a kol., (2006, s. 85), který na základě šetření uvádí procentuální míru, která se projeví nedostatečnou zpětnou vazbou.

„Bylo odhadnuto, že přibližně 50 % problémů firem nesouvisejících s výkonem vyplývá z nedostatku zpětné vazby a okolo 50 % problémů, které vypadají jako nedostatek motivace jsou ve skutečnosti problémy se zpětnou vazbou.“ (Dytrt a kol., 2006, s. 85)

Nedostatečná zpětná vazba však nesouvisí pouze s motivací, má svůj podíl také na procesu oddalování zaměstnance. Branham (2009, s. 84) uvádí, že nedostatečná zpětná vazba je jedním s významných důvodů odcizení a fluktuace. Samotná zpětná vazba vychází z výkonu práce a odvedených výsledků. Dle Štikara a kol. (2003, s. 68) si každý zaměstnanec při vykonávání svých povinností, které vyplývají z náplně práce, určitým způsobem realizuje své předpoklady v pracovních činnostech. To se následně odráží na pracovních výsledcích. Bělohlávek (2008, s. 59) a Koubek (2000, s. 280) považují hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů, které mohou nadřízení využívat. Bělohlávek (2008, s. 59) konstatuje, že: *„Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.“*

Zpětná vazba by měla být chápána jako zdroj informací ke zlepšení. Koubek (2000, s. 280) na toto téma dodává, že moderní hodnocení zaměstnanců je chápáno jako snaha pomoci zaměstnanci překonávat překážky, které mu práce přináší, současně mu má pomoci zlepšit pracovní výkon a v neposlední řadě také dopomoci zaměstnanci najít uspokojení z práce a usnadnit jeho kariéru. Dle autora hodnocení zaměstnanců zahrnuje pouze hodnocení samotného pracovního výkonu a dosažených výsledků, ale výkon pro účely pracovního hodnocení v sobě zahrnuje mimo jiné také pracovní chování a způsobilost pracovníka vykonávat danou pracovní pozici na pracovišti ve skupině dalších zaměstnanců.

Hodnocení samo osobě může přinášet negativní stránky. Správně ohodnotit výkon zaměstnance je náročný proces, který by měl vykonávat vyškolený nadřízený. Štikar a kol. (2003, s. 69) upozorňuje na chyby, kterých se mohou hodnotitelé při hodnocení dopustit. V hodnocení se lze setkat například se situacemi, kdy hodnotitel hodnotí zaměstnance mírně, hodnotitel vědomě nebo nevědomě favorizuje některé zaměstnance, zaměstnanec je hodnocen na základě subjektivního pohledu hodnotitele, místo toho, aby byly jeho výsledky srovnávány s určitým kritériem, hodnotitel se nechá ovlivnit celkovým dojmem nebo jedním dominujícím faktorem, což v závěru zapříčiní „haló“ efekt. Branham (2009, s. 85) tyto nedostatky v hodnocení ještě rozšiřuje o situace, kdy manažeri nevěnují dostatečnou pozornost lidem, které mají na starosti, hodnocení je prováděno nepravidelně nebo vůbec, základní změny, které se například týkají pracovních postupů, nejsou dostatečně probrány, nikdo nevěnuje pozornost slabému výkonu nebo je kladen větší důraz na kritiku a malý na chválu. Koubek (2000, s. 310) rozděluje chyby v hodnocení na chyby v systému a na chyby hodnotitelů. Chyby v systému zahrnují dle autora špatný výběr kritérií výběru, nevhodný způsob zjišťování plnění kritérií zaměstnancem, nerealistické normy výkonu, nedostatečné zapojení zaměstnanců do

tvorby systému hodnocení a v neposlední řadě také chyby ve využívání výsledků hodnocení. Jako chybu v hodnotiteli považuje Koubek například tendenci hodnotitele přihlížet k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuznosti nebo k pohlaví či etnickým a rasovým znakům.

Dle Wágnerové (2008, s. 39) a Bělohlávka (2008, s. 60) má hodnocený zaměstnanec možnost využít hodnocení k tomu, aby se lépe orientoval v prioritách sledovaného období a měl možnost podílet se a ovlivňovat svůj úspěch, zaměstnanec má také možnost se k hodnocení vyjádřit a otevřeně sdělit svá očekávání, cíle nebo své představy o budoucím rozvoji. Autoři také definují přínosy, které hodnocení zaměstnanců přináší samotným vedoucím. Díky pravidelnému hodnocení motivují zaměstnance k vyšším výkonům, díky zpětné vazbě pochopí vedoucí zájmy a přání zaměstnanců, mohou rozvíjet silné stránky zaměstnance a snažit se eliminovat jejich slabé stránky, naplánovat rozvojové aktivity nebo případně stanovit spravedlivou mzdu.

Z hodnocení zaměstnanců posléze vyplývá jejich odměňování. Bělohlávek (2008, s. 66) a Kociánová (2010, s. 160) považují finanční odměňování zaměstnanců, zejména pak pohyblivou část mzdy, za hlavní účel hodnocení. Bělohlávek (2008, s. 66–67) zároveň dodává, že: „Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků.“ Šikýř (2012, s. 124) definuje účel odměňování zaměstnanců jako způsob spravedlivého ocenění skutečného výkonu zaměstnance.

Jestliže není odměňování zaměstnanců vyhodnoceno správně, má to zásadní vliv na motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci mohou v této souvislosti pociťovat určitou míru méněcennosti. K pocitu méněcennosti spojeným s odměňováním zaměstnanců může dle Branham (2009, s. 138) docházet v případech, kdy zaměstnance trápí pocit nespravedlnosti, kdy ostatní stejně kvalifikovaní zaměstnanci vydělávají více než oni nebo také v případě, kdy je mzda zvýšena současně i těm, kteří nejsou pro organizaci tak přínosní. Odměna samotná ovlivňuje především budoucí výkon zaměstnance. „Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.“ (Kociánová, 2010, s. 160)

V souvislosti s touto tematikou lze rozlišovat určité duhy odměn, které vychází z jejich hmotné a nehmotné podstaty. Koubek (2015, s. 283) uvádí pojmy vnější odměny a vnitřní odměny. Odměna vnější povahy zahrnuje dle autora, povýšení, formální uznání, peněžní a nepeněžní zaměstnanecké výhody, vybavenost pracovního místa a v neposlední řadě také vzdělávání. Odměny vnitřní povahy souvisejí se spokojeností zaměstnance s náplní práce, a vycházejí z příjemných pocitů, které v něm daná práce vyvolává, jedná se například o pocit užitečnosti, úspěšnosti, neformální uznání okolí, dosahování pracovních cílů atd.

3.4 Vliv možnosti rozvoje zaměstnanců na fluktuaci

Potřeba seberealizace a rozvoje je určitým způsobem a v určité míře zakotvena v každém zaměstnanci. Je na nadřazených, aby se o tyto potřeby zajímali a uměli s nimi pracovat. Jedná se totiž o motivační nástroj, kterým by měla prosperovat každá úspěšná společnost. Pomocí vzdělávání se tato potřeba ukojí a zaměstnanci mají možnost své schopnosti, dovednosti a znalosti dále rozšiřovat.

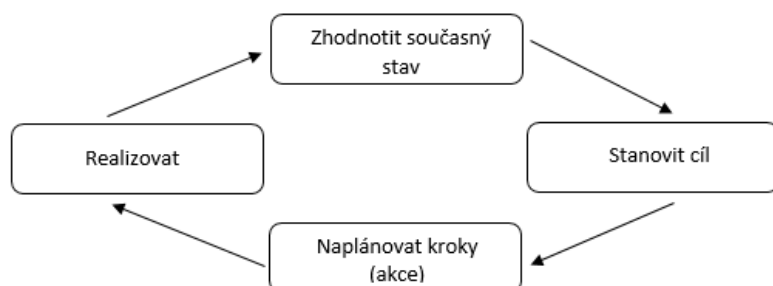
Dle Tureckiové (2004, s. 89) je nejvýznamnějším nástrojem rozvoje zaměstnanců podnikové vzdělávání. Armstrong (2007, s. 462) definuje rozvoj jako vývojový proces, který dává možnost postupu z aktuálního stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, kde je potřeba vyšší úroveň znalostí a schopností. Jedná se o formu vzdělávání, která pomáhá připravovat zaměstnance pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly. Jestliže zaměstnanec nemá možnost si nějakým způsobem rozšiřovat své kompetence, může dojít z jeho strany ke snížené motivaci a výkonu jeho práce. Branham (2009, s. 125) v návaznosti na fluktuaci zaměstnanců poukazuje na nutnost školit své zaměstnance i přes fakt, že mohou ze své pozice odejít, nebo skutečně odejdou. Armstrong (2007, s. 443) popisuje cíl rozvoje zaměstnanců jako proces zabezpečování organizace kvalitními a schopnými zaměstnanci.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců musí být v organizaci chápán jako investice do svých lidských zdrojů, nikoliv jako zbytečná položka. Tureckiová (2004, s. 89) uvádí tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí v závislosti na současnou potřebu.** Tento přístup se soustřeďuje na aktuální potřeby zaměstnanců či organizace. Nevýhodou takového přístupu je, že nepřináší zaměstnanci skutečný rozvojový efekt.
- **Koncepční přístup učící se organizace.** V tomto přístupu je převážně o kontinuální rozvoj, kde se zaměstnanci vzdělávají průběžně v průběhu svého působení v organizaci.
- **Strategický přístup organizování vzdělávacích akcí.** Cílem strategického přístupu organizování vzdělávacích akcí je sladění firemních a personálních strategií se systémem vzdělávání. Tento přístup má významný vliv na chování zaměstnance a zároveň na jeho motivaci.

Armstrong (2007, s. 471) doporučuje zaměřit se v rozvoji převážně na to, aby si zaměstnanci sami navrhli postupy, které budou směřovat ve prospěch jejich vzdělávání a rozvoje. K realizaci těchto plánů jim musí být poskytnuta podpora ze strany organizace a nadřízeného. Plánování osobního rozvoje tvoří 4 fáze; analýza současného stavu a potřeby rozvoje, stanovení cílů, příprava plánu činností a samotná realizace vzdělávacího plánu.

Obrázek 3 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong (2007, s. 471)

Jak naznačuje obrázek č. 3 je prvním krokem v přípravě a realizaci plánu osobního rozvoje zhodnocení současného stavu, zde lze vycházet z procesu řízení pracovního výkonu zaměstnance. Dalším krokem je již stanovování samotného cíle rozvoje. Zde je možné se zaměřit například na zlepšení pracovního výkonu, získání dalších dovedností či na rozvoj konkrétních oblastí schopností. Třetím krokem je naplánování jednotlivých kroků rozvoje zaměstnance. Zde je nutné se zaměřit na to, co je třeba udělat pro dosažení stanoveného cíle a zároveň jakým způsobem toho lze dosáhnout. Čtvrtým krokem tohoto cyklického procesu je již samotná realizace rozvoje, kde se uplatní naplánované předchozí kroky.

Branham (2007, s. 129) shrnuje doporučení, která povedou k efektivnímu rozvoji zaměstnanců. Prvé řadě je nutné poskytnout zaměstnancům nástroje k sebehodnocení, dále informace o kariérních postupech a požadavcích na dovednosti.

4 Profese lektora

Jelikož je praktická část zaměřená na příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti bude v této kapitola definována profese lektora. Profese lektora je jednou z nejnáročnějších prací, co se dovedností týče. Lektor musí splňovat rozsáhlé prezentační a komunikační dovednosti a zároveň se dokázat přizpůsobit svému publiku posluchačů. Dvořáková (2013) poukazuje na vazbu lektora s kvalitou vzdělávání. Konstatuje, že: „Kvalita v oblasti dalšího vzdělávání, resp. kvalita dalšího vzdělávání je bezesporu velmi úzce svázána s kvalitou těch, kteří výukový proces vedou, tedy lektorů.“ Dále také zmiňuje, že právě lektoři jsou považováni za hlavní faktor, který spoluurčuje kvalitu a zároveň efektivitu vzdělávací akce. Jedná se tedy o jeden z hlavních ukazatelů kvality vzdělávací organizace a jejích vzdělávacích programů.

4.1 Specifika profese lektora

Samotné pojetí pracovního místa je nedílnou součástí personálních činností. Obsahem práce jsou pracovní úkoly, které jestliže neodpovídají představě zaměstnance, mohou být jednou z příčin jejich odchodů.

Lektor je dle Langer (2016, s. 21) osoba řídící vzdělávací proces. S tímto pojmem se pojí ještě další označení, jakou jsou trenér, kouč školitel, mentor, vzdělavatel, instruktor, konzultant či andragog. Tyto pojmy nejsou vzájemně zaměnitelné a každá profese má svá specifika. Lektorská práce je prací rozmanitou a nabízí široké možnosti využití. Langer (2016, s. 14) konstatuje činnosti, které doprovázejí lektory v jejich náplni práce. Jedná se především o zájem na získání nových či rozšíření stávajících znalostí a dovedností u posluchačů, dále také změny v postojích, myšlení a přístupech hodnocení svého okolí. Tato činnost zároveň zahrnuje také snahu o praktické uplatnění v osobním, pracovním či společenském životě. Mimo jiné se lektor musí soustředit na přípravu vzdělávací akce, realizaci vzdělávací akce a zároveň na hodnocení efektivity vzdělávací akce. Samotná realizace zahrnuje činnosti, jako jsou dokumentace a organizace.

Pro výkon lektorské práce je nutno disponovat mnoha vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi. Zároveň je nutné k takové profesi být dostatečně kompetentní. S tím se pojí kompetence, které jsou pro lektora významné.

Jedinci, kteří aktivně využívají své kompetence, jsou předurčeni k tomu, že budou lépe přijímat odpovědnost, budou schopni se efektivněji rozhodovat a zároveň budou motivováni. Langer (2016, s. 14–15) popisuje kompetence, kterými je charakteristický dobrý lektor. Autor kompetence rozdělil na odborné, metodické a osobnostní.

