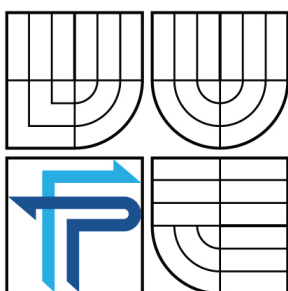


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## NÁVRH NA SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL FOR DECREASE OF PERSONNEL FLUCTUATION.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VALÉRIA PEPUCHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Pepuchová Valéria**

---

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na snížení fluktuace zaměstnanců**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Decrease of Personnel Fluctuation.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s.

ISBN 80-247-0469-2.

BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004.148 s.

ISBN 80-251-0223-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. 2007. 181s.

ISBN 978-80-251-1522-0.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 2004.165 s.

ISBN 80-86432-97-7.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

## **Anotace práce**

Práce pojednává o možném řešení problémů společnosti Caesar Call. Nejzávažnějším problémem této společnosti je velká fluktuace zaměstnanců. Obsahuje metody zjišťování příčin a souvislostí tohoto jevu i zpracování výsledků. Výstupem je návrh, ve kterém jsou analyzovány nejzávažnější důvody vysoké fluktuace zaměstnanců a jejich navrhovaná eliminace.

Jméno společnosti je fiktivní, společnost si nepřeje být v práci jmenována jejím skutečným obchodním jménem.

## **Annotation**

Bachelor Thesis deals with possible solving of problems in Caesar Call Company. The most critical problem in this company is high employee fluctuation. The thesis contains methods, which can find reasons and connections of this event and it also contains processing of results. As output is proposal, where are analysed main reasons of high personnel fluctuation and suggestion of their elimination.

The name of a company is fictive. Company do not want to be named by real trade name.

## **Klíčová slova**

vysoká fluktuace zaměstnanců, důvody vysoké fluktuace, problémy ve firmě, komunikace ve firmě, pracovní vztahy, pracovní motivace

## **Keywords**

high personnel fluctuation, reasons of high fluctuation, problems in company, communication in company, employee relations, work motivation

## **Bibliografická citace**

PEPUCHOVÁ, V. *Návrh na snížení fluktuace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2009

-----

Podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své bakalářské práce,  
PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., za odborné vedení a pomoc při tvorbě této  
bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	12
Povolení k výzkumu.....	13
1.Cíl práce.....	14
1.1.Dílčí cíle.....	14
1.2.Hlavní cíl.....	14
2.Teoretická část.....	15
2.1.Aktuální stav problému.....	15
2.1.1.Fluktuace zaměstnanců .....	15
2.1.1.1.Jak řešit problém fluktuace?.....	16
2.1.1.2.Důvody fluktuace.....	17
2.2.Teorie dotazníkového šetření.....	18
2.2.1.Použití dotazníku v práci.....	19
2.2.2.Uzavřené otázky.....	20
2.2.2.1.Použití uzavřených otázek v práci.....	20
2.2.3.Otevřené otázky.....	20
2.2.3.1.Použití otevřených otázek v práci .....	21
2.2.4.Volba pořadí otázek.....	21
2.2.5.Předběžné testování.....	21
2.3.Typ a průběh dotazníkového šetření použitého v diplomové práci.....	21
2.4.Ošetření autentičnosti a objektivnosti informací.....	22
3.Methodická část.....	23
3.1.Výpočet míry fluktuace pro konkrétní situaci.....	23
3.1.1.Výpočet míry stability .....	23

3.2. Metodika zjišťování důvodů vysoké fluktuace a interpretace výsledků.....	24
3.3. Viditelný přínos pro firmu.....	24
3.4. Míra exaktnosti uvedeného postupu.....	25
3.5. Hypotézy o možném zkreslení výsledků.....	25
3.6. Stanovení možných způsobů eliminace rušivých vlivů.....	25
4. Analytická část.....	27
4.1. Shrnutí NON analýzy.....	27
4.1.1. NON (nedostatky, obtíže, neznámé) konkrétní problematiky.....	27
4.1.1.1. Nedostatky.....	27
4.1.1.2. Obtíže.....	27
4.1.1.3. Neznámé.....	27
4.1.2. Nejzávažnější NON .....	28
4.2. Hypotézy práce.....	28
4.2.1. Základní hypotéza.....	28
4.2.2. Pracovní hypotézy.....	28
4.3. Vědecké metody použité k získávání primárních informací.....	29
4.3.1. Metody k dotazníkovému šetření.....	29
4.3.2. Vyhodnocování dotazníkového šetření.....	30
5. Praktická analytická část.....	31
5.1. Východiska praktické analytické části.....	31
5.2. Charakteristika zkoumaného objektu.....	31
5.2.1. Hierarchie společnosti.....	31
5.2.2. Organizační struktura.....	32
5.3. Charakteristika problémové oblasti.....	32
5.4. Vzorek respondentů.....	32

5.4.1. Definování základního souboru respondentů.....	32
5.4.2. Vymezení reprezentativního vzorku.....	33
5.5. Stručná charakteristika nástrojů a metod.....	33
5.6. Přehled nejdůležitějších zjištěných faktů .....	34
5.6.1. Výstup šetření.....	34
5.6.1.1. Zjištění skutečných důvodů vysoké fluktuace.....	34
5.6.1.2. Důležitá zjištění dotazování SV .....	39
5.7. Analýza přetrvávajících potíží.....	40
5.8. Výčet nejzávažnějších nedostatků.....	41
5.9. Sumarizace výstupu praktické analytické části.....	41
6. Návrhová část.....	43
6.1. Teorie stylu řízení .....	43
6.1.1. Liberální řízení.....	43
6.1.2. Formální řízení.....	44
6.1.3. Direktivní řízení.....	44
6.1.4. Týmové řízení .....	44
6.2. Další varianty řízení týmu.....	44
6.2.1. Autoritativní řízení.....	44
6.2.2. Demokratický styl.....	45
6.3. Prvotní zavedený styl řízení týmu.....	46
6.4. Změna stylu řízení týmu.....	46
6.5. Nový styl řízení týmu po změně.....	47
6.6. Posun v řízení dle teoretických podkladů.....	47
6.7. Doporučený model přístupu .....	48
6.7.1. Aplikace změny v podniku.....	51

6.8.Kriteria hodnocení pozitivní změny.....	52
6.8.1.Princip metody a volba kritérií.....	52
6.8.2.Nastavení hodnotící škály .....	53
6.8.3.Proces vlastního hodnocení .....	55
6.8.4.Hodnocení metody.....	56
7.Závěr diplomové práce.....	57
8.Seznam použité literatury.....	58

## **Seznam objektů**

Vzorec č. 1: Vzorec pro výpočet míry fluktuace.....	17
Tabulka č. 1: Hodnocení škálových otázek.....	19
Vzorec č. 2: Vzorec pro výpočet míry stability.....	24
Graf č. 1: Důvody odchodů BOP za působení SV č. 1 .....	35
Graf č. 2: Důvody odchodů BOP za působení SV č. 2.....	35
Graf č. 3: Důvody odchodů BOP celkově.....	35
Graf č. 4: Návrhy změn přístupu SV č.1 podle BOP.....	36
Graf č. 5: Návrhy změn přístupu SV č.2 podle BOP.....	36
Graf č. 6: Návrhy změn přístupu SV celkově.....	36
Graf č. 7: Návrhy BOP na zlepšení.....	37
Graf č. 8: Teoretické důvody budoucích odchodů u OP.....	38
Graf č. 9: Výhrady OP vůči SV č. 2.....	39
Tabulka č. 2: Souvislosti faktorů se silným vlivem na míru fluktuace zaměstnanců.....	41
Obrázek č. 1: Styly řízení.....	43
Obrázek č. 2: Orientace směrů řízení .....	48
Tabulka č. 3: Styly řízení a jejich vlastnosti.....	49

Tabulka č. 4: Aplikace bodů modelu.....	52
---	----

## **Přílohy**

Dotazníky.....	59
----------------	----

Vyhodnocení anketního šetření.....	65
------------------------------------	----

Studie pro firmu.....	68
-----------------------	----

## Úvod

Problém vysoké fluktuace zaměstnanců dnes řeší nejedna společnost. Jedná se o velmi aktuální problém, který je nutné řešit co nejdříve a snažit se dosáhnout optimální míry fluktuace pomocí dostupných prostředků. Je nutné průběžně se tímto problémem zabývat, sledovat doporučené hodnoty a srovnávat vliv jednotlivých faktorů, působících na daný stav.

a) Míra fluktuace by měla být řízená, ne pozvolná, společnosti bez jisté obměny zaměstnanců hrozí stagnace a nemožnost účinně zavést inovace. V případě, že je míra fluktuace několikanásobně vyšší, než je požadovaná hranice, je nutné tento problém řešit.

V diplomové práci jsem se věnovala společnosti, u které je míra fluktuace velmi vysoká a v níž je nutné tento problém urychleně řešit. Cílovou skupinou je konkrétně tým, kde je nejen vysoká fluktuace zaměstnanců, ale tento fakt má i přímý negativní dopad na kvalitu práce a celkové pracovní podmínky zaměstnanců.

b) Hlavním cílem diplomové práce je konkrétní výzkum minulého i stávajícího stavu fluktuace zaměstnanců, prokázání faktorů s největším vlivem na vysokou míru fluktuace a návrh přístupu na zlepšení této situace. Snahou je docílit, aby se hodnoty míry fluktuace snížily na doporučené hodnoty.

Vycházela jsem z hypotéz práce:

***Aby bylo možné snížit fluktuaci zaměstnanců, musí být vyšetřeny podmínky vzniku tohoto jevu.***

***Abych mohla racionálně vypracovat návrh na zlepšení, je potřeba zjistit, jaký je skutečný aktuální stav a vyhodnotit nejsilněji působící aspekty.***

Pro vyšetření podmínek jsem zvolila postup výzkumu faktorů s nejsilnějším vlivem na daný problém. Hodnoty byly zjištěny pomocí osobního dotazníkového šetření a zpracovány graficky.

Dále jsem postupovala dle hypotézy:

***Má-li se dosavadní stav zlepšit, bude potřeba vypracovat doporučení pro vedení konkrétního týmu.***

Po vyhodnocení šetření jsem dle konkrétních výstupů navrhla nový přístup, který pomůže snížit fluktuaci zaměstnanců a přispěje i ke zlepšení celkových podmínek pro daný tým.

### **Povolení k výzkumu**

Oslovená společnost užívá specifické *know-how* a z důvodu konkurenční výhody si nepřeje, aby její obchodní jméno bylo použito v této práci. Použité jméno společnosti v této práci je fiktivní.

Ve společnosti Caesar Call s.r.o. jsou operátoři rozdělení do jednotlivých týmů dle charakterů jejich projektů. Po konzultaci s vedením společnosti mi nebylo povoleno provádět dotazníkové šetření u všech týmů společnosti. Důvodem je možná nespolupráce ze strany supervizorů. K dotazování jsem tedy zvolila menší vzorek. Cílovou skupinou se stal jeden tým, ve kterém je fluktuace silně znatelná, poškozující kvalitu práce a způsobuje i technické problémy. Jde o tým pasivního telemarketingu.

# 1. Cíl práce

## 1.1. Dílčí cíle

Dílčími cíli v diplomové práci jsou mezikroky ve výzkumu.

Prvním cílem je *efektivní návrh anketního šetření*, který odpovídá požadavkům konkrétní situace. Šetření je jedinečné, zaměřené na specifický problém dané firmy, a to vysokou fluktuaci zaměstnanců.

Pomocí anketního šetření proběhl průzkum a *odhalení skutečných příčin* konkrétního problému. Tento výsledek byl dosahován díky použitému typu anketního šetření – osobní dotazování se strategickými otevřenými otázkami.

Výstupem vyhodnocení anketního šetření je hodnocení *jednotlivých faktorů* a jejich *grafické zobrazení*. Zde jsou rozebrány i faktory, které mohou být opomenuty nebo zamlčeny respondenty z různých sociálních důvodů. Cílem je přiblížení problému vysoké fluktuace zaměstnanců, která je těmito faktory způsobována.

Dalším dílčím krokem je sumarizace nejzávažnějších faktorů způsobujících daný problém firmy. Zde nelze rozebírat podrobně ekonomické faktory. Jde hlavně o silně působící sociální faktory.

## 1.2. Hlavní cíl

Finálním výsledkem diplomové práce je zhodnocení výsledků výzkumu vycházející z anketního šetření a možný návrh na zlepšení nebo eliminaci sociálních faktorů způsobujících vysokou fluktuaci zaměstnanců, pozorovanou u zkoumané skupiny zaměstnanců.

## 2. Teoretická část

### 2.1. Aktuální stav problému

#### 2.1.1. Fluktuace zaměstnanců<sup>2</sup>

*Pojem fluktuace značí pohyb, tedy jakýsi „průtok“. U fluktuace zaměstnanců jde o tok zaměstnanců do firmy a z firmy. Tento pohyb v určité míře je zdravým projevem firemního dění. Pokud je míra fluktuace zaměstnanců vysoká, jde naopak o závažný problém.*

Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů, který zatěžuje prakticky všechny odvětví. Problémem je zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních.

Řešení problému fluktuace je pro každou společnost nezbytné a kontrola úrovně fluktuace je nutná.

Všeobecně doporučovaná hodnota úrovně fluktuace se nejčastěji uvádí v rozsahu 5-7% ročně (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%). Znamená to, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců této firmy. Tato hodnota je podložena faktem, že fluktuace má také svá negativa a pozitiva, rizika a přínosy. Není tedy požadovaná nulová hodnota.

#### **Negativa rostoucí fluktuace:**

- ztráta zaškolených zaměstnanců
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – např. na personálním oddělení)
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)

<sup>2</sup> ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online] 2008. [cit. 10.1.2009] Dostupné z : [http://personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://personall.cz/Fluktuace_I.html) .

- snížení důvěryhodnosti coby potencialního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání

### **Přínosy řízené fluktuace:**

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

#### **2.1.1.1. Jak řešit problém fluktuace?**

Prvořadé je určit míru ještě kontrolovatelné **fluktuace** po zvážení vlivu oboru působení, situace na pracovním trhu v regionu, struktury a kvalifikace zaměstnanců, firemní kultury, strategie firmy a zohlednění podmínek zaměstnanců.

Dále je nutné sledovat míru fluktuace a její struktury, stability zaměstnanců, sledovat a vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců. V okamžiku, kdy se hodnoty přiblíží k prahové míře, musí být spolehlivě spuštěn záchranný, imunitní mechanismus.