Odborné kompetence se týkají oboru činnosti, kterým se lektor zabývá. Odborné kompetence se dají získat pomocí všeobecných, odborných a jiných profesních vzdělávacích akcí, nabývají se také prostřednictvím samotné lektorské praxe při výkonu činnosti. Tyto kompetence vyžadují kontinuální aktualizaci v souladu s trendy a vývojem v dané oblasti. Langer (2016, s. 15) také upozorňuje na to, že lektor musí disponovat znalostmi širšího kontextu svého oboru. Metodické kompetence, jinak nazývané didaktické či andragogické zahrnují široký komplex znalostí a dovedností, které jsou lektorem efektivně využívány k dosahování vytyčených cílů vzdělávání. Metodické kompetence představují znalost a přípravu samotného obsahu vzdělávací akce, didaktických forem, zásad a metod výuky. Dále také schopnost využít učebních pomůcek a jiné techniky. Její součástí jsou také dovednosti v oblasti spolupráce, efektivní komunikace, motivace, zvládnutí stresových situací a rétorické dovednosti. Osobnostní kompetence představují u lektora jeho aktivní přístup k výuce, zájem o posluchače, smysl pro spravedlnost, empatii, toleranci a trpělivost, schopnost improvizace, a kreativity, flexibility. Dle Langer (2016, s. 15) má správný lektor mít všechny tyto kompetence v rovnováze, aby dosahoval, co nejlepších výsledků.

Lektor ve vzdělávací společnosti se výrazným způsobem odlišuje od samotného učitele, s kterým se lze setkat ve školství. V první řadě je nutné podotknout, že běžný učitel má větší šanci se studenty navázat bližší vztah. Setkává se s nimi několikrát do týdne, zná ho již nějakou dobu a je také seznámen s jeho studijní aktivitou. Také má více prostoru a času věnovat se probírané látce. Lektor ve vzdělávací společnosti se však studentem setkává maximálně dvakrát týdně, což zapříčiní, že je potřeba více času na vytvoření nějakého vztahu a individuálního přístupu. V těchto ohledech musí být lektor mnohem flexibilnější a snadno se adaptovat na nové studenty. Dalším hlavním rozdílem je, že se v tomto případě nejedná o běžného žáka, nýbrž o zákazníka. Proto musí být lektor obezřetnější co se týče jeho komunikace vůči studentům.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Výzkum fluktuace

Výzkumná část této bakalářské práce se bude zabývat analýzou příčin vnější fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti. Vzdělávací společnost, které se tato bakalářská práce věnuje, si přeje zůstat v anonymitě. Pro účely této práce se zde bude popisovat tzv. společnost X.

5.1 Cíl práce a výzkumné otázky

V posledních letech se vzdělávací společnost X potýkala s odchody lektorů, které nebyly žádným způsobem objasněny. Jediný krok, který organizace pro zamezení odchodů lektorů učinila bylo jednorázové navýšení odměn. Peníze však nejsou dlouhodobým motivačním faktorem pro udržení zaměstnanců, proto je nutné začít vytvářet další cesty, které lektory ve společnosti udrží.

Aby společnost mohla s odchody svých zaměstnanců pracovat, je nutné zaměřit se v prvním kroku na samotné podněty, které v zaměstnancích vzbuzují myšlenku k odchodu.

Cílem této práce je analyzovat příčiny fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti X. Za tímto účelem byly stanoveny 3 výzkumné otázky.

1. Vycházejí příčiny vnější fluktuace lektorů z nedostatečně realizovaných personálních činností?
2. Vycházejí příčiny vnější fluktuace lektorů spíše ze strany podniku?
3. Vycházejí příčiny vnější fluktuace lektorů spíše ze strany zaměstnance?

5.2 Metody výzkumu a techniky sběru dat

Pro účely této práce byl využit kvantitativní a kvalitativní výzkum. Při kvalitativním výzkumu byly zpracovávány interní dokumenty, analyzovány interní systémy a zároveň bylo využito strukturovaného rozhovoru se senior manažerem přípravných kurzů.

Díky kvalitativnímu výzkumu byly zjištěny informace pro analýzu společnosti a jejich personálních činností, které se vztahují k výzkumné otázce č. 2, kde pro výzkumnou část byly důležité informace, co se týče pracovního místa lektora, postupu získávání a výběru lektora a metod odměňování. Kvantitativní výzkum zahrnoval dotazníkové šetření, které bylo provedeno pomocí online formuláře Google. Kvantitativní výzkum se zaměřoval na všechny tři výzkumné otázky.

5.3 Respondenti kvantitativního výzkumu

Respondenti výzkumu byli samotní lektori. V roce 2018 je zde zaměstnáno 345 lektorů. K výzkumu bylo následně vybráno 185 lektorů, kteří splňovali požadavky pro relevantní výsledky. Tím jsou myšleny lektori, kteří za poslední rok, alespoň jednou vyučovali.

Osloveno bylo 185 lektorů z toho 55 dotazník vyplnili. Návratnost dotazníků byla 30 %.

Výzkumný vzorek respondentů je v tabulce č. 2 rozdělen dle jejich pohlaví, délky jejich lektorské činnosti v dané společnosti a dle místa výkonu práce. Výzkumu se celkem zúčastnilo 75 % žen a 25 % mužů. Dle délky lektorské činnosti ve společnosti se nejvíce vyjádřili lektori, kteří zde působí méně jak 1 rok. Celkem se jedná o 16 lektorů, což je 29 %. Nejpočetnější odpovědi také byly od lektorů, kteří působí aktuálně v Praze.

Tabulka 1 Výzkumný vzorek respondentů.

Počet respondentů dle na pohlaví.	Muž			Žena		
	14			41		
Počet respondentů dle délky lektorské činnosti ve společnosti X.	Méně jak 1 rok	1–2 roky	2–3 roky	3–4 roky	4–5 let	5 let a více
	16	6	7	6	5	15
Počet respondentů dle místa výkonu práce.	Praha	Brno	Hradec Králové	Olo-mouc	Ostrava	Zlín
	34	11	4	2	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Interpretace dat

V této kapitole budou představeny výsledky, které byly získané pomocí kvantitativního a kvalitativního šetření.

6.1 Informace o společnosti

Soukromá společnost X se specializuje v oblasti vzdělávání. Konkrétně se jedná o oblasti jazykových kurzů, přípravných kurzů na maturitu, pomaturitní studia a přípravné kurzy na střední a vysoké školy. V tomto odvětví se společnost X pohybuje již od roku 2000 a působí jak na českém, tak i slovenském trhu. Z počátku společnost působila pouze v Praze, s postupem času se její pobočky začaly rozšiřovat do dalších měst. V současnosti působí v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, ve Zlíně a v Bratislavě.

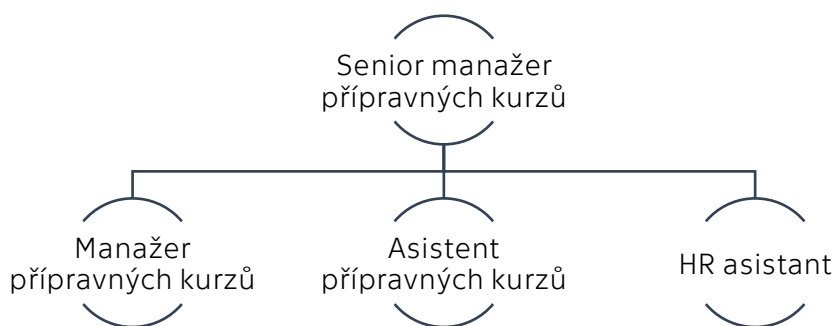
Klienty společnosti tvoří z největší části právě studenti základních, středních a vysokých škol.

Lektoři se při výkonu své práce setkávají primárně se zaměstnanci, kteří mají na starosti koordinaci kurzů. Jedná se o oddělení přípravných kurzů, kde působí v celku 4 zaměstnanci. Senior manažer přípravných kurzů je osoba, která nese spoluodpovědnost za plnění firemní strategie. Má také na starosti pomaturitní studium pro Prahu a další města. Její hlavní náplní práce je vypisování, otevírání, obsazování, průběh či rušení veškerých kurzů, změny v termínech konkrétních kurzů, komunikace s lektory, zajišťování informovanosti lektorů. Dále také zajišťuje kvalitu kurzů po metodické stránce, rozvoj lektorů, implementaci metodických dokumentů, vývoj nových kurzů, časové dotace a návrhy sylabů.

Dále zde působí manažer přípravných kurzů, který se věnuje podobným koordinačním úkolům jako senior manažer, ale pro města Brno, České Budějovice, Karlovy Vary, Liberec, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Ústí nad Labem, a Zlín. Dále zde také působí asistent přípravných kurzů, který zajišťuje přípravné kurzy pro Prahu.

Posledním členem tohoto oddělení je HR asistent, který má na starosti personální agendu pro lektory přípravných kurzů. Zajišťuje aktualizaci všech informací o lektorech a další agendu spojenou s úřadem práce. Zároveň vede společně se senior manažerem pohovory s uchazeči. Hierarchie těchto pozic je znázorněna v následujícím schématu.

Obrázek: 4 Organizační schéma oddělení přípravných kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Míra fluktuace lektorů

Míra fluktuace lektorů byla sledována v letech 2015–2017. Období se dále rozděluje na jarní a podzimní semestr, kdy probíhají výukové kurzy. Jarní semestr začíná vždy v lednu a končí v květnu a podzimní semestr začíná v září a končí v prosinci. Pro výpočet míry fluktuace bylo využito ukazatele míry odchodů, který se vypočítá jako podíl zaměstnanců, kteří za dané období odešli ku průměrnému počtu zaměstnanců za dané období.

Přijatelná míra fluktuace se pohybuje okolo 15 %, nicméně tato bakalářská práce je zaměřená na lektory, kde jejich výkon práce závisí na období vytíženosti. Jedná se o tzv. sezónní zaměstnance. Dle tabulky č. 2 je zřejmé, že v roce 2017 se míra odchodů činí 68 %. To znamená, že každý semestr se vymění přibližně tři čtvrtiny lektorů. Tato hodnota stoupá již od jarního semestru 2015, kdy míra odchodů činila přijatelných 33 %. Od této doby se míra odchodů skoro zdvojnásobila.

Tabulka 2 Míra fluktuace lektorů v letech 2015–2017

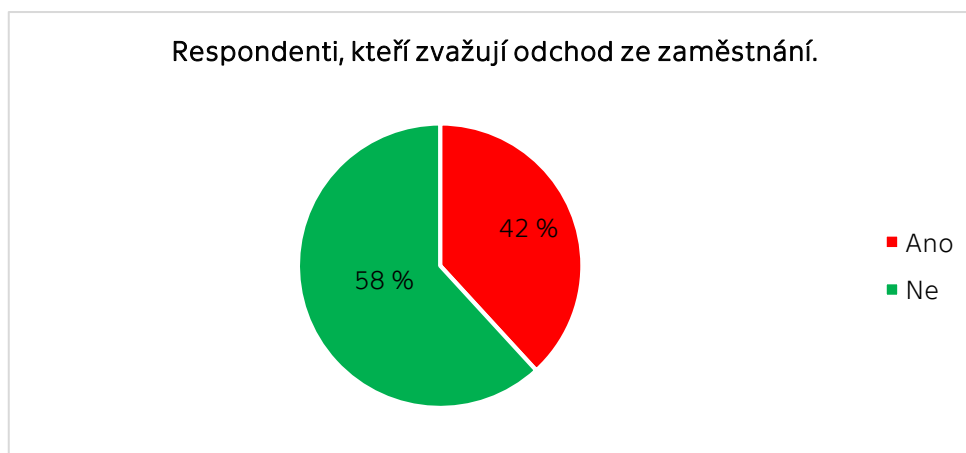
	2015		2016		2017	
	Jarní semestr	Podzimní semestr	Jarní semestr	Podzimní semestr	Jarní semestr	Podzimní semestr
Odchody zaměstnanců	31	24	54	31	47	28
Průměrný počet zaměstnanců	92,80	56	82	48,25	72,6	41,25
Míra odchodů v %	33	42	66	64	65	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel míry fluktuace je pro společnost jasným signálem, aby začala s fluktuací lektorů opravdu pracovat.

Dle grafu č. 1 v současnosti uvažuje nad rozvázáním pracovního vztahu 42 % respondentů, zatímco zbylých 58 % nad odchodem ze zaměstnání ještě neuvažovalo.

Graf 1 Respondenti, kteří zvažují odchod ze zaměstnání.



Zdroj: Vlastní zpracování

U respondentů, kteří zvažují odchod ze zaměstnání, se dále zkoumala jejich délka působení v dané společnosti. Dle tabulky č. 3 nejvíce respondentů zvažuje odchod při délce působení ve společnosti 5 let a více. Konkrétně se takto vyjádřilo 7 respondentů.

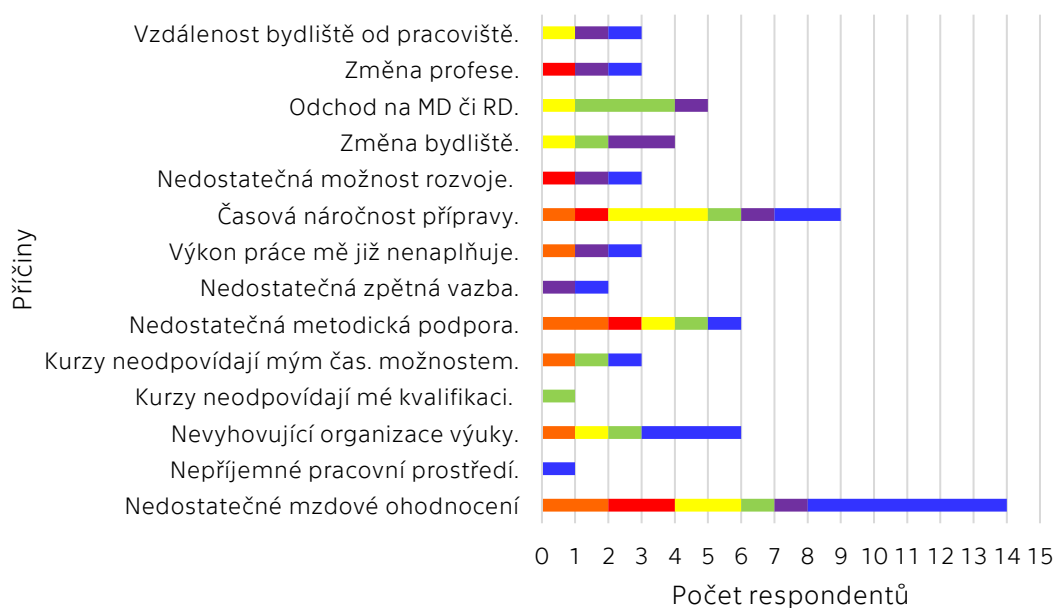
Tabulka 3 Respondenti zvažující odchod ze zaměstnání a jejich rozdělení dle délky působení ve společnosti

	Méně jak 1 rok	1–2 roky	2–3 roky	3–4 roky	4–5 let	5 let a více
Délka působení ve společnosti	3	4	3	3	3	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody, které respondenti, jako příčinu svého odchodu zmiňují, jsou znázorněny v následujícím grafu č. 2. Nejčastějším důvodem, který respondenti uvedli, je nedostatečné mzdové ohodnocení. Tento důvod uvedlo 61 % respondentů, kteří zvažují svůj odchod ze zaměstnání. Nejvíce tento důvod uvedli respondenti s délkou činnosti ve společnosti 5 let a více. Dalším nejčastějším důvodem je časová náročnost přípravy, kde se takto vyjádřilo 39 % respondentů.

Graf 2 Příčiny odchodů lektorů dle délky jejich působení v podniku



■ Méně jak 1 rok ■ 1 - 2 roky ■ 2 - 3 roky ■ 3 - 4 roky ■ 4 - 5 let ■ 5 let a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle následující tabulky č. 4 nejvíce nad odchodem přemýšlí lektori působící ve Zlíně, kde se takto vyjádřilo celkem 100 % respondentů. Dalším městem je Brno, kde o odchodu přemýšlí 45 % respondentů. V Praze nad odchodem přemýšlí 44 % respondentů a v Hradci Králové jen 25 % respondentů. Vyšší hodnota pro Zlín je především ovlivněna tím, že výzkumu se ze Zlína zúčastnil 1 respondent, který zároveň přemýšlí nad odchodem.

Tabulka 4 Rozdělení respondentů, kteří zvažují svůj odchod dle města působení

	Praha	Brno	Hradec Králové	Zlín
Respondenti, kteří zvažují svůj odchod v %.	44	45	25	100

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Výzkumná otázka č. 1

Vzhledem k tomu že první výzkumná otázka se zaměřuje na to, **zda příčiny fluktuace jsou původem z nedostatečně realizovaných personálních činností**, budou tyto činnosti v následující kapitole popsány. Konkrétně se jedná o výběr lektorů, náplň práce lektora a hodnocení lektorů.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa je hlavní nástroj, ze kterého se vychází při obsazování volných pracovních míst, jelikož představuje informace o pracovním místě. Tyto informace udávají, koho máme oslovit, které metody získávání a výběru zvolit, jakými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi má uchazeč disponovat a další kritéria výběru.

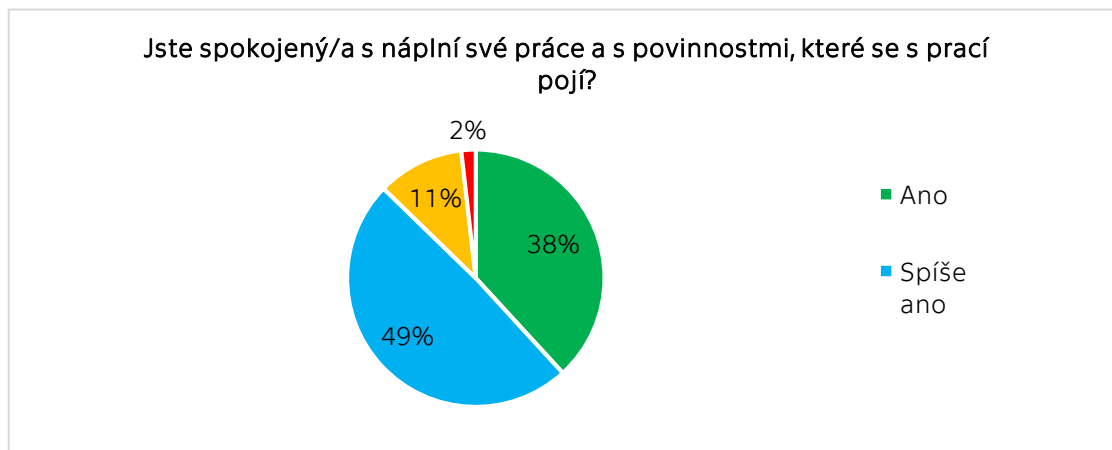
Požadované informace jsou k nalezení v popisu a specifikaci pracovního místa. Určité body popisu pracovního místa se promítnou také v inzerci pracovní pozice, která má nejen uchazeče přilákat, ale především je informovat o charakteru práce. Popis pracovního místa je v příloze č.1.

Jak je již zmíněno výše, společnost X se specializuje na oblast vzdělávání. Konkrétně se jedná o oblasti jazykových kurzů, přípravné kurzy na maturitu, pomaturitní studia a přípravné kurzy na střední a vysoké školy. V závislosti na zaměření kurzů se také liší požadavky a popisy pracovních míst lektorů.

Požadavky na lektora jsou velice individuální a vyplývají z obsahu vyučovaného kurzu. Ve většině případů jsou zde zaměstnáni lektoři, kteří mají již několikaleté zkušenosti v oblasti vzdělávání. Společnost X se však nebrání zaměstnávat také uchazeče bez jakékoli praxe. Takovýto lektoři jsou velice flexibilní, pracují za minimální stanovenou sazbu a spolupráce s nimi je mnohdy snazší.

Nejenom, že je nutné zaměřit se na splněná očekávání, ale také je vhodné věnovat pozornost spokojenosti lektorů s výkonem dané práce. Dle grafu č. 3, kde respondenti odpovídali, zda jsou spokojeni s náplní své práce a s pracovními povinnostmi, 38 % respondentů odpovědělo, že ano. Dalších 49 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. 11 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 2 % respondentů nejsou vůbec spokojeni.

Graf 3 Spokojenost s náplní práce a s povinnostmi, které se s prací pojí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějšími důvody své nespokojenosti respondenti uvádějí, náročnou administrativu, jako vyplňování měsíčních výkazů, vykazování odučených hodin do systému a příprava materiálů na hodinu. Tyto činnosti se nepočítají jako odpracované hodiny, tudíž za ně lektorům nepřísluší žádná odměna navíc. Čas strávený nad těmito činnostmi zahrnuje již jejich hodinové sazba. Samotná příprava materiálů zabere lektorům nejvíce času. Jedná se o domácí přípravu, kdy si lektori sami vypracovávají výukové podklady, cvičení a další výukové materiály. Při výuce se řídí jenom sylabem, který shrnuje témata, která musí být v daném předmětu probrána. Je tedy na samotném lektorovi, aby výuku naplnil svými podklady.

Na základě získaných dat je zřejmé, že společnost má kvalitně zpracovaný popis pracovní pozice lektora, ze kterého personální oddělení následně vychází při svých dalších činnostech. Z popisu pracovní pozice jsou jasné typy pracovních úkolů, které bude lektor vykonávat, jeho odpovědnosti a dále také nároky na vzdělání, zkušenosti a osobnost lektora.

Získávání a výběr lektorů

Další personální činností, která je považována jednou z příčin vnější fluktuace je špatný proces získávání a výběru lektorů.

Proces získávání lektorů se zahajuje v okamžiku potřeby lektora pro obsazení otevřeného kurzu. Jsou i případy, kdy je nutné obsadit tuto pozici suplujícím lektorem. Nicméně, v případech, kdy ani náhradní lektor, není z časových důvodů schopen kurz obsadit, vypisuje se výběrové řízení na lektora daného kurzu. Na základě pokynu od senior manažera přípravných kurzů se sestavuje inzerát, který se následně zveřejňuje na portálech www.jobs.cz a www.prace.cz.

V průběhu několika dnů se shromažďují přijaté životopisy a motivační dopisy, které se následně třídí dle požadavků a dle jejich atraktivity.

Při hodnocení životopisů se posuzuje délka lektorské praxe, dosažené vzdělání a další pracovní zkušenosti. Při úspěšné selekci HR asistent zašle uchazeči dotazník, který slouží k doplnění informací, které například nejsou zřejmé z jeho životopisu, popřípadě z jeho motivačního dopisu.

Uchazeč zde vyplňuje informace jako, které předměty chce vyučovat, nebo na které předměty má kvalifikaci. Zároveň zde zmiňuje své časové možnosti, ve kterých měsících, dnech, a v jakých hodinách je schopen učit. Současně zde uchazeč vyplňuje, jakou výši mzdy si představuje. Nástupní mzda lektorů závisí na vzdělání, kvalifikaci, lektorských zkušenostech a dovednostech, výsledku ukázkové hodiny a pohybuje se v rozmezí 200–220 Kč/45 minut s možností růstu. Dále zde uchazeč vypisuje, o jaký typ spolupráce má zájem, jestli upřednostňuje dohodu o provedení práce nebo práci na živnostenský list.

Dalším krokem k přijetí uchazeče je osobní pohovor, popřípadě video pohovor, který je prováděn prostřednictvím programu Skype u lektorů, kteří nemají možnost se na pohovor dostavit osobně. Pohovor probíhá ve většině případech v přítomnosti tří osob, kde jedna je uchazeč, druhá HR asistent a třetí senior manažer přípravných kurzů. HR asistent a senior manažer přípravných kurzů při posuzování uchazeče využívají metod polostrukturovaného pohovoru.

Polostrukturovaný pohovor je členěn na čtyři části. První část je krátká a zabere zhruba 5–10 minut a věnuje se přivítání uchazeče a získání primárních informací o něm.

Uchazeči jsou zde pokládány otázky typu:

- Kde jste se dozvěděl, že obsazujeme tuto pozici?
- Co víte o společnosti X.
- Proč byste rád/a učil pro společnost X.
- Jakou máte motivaci k učení.
- Jaké je Vaše odborné pedagogické vzdání a lektorské zkušenosti.

Druhá část pohovoru je ukázková hodina, kdy uchazeč předem dostane téma, aby se na ukázkovou hodinu stihl připravit. Jeho úkolem je také zajistit si materiály, se kterými bude během ukázkové hodiny pracovat. Ukázková hodina trvá zhruba 15 minut a uchazeči je sděleno, aby během této ukázky přistupoval k personalistovi jako ke svému studentu. Během ukázkové hodiny personalista posuzuje u uchazeče:

- Schopnost zaujmout a schopnost udržet si pozornost studenta.
- Schopnost prezentovat a učit.
- Odborné znalosti.
- Jazyková vybavenost.
- Prezentované učivo.
- Přesahy mimo témata.
- Interakci mezi lektorem a studentem.
- Zápis na tabuli.
- Udržení zrakového kontaktu.
- Používání připravených materiálů.

K posuzování uchazeče personalista využívá hodnocení na škále 1–4 a zároveň přiřazuje k jednotlivým bodům své poznámky.

Třetí, metodická část se věnuje uchazeči a jeho přístupu k dané ukázkové hodině.

Personalista se uchazeče doptává na otázky typu:

- Jak mu dané téma ukázkové hodiny vyhovovalo.
- Jak by hodina pokračovala dále.
- Jaké další metody výuky by používal.
- Jak by vynaložil s problematickými studenty.
- Jak si bude ověřovat znalosti studentů.

V závěru ukázkové hodiny personalista uchazeče ohodnotí známkou od A do D. Kde A představuje výborný výstup, B standardní výstup, C výstup s rezervou, D nevhodný výstup.

Čtvrtá část pohovoru se věnuje organizačním činnostem, kde personalista zjišťuje, jaké obory chce uchazeč učit a pro které má kvalifikaci, jaká je jeho časová flexibilita, v jakých městech je schopen vyučovat a jakou si představuje výši mzdy. V této části personalista přihlíží do osobního dotazníku, který uchazeč vyplnil již před pohovorem. Při vyhodnocování pohovoru a rozhodování o přijetí uchazeče se posuzuje jeho první dojem, jeho schopnosti komunikace, jestli měl pozitivní přístup k práci, jeho řeč a logika projevu, jeho osobní předpoklady, vlastnosti a schopnosti a jaká byla jeho neverbální komunikace.

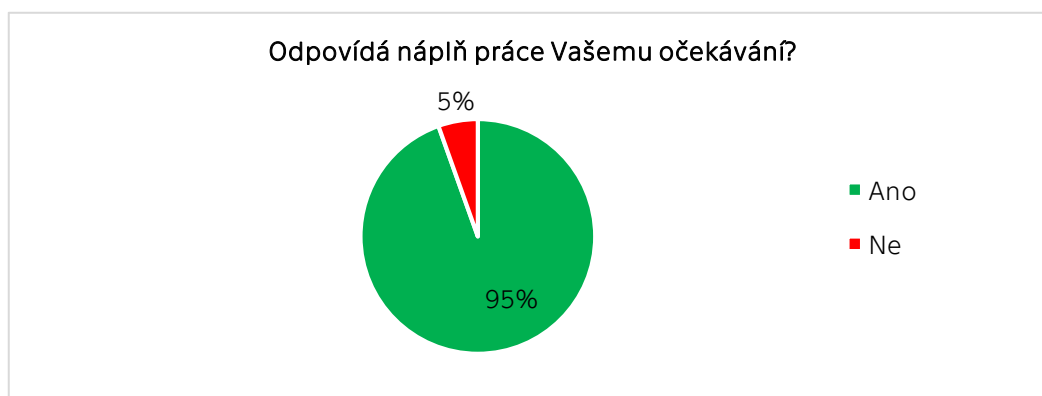
Jestliže uchazeč splňuje všechny aspekty pro přijetí, je během následujícího týdne od konání kurzu osloven s nabídkou lektorování. V případě, kdy požadavky na práci uchazeč nesplňuje, je mu napsán email o nepřijetí.

Na základě rozhovoru se senior manažerem přípravných kurzů bylo zjištěno, že jsou s náborovým procesem spokojeni a jsou přijímání kvalitní uchazeči. Reakce uchazečů je však nízká. Nízký počet reakcí je zapříčiněn současným stavem trhu práce, kde v roce 2018 je nejnižší nezaměstnanost. Nízký počet kvalifikovaných lektorů, kteří reagují na poptávky práce je příčinou toho, že jsou často lektoři nabíráni v rychlosti a ve spěchu. Není zde dostatečný prostor pro adaptaci a často lektoři nastupují poprvé do výuky hned den po přijetí, kdy ještě nemají možnost se plně orientovat v prostorech a nemají dostatečný čas na přípravu. Tento časový nedostatek často v lektorech vyvolává stres a oni se rozhodnou pro předčasné ukončení pracovního vztahu a už se do společnosti nevrátí. Jejich výuka tak končí velice brzy. Ačkoliv jsou lektoři již při pohovoru informováni o termínech a náročnosti přípravy na výuku, přesto se najdou tací, kteří nabídku výuky přijmou, a nakonec se rozhodnou pro odchod z organizace.