Detailnější rozbor fluktuace a její struktury obnáší sledování společných znaků a opakovaných problémů a hlavně toho, na kterých pracovištích, a pod kterými vedoucími zaměstnanci dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců atd. V rámci této fáze je vhodné zvážit využití výsledků v nedávné minulosti provedených průzkumů spokojenosti zaměstnanců této firmy, příp. průzkumu firemní kultury, týmové spolupráce, analýz 360°, popř. poprvé provést takovýto specifický průzkum (např. dotazníkové šetření, přímé dotazování zaměstnanců apod.). Stanovíme prioritní, klíčové faktory, ovlivňujících nárůst fluktuace, míru jejich ovlivnitelnosti, provedeme revizi existujících zdrojů k zajištění úspěšné léčby (lidé, znalosti, informační kanály, firemní kultura, finance, čas,...). Boj s fluktuací je celofiremní problém, který by neměl být svěřen jen do rukou personalistů, lze využít i externího poradce.

Mezi nutná opatření a nejčastěji patří:

- změna personální strategie firmy

- změna systému výběru a adaptace zaměstnanců
- systému hodnocení
- odměňování a motivace
- zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků
- rozvoj vnitrofiremní komunikace
- investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance
- případně i přímé personální změny apod.

V této fázi je velmi důležité všechny změny vždy dobře naplánovat, probrat je v rámci jednotlivých celků, zajistit si podporu zaměstnanců, provádět pravidelnou kontrolu přínosu změn a přijímat nutná nápravná opatření.

Tento proces musí být sledován průběžně, pozornost nesmí chybět ani u personálních ukazatelů, vyhodnocování důvodů odchodu zaměstnanců, zefektivňování procesu výběru a adaptace zaměstnanců, zvyšování odborné úrovně všech vedoucích zaměstnanců, atd. Vedení by se mělo přičinit i o efektivnější motivace, zkvalitňování péče o zaměstnance a zlepšení pracovních podmínek.

Nezanedbatelným faktorem procesu léčby **fluktuace** zaměstnanců je otázka nákladů. Při výčtu všech nutných opatření, které se musí zrealizovat, při případném najmutí externího poradce, změně systému odměňování, systému výběru zaměstnanců, nebo jakýchkoliv jiných změnách vznikne poměrně hodně nákladů. Je tedy zapotřebí zvážit již ve fázi rozhodování o způsobu řešení problému, která opatření si můžeme dovolit zrealizovat a v jakém čase. Zde musí vedení zvážit i fakt, že ztráta způsobená odchodem proškoleného zkušeného zaměstnance a zdlouhavý výběr a školení nového pracovníka jsou nezanedbatelné náklady na firmu.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

*Vzorec č. 1: Vzorec pro výpočet míry fluktuace*

### 2.1.1.2. Důvody fluktuace

Důvodem vysoké míry fluktuace (i nízké míry stability) jsou převážně ekonomické důvody. Toto jsou zjevné faktory a jejich vliv je samozřejmý. Za těmi stojí dílčí, ale důležité problémy jako:

- nefunkční systém interní komunikace,
- snížení motivace a spokojenosti zaměstnanců, pokles jejich výkonnosti,

- zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (vytváření příležitostí),
- nekvalitní výběr nových zaměstnanců, popř. jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů,
- nekompaktnost pracovních týmů,
- nekompetentnost vedoucích pracovníků
- růst nákladů na nábor, výběr, adaptaci a následnou stabilizaci zaměstnanců ...

Kromě standardních ekonomických a provozních aspektů je nutné zohlednit i další upřesňující informace:

#### Vnitřní faktory

- historický vývoj fluktuace ve společnosti
- struktura fluktuace (z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí, z jakých pozic, od kterých vedoucích, po jaké době trvání pracovního poměru, kam odcházejí, ...)
- vyčíslení nákladů na nábor, výběr, adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců, příp. finanční ztrátu u odchodu zaměstnance
- jaké jsou výsledky prováděných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, které jsou nejvýraznější, společné nebo opakované jmenovatele

#### Vnější faktory

- v jakém stavu a fázi vývoje je obor daného podnikání – trh
- kolik stejných, resp. příbuzných atraktivních pracovních příležitostí se pro zaměstnance nabízí v blízkém regionu
- jaká je úroveň výše mezd a struktury zaměstnaneckých výhod v regionu a v oboru vašeho působení
- jestli je šířeno dobré jméno společnosti

Až dle těchto faktorů lze určit očekávanou a vhodnou míru fluktuace.

## **2.2. Teorie dotazníkového šetření**

Schopnost správně sestavit dotazník významně ovlivňuje kvalitu celého průzkumu. Je proto nutné podrobně rozebrat okruhy otázek a formulovat dotazy přesně, věcně, pochopitelně pro respondenty.

První otázkou, kterou je potřeba řešit, je: „Co mě zajímá?“ a „Co vlastně chci zjistit?“. Tato část rozebírá faktory, které jsou problémem, a které mohly problém zapříčinit.

Před vlastním sestavením dotazníku je důležité určit, jaké jsou možné či požadované výstupy, na co se tazatel má zaměřit, aby výstupem byla užitečná fakta a ne nepodstatné informace, které nesouvisí s tématikou.

Na základě těchto údajů je vhodné formovat otázky a také klást důraz na výstižnou syntaxi samotných otázek. Z individuality každého jedince lze očekávat rozdílné chápání nebo i nepochopení dotazu, bude-li špatně formulován.

V úvodním textu je důležité seznámit respondenty s předmětnou oblastí a cílem průzkumu.<sup>3</sup>

Druhy otázek:

- UZAVŘENÉ – předem dané odpovědi
- OTEVŘENÉ – možnost odpovědět vlastními slovy
- POLOUZAVŘENÉ – dána alternativa a ještě vysvětlení
- ŠKÁLOVÉ

Zcela důležit é	velmi důležité		důležité		spíše nedůležité		nedůležité		nevím
	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 1: Hodnocení škálových otázek

### 2.2.1. Použití dotazníku v práci

Dotazníkové šetření rozebírá souvislosti vysoké míry fluktuace zaměstnanců s pracovními podmínkami, pracovním prostředím a dalšími faktory, které mohou mít vliv na daný problém.

Vzhledem k tomu, že jde o menší skupinu lidí, byl použit rozsáhlejší typ dotazování a to konkrétně osobní dotazování pomocí uzavřených i otevřených otázek.

Otevřené otázky budou použity cíleně, jde o vyjádření skutečného názoru respondentů, nejen o kategorizaci.

<sup>3</sup> DEMČÁK, M. *Zásady tvorby dotazníku*. [online] 2008. [cit. 2009-1-9] Dostupné z <http://www.vyplnto.cz>

### 2.2.2. Uzavřené otázky

**Uzavřené otázky** nabízejí uživateli na výběr z jednotlivých variant. Vyplnění je rychlé, a respondenty časově tak nezatěžuje. S vyhodnocením uzavřených otázek není nejmenší problém, snadno se generují například i různé grafy.

Existují otázky, které není vhodné respondentům pokládat. Vždy je vhodné při pokládání otázky zvažovat, jestli nemůže existovat respondent, který bude mít problém zvolit nějakou odpověď. Do uzavřených otázek je tedy nutné zařadit i alternativní odpovědi, tzv. únikové odpovědi typu „nevím“, „jiné“, případně zařadit otázku jako nepovinnou. Jinak hrozí, že respondenti nebudou umět odpovědět a nebudou dál na dotazník odpovídat.

Je také důležité do dotazníku nezařazovat **zbytečné otázky** a neptat se na nic, co není pro výzkum relevantní. Vhodné jsou rozděľující otázky, které samy nasměrují uživatele na správnou další otázku. Jinak mohou respondenta obtěžovat natolik, že nebude dál spolupracovat.

Dotazníky obecně pracují s agregovanými anonymními daty a není vhodné tyto principy jakkoliv měnit. Proto není vhodné ptát se respondentů na **osobní** nebo dokonce **kontaktní údaje**. Tyto údaje nejsou potřebné a respondenti mívají k vyplňování takovýchto údajů oprávněný odpor. U veřejných dotazníků, které obsahují tento typ otázek, je zneužití pro obchodní nebo jiné účely téměř jisté.

#### 2.2.2.1. Použití uzavřených otázek v práci

Uzavřené otázky použité v práci budou mít základní a rozhodovací charakter. Bude-li se dotazník rozděľovat, bude použita uzavřená otázka. Základním typem otázek myslím dotazy na vzdělání, a podobně. Dále to budou dotazy, u kterých je požadovaná odpověď pouze ano – ne – nevím.

### 2.2.3. Otevřené otázky

**Otevřené otázky**, na které může respondent odpovědět víceméně volně dle svého uvážení, jsou časově náročnější a pokud dotazování není směřováno na konkrétní problém, může být zpracování otevřených otázek problematické (ne-li i nemožné). Tento typ dotazování není příliš oblíbený ani u respondentů ani u tazatelů.

### **2.2.3.1. Použití otevřených otázek v práci**

Pro specifické požadavky diplomové práce byly využity hlavně otevřené otázky. Důvodem je nechtěné podsouvání odpovědí. Cílem je zmenšení vlivu původní myšlenky a vyjádření vlastního názoru. Od jejich výpovědí se bude postupovat dál v řešení hlavní problematiky, a proto je u odpovědí žádoucí unikátnost.

### **2.2.4. Volba pořadí otázek**

Na začátku dotazníku by měly být ty nejdůležitější otázky – zejména ty, které dotazník nějakým způsobem větví (např. souhlasy se zpracováním dat). Dále je vhodné na začátek dotazníku umístit ty nejzajímavější otázky, aby respondent začal dotazník bavit a pokračoval ve vyplňování. Osobní nebo potenciálně konfliktní otázky je naopak vhodné řadit až spíše ke konci dotazníku. S počtem zodpovězených otázek samozřejmě ochota pokračovat dál přes nepříjemnou otázku stoupá.

Segmentační otázky typu věk, pohlaví, dosažené vzdělání nebo místo bydliště je lepší řadit až na konec dotazníku, respondenti nesou dotazování lépe, když je nezatěžujeme osobními otázkami hned na začátku.

### **2.2.5. Předběžné testování**

Pro pohodlnost respondentů je vhodné dotazník před zavedením několikrát zkušebně vyplnit a zkoušet různé kombinace odpovědí. Alternativně může dotazníku předcházet tzv. „pilotní dotazník“ s převážně otevřenými otázkami, který má pomoci sestavit finálního dotazníku s převážně uzavřenými otázkami.

U psaných dotazníků je absolutní nutností dodržení gramatiky a u dotazníků na internetu se vyžaduje použití diakritiky.

## **2.3. Typ a průběh dotazníkového šetření použitého v diplomové práci**

Osobní dotazníkové šetření bude probíhat průběžně, dle časových možností respondentů. Vytvořeny a použity byly tři druhy dotazníků pro skupiny:

- supervizor (a bývalý supervizor) (SV)
- aktuálně zaměstnaný operátor (OP)
- bývalý operátor (operátoři, kteří firmu již opustili) (BOP)

Dotazováním byly rámcově zkoumány různé aspekty, které teoreticky způsobili velkou fluktuaci zaměstnanců ve firmě. Např.:

- situace v týmu
- spokojenost s týmem/prací
- důvody skončení/udržování pracovního poměru (dle typu dotazníku)
- hodnocení přístupu vedení
- návrhy/názory na možná řešení
- specifické problémy

Výstupem dotazování je zjištění, které faktory nejvíce ovlivnili fluktuaci a problémy s ní spojené. Otevřené otázky rozšířili i plánovaný okruh.

#### **2.4. Ošetření autentičnosti a objektivnosti informací**

Autentické informace jsou v případě mé víceleté spolupráce se společností Caesar Call s.r.o. podloženy samotným dlouhodobým působením. Moje zkušenosti zahrnují jak aktivní tak pasivní telemarketing, působila jsem ve více týmech a byla jsem vedena postupně několika supervizory. V týmu pasivního telemarketingu, ve kterém budu šetření provádět, pracuji od jeho vzniku, tedy víc než dva roky. Poskytnuté informace budou tedy dostatečně autentické.

Aby byla zachována objektivnost podávaných informací a aby nedošlo k deformaci informací důsledkem citových vazeb v rámci firmy, byly kroky výzkumu konzultovány s nezávislými pracovníky společnosti Caesar Call. Cílem bylo dosažení reálných výsledků, proto není v zájmu žádné strany výsledky zkreslovat.

### 3. Metodická část

#### 3.1. Výpočet míry fluktuace pro konkrétní situaci

Firma má vysokou fluktuaci za celou svoji existenci. Bude tedy potřeba dlouhodobé zlepšování, aby se přiblížila zdravým hodnotám. Není požadovaná ani chtěná nulová hodnota míry fluktuace, ale všeobecně doporučované hodnoty úrovně fluktuace jsou 5-7% ročně, pro ČR je to kolem 15%. Dnes, v období krize, může dojít k různým výkyvům, ale míra fluktuace by v každém případě neměla přesáhnout 30%.

Vybraný tým funguje od léta roku 2006. Když uvažujeme celé období od vzniku až dodnes jako zvolené období, z celkového počtu 19 operátorů je dnes aktivních 6 lidí, ale průměrný počet zaměstnanců v daném období je 4 (počet operátorů je v rozmezí 2-6), spočítám míru fluktuace pro dané období. Dle vzorce č. 1 tedy platí:

$$\begin{aligned} \text{Míra fluktuace} &= \frac{13 \times 100}{4} \\ \text{Míra fluktuace} &= 325 \end{aligned}$$

Výsledek, 325% celkové fluktuace je sice alarmující výsledek, ale neukazuje skutečnou míru fluktuace srovnatelnou s doporučenou hodnotou.

V prvním roce mohly nastat komplikace se zaváděním pasivní linky a rok 2009 nemůžeme zatím brát v úvahu.

Zvolila jsem tedy rok 2008, kdy linka fungovala prakticky normálně.

Míra fluktuace v roce 2008 vychází z faktu, že na lince byl opět průměrný počet operátorů 4. Pracovníků na lince bylo za celý rok celkově 9. Na konci roku byla linka obsazena pouze třemi operátory.

$$\begin{aligned} \text{Míra fluktuace}(r.2008) &= \frac{6 \times 100}{4} \\ \text{Míra fluktuace}(r.2008) &= 150 \end{aligned}$$

**Fluktuace na jednom pracovišti mírou 150% je vysoce alarmující fakt v každých podmínkách!**

##### 3.1.1. Výpočet míry stability

Je vhodné sledovat i strukturu odcházejících zaměstnanců tzv. míru stability. Do výpočtu nezahrnuji odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na MD, do

starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Celk. počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok} \times 100}{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}}$$

$$\text{Míra stability (r.2008)} = \frac{1 \times 100}{5}$$

$$\text{Míra stability} = 20$$

*Vzorec č. 2: Vzorec pro výpočet míry stability*

Míra stability je také velmi nízká. Navrhovaný model na snížení fluktuace má přímý vliv i na tento důležitý faktor.

### **3.2. Metodika zjišťování důvodů vysoké fluktuace a interpretace výsledků**

Průzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Byl k tomu použit vlastní návrh dotazníku. Ankety byly navrženy „na míru“ pro danou firmu, vycházejí z běžných potíží provozu a zkušeností nasbíraných na tomto pracovišti.

V tomto šetření byly zkoumány možné důvody problému, ale byla ponechána i volnost na nápady a stížnosti respondentů. Snahou bylo podnítit respondenty k vyslovení dalších důvodů a názorů.

Poté, co proběhlo anketní šetření, byly jednotlivé výstupní hodnoty propočítány a byla statisticky vyhodnocena četnost jednotlivých důvodů a nejčastější spojitosti důvodů fluktuace u jednotlivých aspektů.

### **3.3. Viditelný přínos pro firmu**

Firma sama hodnotí fluktuaci v jednotlivých týmech jako velký problém. Snaží se proto zaměstnance motivovat. Toto však zjevně nestačí, protože fluktuace se neustále pohybuje ve vysokých číslech. Proto bylo nutné vyšetřit skutečné důvody daného problému.

Pomocí výzkumu byly silně působící aspekty odhaleny a přesně toto firma potřebuje. Výsledky jsou zpracovány, nejdůležitější důvody vysoké fluktuace rozebrány (v souvislostech s jinými důvody) a toto bude předneseno vedení daného týmu.

Po zvážení dostupných možností vedením je na rozhodnutí firmy, na které důvody se zaměří a jestli bude přihlížet mému návrhu. Vzhledem k tomu, že jde o návrh založený na výzkumu, bude pro společnost výhodné vynaložit potřebné prostředky na aplikaci návrhu. Snížení fluktuace bude efektivní, pokud se společnost zaměří na nejdůležitější faktor.

### **3.4. Míra exaktnosti uvedeného postupu**

Metodu dotazníkového šetření jsem zvolila z důvodu snahy o objektivitu. Je možné, že můj dojem a hodnocení nemusí být úplně objektivní vzhledem k citovým vazbám k mým spolupracovníkům. Tento fakt je ošetřen nejen dotazníkovou formou výzkumu, ale také korekcí ze strany firmy.

### **3.5. Hypotézy o možném zkreslení výsledků**

Jeden z nejsilnějších a současně nepostihnuteľných vlivů je finanční stránka věci.

Předpokládám, že výpovědi respondentů budou poznamenány obavami z následného postihu.

Zkreslení může nastat z důvodu subjektivních informací podávaných respondenty na základě neobjektivních odpovědí založených na kladných či záporných citových vazbách.

Předpokládám, že neobjektivnější skupinou respondentů bude skupina supervizorů, ale jejich malý počet nezaručí zjištění všech příčin problému společnosti.

Vzhledem k tomu, že jde o tým s vysokou fluktuací, může i tento fakt přispět k „trendu“ odchodů jednotlivých zaměstnanců.

I když jde o dotazníkové šetření pro kompletně celý tým, počet respondentů je omezený a jejich nízký počet nemusí zaručit úplnou objektivitu výzkumu.

### **3.6. Stanovení možných způsobů eliminace rušivých vlivů**

Aby byly eliminovány faktory negativně ovlivňující respondenty, byl zvolen osobní způsob dotazování. Tímto způsobem je možné eliminovat faktor neochoty u vyplňování a zjednodušení práce s odpovídáním. Navozením atmosféry důležitosti výzkumu lze

podnítit nápaditost respondentů při vyjmenování problémů, způsobujících vysokou fluktuaci.

Dotazník je anonymní. Anonymita by měla eliminovat strach z předání výsledků vedení a možné další postihy směrem k operátorům. Snahou je se zlepšit podmínky operátorů. Věřím, že práce bude přínosem nejen pro finanční stránku společnosti, ale pomůže zlepšit i pracovní podmínky operátorů a supervizorů daného týmu. Práce byla žádaná z obou stran.

## **4. Analytická část**

### **4.1. Shrnutí NON analýzy**

#### **4.1.1. NON (nedostatky, obtíže, neznámé) konkrétní problematiky**

##### **4.1.1.1. Nedostatky**

Objektem mého výzkumu je společnost poskytující služby. Zde je očekávaných více druhů sociálních nedostatků, které v daném odvětví nelze eliminovat. Když se zaměříme na konkrétní problém velké fluktuace zaměstnanců, jako hlavní nedostatky lze označit:

- ekonomické aspekty (tyto nebudou v diplomové práci rozebírány, firma považuje tyto informace za citlivá data)
- sociální aspekty způsobeny specifickým firemním prostředím, odvětvím (telemarketing)
- po opomenutí ekonomických faktorů zde hrají nejdůležitější roli nedostatky lidského faktoru

##### **4.1.1.2. Obtíže**

Zde opět hrají velkou roli ekonomické faktory ve srovnání s konkurencí. Tento problém je ale z pozice operátora neřešitelný, pravomoc je v hierarchii firmy mnohem víc.

Teoreticky řešitelnými obtížemi jsou:

- velká fluktuace zaměstnanců (návrh zlepšení přes sociální faktory)
- vnitropodnikové vztahy nejsou ideální, následkem čeho často vznikají další zbytečné obtíže

##### **4.1.1.3. Neznámé**

I přes dlouholetou tradici a relativně dobré postavení na trhu firma v náborové kampani neoslovuje správnou cílovou skupinu. Tento fakt je způsoben nedostatkem vhodné pracovní síly.

#### **4.1.2. Nejzávažnější NON**

Z pohledu konkurenčního boje je každé z NON pro společnost závažným problémem. Nejdůležitějším NON vzhledem k mému výzkumu je velká *fluktuace zaměstnanců*. Tento fakt poškozují kvalitu nabízených služeb. Je to způsobeno tím, že nového zaměstnance je potřeba hloubkově přeškolit, charakter nabízených služeb vyžaduje konkrétní znalosti. Tento proces je ale časově náročný a průměrný pracovní vztah je jen o málo delší než časový interval potřebný k hloubkovému proškolení.

Tento problém je dle mého názoru způsoben samotným charakterem práce, nedostatkem motivace a také celkovou nepříjemnou (resp. přehnaně soutěživou) atmosférou ve firmě.

Velký vliv na tento fakt má i přístup nadřízených k podřízeným. Zda je tento aspekt jeden z rozhodujících nebo ne, určuje výsledek anketního šetření. Vyhodnocením nejzávažnějších i nejčastěji se opakujících se problémů byla určena podstata nedorozumění ve vybraném týmu.

Výstupem pro firmu je rozbor síly faktorů působících na daný problém a návrh na zlepšení situace.

### **4.2. Hypotézy práce**

#### **4.2.1. Základní hypotéza**

*Aby bylo možné snížit fluktuaci zaměstnanců, musí být vyšetřeny podmínky vzniku tohoto jevu.*

Fluktuace v konkrétním případě, způsobuje snížení kvality práce, zhoršuje pracovní podmínky všem stranám a nepřímo působí i na zákazníky. Vzhledem k tomuto faktu, je pro firmu přínosem podrobnější průzkum dané situace a vedení firmy uvítá možné návrhy na zlepšení.

#### **4.2.2. Pracovní hypotézy**

Abych mohla racionálně vypracovat návrh na zlepšení, je potřeba zjistit, jaký je skutečný aktuální stav a vyhodnotit nejsilněji působící aspekty.

Abych mohla vymezit konkrétní faktory, které negativně ovlivňují fluktuaci, bude potřeba statisticky vyšetřit vztah jednotlivých aspektů působících na hodnocený problém.

Má-li se dosavadní stav zlepšit, bude potřeba vypracovat doporučení pro vedení konkrétního týmu.

Má-li se dosáhnout požadovaného zlepšení, měl by být návrh přednesen a vysvětlen.

Předpokládám, že můj návrhlepší nepřímo i pracovní podmínky operátorů.

Pokud firma chce řešit problém s vysokou fluktuací zaměstnanců, musí pružně reagovat na lidský faktor ve firmě.

### **4.3. Vědecké metody použité k získávání primárních informací**

**Primární informace** jsou základním zdrojem dat při formulování nedostatků, celkovém hodnocení situace a pomáhají nasměrovat k možné strategii eliminace těchto problémů.

V diplomové práci jsou primární informace získávané pomocí anketního šetření.

#### **4.3.1. Metody k dotazníkovému šetření**

Metodou na odhalení skutečných názorů operátorů a supervizorů je osobní dotazování. Pro záběr problematiky z více stran byly použity tři druhy *dotazníkového šetření*. Osloveny byly tedy tři skupiny respondentů: supervizoři, aktuálně zaměstnaní operátoři a skupina bývalých zaměstnanců.

Dotazníky byly vytvořeny na základě specifčnosti zvoleného týmu, základní rozdělovací otázky vhodně doplňují i otevřené otázky. U tvorby otázek je kladen důraz na pohodlí respondentů a otázky jsou položeny tak, aby se dotazovaný necítil dotčen příliš osobními dotazy.

Anketa obsahuje uzavřené i otevřené otázky. Otevřené otázky budou použity cíleně, jde o vyjádření skutečného názoru respondentů, nejen o kategorizaci.

#### **4.3.2. Vyhodnocování dotazníkového šetření**

Dalším typem metod použitých v diplomové práci jsou metody vyhodnocení dotazníků. Toto je provedeno statisticky a výsledek je znázorněn graficky. Pro tento úkon jsem využila program OpenOffice.org 3.0 Calc.

## **5. Praktická analytická část**

### **5.1. Východiska praktické analytické části**

Hlavním východiskem analytické části je NON analýza, kde hlavní obtíží zkoumané firmy je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento problém je způsobován nejen nedostatky lidského faktoru, ale i samotným charakterem práce ve firmě, její organizací a také sociální a další faktory. Tyto jsou podrobně rozebrány ve vyhodnocení anketního šetření. Faktory s největším vlivem jasně vystupují z výpovědí respondentů, na kterých má zkoumaný problém přímý dopad.

Vnitropodnikové vztahy také nejsou ve společnosti Caesar Call s.r.o. ideální, následkem čeho často vznikají další zbytečné obtíže. Vztahy mezi třemi různými objekty jsou také vyhodnoceny prostřednictvím anketního šetření.

**Hlavní náplní výzkumu je zjistit skutečné důvody vysoké fluktuace zaměstnanců ve firmě.**

Hledané jsou i stanoviska jednotlivých stran ve vzájemné souvislosti. U výzkumu bylo použito osobní dotazování a respondentům byla ponechána volnost k vyjádření vlastního postoje. Veškeré získané informace jsou použity u vyhodnocení výzkumu.

### **5.2. Charakteristika zkoumaného objektu**

Zkoumaným objektem je telemarketingová společnost Caesar Call s.r.o. Název je s fiktivní, společnost si nepřeje, aby bylo její skutečné obchodní jméno použito v diplomové práci.

Společnost Caesar Call s.r.o. poskytuje služby v aktivním i pasivním telemarketingu. Orientuje se na služby v oblastech B2B a B2C.

#### **5.2.1. Hierarchie společnosti**

Z hierarchie společnosti jsou známy vztahy dotazovaných osob, práce bude pojednávat o společných vlivech supervizorů, operátorů a bývalých operátorů.

Vnitřní hierarchie společnosti je klasická, hlavou callcentra je ředitel, který je přímý nadřízený vedoucího telemarketingu a vedoucích jednotlivých projektů. Vedoucí projektu dohlíží na svůj projekt z řídicí pozice, rozhoduje o zásadních změnách a také je realizuje. Vedoucí projektů mají přidělené supervizory koordinátory a ti zas supervizory. Hlavní úlohou pozice **supervizora** je řízení týmu operátorů, reportování informací o svém projektu pro nadřízené – vedoucí projektu

Na nejnižší pozici je operátor telemarketingu. Operátoři se dělí na dvě skupiny: operátor aktivního telemarketingu a operátor pasivního telemarketingu. Tato pozice je obsazována na základě veřejného výběrového řízení formou ústního pohovoru.

### **5.2.2. Organizační struktura**

Ve společnosti Caesar Call s.r.o. jsou operátoři rozdělení do jednotlivých týmů dle charakterů jednotlivých projektů. Na oddělení, kde probíhal výzkum, pracuje jeden vedoucí pracovník – supervizor, který vede tým operátorů. Počet operátorů se pohybuje od 3 do 5, záleží na průměrném vytěžení linky.

### **5.3. Charakteristika problémové oblasti**

Diplomová práce se zabývá problémy spojené s pasivní linkou. Důvodem je fakt, že problém vysoké fluktuace zaměstnanců poškozuje kvalitu služeb víc na lince, kde je nutné být proškolen a mít patřičné znalosti.

Operátor na lince musí být schopen okamžitě a hlavně pravdivě reagovat na podněty od zákazníků. Firma požaduje od operátorů i velmi dobré komunikační schopnosti.

Velká fluktuace, neboli „průtok“ zaměstnanců danou linkou způsobuje, že jednotliví operátoři mají méně zkušeností, hovory trvají déle, nejsou jednoznačné, snižuje se spokojenost zákazníku i zadavatele projektu. Pokud se fluktuace sníží, poskytované služby budou kvalitnější.

### **5.4. Vzorek respondentů**

#### **5.4.1. Definování základního souboru respondentů**

Za jednotku základního souboru respondentů byl určen operátor dané firmy, konkrétně operátor pasivní linky. Společnost má několik týmů tohoto typu.

Po konzultaci s vedením společnosti mi nebylo povoleno provádět dotazníkové šetření u všech týmů pasivního telemarketingu ve firmě. Důvodem byla možná nespolupráce ze strany supervizorů.

#### **5.4.2. Vymezení reprezentativního vzorku**

Cílovou skupinou se stal jeden tým, ve kterém je fluktuace silně znatelná, poškozuje kvalitu práce a způsobuje i technické problémy. Jde o tým pasivního telemarketingu, pro který bude práce největším přínosem.

K dotazování byl zvolen vzorek, ve kterém je reprezentativnost zajištěna spojením všech respondentů s jedinou pasivní linkou. Pro zachování objektivitu anketního šetření byly dotázány až 3 typy respondentů splňující podmínky vymezené skupiny.

Nejdůležitější skupina respondentů pro zjištění skutečných důvodů fluktuace je skupina tzv. „bývalých operátorů“ (BOP), ve které pro všechny platí, že jsou bývalými zaměstnanci společnosti a opustili firmu v čase, kdy byli zaměstnání na dané pasivní lince. Kvůli reprezentativnosti a objektivitě byli úmyslně z šetření vyřazeni operátoři, kteří spolupracovali s danou linkou méně než jeden měsíc. Tento typ byl vyřazen, protože měsíc je krátká doba pro úplné zaškolení nového pracovníka, nebyl tedy zcela zařazen do pracovní činnosti a důvody jeho odchodu nemůžou být zohledněny při určování výše míry fluktuace zaměstnanců. U výpočtů byli také vynecháni.

Druhým typem jsou stávající operátoři na dané lince (OP). Tato skupina je zkoumaná z pohledu teoretické nespokojenosti už v době spolupráce.

Třetím typem jsou supervizoři (SV). Jde pouze o dvě osoby. SV č. 1 je bývalým supervizorem a SV č. 2 je současným supervizorem. Jejich názory jsou velmi důležité z pohledu zpětné vazby na operátory. Dotazy jsou orientované na spokojenost, návrhy a skupinu OP i BOP.