Při výběru lektora se klade důraz na to, aby lektor splňoval veškeré nároky a očekávání společnosti. Je však nutné se zaměřit i na to, aby i společnost splnila veškerá očekávání lektora.

Zda náplň práce odpovídá očekávání lektorů, popisuje graf č. 4.

Graf 4 Náplň práce odpovídá očekávání lektorů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli, že náplň práce neodpovídá jejich očekávání v následující otázce určili nejčastějšími důvody nevhodně zpracované nebo žádné materiály k výuce, ze kterých by mohly vycházet. Práce je proto pro ně časově náročnější, jelikož se do přípravy materiálů pouštějí sami. Celkově se ale takto vyjádřilo 5 % respondentů. Zbýlých 95 % uvedlo, že práce odpovídá jejich očekávání.

Při pohovoru jsou uchazečům na základě získaných dat podávány pravdivé informace. Lektori se v 95 % shodují na výsledku, že jejich očekávání odpovídá náplni práce. Zbylých 5 % tvoří ve většině případů respondenti, kteří s lektorskou činností nemají ještě tolik zkušeností a nebyli tak dostatečně připraveni na náročnost dané práce. Nicméně je nutné podotknout, že respondent, který uvedl, že práce neodpovídá jeho očekávání se zároveň zmínil, že zvažuje svůj odchod ze společnosti. Jeho délka působení je kratší jak 1 rok a mezi své další důvody nespokojenosti také uvedl, že není spokojen s pracovními podmínkami, podmínkami pracovní doby a finančním ohodnocením. Z výsledku je tedy zřejmé, že zde došlo k pochybení již při výběru uchazeče a lze předpokládat, že jestliže se nezmění výše uvedené faktory, respondent nejspíše společnost brzy opustí.

V celku je náborový proces prováděn kvalitně. Na reakce uchazečů na inzeráty se odpovídá skoro okamžitě, je aplikován polostrukturovaný pohovor a zároveň je součástí pohovoru i krátká ukázková hodina, díky které má personalista i senior manažer možnost vidět metodu výuky lektora. Zároveň jsou na pohovoru uchazeči podávány pravdivé informace, takže jsou naplněny uchazečova očekávání. Dalším kladem je účast dvou osob na pohovoru, která zajistí objektivní přístup k výběru uchazeče. Překážkou v náborovém procesu je nedostatek času, kdy jsou prováděny pohovory ve spěchu a občas je z nutnosti obsazení pozice vybrán nevhodný uchazeč. Na vypsané pozice také reaguje malý počet uchazečů. Jednou z příčin je, že jsou inzeráty zveřejněné jenom na dvou internetových portálech.

Tabulka 5 Zhodnocení procesu získávání a výběru lektorů

Klady	Zápory
Okamžitá reakce na uchazeče.	Často je nábor prováděn v časové tísní.
Polostrukturovaný pohovor.	Nízký počet reakcí zapříčiněný nedostatečnou inzercí.
Krátká ukáзка výuky.	
Dodržení psychologické smlouvy.	
Účast HR asistenta a senior manažera kurzů.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení a zpětná vazba

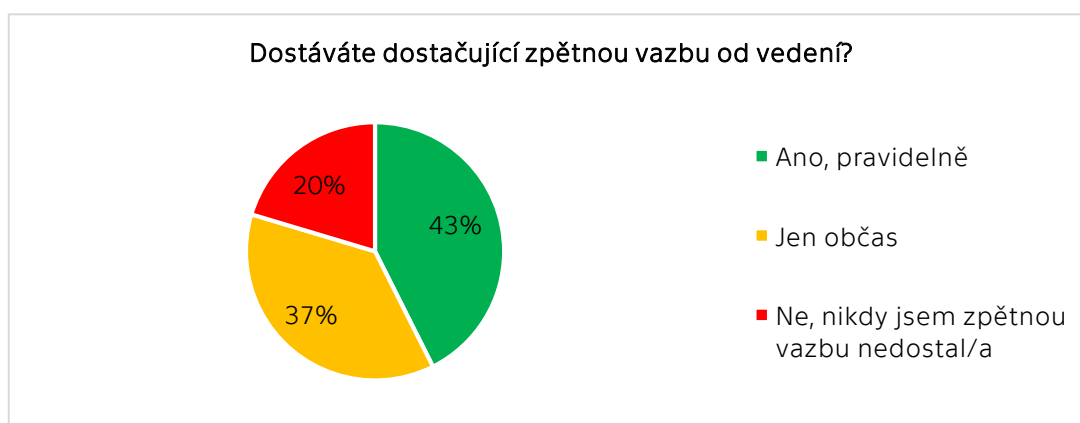
Další personální činností, která má vliv na odchody zaměstnanců je jejich hodnocení a poskytování zpětné vazby.

Na základě rozhovoru se senior manažerem přípravných kurzů bylo zjištěno, že hodnotí lektora na základě zpětné vazby většinou písemnou nebo ústní formou. Podklady pro hodnocení jsou získávány v první řadě z dotazníků spokojenosti, které vyplňují studenti na třetím setkání s lektorem a poté také na posledním. Informace získané z těchto dotazníků se vyhodnotí a následně zašlou lektorům, aby byly informováni o

tom, jak jejich výuku vnímají samotní studenti. V současné době se jejich hodnocení nijak nepromítá na výši jejich mzdy. Organizace sama neoslovuje lektory s tím, že na základě jejich dobrých výsledků v dotaznících spokojenosti se jim navyšuje sazba. Hodnocení je jim předáváno formou ústní nebo písemné pochvaly. Co se týče negativní zpětné vazby je jim předávána, co nejdříve.

Dle grafu č. 5 43 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu od vedení dostávají pravidelně. Dalších 37 % respondentů zmínili, že zpětnou vazbu dostávají jen občas. Zbylých 20 % respondentů uvedlo, že ještě žádnou zpětnou vazbu nedostali.

Graf 5 Zpětná vazba od vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentů, kteří zpětnou vazbu ještě nikdy nedostali, je poměrně velké procento. Celkem 20 % lektorů neví, jak jsou při hodinách hodnoceni, tudíž si nejsou jisti kvalitou výuky.

Na základě získaných dat bylo zjištěno, že jsou pravidelně získávané informace k hodnocení lektorů, nicméně kvůli nedostatku času není podávána pravidelná zpětná vazba. Zároveň není vyhotoven žádný motivační řád a zpětná vazba se tudíž neodráží ani v hodnocení.

Tabulka 6 Zhodnocení procesu hodnocení lektorů

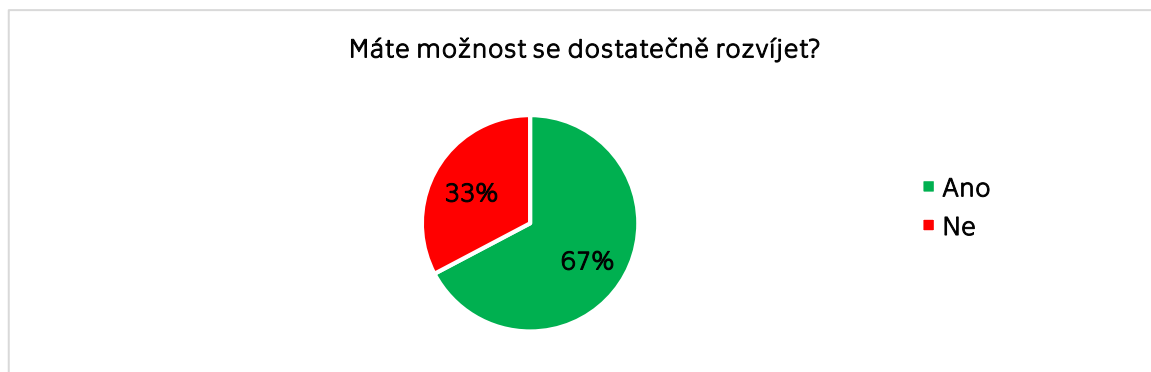
Klady	Zápory
Pravidelné získávání podkladů pro hodnocení.	Nepravidelné předávání zpětné vazby.
	Zpětná vazba se neodráží v hodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost rozvoje

Nemít dostatek příležitostí rozvíjet se či se vzdělávat, bývá další příčinou odchodů zaměstnanců. Dle grafu č. 6 67 % respondentů uvedlo, že mají možnost se rozvíjet. 33 % však uvedlo, že takové možnosti se jim nedostávají.

Graf 6 Možnost se rozvíjet



Zdroj: Vlastní zpracování

Ti, kteří uvedli, že se jim možnosti rozvoje nedostává, v odpovědi na to, zda by jim v případě možnosti rozvoje připadala práce atraktivnější dle grafu č. 7 odpovědělo 78 % respondentů, že ano. Zbýlých 22 % uvedlo, že nevědí.

Graf 7 Vliv možnosti rozvoje na atraktivitu práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost X nenabízí lektorům ucelené možnosti rozvoje či vzdělávání. Lektoři se zde rozvíjí jenom samotnou výukou, kde se musí neustále připravovat na hodiny a udržet si rozhled v přijímacích zkouškách.

6.4 Výzkumná otázka č. 2

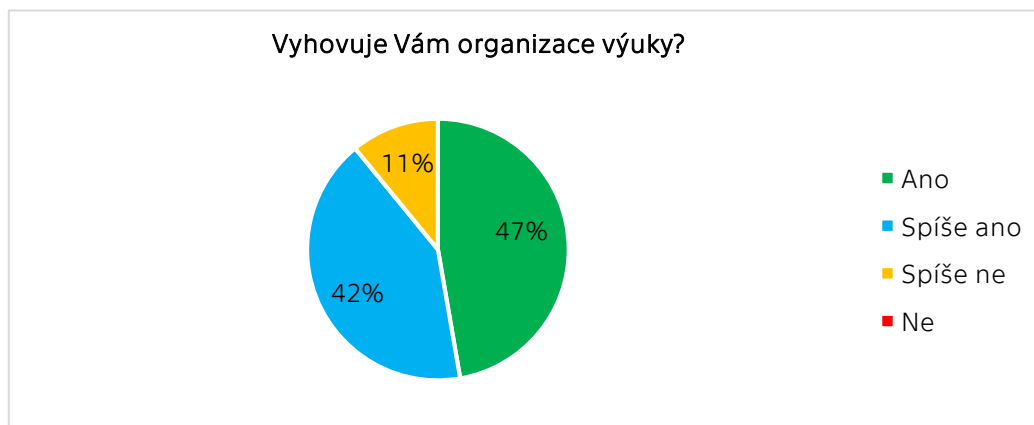
Druhé výzkumné otázce, tedy zda **příčiny fluktuace lektorů vycházejí spíše ze strany podniku** se věnovala další část dotazníku a rozhovoru. Příčinami v této souvislosti se myslí nedostatky v organizaci výuky, nedostatečné finanční ohodnocení, nevyhovující pracovní podmínky nebo také nevyhovující podmínky pracovní doby.

Organizace výuky

Na základě rozhovoru s manažerem přípravných kurzů bylo zjištěno, že oddělení přípravných kurzů nezajišťuje pouze organizaci práce s lektory, ale také se specifikuje na metodickou část přípravy. Metodika zahrnuje vytváření a vyhodnocování dotazníků spokojenosti pro klienty, observace hodin a adaptace nových lektorů. Tato činnost je časově velice náročná a často je prováděna ve spěchu. Lektori nejsou pravidelně informováni o výsledcích dotazníků spokojenosti, observace hodin probíhá maximálně dvakrát do roka, kdy se navštíví hodina lektora, na kterého jsou podávány stížnosti ze strany studentů.

Z grafu č. 8 vyplývá, že většina respondentů je s koordinací výuky spokojena. Konkrétně se jedná o 47 % respondentů, kteří odpověděli, že jsou plně spokojeni s organizací výuky a dalších 42 % jsou částečně spokojeni. Zbýlých 11 % s organizací výuky plně spokojení nejsou.

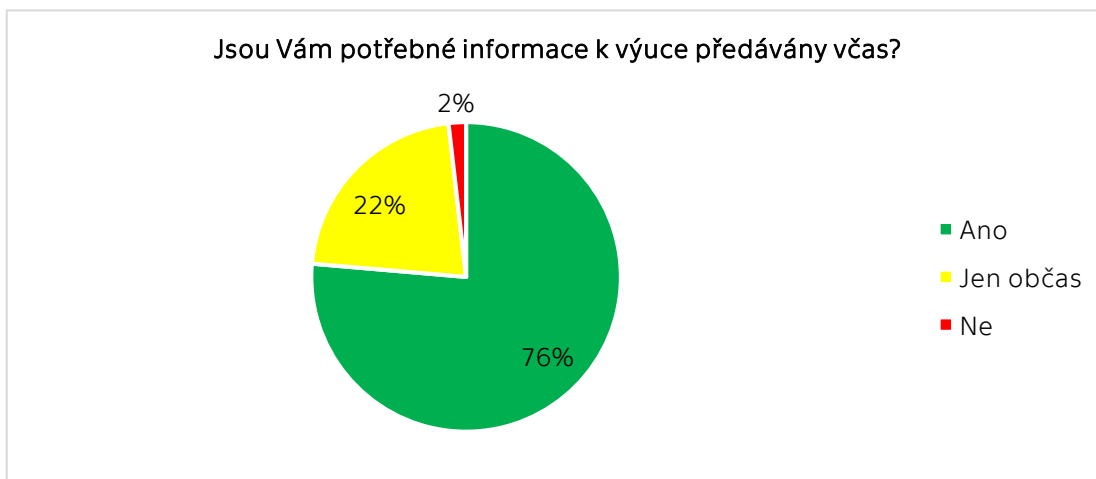
Graf 8 Spokojenost s organizací výuky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 9 jsou 76 % respondentům předávány informace včas. Takto odpovědělo 42 lektorů. 22 % respondentů uvedlo, že jsou jim informace předávány jen občas. A jenom jeden respondent, který zde představuje 2 %, uvedl, že informace včas nedostává nikdy.

Graf 9 Informovanost lektorů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Jestliže společnost chce disponovat kvalitními a proškolenými lektory, je nutné jim v tomto ohledu věnovat více pozornosti a času. Proto by se na metodickou část mělo více apelovat. Určitě zde jsou nedostatky. Co se týče koordinace jednotlivých kurzů, tzn. včasná informovanost lektorů o termínech a místě konání, rychlá komunikace s lektory, plánování kurzů, nabízení kurzů lektorům a další, je prováděna pravidelně a kvalitně. Zhodnocení organizace výuky je znázorněné v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Zhodnocení organizace výuky

Klady	Zápory
Lektorům jsou informace a podklady předávány včas.	Nepravidelná observace hodin.
Kvalitní organizace výuky.	

Zdroj: Vlastní zpracování

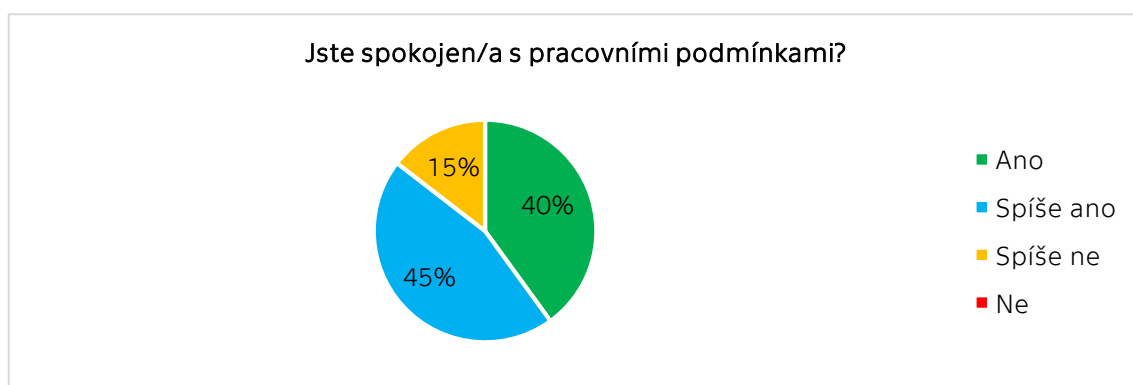
Pracovní podmínky a podmínky pracovní doby

Dalším faktorem, který ovlivňuje odchody lektorů v rámci příčin, které vychází ze strany organizace jsou pracovní podmínky a podmínky pracovní doby. Pracovní doba je různá a liší se podle toho, kdy kurzy probíhají. V okamžiku, kdy jsou kurzy lektorům nabízeny, jsou lektori rovnou obeznámeni s tím, kdy jejich výuka probíhá. Je na jejich uvážení, zda nabídku výuky přijmou či ne. Pracovní dobu si tedy přizpůsobují vlastním možnostem. Lektorská činnost také zahrnuje domácí přípravu, ta se do pracovní doby nezapočítává.

Pracovní podmínky jsou ovlivněny pobočkou výuky. Ne všechny pobočky jsou vybaveny stejně. Lektorům nejvíce chybí na pobočkách tiskárna se skenerem, možnost nějakého zázemí, dataprojektory, whiteboardy, počítače v učebnách a dostupné Wi-Fi připojení. To znamená, že ne všichni lektori mají stejné pracovní podmínky ačkoli vykonávají stejnou práci.

Dle grafu č. 10 je s pracovními podmínkami plně spokojeno 40 % lektorů, dalších 45 % odpovědělo, že jsou s podmínkami spokojeni částečně a zbylých 15 % s podmínkami spíše spokojeni nejsou. Takto odpovědělo 8 lektorů.

Graf 10 Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: Vlastní zpracování

Na těchto 12 lektorů se vztahovala další otázka, která zjišťuje se kterými pracovními podmínkami mají lektori největší problém. Všichni z těchto 8 respondentů se dle grafu č. 11 shodují na špatné vybavenosti tříd.

Graf 11 Nespokojenost s pracovními podmínkami.

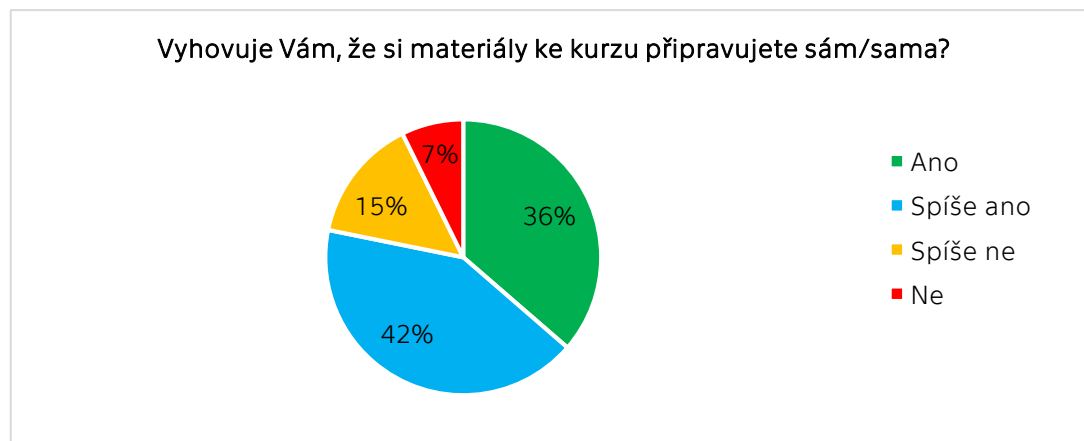


Zdroj: Vlastní zpracování

6 respondentů uvedlo nedostatečnou možnost interaktivního přístupu k výuce, 5 respondentů se dále shodlo na složité dostupnosti pracovních pomůcek. 4 respondenti pak uvedli nedostatečnou koordinaci. Tato otázka byla otevřená. Výsledky byly sestaveny dle nejčastějších odpovědí.

V grafu č. 12 se respondenti vyjádřili k samotné přípravě materiálů na výuku. 36 % respondentů uvedlo, že jim připravá materiálů vyhovuje, dalších 42 % uvádí, že jim také příprava materiálů spíše vyhovuje. 15 % respondentů uvádí, že jim příprava materiálů spíše nevyhovuje a zbylých 7 % uvedlo, že jim tato činnost nevyhovuje vůbec.

Graf 12 Příprava materiálů lektory.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 13 je však zřejmé, že většině respondentů, konkrétně 78 %, by vyhovovalo, kdyby jim materiály k výuce byly poskytnuty ze strany společnosti. Zatímco 22 % uvedlo, že ne.

Graf 13 Příprava materiálů ze strany společnosti.

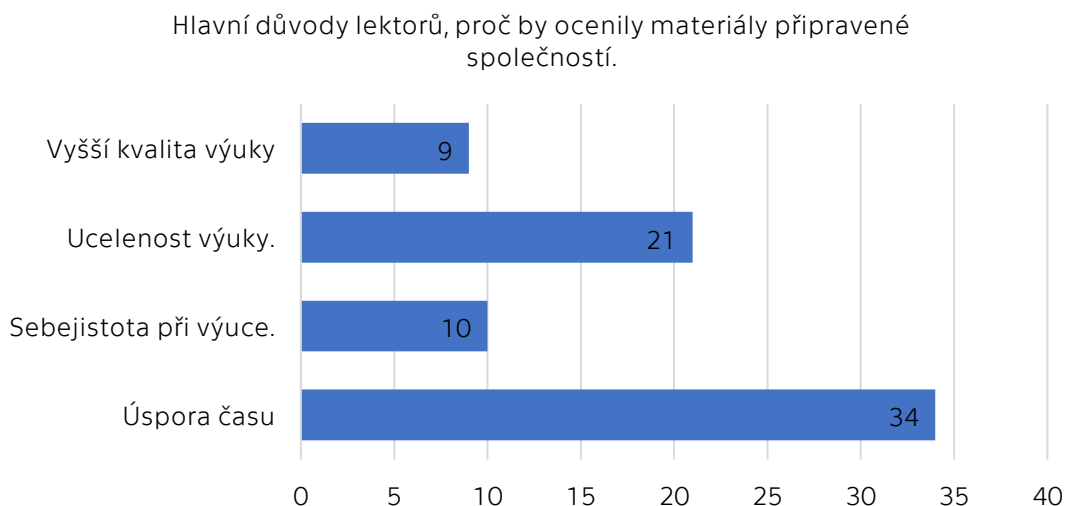


Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní důvody, proč by lektori ocenili již připravené materiály shrnuje graf č. 14. Nejvíce lektorů se shodlo na tom, že jim připravené materiály ušetří čas. Celkem se takto vyjádřilo 34 respondentů. Dalším nejčastějším důvodem bylo, že díky materiálům bude výuka ucelenější. Celkem se takto vyjádřilo 21 respondentů. Dalšími důvody také byla sebejistota při výuce a vyšší kvalita výuky.

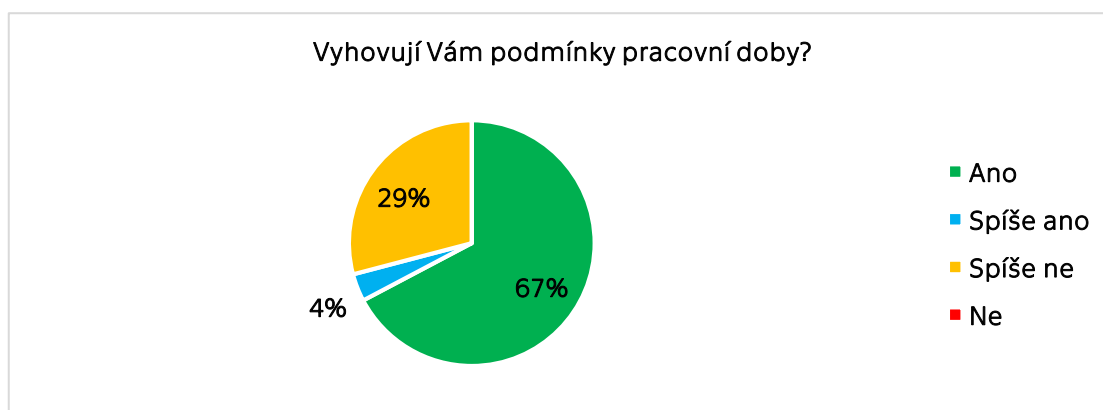
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Důvody lektorů, proč by měly být materiály k výuce připraveny společností



Graf č. 15 představuje spokojenost respondentů s pracovní dobou. 67 % respondentů uvedlo že jim podmínky pracovní doby vyhovují, zatímco 29 % respondentů uvedlo, že spíše s pracovní dobou spokojeni nejsou.

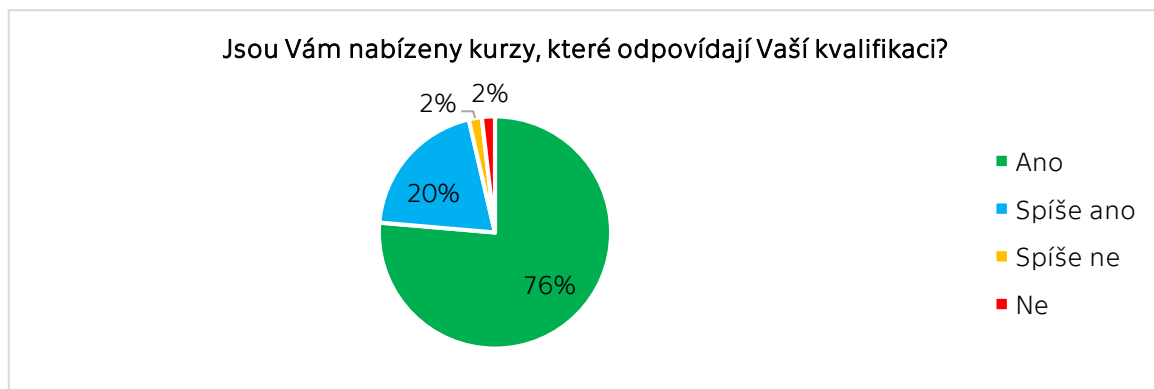
Graf 15 Spokoienost s podmínkami pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 16, který popisuje, zda jsou lektorům nabízeny kurzy, které odpovídají jejich kvalifikaci, 76 % lektorů odpovědělo, že ano. Dalších 20 % se stále přiklání ke kladné odpovědi. Jen skoro 4 % respondentů odpovědělo, že nabízené kurzy jejich kvalifikaci neodpovídají.

Graf 16 Nabídka kurzů odpovídající kvalifikaci lektorů



Zdroj: Vlastní zpracování

Získané informace jsou shrnuty v tabulce č. 8. V této oblasti se organizace musí zaměřit na pracovní prostředí, kde lektori vykonávají svou výuku a přípravu materiálů k výuce, jelikož ty zaberou nejvíce času na přípravu.

Tabulka 8 Zhodnocení pracovních podmínek a podmínek pracovní doby

Klady	Zápory
Nabídka kurzů odpovídá kvalifikaci lektorů.	Nevyhovující pracovní prostředí.
	Nedostatek materiálů k výuce.
	Časová náročnost přípravy na výuku.

Zdroj: Vlastní zpracování

Odměňování

Odměňování je další faktor, který vychází z podnikového charakteru a je nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců. Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům odměna z dohody. Ta je uplatňována formou úkolové mzdy, kdy zaměstnanci přísluší určitá výše mzdy za odpracovaný počet hodin. Ve společnosti X se operuje s dvěma časovými jednotkami, které lektor může odpracovat, a které se následně násobí počtem lekcí v odučeném kurzu. Jedná se o časové jednotky 45 minut a 60 minut.

Nejnižší možná odměna z dohody při časové jednotce 45 minut v současné době činí 200 Kč a za 60 minut 267 Kč. Tato sazba se přiděluje lektorům, kteří ve společnosti začínají učit a nemají tak bohaté lektorské či pedagogické zkušenosti. Průměru dosahuje odměna z dohody lektorů za 45 minut 270 Kč a za 60 minut 360 Kč. Částky jsou uvedeny před zdaněním a jinými odpočty.