#### **5.5. Stručná charakteristika nástrojů a metod**

K výzkumu byly použity tři druhy dotazníkového šetření, každý typ byl přímo zaměřen na konkrétní problém vysoké fluktuace zaměstnanců a aktuální spokojenosti.

Dotazníky byly vytvořeny na základě specifčnosti reprezentativního vzorku, základní rozdělovací otázky doplňují i otevřené otázky. U celého dotazníkového šetření byl kladen důraz na pohodlí respondentů a otázky byly dle možností postaveny tak, aby se dotazovaný necítil dotčen příliš osobními dotazy.

Vzhledem k tomu, že jde o menší skupinu lidí, zvolila jsem obsáhlý, podrobnější typ dotazování a to konkrétně osobní dotazování pomocí uzavřených i otevřených otázek.

Otevřené otázky byly použity cíleně, cílem je vyjádření skutečného názoru respondentů, nejen o kategorizaci.

*Dotazníky jsou Přílohou č.1.*

## 5.6. Přehled nejdůležitějších zjištěných faktů

Tato část obsahuje tabulky dotazů z dotazníkového šetření, které dle výsledků lze považovat za klíčové.

### 5.6.1. Výstup šetření

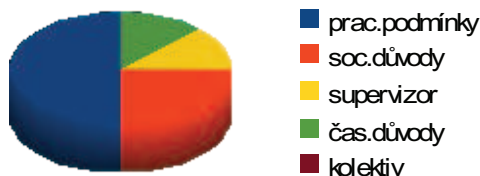
#### 5.6.1.1. Zjištění skutečných důvodů vysoké fluktuace

Nejlépeším způsobem, jak zjistit důvody nespokojenosti a skutečné důvody opouštění firmy operátory, je dotázat se přímo skupiny bývalých operátorů (BOP). Tyto důvody jsem rozebrala i v souvislostech s průběžně měnícím se stavem ve společnosti a podstatných pilířem je i postoj supervizorů.

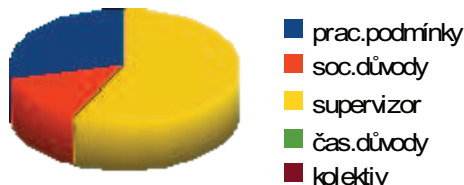
Skupina respondentů: Bývalí operátoři (BOP)				
Dotaz	Odpověď	$\Sigma$ (BOP vedení SV č.1)	$\Sigma$ (BOP vedení SV č.2)	$\Sigma$ (BOP)
Můžete prosím uvést důvod Vašeho odchodu?	prac.podmínky	4	2	6
	soc.důvody	2	1	3
	supervizor	1	4	5
	čas.důvody	0	1	1

*Všichni operátoři, kteří byli vedení supervizorem č. 2, uvedli v důvodech odchodu právě tohoto supervizora!!*

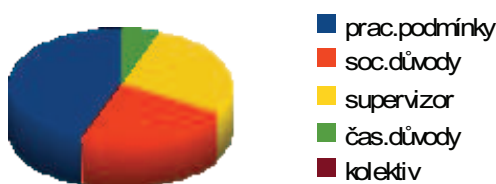
Dle výsledků je vidět, že většina OP vedených prvním supervizorem opustila společnost z důvodu nevyhovujících pracovních podmínek. Jeden respondent uvedl jako důvod odchodu, že 1. SV nezvládal komunikaci se zadavatelem projektu, další opustil firmu z důvodu nemožnosti osobního růstu na daném oddělení. Z grafu je vidět, že nevyhovující pracovní podmínky jsou nejzávažnějším faktorem vysoké fluktuace zaměstnanců v dané firmě.



Graf č. 1: Důvody odchodů BOP za působení SV č. 1



Graf č. 2: Důvody odchodů BOP za působení SV č. 2



Graf č. 3: Důvody odchodů BOP celkově

- 1. SV neměl potřebu vést skupinu striktně, rozdělit práci přesně, nebo být

Dotaz	Odpověď	SV č. 1	SV č. 2	Σ
Souhlasíte?				
-přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)	ano		ano	2
	ne	ne, ale není potřeba		1
-stanovení odpovědnosti	ano	ano	ano	2
-lepší motivace pro zaměstnance na HPP	ano		ano	2
	ne	ne a je potřeba		1
-zlepšení podmínek v období, kdy je víc práce (vánoce)	není	není	není, je potřeba víc OP	1
-supervizor by měl být autoritou, snaží se pomoci kdykoliv je to možné	ano		ano	1
	ne	přátelský přístup		1
-je respektována individualita zaměstnanců	ano	ano	ano	2

autoritou. Přátelský přístup fungoval dobře. Měl potřebu lepších motivací pro svůj tým, ale neprosadil je. Proto motivoval tým přátelskou atmosférou. Všichni operátoři měli k němu kladný vztah.

- 2. SV vidí smysl v rozdělení práce, pravidla jsou jasnější i pro nováčky. Brzo přesadí vyšší platy a alespoň menší motivaci pro OP na HPP. Ze začátku musí pracovat s bouřícím se týmem, který vyžaduje přátelský přístup.

Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ(BOP vedení SV č.2)	Σ(BOP)
Jak hodnotíte svého supervizora?	kladně	6	1	7
	záporně	1	3	4

Až šest BOP vedených 1. supervizorem hodnotili svého SV kladně. Zbytek skupiny uvedl, že tento SV neumí lidi motivovat.

Bývalí operátoři hodnotí supervizora č. 2 velmi negativně, nelíbí se jim většinou, že vede kolektiv jinak než první, považují ho za méně schopného vést kolektiv OP.

Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Je pro Vás supervizor autoritou?	ano	4	0	4
	ne	3	4	7

- většina OP považovala SV č. 1 nejen za autoritu, ale i za přítele. Je polemické, do jaké míry je vhodné užívat s podřízenými přátelský vztah. Toto je vidět i na celkové spokojenosti s motivacemi.
- BOP nepovažovali SV č. 2 za autoritativního. Domnívám se, že při nahrazování 1. SV se snažil o liberálně-týmové řízení, které fungovalo do jeho nástupu. Tento přístup zřejmě nebyl správná volba.

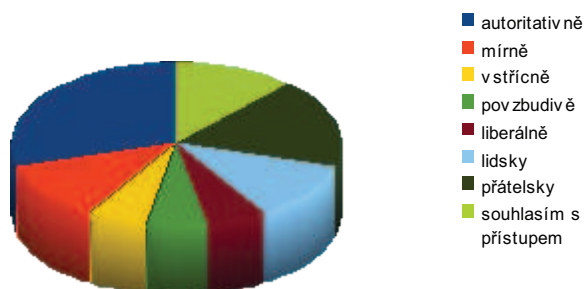
Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům více	autoritativně	4	1	5
	mírně	0	2	2
	vstřícně	0	1	1
	povzbudivě	1	0	1
	liberálně	0	1	1
	lidsky	1	1	2
	přátelsky	0	3	3
	souhlasím s přístupem	2	0	2



Graf č. 4: Návrhy změn přístupu SV č.1 podle BOP



Graf č. 5: Návrhy změn přístupu SV č.2 podle BOP



Graf č. 6: Návrhy změn přístupu SV celkově

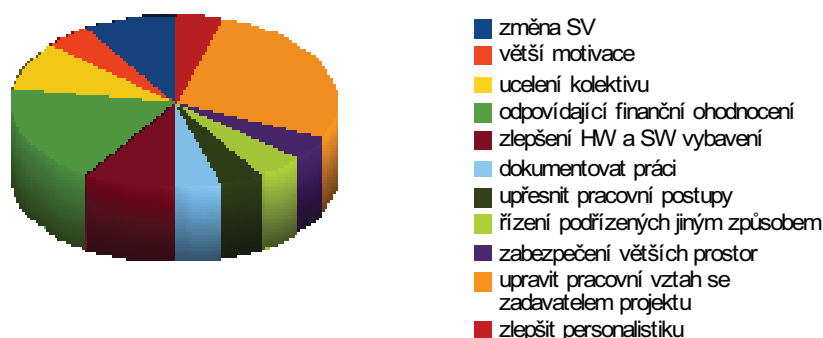
## Vlivy na osobní život:

Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?	ano	6	4	10
	ne	1	0	1
	pozitivně	4	3	7
	negativně	4	4	8

- jeden respondent uvádí kladný vliv práce na jeho život díky velmi kvalitnímu kolektivu. Zjevné zlepšení komunikačních dovedností uvedli 2 respondenti.
- u negativních důsledků respondenti uvedli, že jsou z práce velmi psychicky vyčerpaní a následkem toho přenáší problémy z práce do osobního života. Toto uvedlo 5 respondentů.

Dotaz	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Návrhy změn:			
změna SV	0	2	2
větší motivace	1	0	1
ucelení kolektivu	1	1	2
odpovídající finanční ohodnocení	1	3	4
zlepšení HW a SW vybavení	2	0	2
dokumentovat práci	1	0	1
upřesnit pracovní postupy	1	0	1
řízení podřízených jiným způsobem	1	0	1
zabezpečení větších prostor	1	0	1
upravit pracovní vztah se zadavatelem projektu	5	1	6
zlepšit personalistiku	0	1	1

Dva bývalí operátoři, nezávisle na sobě, považovali za vhodné úplně nahradit SV č. 2, nemohli se přizpůsobit novým podmínkám vedení.



Graf č. 7: Návrhy BOP na zlepšení

Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Co podle Vás platilo pro daný tým?				
-motivace zaměstnanců zaměstnaných na HPP byla dostatečná	ano	0	1	0
-ohodnocení v období, kdy je podstatně víc práce, bylo přizpůsobeno podmínkám	ano	0	0	0
-supervizor byl autoritou, dokázal pomoci kdykoliv to bylo možné	ano	6	0	0

- při 1. SV respondenti uvádí nedostatečnou motivaci pracovníků zaměstnaných na HPP, u 2. SV se situace zlepšila

- je potřebné, aby byla nadstandardní zátěž ohodnocená lépe než běžně, teď tomu tak není, ani nebylo
- BOP považovali 1. SV za velmi nápomocného, zato 2. SV nikoliv. V tomto období byla fluktuace na lince neúnosná a SV č. 2 byl dle výsledků také značně ovlivněn
- po tom, jak BOP již nespolupracovali s firmou, 2. SV začal přesazovat svůj vlastní přístup. Jedná se typové o formální druh řízení s prvky týmového stylu řízení

Dotaz	Odpověď (OP)	Σ
Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?	ano	5
	pozitivně	5
	negativně	3

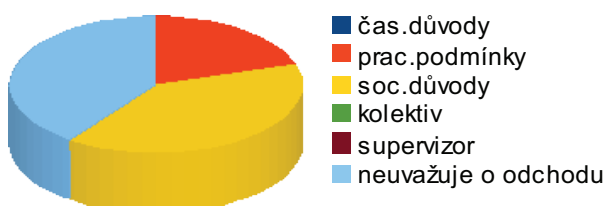
Všichni aktuálně zaměstnaní operátoři uvádí, že práce má kladný vliv na jejich komunikační schopnosti, zvyšuje profesionalitu, zrychlují se reakce na podněty od zákazníků. Tři z respondentů uvádí i negativní dopad, jeden konkrétně silné psychické vyčerpání po práci. Tento druh práce je skutečně psychicky velmi vyčerpávající a nehodí se pro všechny typy lidí (což je v rozporu s informací z náborové kampaně).

V kontextu se SV č. 2 a novým týmem operátorů spokojenost viditelně vzrostla.

#### Skupina respondentů: Operátoři (OP)

Dotaz	Odpověď (OP)	Σ
Uvažujete teoreticky o jiné práci?	ano	3
	ne	2
Pokud můžete prosím uvést důvod?	čas.důvody	0
	prac.podmínky	1
	soc.důvody	2
	kolektiv	0
	supervízor	0
	neuvažuje o odchodu	2

- až 40% operátorů se obává tzv. syndromu vyhoření. Toto je u daného typu práce velmi častý jev



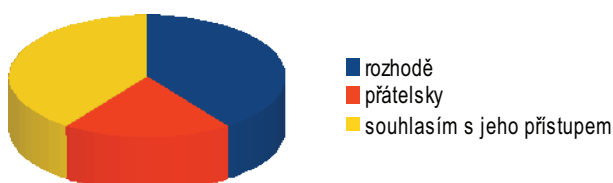
Graf č. 8: Teoretické důvody budoucích odchodů u OP

Na otázku o hodnocení nového SV odpověděli všichni OP kladně. Toto zjevně způsobil **nový přístup řízení**. Sila tohoto faktoru vystupuje nejvíce do popředí.

Až čtyři z pěti respondentů OP považují 2. SV za autorit, jen jediný ho odmítá. Názor většiny ukazuje na zlepšení faktoru autority. BOP hodnotili 1. SV výrazně hůř. Slabá autorita byla podložena jiným přístupem řízení.

Skupina respondentů: Operátoři (OP)		
Dotaz	Odpověď (OP)	Σ
Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům více	rozhodě	2
	přátelsky	1
	souhlasím s jeho přístupem	2

- výhrady vůči řízení nejsou velké, požadován je ještě **rozhodnější** přístup



Graf č. 9: Výhrady OP vůči SV č. 2

Hlavní stížností za běhu řízení SV č. 2 je **špatná spolupráce se zadavatelem projektu** a nutnost zlepšit **softwarové a hardwarové vybavení** pracoviště. Tyto potíže jsou samozřejmě podstatné a jejich řešenílepší celkové pracovní podmínky. To by mohlo zabezpečit snížení míry fluktuace na požadovanou míru. Otázkou je, jestli by pokus o rapidní zlepšení spolupráce nezapříčinil jen další zbytečné potíže. Ale správným **přístupem řízení** lze tento faktor také zlepšit.

Novou informací u druhého typu řízení je fakt, že až 4 z 5 OP uvádí, že motivace operátorů zaměstnaných na HPP je **dostatečná**. Větší část motivačních metod navrhoval SV č. 2, jde o menší motivační soutěže na zpříjemňování pracovního procesu. Kromě toho byla schopna prosadit i zvýšení platu. Lze říct, že se snaží potlačit nepříjemný charakter samotné práce v telemarketingu, a je na dobré cestě. **Změna přístupu řízení** má v tomto případě velmi silný vliv.

#### 5.6.1.2. Důležitá zjištění dotazování SV

Podle výpovědí, oba SV uvažují/ uvažovali o odchodu z dané pozice, i když uvedli, že jsou spokojeni. Nespokojenost je způsobena přístupem ze strany zadavatele projektu i chováním operátorů.

Dotaz	Odpověď	SV č. 1	SV č. 2	Σ
Uvažujete o odchodu?	ano	ano (postup)	ano	2
Spokojenost se spoluprací se zavatelem projektu	ne	ne, složitá	ne, průměrná	2
Výhrady vůči chování operátorů	ano	ano náladovost někdy zbytečné kroky	ano příliš velká volnost	1
Respektují operátoři veškeré Vaše nařízení	ano ne	ne	ano	1 1

- 1. SV uvádí, že OP nerespektují veškerá jeho nařízení, OP jsou náladoví a konají zbytečné kroky. Liberální přístup je charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědností podřízeným. Vedoucí pracovníci s liberálním přístupem jsou oblíbení, ale potíže se pak obrací proti němu.<sup>4</sup> Tento přístup se vymstil i tomto případě.
- OP byli zvyklí na jistý typ vedení a při nástupu 2. SV měli potíže zvyknout si na jiný přístup a začali se obracet proti novému SV

*Kompletní anketní šetření, tedy i další vyhodnocované aspekty výzkumu jsou uvedeny jako Příloha č. 2.*

## 5.7. Analýza přetrvávajících potíží

### Externí komunikace

- *potíže s komunikací mezi zadavatelem projektu a pasivní linkou*

### Interní komunikace

- *od supervizora je očekáván rozhodnější přístup*
- *je potřeba utužovat i vztahy mezi jednotlivými operátory*

---

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* (3. vydání) 2008. s.140 – 144.

## 5.8. Výčet nejzávažnějších nedostatků

Faktor	Důvod	Souvislost
Časové důvody	pevná pracovní doba	nesouvisí, nelze přizpůsobit
Sociální důvody	potřeba zlepšit komunikaci se zadavatelem projektu	lze zlepšit díky změně přístupu k řízení
Pracovní podmínky	potřeba zlepšení technického vybavení	lze prosadit díky změně přístupu k řízení
Kolektiv	slabý důraz na teambuilding, nutnost zlepšit zpětnou vazbu	možnosti teambuidingu možno prosadit a zpětnou vazbu lze zlepšit díky změně přístupu k vedení
Supervizor	stížnosti ze strany operátorů, potřeba být veden a současně mít psychickou podporu ze strany supervizora	lze zlepšit přímou změnou přístupu k řízení; je na to určen navrhovaný model
Platové podmínky	přirozený požadavek zaměstnanců vzhledem k náročnosti zaměstnání	již se povedlo mírně zlepšit díky změně přístupu k řízení

Tabulka č. 2: Souvislosti faktorů se silným vlivem na míru fluktuace zaměstnanců

Z tabulky je jasně vidět, že podstatnou většinu faktorů ovlivní **změna přístupu supervizora k řízení daného týmu.**

## 5.9. Sumarizace výstupu praktické analytické části

V analytické části jsem vyhodnotila výsledky dotazníkového šetření, tyto komplexně rozebrala ve vzájemných souvislostech dotázaných skupin. Výstupem jsou fakty ukazující na skutečné důvody vysoké fluktuace na daném oddělení.

Zkoumaný vzorek prošel i za probíhajícího anketního šetření změnami. Podle analýzy byla většina změn směřovaná správným směrem. Některé zásahy vyvolaly odpor ze strany operátorů, ale v konečném důsledku jsou podmínky lepší než před změnou.

- *motivace je podstatně lepší*
- *spokojenost operátorů vzrostla*
- *supervizor přesadil zlepšení u zaměstnavatele*
- *problémoví operátoři se se změnou přístupu řídicí složky eliminovali*
- *prakticky i díky vysoké fluktuaci měl SV č. 2 možnost založit nová pravidla s novou skupinou operátorů*

- *tyto pravidla jsou zjednodušením pro práci a zvyšují celkovou spokojenost zaměstnanců*

Z vyhodnocení je vidět, že na řešený problém má statisticky největší vliv faktor špatných pracovních podmínek, způsob řízení týmu supervizorem a také náhlá změna vedení. Vliv supervizora a styly řízení týmu měli dopad na všechny důležité faktory způsobující vysokou fluktuaci. Jako nejdůležitější a nejsilnější faktor ovlivňující zkoumaný problém byl prokázán **vliv stylu řízení týmu supervizorem**. Skupina byla hodnocena z více uhlů, výstupy anket byly položeny do vzájemných souvislostí. Celá problematika je vyhodnocená v posloupnosti dle času. Dle výsledků anket lze hodnotit kladný pokrok v řízení lidských zdrojů ve zkoumaném vzorku respondentů.

Rozebrány byly faktory, které přímo působí na vysokou fluktuaci zaměstnanců i faktory, které na ni působí nepřímo, nebo pomocí dalších skutečností.

Výchozí je hlavní hypotéza,

*„Aby bylo možné snížit fluktuaci zaměstnanců, musí být vyšetřeny podmínky vzniku tohoto jevu.“*

a pracovní hypotéza

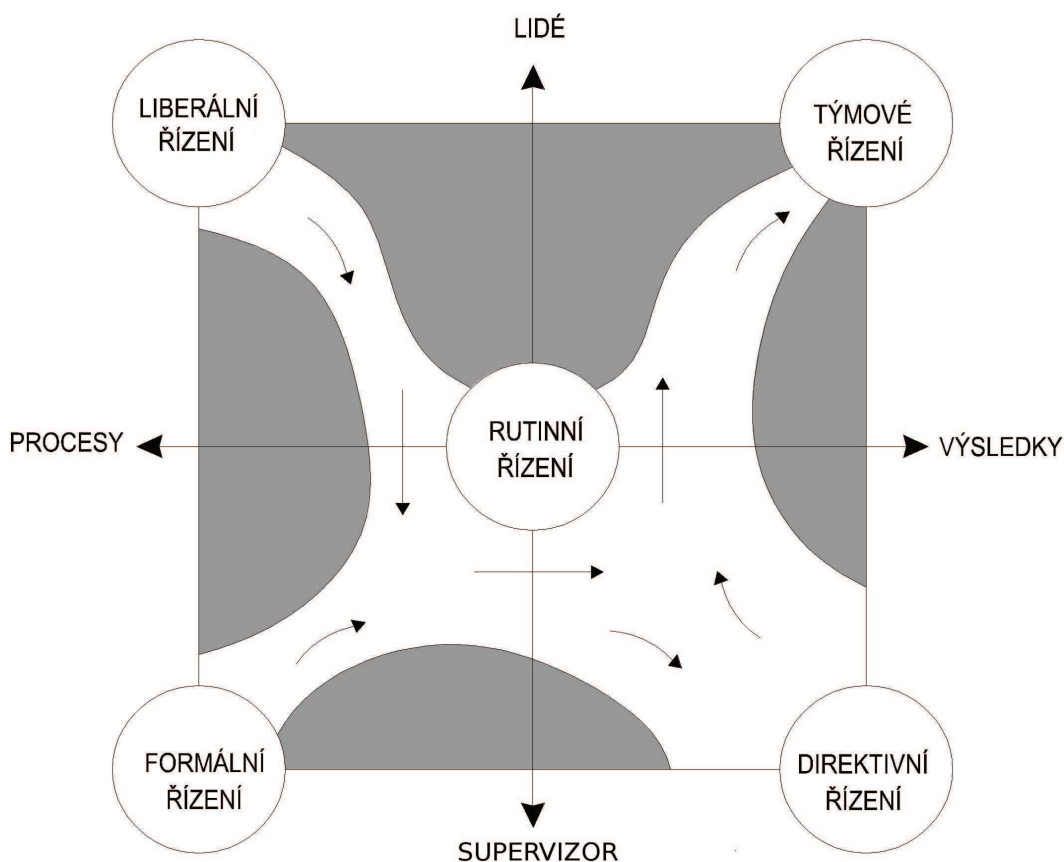
*„Abych mohla racionálně vypracovat návrh na zlepšení, je potřeba zjistit, jaký je skutečný aktuální stav a vyhodnotit nejsilněji působící aspekty.“*

Hypotézy byly splněny.

## 6. Návrhová část

### 6.1. Teorie stylu řízení

Dle teorie pana RNDr. Jiřího Plamínka, Csc. lze řízení týmů kategorizovat na několik skupin, kdy styl vedení konkrétní skupiny může obsahovat více prolínajících se stylů. Dle obrázku č. 1.<sup>5</sup> lze analyzovat, jakým způsobem řízení se zabývá zkoumaný tým.



Obrázek č. 1: Styly řízení

#### 6.1.1. Liberální řízení

„Vedoucí pracovníci do značné míry nechávají své podřízené, aby pracovali samostatně a tvořivě, aby volili vlastní způsoby řešení úkolů.“<sup>6</sup>

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2008. s. 141.

<sup>6</sup> KOHOUTEK, R. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [online] 2006. [cit. 2009-04-22] Dostupné: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/liberalni-řízení>

Liberálním stylem řízení se rozumí přátelský přístup k řízení charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Může mít formu systému byrokratických formalit jako je to u formálního řízení. Je velmi oblíbené u podřízených, ale při prvních potížích se obrací proti vedoucímu. Tento styl vedení lidí vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají, protože předpokládá nezávislost a uplatnění jednotlivců v dané skupině. Skupina v podstatě navrhuje postup práce dle vlastního uvážení, i když na základě pokynů vedení. Řídící pracovník poskytuje svůj názor, pokud je tázán.

Autorita vedení je zde potlačena, styl je orientován na lidi a procesy. Ztrácí se orientace na výsledek.

### **6.1.2. Formální řízení**

Supervizor je u formálního typu řízení pozorný k procesním formalitám i k vlastnímu postavení ve firmě. Důraz klade na formální pořádek, kdy inklinuje k byrokracii. Jde o řízení na efekt, toto řízení ale bohužel dusí kreativitu v týmu. Je nutné zvážit, jestli u daného typu profese je kreativita požadována.

### **6.1.3. Direktivní řízení**

Tento typ řízení se vyznačuje vysokou citlivostí supervizora vůči úkolům, vlastní osobě i pozici. Hlavní zaměření směřuje k plnění úkolů a udržování respektu.

### **6.1.4. Týmové řízení**

Pro týmové řízení věnuje zvýšenou pozornost úkolům i lidem. Figuruje zde pochopení pro lidské zájmy i vztahy. Osoba supervizora ustupuje do pozadí, vytváří prostor členy týmu a koordinuje jejich úsilí.<sup>7</sup>

## **6.2. Další varianty řízení týmu**

### **6.2.1. Autoritativní řízení**

Tento styl je charakteristický tím, že celá autorita je soustředěna na vedoucího pracovníka. Při práci ji zcela využívá bez konzultace s ostatními. Vedoucí tak rozhoduje prakticky o všech záležitostech a vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu. Jedná se tedy o maximálně centralizovaný způsob vedení lidí, kde moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou řídícího pracovníka. Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2008. s. 140.

nejmenší míru. Vedoucí sám rozkazuje a rozhoduje bez ohledu na návrhy ostatních. Detailně a systematicky kontroluje, zda byly přesně splněny jeho příkazy.

Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty. Komunikace ve skupině je také soustředěná na vedoucího (tedy shora dolů), který má málokdy pochopení pro své podřízené, pro jejich potřeby a přání a také pro jejich individuální odlišnost. Většinou se nevytváří příliš silná vazba jednotlivých lidí na skupinu, naopak všechny vztahy ve skupině jsou napjaté. Výkonnost skupiny je většinou vysoká, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech.

Tento styl se používá například pro dosažení okamžitých výsledků s tím, že skupina se po splnění úkolu rozpustí, nebo při plnění úkolů u jednoduché práce s nízkou kvalifikací.

Je vysoce efektivní, když jsou zapotřebí kritických rychlých rozhodnutí a pokud má vedoucí pracovník sám moc k prosazení těchto rozhodnutí. Nevýhodou je potlačení individuální iniciativy a malá míra motivace.<sup>8</sup>

### 6.2.2. Demokratický styl

Demokratický styl vedení je orientován na podřízené. Jde o optimálně centralizovaný způsob vedení, který je založen na vzájemném respektování. Vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny, nedává mnoho příkazů, jde svým podřízeným příkladem. Vedoucí povzbuzuje iniciativu pracovníků. Vztahy ve skupině jsou spíše přátelské. Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku. Samozřejmostí je i přehled o skupinových cílech, iniciativa a samostatnost zaměstnanců. Vždy je však jasné, že konečné slovo má řídicí pracovník. Spoluúčast zaměstnanců má silné motivační účinky. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků. Při výkonu řídicí funkce používá především přesvědčování, diskusi a výměnu informací.

Rozhodování vedoucího pracovníka je kvalitní, ale mnohdy pomalé, proto může docházet ke ztrátě kontroly nad podřízenými. Tento způsob vyžaduje málo dohledu a je užitečný tam, kde podřízení a pracovníci jsou odborníky a profesionály. Produktivita skupiny je průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá.

Tento styl je označován za nejvhodnější, a pokud jsou lidé takto vedeni, dosahuje se dlouhodobých výsledků.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> MAYEROVÁ M. a RŮŽIČKA J. *Vedení lidí v organizaci*. 1999. s. 46.

<sup>9</sup> tamtéž, s. 47

### **6.3. Prvotní zavedený styl řízení týmu**

Zkoumaná skupina byla původně vedena prvním supervizorem. Jeho styl řízení lze popsat z výzkumu, kde i on sám uvádí, že preferuje přátelský přístup. Jeho vztah k zaměstnancům byl velmi liberální, necítil potřebu přesných pravidel pracovního procesu a přesného rozdělení práce.

Vztah zaměstnanců k supervizorovi byl velmi kladný, většina ho považovala za přítele. Způsob řízení tohoto týmu byl z velké části liberálním typem přístupu. Byl jednoznačně zaměřen na lidský faktor, osoba supervizora ustupovala spíše do pozadí.

V období působení prvního supervizora byla situace v daném týmu celkově jiná, než je dnes. Zaměstnanci uváděli kladný vztah k práci, ale nebyli spokojeni jak s motivacemi, tak s řízením. V některých situacích pociťovali potřebu ráznějšího vedení. Polovina respondentů u dotazování doporučovala autoritativnější přístup. Způsob jakým byli vedeni, jim vyhovuje, protože byl pro ně komfortní a částečně odbourával stres z práce.

Supervizor se částečně snaží i o formální typ řízení, práce je zaměřena na procesy, ale méně na výsledek. Původním záměrem je inklinování k týmovému stylu řízení, ale formální a byrokratická složka práce vytváří efekt liberálního přístupu.

Supervizor tedy vedl tento tým k osobní spokojenosti jednotlivců a na průběh práce, ale nezaměřoval se na širší souvislosti a důsledky. Pro zaměstnance bylo pohodlné nebýt napomínán autoritou, neměli strach z pracovních procesů a ani dostatečný respekt. Samotný supervizor uvedl, že neplní jeho veškeré požadavky.

Domnívám se, že tento typ přístupu byl zvolen na základě faktu, že je vhodný pro velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají. A první supervizor považoval své podřízené za takové osobnosti. Výzkum však ukazuje na opak.

### **6.4. Změna stylu řízení týmu**

Po odchodu prvního supervizora, byl přijat nový zaměstnanec na tuto pozici. Tento nebyl inspirován předchozím řízením, a proto zavedl vlastní model přístupu.