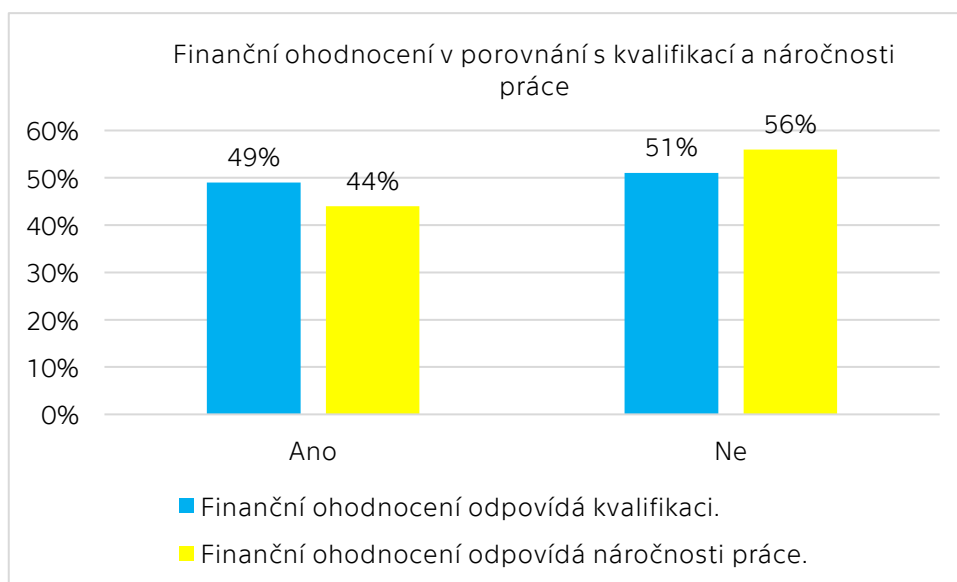
Lektor má po určité době nárok na navýšení odměny z dohody. Nárok na zvýšení odměny vzniká v okamžiku, kdy lektor plní své lektorské a administrativní povinnosti a spolupráce s ním je nenáročná a uspokojivá. Také se zde hodnotí, jaké má výsledky u studentů a jakých výsledků dosahuje jeho kurz. Tyto informace společnost čerpá z hodnotících dotazníků, které vyplňují studenti v každém kurzu. K navýšení odměny může dojít i dvakrát do roka. U lektorů, se kterými byla uzavřena příkazní smlouva se přístup v odměňování neliší.

Na základě rozhovoru se senior manažerem přípravných kurzů bylo zjištěno, že v létě v roce 2017 byly jednorázově navýšeny sazby všem lektorům. Tato změna byla podmíněna nefunkčním motivačním řádem. Původní motivační řád byl sestaven na základě bodové stupnice, kdy lektori museli v kategoriích navýšení splnit určitý počet bodů, aby došlo k navýšení jejich sazby. Po čase se však ukázalo, že řád je spíše demotivující, jelikož podmínky nebylo možné splnit v plné výši a ani kvalitním lektorům se sazby nenavýšovaly. Od tohoto procesu se tedy v roce 2017 odstoupilo a lektorům byly sazby navýšeny jednorázově.

Odměna za vykonanou práci musí odpovídat mimo jiné kvalifikaci a náročnosti práce lektora. Na tyto dva aspekty byly zaměřeny také otázky v dotazníkovém šetření.

Dle grafu č. 17, který popisuje, zda finanční ohodnocení odpovídá kvalifikaci lektorů a náročnosti práce, jsou si počty odpovědí velice blízko. 49 % respondentů uvedlo, že výše odměna odpovídá jejich kvalifikaci. 51 % respondentů však uvedlo, že jejich výše mzdy neodpovídá úrovni jejich kvalifikace. Zda si lektori myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá náročnosti jejich práce, odpovědělo kladně 44 % respondentů. V druhém případě, je 56 % respondentů nespokojeno.

Graf 17 Finanční ohodnocení v porovnání s kvalifikací a náročností práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka č. 9, 18 respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení odpovídá jak jejich kvalifikaci, tak náročnosti jejich práce. Nicméně 22 respondentů uvedlo, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá ani jejich kvalifikaci ani náročnosti jejich práce.

Tabulka 9 Finanční ohodnocení dle kvalifikaci a náročnosti práce

		Finanční ohodnocení odpovídá kvalifikaci respondenta.	
		Ano	Ne
Finanční ohodnocení odpovídá náročnosti práce.	Ano	18	5
	Ne	10	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 22 respondentů, kteří odpověděli, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá ani jejich kvalifikaci ani náročnosti jejich práce, 12 respondentů zvažuje svůj odchod z organizace. Což tvoří 55 % z 22 respondentů.

Ačkoliv byly mzdy v minulém roce jednorázově navýšeny, je zřejmé, že stejně částka, kterou lektori za vykonanou práci dostávají není dostačující. V současné době ani lektori nemají možnost nějakého dalšího navýšení, který by byl podložen nějakým motivačním řádem.

Jelikož většina lektorů vykonává tuto práci jako doplňkovou ke svému dalšímu pracovnímu vztahu za účelem přivýdělku, je pro ně odměna z dohody opravdu hlavním faktorem, který se podílí na jejich odchodu.

Tabulka 10 Zhodnocení procesu odměňování

Zápory
Nedostatečné mzdové ohodnocení.
Odměna z dohody neodpovídá náročnosti práce.
Odměny z dohody neodpovídá kvalifikaci lektora.
Žádný motivační řád.

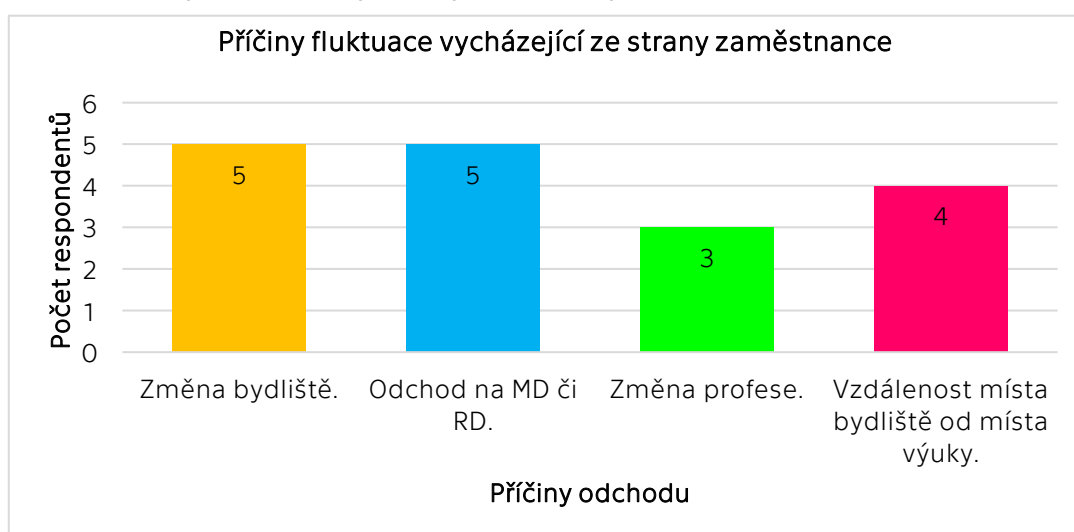
Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Výzkumná otázka č. 3

Třetí výzkumná otázka předpokládá, že příčiny fluktuace vycházejí ze strany zaměstnance. To zahrnuje důvody jako odchod na mateřskou, změnu bydliště, změnu profese či také vzdálenost bydliště od místa výkonu práce.

Nejčastějším důvodem dle grafu č. 18 zde respondenti uvedli změnu bydliště a s tím související vzdálenost místa bydliště od místa výuky. Jedná se o skutečné důvody, jelikož takto odpovídali respondenti, kteří svůj odchod z organizace zvažují nebo dokonce plánují.

Graf 18 Příčiny fluktuace vycházející ze strany zaměstnance.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z 22 respondentů, kteří uvedli, že svůj odchod zvažují, 45 % z nich uvedlo, že příčinou jsou mimo jiné i osobní důvody. Jako hlavní příčinu odchodu ze zaměstnání respondenti uvedli změnu bydliště, kde se takto vyjádřilo 5 z nich. Dalším důvodem uvedli odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou, kde se takto vyjádřilo také 5 respondentů. Méně častými důvody odchodu pak uvedli změnu profese, kde se takto vyjádřili 3 respondenti a vzdálenost místa bydliště od místa výuky, kde se takto vyjádřili 4 respondenti.

Vzdálenost místa bydliště od místa výuky řeší společnost proplácením cestovních náhrad, takto se snaží vždy udržet spolupráci i s lektory, kteří změní své bydliště. Nicméně odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou či změna profese, jsou faktory, které ovlivnit opravdu nelze. Jelikož osobní faktory se velice obtížně dají společností ovlivnit, jedná se o míru odchodů se kterou se přirozeně počítá.

7 Vyhodnocení výzkumných otázek

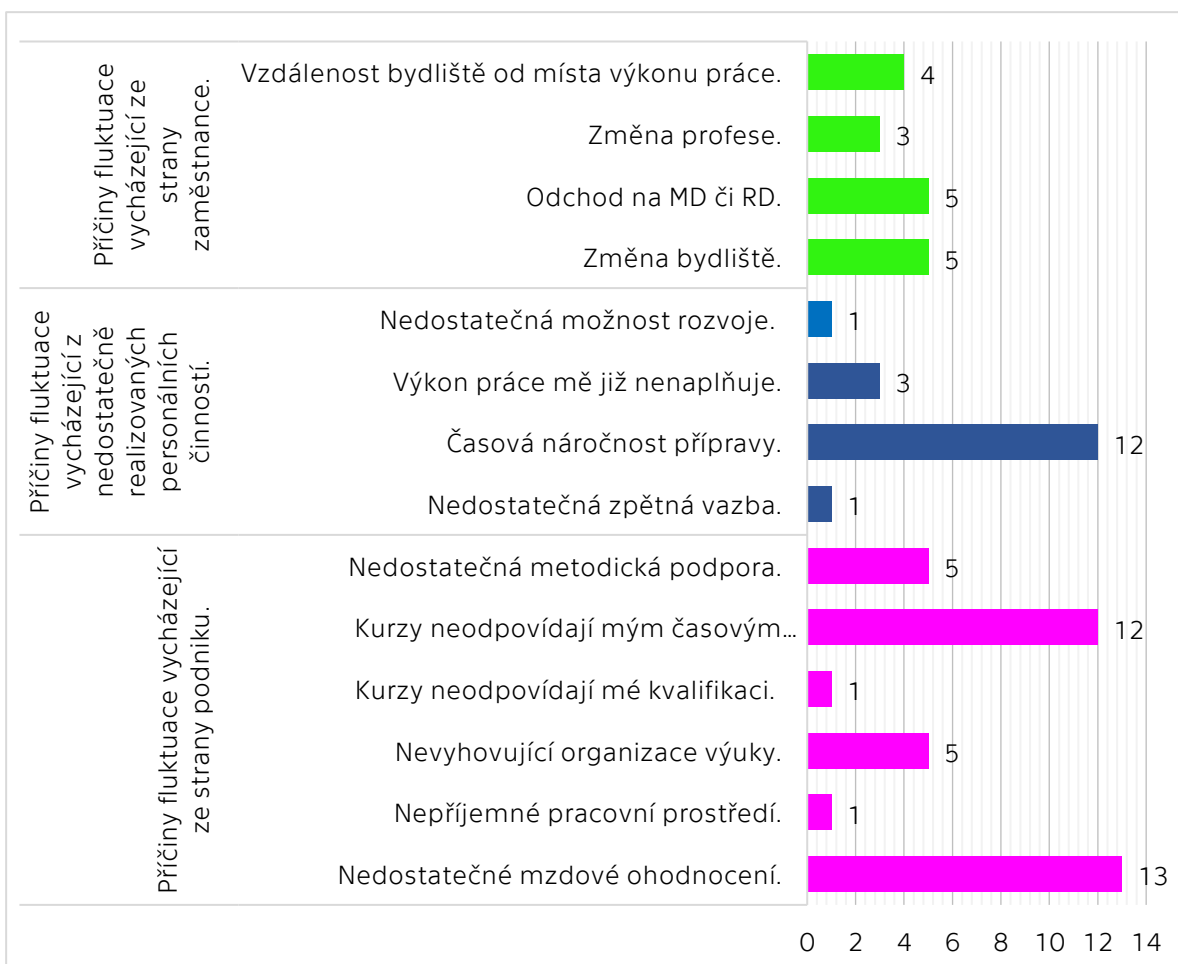
Cílem praktické části bylo zodpovězení tří výzkumných otázek.

1. Vycházejí příčiny fluktuace z nedostatečně realizovaných personálních činností?
2. Vycházejí příčiny fluktuace spíše ze strany podniku?
3. Vycházejí příčiny fluktuace spíše ze strany zaměstnance?

Pro zodpovězení výzkumné otázky je stanovena podmínka, aby příčinu z dané oblasti označilo alespoň 40 % respondentů.

Dle grafu č. 19 jsou nejčastějšími příčinami odchodů zaměstnanců důvody vycházející ze strany podniku. Odpovědi v tomto grafu zmiňovali respondenti, kteří skutečně zvažují odchod z pozice lektora ve vzdělávací společnosti X.