Změna byla pro zaměstnance nezvyklá, pociťovali empatii. Operátoři považovali nového supervizora za nevhodnou osobnost pro danou pozici. Všichni dali v relativně krátkém období (v průběhu půl roku) výpověď a uvedli za jeden z důvodů odchodu způsob vedení druhým supervizorem.

V tomto období došlo ke kontaktu nových operátorů s původními operátory. Vzhledem k probíhající změně vedení původní operátoři zaškolovali nové. Pod jejich vlivem se i z nových operátorů vytvořila skupina, která požadovala liberální přátelský přístup. Celá tato skupina podala za krátkou dobu výpověď.

### **6.5. Nový styl řízení týmu po změně**

Se zavedením nové varianty přístupu byl ze začátku problém, až po odchodu téměř všech operátorů kteří byli vedení prvním supervizorem bylo možné efektivně aplikovat nová pravidla.

Z výzkumu vyplývá, že zlepšení v porovnání s předchozím typem vedení je zjevné. Motivace operátoři hodnotí jako částečně nebo úplně uspokojivé. Supervizor uvádí, že operátoři respektují veškeré jeho nařízení. Přesná a jasná pravidla a přesné rozdělení práce je využíváno, zjednodušuje pochopení pracovních procesů a tím nepřímo snižuje složitost dané pozice i stres na pracovišti.

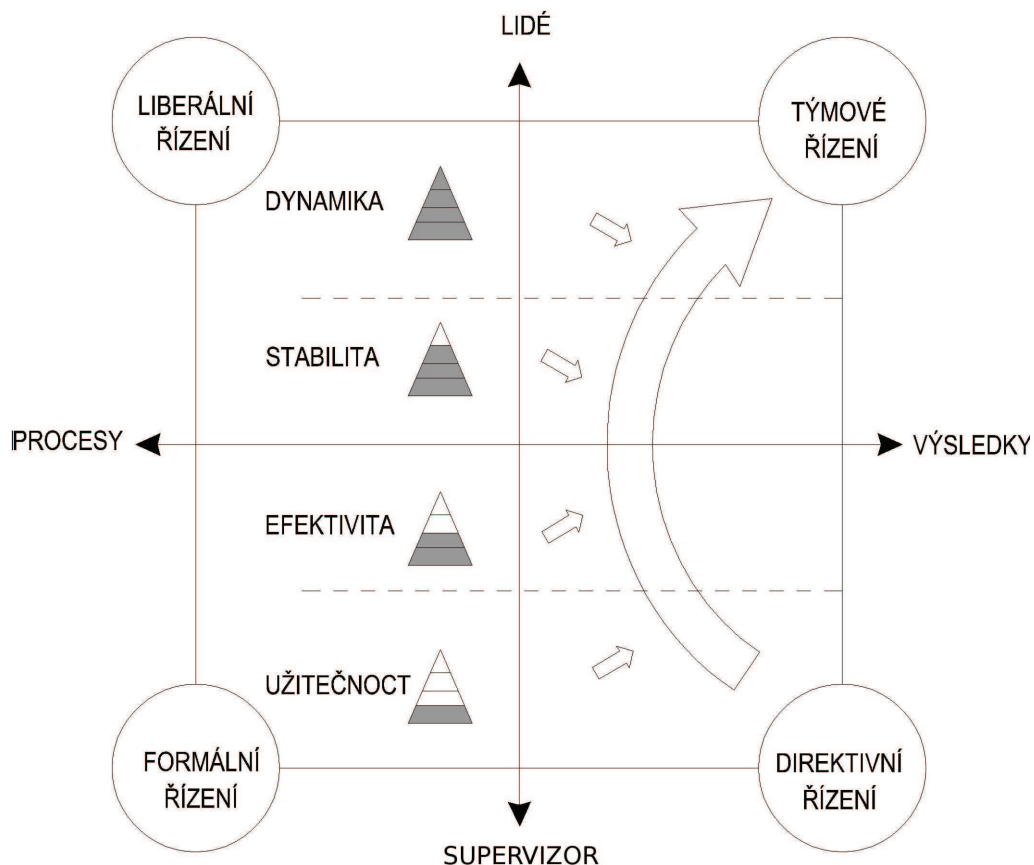
Modelově u tohoto typu řízení supervizor zvolil částečně liberální až týmové prvky řízení, ale i když je zaměřen na lidi, nepreferuje extrémní byrokracii, soustředí se více na výsledky. Byrokratické formální řízení je zde cítit z pohledu potlačování kreativity.

### **6.6. Posun v řízení dle teoretických podkladů**

Obrázek č. 2 naznačuje posun v typech řízení.<sup>10</sup> Podstatné je, že jde o posun k lepšímu, vhodnějšímu modelu. I tento má ale své nedostatky.

---

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2008. s. 143.



Obrázek č. 2: Orientace směrů řízení

### 6.7. Doporučený model přístupu

Nový model přístupu hodnotím kladně. Je funkční, kombinuje prvky formálního, liberálního a demokratického stylu. Částečně potlačuje kreativitu, což je u konkrétní pracovní pozice vhodné. Míra fluktuace je u tohoto modelu řízení nižší, nedosahuje ale požadovaných hodnot.

Zkoumaná skupina má velmi specifické požadavky. Jen kombinace stylů řízení může vyhovovat specifickým. V tabulce č. 3 jsou rozebrány prvky již navržených stylů řízení a jejich vhodnost pro daný typ pozice. Zohledňuji zde aspekty týkající se supervizora i operátorů.

Styl řízení skupiny	Prvky daného stylu	
	vhodné pro danou situaci	nevhodné pro danou situaci
<b>Liberální řízení</b>	značná míra samostatnosti pro podřízené	vlastní způsoby řešení úkolů (nechtěné) styl vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají (nelze to předpokládat) potlačování autority SV nezasahování do dění
<b>Formální řízení</b>	zaměření SV na vlastní pozici (podpora autority) formální pořádek potlačování kreativity	řízení na efekt
<b>Direktivní řízení</b>	zaměření na plnění úkolů zaměření SV na vlastní pozici	příliš striktní podmínky čistý styl může působit jako teror
<b>Týmové řízení</b>	orientace na lidi orientace na úkoly pochopení pro jednotlivce	pochopení pro zájmy jednotlivců (v některých případech nevhodné) osobnost SV ustupuje do pozadí
<b>Autoritativní řízení</b>	podpora autority SV SV nekonzultuje své postupy	vyžadována bezpodmínečná disciplína (nevhodné kvůli spec. požadavkům pozice) maximální centralizace motivace typu „cukr-bič“ (nevhodný typ pro danou pozici) jen jednosměrná komunikace nevhodnost stylu pro dlouhodobé projekty
<b>Demokratický styl</b>	orientace na podřízené optimálně centralizovaný styl spíš přátelské vztahy (ale ne striktně) dvousměrná komunikace dobrá zpětná vazba (POŽADAVEK) kvalitní a dlouhodobá produktivita	průměrná produktivita přehled podřízených o všech cílech (zbytečné a nechtěné) uplatňování názorů podřízených, kritiky (příliš velká volnost)

Tabulka č. 3: Styly řízení a jejich vlastnosti

Mé doporučení vychází ze specifických potřeb daného týmu. Dle tabulky je zjevné, na co se styl řízení musí zaměřit a čeho se musí vyvarovat pro nevhodnost při daném problému.

Navrhovaný styl řízení pro supervizora je zaměřen na **budování** nenásilné **autority** supervizora. Tento fakt byl i je žádoucí pro danou pozici. Operátor potřebuje stabilní oporu a je požadované, aby ji prioritně viděl supervizorovi. Vedoucí by tedy

měl prokázat podrobné znalosti problematiky a problémy jen řešit, nekonzultovat je s podřízenými. Jeho postavení musí být znatelné.

Stejně důležité je ale i pochopení pro jednotlivce. **Individualita zaměstnanců** může pomoci v rozšíření pracovních schopností ostatních spolupracovníků. Orientace na lidi napomáhá pocitu užitečnosti, a tím přispívá k spokojenosti podřízených.

Nejlepší variantou kombinace budování autority a zaměření na lidi je využití prvků demokratického stylu řízení – **optimální centralizování zájmů**. V konkrétním případě doporučuji, aby lehce převažovala autorita supervizora, pro operátory to tvoří dojem „pevné půdy pod nohama“.

Autorita supervizora ale nesmí přerůst do ryze autoritativního typu řízení. Pro agresivní prostředí telemarketingu není autoritativní přístup vhodný. Značný psychický nátlak ze strany zákazníku musí být kompenzován částečně přátelským přístupem z ostatních stran. To platí nejen pro supervizora, ale i pro operátory navzájem. Doporučuji proto přidat váhu i některému typu **team-buildingu**. Relaxace je pro lidi pracující v psychicky náročných povoláních nutná.

**Komunikace** musí probíhat všemi směry. Nejen mezi nadřízeným a podřízeným, ale i mezi podřízenými navzájem. Je to nutné pro *hladký provoz* pasivní linky. Toto lze dosáhnout například hromadnou konzultací operátorů před směnou nebo po ní. Navrhuji průběh řízené konzultace a společné **rozdělování a plánování úkolů** pro daný den nebo časové období. Takový typ komunikace dále zabezpečuje nenucenou přirozenou **zpětnou vazbu**, což mimo jiné *ušetří čas*, který je do uměle sledované zpětné vazby vkládán při dnešním stavu. Dalším přínosem plánování procesů je formální pořádek jednotlivých procesů a eliminace zmatků a nekoordinovaných procesů, které denně zaberou nezanedbatelnou část pracovní doby. Předpokladem pro fungování **řízené komunikace o plánování** je dostatečná autorita supervizora.

Pro práci v daném týmu je požadovaná samostatnost a je žádoucí, aby byla využívána efektivně. Operátor musí být **podrobně proškolen** a musí získat i jisté komunikační a technické znalosti. Efektivita jeho samostatné práce je tedy podložena efektivitou školení. Při dnešním stavu jsou školení řešena průběžně. Oddělením školení teoretických poznatků od běžného procesu lze docílit efektivnějšího a hlubšího pochopení problematiky. Až takto připravený zaměstnanec by měl být zařazen do pracovního procesu.

Částečné potlačování nebo **nepodporování kreativity** je u dané pozice žádoucí, vhodnější jsou prvky formálního řízení. Díky formálnímu pořádku se složitost jednotlivých problémů snižuje a procesy jsou urychleny. A to je i záměrem společnosti.

**Procesy** musí být **zaměřeny na dlouhodobou strategii**, tak lze dosáhnout trvalou stabilitu a zmírnění vysoké fluktuace. Nárazové problémy související s konkrétním pracovním místem značně zvyšují nespokojenost zaměstnanců. Proto je důležité zaměřit se na plnění jednotlivých úkolů. Při navrhovaném plánování by měli být nejpodstatnější úkoly rozebrány a následně může být navržen nejefektivnější postup řešení. Zavedení tohoto prvku formálního řízení vede *ke zjednodušení rutinních procesů*, tím vzniká *prostor pro řešení nárazových výjimečných situací*.

Požadavkem na dané oddělení je **kvalitní a dlouhodobá produktivita**. Ta je přímo závislá i na míře fluktuace. Bohužel požadovanou kvalitu a dlouhodobé udržování požadovaných výstupních hodnot nelze zvyšovat bez újmy na jiných faktorech. Tento jev tedy provází jen průměrná produktivita. Navrhovaný model plánování může pomoci rutinní úkoly urychlit.

#### **6.7.1. Aplikace změny v podniku**

Kromě celkového pojetí doporučeného modelu jako takového, lze předložit jednotlivé procesy modelu, které doporučuji aplikovat na daný tým a dále s nimi pracovat.

Tabulka č. 4 kategorizuje jednotlivé části návrhu a vysvětluje i možnou aplikaci. Variant kombinací prvků řízení lze navrhnout mnoho, ale pro podmínky vyplývající z výzkumu je nejlepší variantou navrhovaný model.

Konkrétní bod modelu	Způsob aplikace
Budování autority SV	Využití navrhovaného modelu
Pochopení jednotlivce	Školení při supervizora s pedagogickým či psychologickým zaměřením
Team-building	Mimopracovní aktivity operátorů zaměřené na spolupráci ve stresu, zvládání stresových situací, ucelení kolektivu
Plánování úkolů	plánování dle navrhovaného modelu, rozebírání pracovního procesu na rutinní dílčí procesy a jejich zjednodušení dle možností
Zpětná vazba	Využití řízenou konverzaci u plánování procesů
Řízená komunikace o plánování	Komunikaci vede SV, operátoři navrhují plánování, konečné slovo má opět SV
Podrobné školení	Oddělení pracovního procesu od procesu školení
Částečné potlačování kreativity	Preferování prvků formálního řízení
Zaměření procesů na dlouhodobou strategii	I za cenu průměrné produktivity práce udržet dlouhodobou stálost, využití plánování a zjednodušení procesů

Tabulka č. 4: Aplikace bodů modelu

## 6.8. Kriteria hodnocení pozitivní změny

Hlavním kritériem pro hodnocení pokroku ze stávajícího stavu je snížení míry fluktuace zaměstnanců, příp. zvýšení míry stability. Pro názornost je nutné provádět průběžný výpočet daného stavu.

Ale nejen výpočet hodnoty vyjadřuje zlepšení stavu. Je potřebné zachytit, jestli se stav průběžně mění, jestli je model používán správně a jsou na něho očekávané reakce, nebo došlo ke změně situace a aktuální dění může následovat ještě vyšší fluktuace.

Pro tuto kontrolu lze využít více metod. Pro konkrétní situaci byla zvolena metoda BARS.

### 6.8.1. Princip metody a volba kritérií

Metoda **BARS** (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) je **metodou hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování.**

Metoda BARS je založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon. Jedná se tedy o behaviorálně orientovaný přístup.

BARS, podobně jako ostatní systémy hodnocení zaměstnanců, musí být orientován do budoucnosti, aby tak přispíval k harmonii mezi schopnostmi zaměstnance na jedné straně a potřebami společnosti na druhé straně.

Tato metoda dokáže velmi přesně popsat vzorce pracovního chování, dokáže také identifikovat odklon mezi modelovým a reálným pracovním chováním zaměstnance. Tímto se definuje prostor **pro další zlepšování výkonnostních charakteristik zaměstnance a pro jeho profesní rozvoj.**

**Volba počtu a náplně hodnotících kritérií** je výběrem kritérií pracovního výkonu, podle kterých bude pracovní výkon zaměstnance hodnocen. Samotná volba kritérií je svázána s pracovní náplní pozice, kterou hodnocený pracovník zastává. Nelze hodnotit pracovníka podle kompetencí, které nejsou v relaci s popisem jeho pracovní pozice.

Kritéria hodnocení konkrétní pozice je nutné přizpůsobit tak, aby v maximální možné míře korelovala s náplní práce dané skupiny.<sup>11</sup>

**Pro potřeby hodnocení navrhovaného modelu je potřeba u supervizora hodnotit následující schopnosti:**

- schopnost strategicky řídit a plánovat
- organizační schopnosti
- schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní tým
- schopnost analyzovat, rozhodovat a nést riziko
- plnění úkolů
- zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám

### **6.8.2. Nastavení hodnotící škály**

Navrhovaná hodnotící škála se skládá z pěti stupňů. Všechny je nutné slovně definovat pro určení přesného stupně u hodnocení.

**Schopnost strategicky řídit a plánovat** lze hodnotit jako:

1. Řízení a plánování je neefektivní.
2. Schopnost řídit je slabá a plánování je neefektivní.
3. Schopnost řídit je průměrná a plánování je neefektivní.

<sup>11</sup> ŠPAČEK, M. *Moderní řízení*. [online] 2005. [cit. 2009-5-8] Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000\\_d-hodnotici-metoda-bars](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000_d-hodnotici-metoda-bars)

4. Řízení i plánování je efektivní, oba procesy jsou přínosné ale časově náročné.
5. Řízení i plánování má hladký průběh. Návrh funguje efektivně.

#### **Schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní tým:**

1. Pracovník není schopen řídit pracovní kolektiv. Nemá profesní a lidskou autoritu.
2. Pracovník je schopen vést pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu.
3. Pracovník má průměrné schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Jeho autorita vnímána neutrálně.
4. Pracovník má dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní autoritu.
5. Pracovník má velmi výbornou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dosahuje významně nadprůměrných výsledků. Podřízený pracovní kolektiv velmi pozitivně vnímá jeho profesní a lidskou autoritu.

#### **Organizační schopnosti**

1. Proces formálních úkolů je chaotický
2. Organizování má formu
3. Organizování je cílené
4. Organizování je účelné a přináší výsledky
5. Organizační schopnosti jsou na vysoké úrovni, odráží se celkově na pracovním procesu

#### **Schopnost analyzovat, rozhodovat a nést riziko**

1. SV procesy neanalyzuje, rozhoduje jen o nutných věcech a není ochoten nést riziko za další rozhodování
2. SV procesy neanalyzuje, rozhoduje většinu věcí, ale nese riziko jen za prioritní záležitosti

3. SV průměrně analyzuje procesy, rozhoduje většině věcí, ale nese riziko jen za prioritní záležitosti
4. SV dobře analyzuje procesy, je rozhodný, ale nese riziko jen za prioritní záležitosti
5. SV výborně analyzuje procesy, v rozhodování míří k naplnění cílů, bere na sebe riziko za veškeré své počínání

#### **Plnění úkolů:**

1. Úkoly nejsou plněny, sledovány jsou procesy
2. Úkoly nejsou plněny dostatečně uspokojivě, převládá orientace na procesy.
3. Úkoly jsou plněny průběžně dle priorit. Procesy jsou kontrolovány.
4. Úkoly jsou plněny, většina cílů je splněna.
5. Úkoly jsou plněny kvalitně a kompletně, jednoznačně směřují k naplnění cílů.

#### **Zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám**

1. Změny způsobují chaos a ztrátu kontroly nad řízením
2. Změny jsou těžkopádné, vytváří nepříjemnou atmosféru
3. Změny jsou zvladatelné, ale jejich přijetí je zdoluhavé
4. Změny nezpůsobí odklon od normálního provozu
5. Změny jsou vítány jako zjednodušení, zavedení je rychlé a účinné.

#### **6.8.3. Proces vlastního hodnocení**

Hodnocení musí probíhat pomocí „metodického poradce“. Tento provádí **nezbytnou důkladnou instruktáž vedoucích pracovníků**, kteří budou vlastní hodnocení provádět. Měli by se vyvarovat přílišné přísnosti či shovívavosti u hodnocení, či hodnotitelskému subjektivismu.

Také **sebehodnocení zaměstnanců**, je důležitým analytickým nástrojem k rozpoznání dispozic pracovníka k zastávání určité pracovní pozice. Zároveň slouží jako účinný nástroj identifikace rozdílů mezi nároky organizace na pracovní výkon zaměstnance a

jeho schopnosti těmto požadavkům dostát. Zkušený vedoucí pracovník by měl být schopen kvalifikovaně, a vždy ku prospěchu firmy i zaměstnance samotného, těchto zjištění účinně využívat (např. nastavovat korektivy při přehnaně ambiciózním pohledu na plnění klíčových úkolů či na druhé straně citlivě povzbuzovat pracovníky se sklonem k sebepodceňování).

**Hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem** vychází v maximální možné míře z respektu k lidským i profesním kvalitám a schopnostem hodnoceného zaměstnance. Selhávání hodnoceného zaměstnance v klíčových charakteristikách je spíše výsledkem defektu v systému náboru zaměstnanců a obsazování pracovních pozic než v selhání pracovníka samotného.<sup>12</sup>

Hodnocení a sebehodnocení pracovníka nesmí být navzájem ovlivňovány, je tedy vhodné oba typy hodnocení místně a časově oddělit.

#### **6.8.4. Hodnocení metody**

Proces sledování firemních procesů a hodnocení zaměstnanců je po firmu nevyhnutý a přínosný. Výchozím bodem musí být maximálně objektivní a nezaújatý přístup hodnotitelů k hodnocenému zaměstnanci. Nezanedbatelnou roli u celého procesu hraje i celková firemní kultura.

**Výhoda metody** spočívá v zaměření na pracovní chování zaměstnanců a nevyžaduje formulaci mnohdy obtížně stanovitelných, explicitně matematicky definovaných kritérií výkonu. Další výhodou této metody je její **zpětná vazba** na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost používání.

**Nevýhodou metody** je pracnost a náročnost v přípravné fázi, která v případě, že organizace najme pro tento projekt externí organizaci, může být spojena s určitými náklady.

<sup>12</sup> ŠPAČEK, M. *Moderní řízení*. [online] 2005. [cit. 2009-5-8] Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000\\_d-hodnotici-metoda-bars](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000_d-hodnotici-metoda-bars)

## 7. Závěr diplomové práce

Diplomová práce splnila všechny předsazené cíle, které jsem navrhla. Průběžně pomocí plnění dílčích cílů jsem vytvořila návrh anketního šetření, na kterém byl založen výzkum. Pomocí výzkumu požadovaných faktů jsem odhalila skutečné příčiny vysoké míry fluktuace v týmu a díky výzkumu z pohledu tří stran i jejich vzájemné souvislosti. Sílu jednotlivých faktorů jsem graficky zobrazila.

Po splnění dílčích cílů jsem zjistila, že nevlivnějším faktorem působícím na problémovou situaci v týmu je právě způsob přístupu supervizora k operátorům, styl řízení. Předložila jsem rozebrání teoretický možných návrhů na zlepšení současného stavu a jejich komplexní zpracování do výsledného modelu. Pro potřeby společnosti jsem navrhla i praktickou aplikaci jednotlivých bodů modelu. Po zavedení modelu předpokládám nejen snížení fluktuace zaměstnanců ale i zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců v cílové skupině.

Dalším přínosem pro společnost po zavedení navrženého modelu řízení je také:

- rozšíření pracovních schopností operátorů
- zvýšení spokojenosti operátorů
- díky plánování procesů: hladší provoz, úspora času
- díky rozebrání úkolů: snížení náročnosti pracovního procesu, přirozená zpětná vazba, zjednodušení rutinních procesů a tím vznik prostoru pro řešení nárazových výjimečných situací
- díky zaměření na dlouhodobou strategii: trvalá stabilita

Kdyby byl problém zkoumán z dlouhodobého hlediska i po zavedení navrženého modelu, bylo by možné podobným postupem dosáhnout ideální hodnoty míry fluktuace zaměstnanců, nejenom zlepšení.

K hodnocení byly navrženy přesná kritéria podle metody BARS.

## 8. Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2003. ISBN 80-7226-308-0.

DEMČÁK, M. *Zásady tvorby dotazníku*. [online] 2008. [cit. 2009-1-9] Dostupné z <http://www.vyplnto.cz>

ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online] 2008. [cit. 2009-1-10] Dostupné z: [http://personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://personall.cz/Fluktuace_I.html)

KOHOUTEK, R. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [online] 2006 [cit.2009-04-22] Dostupné: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/liberalni-rizeni>

MAYEROVÁ M. a RŮŽIČKA J. *Vedení lidí v organizaci*. 1999. ISBN 80-7082-557-X.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. (3. vydání) 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

ŠPAČEK, M. *Moderní řízení*. [online] 2005. [cit. 2009-5-8] Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000\\_d-hodnotici-metoda-bars](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-16279430-103000_d-hodnotici-metoda-bars)

## Přílohy

### Dotazníky

#### Dotazník pro aktuální operátory

*Dobrý den,*

*obracím se na Vás se žádostí o vyplnění ankety, ve které jde pouze o Váš názor. Vítané jsou nápady, postřehy i stížnosti. Tím můžete pomoci zlepšit podmínky naší společné práce.*

*Vyplňujte prosím impulzivně, pravdivě a nebojte se dopsat poznámky. Vaše nápady budou jedině přínosem.*

*Děkuji Vám všem za Váš čas a spolupráci.*

1. Máte kladný vztah ke své práci? ano ne
2. Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života? (zkušenostmi, přístupem k lidem,...) ano ne

Pokud ano, zasahuje pozitivně nebo negativně?

.....  
3. Jak dlouho pracujete na této lince? .....

4. Uvažujete teoreticky o jiné práci? .....

5. Jestli ano, můžete prosím uvést důvod?

čas. důvody    prac. podmínky    soc. důvody

kolektiv    supervizor    jiné.....

6. Vyhledával/a jste před nástupem do společnosti tento typ práce?

ano    ne    jiné    nechci uvést

7. Pracovní podmínky jsou v tomto týmu:

- z technického hlediska: výborné    dobré    přijatelné    špatné
- ze sociálního hlediska: výborné    dobré    přijatelné    špatné
- kolektiv spolupracovníků je:    výborný    dobrý    přijatelný    špatný
- motivace (kromě finančního ohodnocení) jsou:

motivující    přijatelné    slabé    žádné

1. Jak hodnotíte svého supervizora? .....

Máte k němu výhrady? Jestli ano, můžete je popsat?

.....

2. Je pro Vás supervizor autoritou?        ano    ne

3. Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům více:

tvrdě    benevolentně    mírně    autoritativně    jinak.....

4. Máte nějaké nápady na zlepšení situace v daném týmu?

.....

5. Máte nějaké výhrady ke spolupráci s danou firmou?

.....

6. Které z následujících výrazů by podle Vašeho názoru pro Váš tým platí?

- jsou určena přesná pravidla pro všechny
- je dáno přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)
- je stanovená odpovědnost každého pracovníka
- motivace zaměstnanců zaměstnaných na HPP je dostatečná
- ohodnocení v období, kdy je podstatně víc práce (např. vánoce) je přizpůsobené podmínkám
- supervizor je autoritou, dokáže pomoci kdykoliv je to možné
- je respektována individualita zaměstnanců

1. Máte nějaké stížnosti, které by dle Vašeho názoru měli být řešeny?

.....

2. Jste:    žena        muž    nechci uvést

3. Jste:        student        pracující        jiné    nechci uvést

4. Souhlasíte s použitím této ankety k účelu vypracování odborné práce?

ano    ne

## Dotazník pro bývalé operátory

*Dobrý den,*

*obracím se na Vás se žádostí o vyplnění ankety, ve které jde pouze o Váš názor. Vítané jsou nápady, postřehy i stížnosti. Tím můžete pomoci zlepšit podmínky práce pro Vaše nástupce na Vašem bývalém pracovišti.*

*Vyplňujte prosím impulzivně, pravdivě a nebojte se dopsat poznámky. Vaše nápady budou jedině přínosem.*

*Děkuji Vám všem za Váš čas a spolupráci.*

1. Máte kladný vztah ke své práci? ano        ne
2. Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života? (zkušenostmi, přístupem k lidem,...) ano        ne
3. Pokud ano, zasahuje pozitivně nebo negativně?

.....

4. Jak dlouho jste pracoval/a na této lince? .....

5. Můžete prosím uvést důvod Vašeho odchodu?

čas. důvody    prac. podmínky    soc. důvody    kolektiv    supervizor  
jiné.....

6. Pracovní podmínky v tomto týmu byli:

- z technického hlediska: výborné    dobré    přijatelné    špatné
- ze sociálního hlediska: výborné    dobré    přijatelné    špatné
- kolektiv spolupracovníků je: výborný    dobrý    přijatelný    špatný
- motivace (kromě finančního ohodnocení) jsou:

motivující    přijatelné    slabé    žádné

1. Jak hodnotíte svého supervizora? .....

2. Máte k němu výhrady? Jestli ano, můžete je popsat?

.....

3. Je pro Vás supervizor autoritou?    ano    ne

4. Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům více:

tvrdě    benevolentně    mírně    autoritativně    jinak.....

5. Máte nějaké nápady na zlepšení situace v daném týmu?

.....

6. Máte nějaké výhrady ke spolupráci s danou firmou?

.....

7. Máte nějaké stížnosti, které by dle Vašeho názoru měli být řešeny?

.....

8. Které z následujících výrazů by podle Vašeho názoru pro Váš tým platilo?

- byla určena přesná pravidla pro všechny
- bylo dáno přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)
- byla stanovená odpovědnost každého pracovníka
- motivace zaměstnanců zaměstnaných na HPP byla dostatečná
- ohodnocení v období, kdy je podstatně víc práce (např. vánoce) bylo přizpůsobené podmínkám
- supervizor byl autoritou, dokázal pomoci kdykoliv to bylo možné
- byla respektována individualita zaměstnanců

1. Jste: žena muž nechci uvést

2. Vaším supervizorem byl/a .....

3. Spolupracoval/a jste s danou firmou když jste byl/a:

student pracující jiné

4. Souhlasíte s použitím této ankety k účelu vypracování odborné práce?

ano ne

## Dotazník pro supervizory (současný SV/bývalý SV)

*Dobrý den,*

*obracím se na Vás se žádostí o vyplnění ankety, ve které jde pouze o Váš názor. Vítané jsou nápady, postřehy i stížnosti. Tím můžete pomoci zlepšit podmínky naší společné práce.*

*Vyplňujte prosím impulzivně, pravdivě a nebojte se dopsat poznámky. Vaše nápady budou jedině přínosem.*

*Děkuji Vám všem za Váš čas a spolupráci.*

1. Máte kladný vztah ke své práci? ano            ne
2. Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života? (zkušenostmi, přístupem k lidem,...) ano            ne
3. Jak dlouho působíte/ jste působil jako supervizor v daném týmu?

.....

4. Jste/byl jste spokojen s touto pozicí?

.....

5. Uvažujete/uvažoval jste o odchodu (při daném pracovním poměru)?

.....

6. Jaká je/byla podle Vás spolupráce se zadavatelem projektu?

výborná          dobrá          přijatelná          špatná          jiná.....

7. Jak se Vám pracuje/pracovalo s kolektivem operátorů?

výborně          dobře          přijatelně          špatně          jinak .....