Graf 19 Příčiny odchodů zaměstnanců



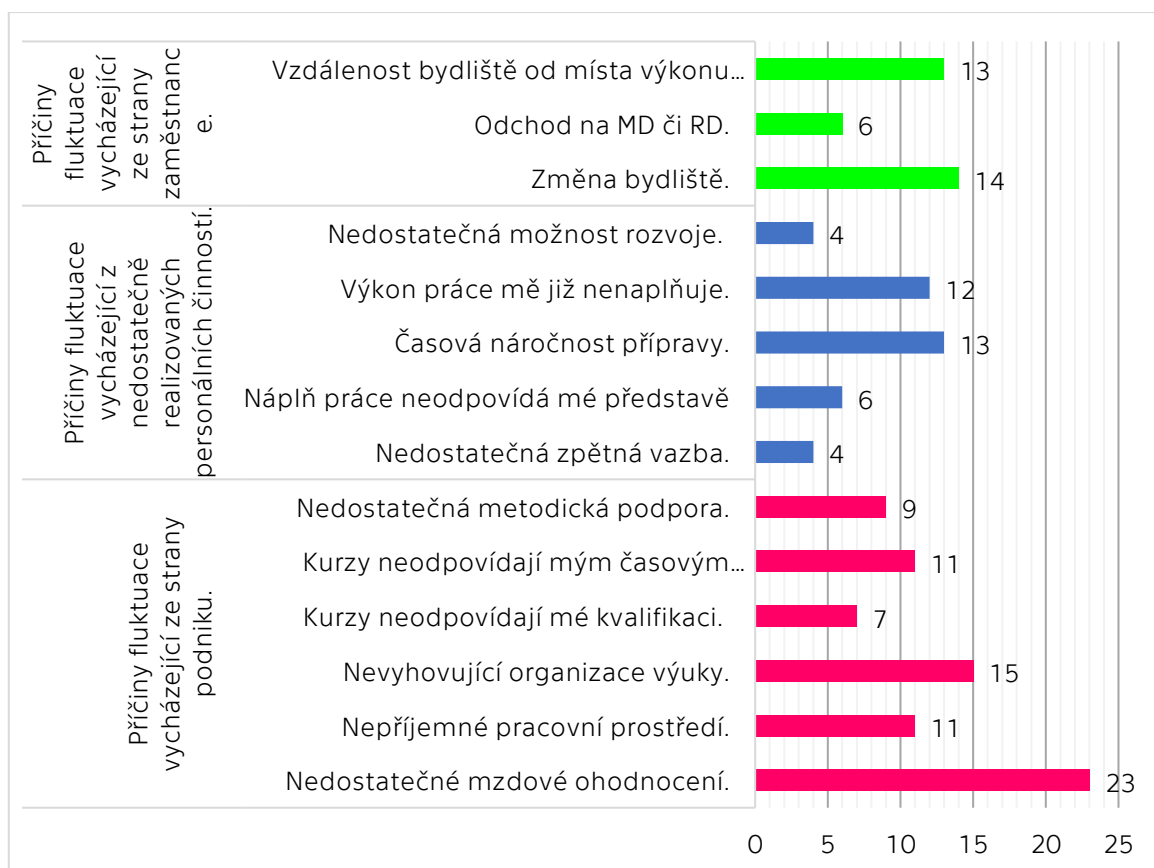
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli osloveni respondenti, kteří sice nezvažují odchod ze zaměstnání. Ti jako možné příčiny svého odchodu, dle grafu č. 20, nejčastěji uvádějí nedostatečné mzdové

ohodnocení a nevyhovující organizaci výuky, které vycházejí ze strany podniku. Dalším důvodem je změna bydliště a vzdálenost bydliště od místa výkonu práce, které vycházejí ze strany zaměstnance, ale jsou těžko ovlivnitelné. V neposlední řadě také uvedli časovou náročnost přípravy a pocit nenaplnění z výkonu práce, které vycházejí z nedostatečně realizovaných personálních činností.

V tomto směru představuje pro organizaci největší hrozbu nedostatečné mzdové ohodnocení, nevyhovující organizace výuky a časová náročnost přípravy.

Graf 20 Potencionální příčiny odchodů zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

VO1: Příčiny fluktuace vyplývají z nedostatečně realizovaných personálních činností.

Dle dotazníkového šetření byla v tomhle ohledu dominující pouze jedna příčina, a to časová náročnost přípravy, která vychází z náplně práce lektorů. Celkem se takto vyjádřilo 45 % respondentů. Cílem personálních činností je usnadnit zaměstnanci výkon jeho práce tak, aby výkon jeho práce byl plynulý a efektivní. V ostatních směrech jako výběr a hodnocení byli respondenti spokojeni.

Další personální činností, která má vliv na fluktuaci je výběr lektorů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nad odchodem smýšlí 3 respondenti s kratší délkou jak 1 rok působení ve společnosti. Jejich důvody odchodu se však vztahovaly k druhé výzkumné otázce. Pochybení při výběru pociťuje jen 1 respondent, u kterého lze předpokládat, že společnost brzy opustí. V tomhle směru lze, ale usoudit, že samotná personální činnost ve společnosti je prováděna kvalitně.

Jednou z hlavních příčin odchodů lektorů z organizace je časová náročnost přípravy, která není nijak zvlášť ohodnocena a lektori mají pocit, že je nad rámec jejich pracovních povinností.

Ačkoliv některé důvody nebyly zmíněné jako příčiny odchodů, lektori s nimi nejsou spokojeni. Jedná se především o náročnost administrativy, která se pojí s vyplňováním měsíčních výkazů, vykazováním odučených hodin do interního systému. Všechny tyto činnosti vykonávají právě v interním systému. Orientace v programu je pro ně náročná, jelikož tyto činnosti vykonávají zhruba pětkrát do měsíce. V okamžiku přijetí na pozici dostanou manuál, jak s interním systémem pracovat, nicméně nikdo se jim v úplném začátku nevěnuje. Nejsou tedy žádným způsobem proškoleni a se všemi těmito povinnostmi si musí poradit sami. Zároveň 9 % respondentů uvedlo jako jednu z příčin svého odchodu nedostatečnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba je základem pro hodnocení, je proto nutné, aby se dostávala ve stejné míře a pravidelnosti všem lektorům.

Další oblastí, kterou by se personální oddělení mělo zabývat je možnost rozvoje, která lektorům chybí. 9 % respondentů uvedlo, že je to jedna z příčin jejich odchodu. Zároveň 78 % respondentů uvedlo, že by pro ně byla tato práce atraktivnější, kdyby měli možnost rozvoje.

VO2: Příčiny fluktuace vycházejí ze strany podniku.

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěna hlavní příčina odchodů nedostatečné mzdové ohodnocení. 56 % respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení neodpovídá náročnosti jejich práce a dalších 51 % respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení neodpovídá jejich kvalifikaci. Celkem 65 % respondentů uvedlo, že příčinou jejich odchodu je nedostatečné finanční ohodnocení.

Co se týče organizace výuky 11 % respondentů uvedlo, že s ní nejsou spokojeni. 22 % respondentů uvedlo, že většinou nedostávají informace včas a 2 % respondentů uvedlo, že nedostávají včas informace vůbec. S pracovními podmínkami není spokojeno 15 % respondentů.

VO3: Příčiny fluktuace vycházejí spíše ze strany zaměstnance.

Dle dotazníkového šetření se výsledky odpovědí pohybují jen kolem 9 %. Jedná se zanedbatelné procento.

8 Doporučení

Dle ukazatele míry odchodů je míra fluktuace opravdu vysoká. V podzimním semestru dosáhla 68 %. Lektorská činnost je převážně sezónního charakteru, takže lze očekávat vyšší míru fluktuace, než je průměrná, ale tato hodnota alarmující. Výzkumné otázky jsou zaměřeny na hlavní 3 oblasti, které se v největší míře dotýkají samotných lektorů.

Personální činnost je první proces, se kterým se nový lektor setkává a následně ho doprovází po celou dobu jeho výkonu práce. V první řadě je dobré zaměřit se na proces výběru uchazečů a na jejich následnou adaptaci. Ačkoliv 95 % respondentů uvedlo, že náplň práce odpovídá jejich očekávání 5 % respondentů uvažuje nad odchodem ze zaměstnání v prvním roce svého působení ve společnosti. V současnosti se jedná o malé procento, nicméně je nutné začít se věnovat lektorům již od samého počátku. Jako návrh svého řešení doporučuji začít s náborem nových lektorů dříve, než vznikne nezbytná potřeba. V okamžiku vypisování kurzů se určí obory, v jakých je nutné lektory obsadit. V tuto chvíli doporučuji zaslat všem lektorům informační email, že se zahajuje nový semestr a zároveň je informovat v jakých oborech lze v tomto období učit. Lektoři by se zde rovnou vyjádřili ke svým časovým možnostem, tím pádem již personální oddělení bude mít dostatečné informace o potřebě nových lektorů, či nikoliv. Díky tomuto opatření bude dostatečný časový prostor pro proces získávání a výběru lektorů.

Další oblastí, která lze v personální činnosti zlepšit, je proces adaptace. V současnosti se lektoři musí adaptovat na nové prostory, na studenty a na interní systém ve velmi rychlém čase. Často to bývá i během dvou dnů. Proto doporučuji, aby nově přijatým lektorům byla věnována péče navíc v podobě osobního kontaktu, popřípadě rozhovoru přes Skype u lektorů, kteří nemají možnost se dostavit osobně. Jednou z hlavních příčin odchodů lektorů ze společnosti je časová náročnost přípravy, která vychází z náplně práce. Celkem se takto vyjádřilo 45 % respondentů. Lektorům v současnosti není poskytována žádná opora ani materiály k výuce, jsou tedy nuceni si veškeré podklady vytvářet sami ve svém volném čase. Společnost tento fakt doposud argumentovala tím, že i tato činnost je zahrnuta v hodinové sazbě, nicméně nakonec také usoudila, že je nutné se tomuto tématu začít věnovat. V současnosti se připravují pracovní sešity a učebnice, které budou moci všichni lektoři využívat. Tyto podkladové materiály vypracovávají samotní lektoři, kteří byli touto činností osloveni a přísluší jim za to odměna pohybující se v desítkách tisíc v závislosti na náročnosti dané oblasti. 78 % respondentů dle dotazníkového šetření uvedlo, že by ocenili, kdyby jim materiály k výuce byly poskytnuty ze strany společnosti. V podzimním semestru se již tak stane.

Doposud se zpětné vazbě, motivaci a rozvojem lektorů zabývalo oddělení koordinace kurzů. Nicméně na tyto činnosti nebyl dostatek času. Lektoři nejsou pravidelně informováni o výsledcích dotazníků spokojenosti, observace hodin probíhá maximálně dvakrát do roka, motivační řád již od podzimního semestru 2017 neplatí, a tak přišli lektoři i o možnosti rozvoje. V tomto okamžiku doporučuji, aby se těmto činnostem

věnovala výhradně jen jedna osoba. V současnosti rozšíří oddělení koordinace nová pozice metodika, který bude mít v první řadě na starosti přípravu výukových materiálů ve spolupráci s lektory, pravidelnou observaci hodin, poskytování zpětné vazby lektorům a vytvoření nového motivačního řádu.

Dosud také probíhala většina komunikace s lektory přes telefon nebo emailem. Osobní kontakt je pro udržení dobré atmosféry důležitý. Proto navrhuji, aby byly zavedeny dny pro lektory, kde budou mít možnost se sejit se svými kolegy a nadřízenými. Tato setkání by byla pojata zábavnou formou her a kvízů, které následně budou moci lektori využívat i ve svých hodinách. Těmito akcemi pro lektory je možné zamezit procesu odčizení se.

Další oblast, kde je nutné se zaměřit na změny je pracovní prostředí a pracovní podmínky, se kterými lektori také nejsou úplně spokojeni. 15 % respondentů uvedlo, že s pracovními podmínkami spokojeni nejsou. Nejedná se v tuto chvíli o hlavní příčinu odchodů lektorů, nicméně prostory, ve kterých lektori učí jsou převážně zastaralé a bez připojení k internetu. V současnosti vedení společnosti hledá nové prostory pro výuku, které by se začaly využívat již v podzimním semestru 2018 či jarním semestru 2019.

Dle výsledků z dotazníkového šetření byla zjištěna hlavní příčina odchodů nedostatečné mzdové ohodnocení. Celkem 65 % respondentů uvedlo, že příčinou jejich odchodu je nedostatečné finanční ohodnocení. Ačkoliv se v tuto chvíli jedná o hlavní příčinu odchodů, je jasné, že v případě opětovného navýšení odměny z mezd, budou lektori s výši své odměny spokojeni opět jen krátkodobě. Zároveň další navýšení v tuto chvíli možné není, jelikož klesla poptávka po výukových kurzech vzdělávací společnosti X. Pokles zákazníků byl zapříčiněn nízkou kvalitou výuky, která vycházela z časté obměny lektorů a nevyhovujících a zastaralých prostorů. V tomto směru doporučuji tedy nejdříve se zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, jelikož kvalitu služeb nese především poskytovatel, který je v tuto chvíli lektor. Jakmile bude lektorům poskytována kvalitní metodická opora a podpůrné materiály k výuce, bude jejich kvalita práce vyšší. Lektori nebudou trávit tolik času nad přípravami materiálů k výuce, ušetří si čas a tím pádem klesne jejich nespokojenost s nedostatečným finančním ohodnocením.

V posledním bodě by se společnost měla zaměřit na systematické zjišťování příčin odchodů lektorů. Jelikož je míra vnější fluktuace opravdu vysoká, je pro společnost klíčové znát důvody nespokojenosti zaměstnanců, které zapříčiní, že z organizace odejdou. V tomto případě je doporučeno, aby se tyto příčiny zjišťovali pomocí výstupního pohovoru, které by vedl metodik, jelikož se bude jednat o osobu, která bude mít k lektorům nejbližší. Je tedy větší pravděpodobnost, že odcházející zaměstnanci budou otevřenější a upřímnější. U lektorů, které nemají možnost se dostavit osobně je možné zjistit příčiny jejich odchodu formou telefonického hovoru, který by opět prováděl metodik.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala aktuálnímu problému zvyšující se fluktuace lektorů ve vzdělávací společnosti X. Cílem této práce bylo příčiny vnější fluktuace lektorů analyzovat.

V prvé řadě byla zpracována teoretická část, která vychází z odborné literatury, pomocí které byly definovány základní pojmy týkající se fluktuace. Dále zde byly zpracovány další pojmy, které se s fluktuací pojí, jako náklady s ní spojené a výpočet její míry. Jelikož jednou z výzkumných otázek bylo, zda příčiny fluktuace vycházejí z nedostatečně realizovaných personálních činností, byly i tyto činnosti zde rozebrány.

V praktické části byly poznatky získané z literatury použity jako podklad pro zhodnocení činností vzdělávací společnosti X a jejich vlivu na fluktuaci lektorů. Na základě získaných dat z kvalitativního výzkumu byla vypočítána míra fluktuace lektorů a popsány interní postupy společnosti. Kvantitativní výzkum sloužil pak jako podklad pro stanovení skutečných příčin fluktuace lektorů, které jsou nejčastěji ovlivnitelné faktory organizace, faktory personálních činností a faktory zaměstnance. Z těchto faktorů byly nadále zpracovány výzkumné otázky.