8. Máte výhrady vůči chování operátorů?          ano            ne

Jaké? .....

9. Respektují operátoři veškeré Vaše nařízení? .....

10. Jsou podle Vás služby poskytované daným týmem kvalitní?.....

11. Jestli ne, nebo jen částečně ano, můžete říct proč?

.....

12. Jak moc dle Vašeho názoru poškozují kvalitu poskytovaných služeb vysoká fluktuace zaměstnanců v daném týmu?

.....

13. Co je podle Vás důvodem tak vysoké fluktuace?

.....

14. Co říkáte na tyto myšlenky?

- přesná pravidla pro všechny
- přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)
- stanovení odpovědnosti
- lepší motivace pro zaměstnance na HPP
- zlepšení podmínek v období, kdy je víc práce (vánoce)
- supervizor by měl být autoritou, snaží se pomoci kdykoliv je to možné
- je respektována individualita zaměstnanců

1. Souhlasíte s použitím této anonymní ankety k účelu vypracování odborné práce?

ano

ne

## Vyhodnocení anketního šetření

Skupina respondentů: Supervizoři (SV)				
Dotaz	Odpověď SV č. 1		SV č. 2	Σ
Máte kladný vztah ke své práci?	ano	ano	ano	2
	ne			
Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?	ano	ano	ano	2
Spokojenost s pozicí	ano	ano	ano	2
Uvažujete o odchodu?	ano	ano (postup)	ano	2
Spokojenost se spoluprací se zavatelem projektu	ne	ne, složitá	ne, průměrná	2
Spokojenost se spoluprací s kolektivem OP		ano	ano	2
Výhrady vůči chování operátorů	ano	ano náladovost někdy zbytečné kroky	ano příliš velká volnost	1
Respektují operátoři veškeré Vaše nařízení	ano		ano	1
	ne	ne		1
Jsou podle Vás služby poskytované daným týmem kvalitní?	ano	ano	ano	2
Jak moc poškozuje kvalitu poskytovaných služeb vysoká fluktuace zaměstnanců v daném týmu?		hodně, je to největší problém	znatelně, zapracování min. měsíc	2
Co je podle Vás důvodem tak vysoké fluktuace?	syndrom vyhoření stres			
Souhlasíte?				
-přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)	ano		ano	2
	ne	ne, ale není potřeba		1
-stanovení odpovědnosti	ano	ano	ano	2
-lepší motivace pro zaměstnance na HPP	ano		ano	2
	ne	ne a je potřeba		1
-zlepšení podmínek v období, kdy je víc práce (vánoce)	není	není	není, je potřeba víc OP	1
-supervizor by měl být autoritou, snaží se pomoci kdykoliv je to možné	ano		ano	1
	ne	přátelský přístup		1
-je respektována individualita zaměstnanců	ano	ano	ano	2
<b>Souhrnné informace:</b>	Účast		100,00%	

## Skupina respondentů: Operátoři (OP)

Dotaz	Odpověď (OP)	Σ
Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?	ano	5
	pozitivně	5
	negativně	3

Jednoznačný přínos pro osobní život: reakce na lidi, zlepšení komunikačních schopností, zvýšení profesionality  
3 respondenti uvedli i negativní dopad, 1 z nich konkrétně psychické vyčerpání (jde skutečně o práci nevhodnou pro slabší povahy)

Uvažujete teoreticky o jiné práci?	ano	3
	ne	2

Pokud můžete prosím uvést důvod?	čas.důvody	0
	prac.podmínky	1
	soc.důvody	2
	kolektiv	0
	supervizor	0
	neuvažuje o odchodu	2

Až 40% operátorů se obává tzv. syndromu vyhoření. Toto je u daného typu práce velmi častý jev.

Vyhledával/a jste před nástupem do společnosti tento typ práce?	ano	2
	ne	3

Pracovní podmínky:		
z technického hlediska	přijatelné	5
ze sociálního hlediska	dobré	3
kolektiv spolupracovníků	přijatelné	2
	výborné	3
motivace (kromě finančního ohodnocení)	dobré	2
	motivující	2
	přijatelné	2
	slabé	1

Jednoznačně jde o kvalitní kolektiv, denní motivace pochází od SV č.2! Jako silnou motivaci OP uvádí kladné reakce ze strany zákazníků.

Jak hodnotíte svého supervizora?	kladně	5
----------------------------------	--------	---

Je pro Vás supervizor autoritou?	ano	4
	ne	1

Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům včerozhodě		2
	přátelsky	1
	souhlasím s jeho přístupem	2

Stížnosti	malý pracovní prostor	1
	špatná spolupráce se zadavatelem projektu	3
	potřeba zlepšit HW a SW vybavení	4

Co podle Vás platí?		
-přesná pravidla pro všechny	ano	3
	ne	2
-přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)	ano	2
	ne	3
-je stanovená odpovědnost každého pracovníka	ano	3
	ne	2
- motivace zaměstnanců zaměstnaných na HPP je dostatečná	ano	4
	ne	1
- ohodnocení v období, kdy je podstatně víc práce, je přispůsobeno podmínkám	ano	3
	ne	5
- supervizor je autoritou, dokáže pomoci kdykoliv je to možné	ano	3
	ne	2
- je respektována individualita zaměstnanců	ano	5

<b>Souhrnné informace:</b>	Účast	100,00%
Muži		2
Ženy		3
Studenti		3
Pracující		2
Počet OP, kteří byli zaměstnaní pod SV č.1 i 2		1
Počet OP, kteří jsou zaměstnaní pouze č.2		5

**Skupina respondentů: Bývalí operátoři (BOP)**

Dotaz	Odpověď	Σ(BOP vedení SV č.1)	Σ (BOP vedení SV č.2)	Σ (BOP)
Máte kladný vztah ke své práci?	ano	7	3	10
	ne	0	1	1
Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?	ano	6	4	10
	ne	1	0	1
	pozitivně	4	3	7
	negativně	4	4	8
Můžete prosím uvést důvod Vašeho odchodu?	prac.podmínky	4	2	6
	soc.důvody	2	1	3
	supervizor	1	4	5
	čas.důvody	0	1	1
	kolektiv	0	0	0
Pracovní podmínky: z technického hlediska	dobré	1	1	2
	příjemné	4	1	5
	špatné	2	2	4
ze sociálního hlediska	výborné	1	0	1
	dobré	2	1	3
	příjemné	3	1	4
	špatné	1	2	3
kolektiv spolupracovníků	výborné	4	4	8
	dobré	3	0	3
motivace (kromě finančního ohodnocení)	motivující	1	1	2
	slabé	5	1	6
	žádné	1	2	3
Jak hodnotíte svého supervizora?	kladně	6	1	7
	záporně	1	3	4
Je pro Vás supervizor autoritou?	ano	4	0	4
	ne	3	4	7
Dle Vašeho názoru by měl supervizor přistupovat k operátorům více	autoritativně	4	1	5
	mírně	0	2	2
	vstřícně	0	1	1
	povzbudivě	1	0	1
	liberálně	0	1	1
	lidsky	1	1	2
	přátelsky	0	3	3
	souhlasím s přístupem	2	0	2
<b>Návrhy změn:</b>				
změna SV		0	2	2
větší motivace		1	0	1
ucelení kolektivu		1	1	2
odpovídající finanční ohodnocení		1	3	4
zlepšení HW a SW vybavení		2	0	2
dokumentovat práci		1	0	1
upřesnit pracovní postupy		1	0	1
řízení podřízených jiným způsobem		1	0	1
zabezpečení větších prostor		1	0	1
upravit pracovní vztah se zadavatelem projektu		5	1	6
zlepšit personalistiku		0	1	1
<b>Co podle Vás platilo pro daný tým?</b>				
-přesná pravidla pro všechny	ano	3	1	0
-přesné rozdělení práce (s ohledem na typ pracovního poměru)	ano	2	2	0
-stanovená odpovědnost každého pracovníka	ano	4	2	1
-motivace zaměstnanců zaměstnaných na HPP byla dostatečná	ano	0	1	0
-ohodnocení v období, kdy je podstatně víc práce, bylo přizpůsobeno podmínkám	ano	0	0	0
-supervizor byl autoritou, dokázal pomoci kdykoliv to bylo možné	ano	6	0	0
-byla respektována individualita zaměstnanců	ano	5	3	1
<b>Souhrnné informace:</b>				
Účast		91,67%		
Muži		5		
Ženy		6		
Studenti		1		
Pracující		9		
Počet OP, kteří byli zaměstnaní pod č. 1		8		
Počet OP, kteří byli zaměstnaní pod č. 2		3		

## **Studie pro firmu**

### **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je návrh na zlepšení situace vyplývající z výzkumu v týmu pasivního telemarketingu. Návrh je zaměřen na snížení míry fluktuace zaměstnanců.

Finálním výsledkem diplomové práce je konkrétní návrh a metody aplikace jeho jednotlivých částí.

### **Definice problému**

#### **Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů, který zatěžuje prakticky všechny odvětví. Řešení problému fluktuace je pro každou společnost nezbytné a kontrola úrovně fluktuace je nutná.

#### **Negativa rostoucí fluktuace:**

- Ztráta zaškolených zaměstnanců
- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- Snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání
- V případě zkoumaného týmu snižování kvality práce v důsledku zdlouhavých školení pro začátečníky.

Všeobecně doporučovaná hodnota úrovně fluktuace se nejčastěji uvádí v rozsahu 5-7% ročně (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%). Znamená to, že ve

sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců této firmy. Tato hodnota je podložena faktem, že fluktuace má také svá negativa a pozitiva, rizika a přínosy. Není tedy požadovaná nulová hodnota.

### **Přínosy řízené fluktuace**

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

### **Teoretická východiska**

Míru fluktuace lze jednoduše určit výpočtem.

Vybraný tým funguje od léta roku 2006. Když uvažujeme celé období od vzniku až do dnes, z celkového počtu 19 operátorů je dnes aktivních 6 lidí, ale průměrný počet zaměstnanců v daném období je 4 (počet operátorů je v rozmezí 2-6). Míra fluktuace pro dané období je:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{13 \times 100}{4}$$
$$\text{Míra fluktuace} = 325$$

Výsledek, 325% celkové fluktuace je sice alarmující výsledek, ale neukazuje skutečnou míru fluktuace srovnatelnou s doporučenou hodnotou.

V první rok mohly nastat komplikace se zaváděním pasivní linky a rok 2009 nemůžeme zatím brát do úvahy.

Zvolila jsem tedy rok 2008, kdy linka fungovala prakticky normálně.

Míra fluktuace v roce 2008 vychází z faktu, že na lince byl opět průměrný počet operátorů 4. Pracovníků na lince bylo za celý rok celkově 9. Na konci roku byla linka obsazena pouze třemi operátory.

$$\text{Míra fluktuace}(r.2008) = \frac{6 \times 100}{4}$$

$$\text{Míra fluktuace}(r.2008) = 150$$

**Fluktuace na jednom pracovišti mírou 150% je vysoce alarmující fakt v každých podmínkách!**

## **NON analýza problému**

### **Nedostatky**

Objektem výzkumu je společnost poskytující služby. Zde lze očekávat více druhů sociálních nedostatků, které v daném odvětví nelze eliminovat. Hlavními nedostatky konkrétního problému velké fluktuace zaměstnanců jsou:

- ekonomické aspekty
- sociální aspekty způsobeny specifickým firemním prostředím a odvětvím (telemarketing)
- nedostatky lidského faktoru

### **Obtíže**

Hlavní obtíží je samotná velká fluktuace zaměstnanců. Také vnitropodnikové vztahy nejsou ideální, následkem čeho často vznikají další zbytečné obtíže.

### **Neznámé**

I přes dlouholetou tradici a dobré postavení na trhu firma v náborové kampani neoslovuje správnou cílovou skupinu. Tento fakt je způsoben nedostatkem vhodné pracovní síly.

### **Nejzávažnější NON, jeho důvody**

Vzhledem ke konkurenčnímu boji je každá součást NON analýzy pro společnost závažným problémem. Nejaktuálnějším problémem je ale **velká fluktuace zaměstnanců**. Tento fakt poškozují kvalitu nabízených služeb. Je to způsobeno tím, že nového zaměstnance je potřeba hloubkově přeškolenit, charakter nabízených služeb vyžaduje konkrétní znalosti. Tento proces je ale časově náročný a průměrný pracovní vztah je jen o málo delší, než časový interval potřebný k hloubkovému proškolení.

Tento problém způsobuje řada aspektů, které jsou v diplomové práci prokázány a podloženy výzkumem.

## **Příčiny problému**

Výstup dotazníkového šetření ukazuje na více faktorů způsobujících nejzávažnější obtíž. Vzájemné souvislosti faktorů směřují na skutečné důvody vysoké fluktuace na daném oddělení.

Z vyhodnocení je vidět, že na řešený problém má statisticky největší vliv faktor špatných pracovních podmínek, způsob řízení týmu supervizorem a také náhlá změna vedení. Vliv supervizora a styly řízení týmu měli dopad na všechny důležité faktory způsobující vysokou fluktuaci. Jako nejdůležitější a nejsilnější faktor ovlivňující zkoumaný problém byl prokázán **vliv stylu řízení týmu supervizorem**.

## **Eliminace problému**

Pro zlepšení aktuálního stavu fluktuace zaměstnanců bylo nutné navrhnout nový typ řízení, který odpovídá požadavkům konkrétní situace a konkrétní linky.

Zkoumaná skupina má velmi specifické požadavky. Jen kombinace stylů řízení může vyhovovat specifikům. V tabulce č. 1 jsem popsala požadované a zamítnuté prvky jednotlivých všeobecných stylů řízení a jejich vhodnost pro daný typ pozice. Zohledňuji zde aspekty týkající se supervizora i operátorů.

Mé doporučení vychází ze specifických potřeb daného týmu. Dle tabulky je zjevné, na co se styl řízení musí zaměřit a čeho se musí vyvarovat pro nevhodnost při daném problému.

Styl řízení skupiny	Prvky daného stylu	
	vhodné pro danou situaci	nevhodné pro danou situaci
<b>Liberální řízení</b>	značná míra samostatnosti pro podřízené	vlastní způsoby řešení úkolů (nechtěné) styl vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho nezneužívají (nelze to předpokládat) potlačování autority SV nezasahování do dění
<b>Formální řízení</b>	zaměření SV na vlastní pozici (podpora autority) formální pořádek potlačování kreativity	řízení na efekt
<b>Direktivní řízení</b>	zaměření na plnění úkolů zaměření SV na vlastní pozici	příliš striktní podmínky čistý styl může působit jako teror
<b>Týmové řízení</b>	orientace na lidi orientace na úkoly pochopení pro jednotlivce	pochopení pro zájmy jednotlivců (v některých případech nevhodné) osobnost SV ustupuje do pozadí
<b>Autoritativní řízení</b>	podpora autority SV SV nekonzultuje své postupy	vyžadována bezpodmínečná disciplína (nevhodné