Výzkumné otázky byly na základě získaných dat vyhodnoceny. První výzkumní otázka vycházela z předpokladu, že příčiny fluktuace lektorů vycházejí spíše z nedostatečně realizovaných personálních činností. Tento předpoklad byl potvrzen. Hlavní příčinou odchodů lektorů je náročná příprava materiálů, která vychází z náplně práce lektora a jeho pracovní pozice. Druhá výzkumná otázka vycházela z předpokladu, že příčiny fluktuace lektorů vycházejí spíše ze strany organizace. Tento předpoklad byl také potvrzen. Hlavní příčinou odchodů je nedostatečné mzdové ohodnocení, které dle většiny respondentů neodpovídá ani jejich kvalifikaci ani náročnosti jejich práce. Třetí výzkumná otázka se zaměřila na příčiny, které vycházejí ze strany zaměstnance. Tato otázka se ukázala být nepodstatnou, jelikož tyto příčiny respondenti uváděli minimálně.

Díky získaným informacím byla popsána možná doporučení pro snížení míry fluktuace. Jedním z prvních kroků, které by měly být uskutečněny, je zefektivnit nábor lektorů a věnovat mu dostatečný čas. Další kroky jsou zaměřeny se na náročnost přípravy materiálů, klást větší důraz na osobní kontakt s lektory, zlepšit pracovní podmínky a systematicky se začít věnovat zjišťování příčin odchodů.

Závěrem této bakalářské práce je nutno podotknout, že současná míra fluktuace je opravdu vysoká, a chce-li společnost disponovat kvalitními lektory a spolupracovat s nimi dlouhodobě je nutno začít příčiny jejich odchodů odhalovat pomocí analýzy příčin odchodů a uskutečňovat kroky, které těmto odchodům zabrání.

Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vést a motivovat lidi.* 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.7
- BRANHAM, Leigh.** *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- KAZÍK, Petr.** *Rukověť dobrého interního lektora: Pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0250-1.
- KOUBEK, Josef.** *ABC praktické personalistiky.* Praha: LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LANGER, Tomáš.** *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK.** *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- ŠTIKAR, Jiří a kolektiv.** *Psychologie ve světě práce.* 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VNOUČKOVÁ, Lucie.** *Fluktuace a retence zaměstnanců.* 3. vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.
- WÁGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WÁGNEROVÁ, Irena.** *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Použité internetové zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. Profesionalizace lektorů jako cesta ke zvýšení kvality dalšího vzdělávání, *NÚV* [online]. [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/profesionalizace-lektoru-jako-cesta-ke-zvyseni-kvality>

ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. *People management forum* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/fluktuace-diagnoza-a-lecba/>

REIB, Christian. Fluktuation / Mitarbeiterfluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

URBAN, Jan. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *IHNED* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni>

URBANOVÁ, Eva. Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě firmy? *WORKtest* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>

Seznam obrázků

Obrázek 1: 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance	10
Obrázek 2 Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti	18
Obrázek 3 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	23

Seznam grafů

Graf 1 Respondenti, kteří zvažují odchod ze zaměstnání.....	31
Graf 2 Příčiny odchodů lektorů dle délky jejich působení v podniku	32
Graf 3 Spokojenost s náplní práce a s povinnostmi, které se s prací pojí.	34
Graf 4 Náplň práce odpovídá očekávání lektorů.	37
Graf 5 Zpětná vazba od vedení	39
Graf 6 Možnost se rozvíjet	40
Graf 7 Vliv možnosti rozvoje na atraktivitu práce	40
Graf 8 Spokojenost s organizací výuky.....	41
Graf 9 Informovanost lektorů.....	42
Graf 10 Spokojenost s pracovními podmínkami.....	43
Graf 11 Nespokojenost s pracovními podmínkami.....	43
Graf 12 Příprava materiálů lektory.	44
Graf 13 Příprava materiálů ze strany společnosti.	44
Graf 14 Důvody lektorů, proč by měly být materiály k výuce připraveny společností .	45
Graf 15 Spokojenost s podmínkami pracovní doby.....	45
Graf 16 Nabídka kurzů odpovídající kvalifikaci lektorů	46
Graf 17 Finanční ohodnocení v porovnání s kvalifikací a náročností práce	48
Graf 18 Příčiny fluktuace vycházející ze strany zaměstnance.....	50
Graf 19 Příčiny odchodů zaměstnanců	51
Graf 20 Potencionální příčiny odchodů zaměstnanců	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výzkumný vzorek respondentů.....	28
Tabulka 2 Míra fluktuace lektorů v letech 2015–2017	30
Tabulka 3 Respondenti zvažující odchod ze zaměstnání a jejich rozdělení dle délky působení ve společnosti	31
Tabulka 4 Rozdělení respondentů, kteří zvažují svůj odchod dle města působení.....	32
Tabulka 5 Zhodnocení procesu získávání a výběru lektorů	38
Tabulka 6 Zhodnocení procesu hodnocení lektorů.....	39
Tabulka 7 Zhodnocení organizace výuky	42
Tabulka 8 Zhodnocení pracovních podmínek a podmínek pracovní doby	46
Tabulka 9 Finanční ohodnocení dle kvalifikaci a náročnosti práce.....	48
Tabulka 10 Zhodnocení procesu odměňování.....	49

Seznam příloh

Příloha 1 Popis pracovního místa lektora ve společnosti X	63
Příloha 2 Seznam otázek pro vedoucího zaměstnance	64
Příloha 3 Dotazníkové šetření	65

Příloha 1 Popis pracovního místa lektora ve společnosti X

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA LEKTORA VE SPOLEČNOSTI X	
Základní informace	
Název pracovního místa	Lektor
Typ úvazku	DPP, ŽL
Typy pracovních úkolů	Výuka zaměřená na předávání informací a vědomostí, přednášení učební látky, tvorba a průběžná aktualizace pedagogických dokumentů a individuálních vzdělávacích plánů. Získávání nových poznatků v oboru a jejich následná implementace do vzdělávacího programu. Plnění prací souvisejících s pedagogickou činností zahrnující také dohled nad studenty. Systematické vedení evidence o vzdělávací činnosti a výsledcích studentů. Příprava výukových materiálů na hodinu.
Odpovědnosti	Lektor zodpovídá za pravidelnou evidenci výukových lekcí svěřených kurzů, která zahrnuje vedení docházky studentů kurzu, evidenci témat výukových lekcí a měsíční výkaz výuky.
Místo výkonu práce	Česká republika
Pracovní podmínky	Lektor není vystaven žádné významné zátěži.
Specifické požadavky	
Vzdělání a kvalifikace	Lektor musí být minimálně ve třetím ročníku vyučovaného studia na vysoké škole.
Pracovní zkušenosti	Lektor musí mít minimálně dvouletou praxi v lektorské činnosti.
Dovednosti	Znalosti daného vyučovaného oboru, počítačová gramotnost, jazyková způsobilost v češtině.
Charakteristiky osobnosti	Lektor musí být komunikativní, empatický, pečlivý, kreativní, odolný vůči stresu, spolupracující, organizovaný, samostatný a flexibilní.

Příloha 2 Seznam otázek pro vedoucího zaměstnance

1. Jaká je organizace práce s lektory?
2. Jak jsou lektori v současnosti hodnoceni? – Došlo k nějakým změnám sazeb? Jaké byly příčiny těchto změn?
3. Jaké jsou pracovní podmínky a podmínky pracovní doby lektorů? Jak myslíte, že lektori tyto podmínky, které jim jsou poskytnuty ve vaší společnosti, vnímají?
4. Jak zde probíhá výběr lektorů? Jste s náborovým procesem spokojena? Je sestaven tak, aby byl zajištěn přínos kvalitních lektorů?
5. Odpovídá popis pracovního místa a náplň práce, která je lektorům v počátku prezentována, skutečnosti? V případě, že ne, v čem se liší?
6. Jakým způsobem dáváte lektorům zpětnou vazbu o jejich výuce? Promítne se toto hodnocení i na výši jejich odměňování?
7. Jaké si myslíte, že jsou hlavní příčiny odchodů lektorů?
8. Na co všechno mají tyto odchody vliv?
9. Jaké má organizace možnosti těmto odchodům zamezit?

Příloha 3 Dotazníkové šetření

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na fakultě Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Tento dotazník slouží, jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za jeho vyplnění.

1. Vyhovuje Vám koordinace výuky?
 - o Ano.
 - o Spíše ano.
 - o Spíše ne.
 - o Ne.
2. Jsou Vám potřebné informace k výuce předávány včas?
 - a. Ano.
 - b. Jen občas.
 - c. Ne.
3. Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vaší kvalifikaci?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Odpovídá Vaše finanční ohodnocení náročnosti práce?
 - a. Ano
 - b. Ne
5. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? (možnost tisku, lektorská místnost, skříňky, učební prostory, vybavenost učeben, atd.)
 - a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
6. Pokud jste v otázce č. 5 odpověděl/a, že s pracovními podmínkami spokojený/a nejste, jaké jsou příčiny? Jestliže jste odpověděla „ano“, tuto otázku, prosím, vynechte.
7. Vyhovují Vám podmínky pracovní doby?
 - a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
8. Jsou Vám nabízeny kurzy, které odpovídají Vaší kvalifikaci?
 - a. Ano.
 - b. Spíše ano.

- c. Spíše ne.
 - d. Ne.
9. Jsou Vám nabízeny kurzy, které odpovídají Vašim časovým možnostem?
- a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
10. Odpovídá náplň práce Vašemu očekáváníí?
- a. Ano
 - b. Ne
11. V případě, že jste v otázce č. 10 odpověděl/a "ne", čím se náplň práce liší od Vašeho očekáváníí? Jestliže jste odpověděl/a "ano", tuto otázku, prosím, vynechte.
12. Odpovídají podmínky práce Vašemu očekáváníí? (možnost tisku, lektorská místnost, skříňky, učební prostory, vybavenost učeben, materiály do výuky, atd.)
- a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
13. Pokud jste v otázce č. 12 odpověděl/a "spíše ne" nebo "ne", co přesně Vám nevyhovuje? Jestliže jste odpověděl/a "ano", tuto otázku, prosím, vynechte.
14. Připadá Vám Vaše práce smysluplná?
- a. Ano
 - b. Jen občas
 - c. Ne
15. Jste spokojený/á s náplní své práce a s povinnostmi, které se s prací pojí? (práce se studenty, vyplňování měsíčních výkazů, vykazování do interního systému, atd.)
- a. Ano.
 - b. Spíše ano.
 - c. Spíše ne.
 - d. Ne.
16. V případě, že jste v otázce č. 15 odpověděl/a "spíše ne" nebo "ne", co přesně Vám nevyhovuje? Jestliže jste odpověděl/a "ano", tuto otázku, prosím, vynechte.
17. Vyhovuje Vám, že si materiály ke kurzu připravujete sám/sama?
- Ano.
 - Spíše ano.

- Spíše ne.
 - Ne.
18. Ocenil/a byste, kdyby Vám materiály ke kurzům byly poskytnuty ze strany společnosti?
- Ano
 - Ne
19. Pokud ano, jaké jsou Vaše hlavní důvody? Zde můžete zaškrtnout více odpovědí. Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a "ne", tuto otázku prosím vynechte.
- Ano, ušetřilo by mi to spoustu času.
 - Ano, byl/a bych při výuce jistější.
 - Ano, Výuka kurzů by byla ucelenější.
 - Ano, výuka by byla kvalitnější.
 - Jiné
20. Máte pocit podpory ze strany nadřízených při řešení individuálních požadavků?
- Ano.
 - Jen občas.
 - Ne.
21. Dostáváte dostačující zpětnou vazbu od vedení?
- Ano, pravidelně.
 - Jen občas.
 - Ne, nikdy jsem zpětnou nedostal/a.
22. Máte možnost se dostatečně rozvíjet?
- Ano
 - Ne
23. V případě, že jste v otázce č. 22 odpověděl/a ne, byla by tato práce s možností rozvoje pro Vás atraktivnější? Jestliže jste odpověděl/a "ano", tuto otázku, prosím, vynechte.
- Ano
 - Nevím
 - Ne
24. Uvažoval/a jste někdy o rozvázání pracovního vztahu?
- Ano
 - Ne
25. Pokud jste uvažoval/a o rozvázání pracovního vztahu, jaké by byly příčiny Vašeho odchodu? Zde lze vybrat více možností. Jestliže jste v předchozí otázce odpověděl/a "ne", tuto otázku prosím, vynechte.
- Nedostatečné mzdové ohodnocení.
 - Nedostatečná zpětná vazba.
 - Náplň práce neodpovídá mé představě.
 - Výkon práce mě již nenaplňuje.
 - Nepříjemné vztahy s vedením.

- Nepříjemné pracovní prostředí.
- Nevyhovující organizace výuky.
- Kurzy, které jsou mi nabízeny neodpovídají mé kvalifikaci.
- Kurzy, které jsou mi nabízeny neodpovídají mým časovým možnostem.
- Časová náročnost přípravy.
- Nedostatečná metodická podpora.
- Změna bydliště.
- Odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou.
- Změna profese.

26. Pokud jste neuvažoval/a o rozvázání pracovního vztahu, jaké okolnosti by Vás donutily o odchodu přemýšlet? Zde lze vybrat více možností. Jestliže jste v otázce č. 24 odpověděl/a "ano", tuto otázku prosím, vynechte.

- Nedostatečné mzdové ohodnocení.
- Nedostatečná zpětná vazba.
- Náplň práce neodpovídá mé představě.
- Výkon práce mě již nenaplňuje.
- Nepříjemné vztahy s vedením.
- Nepříjemné pracovní prostředí.
- Nevyhovující organizace výuky.
- Kurzy, které jsou mi nabízeny neodpovídají mé kvalifikaci.
- Kurzy, které jsou mi nabízeny neodpovídají mým časovým možnostem.
- Časová náročnost přípravy.
- Nedostatečná metodická podpora.
- Změna bydliště.
- Odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou.
- Změna profese.

27. Zaškrtněte, prosím, Vaše pohlaví.

- Žena
- Muž

28. Jaká je doba Vaší lektorské činnosti v této společnosti?

- Méně jak 1 rok
- 1 rok–2 roky
- 2 roky–3 roky
- 3 roky–4 roky
- 4 roky–5 let
- 5 let a více

29. Ve kterém městě vyučujete nejvíce?

- Praha
- Brno
- České Budějovice
- Hradec Králové

- Olomouc
- Ostrava
- Zlín

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Edita Hovhannisyanová

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis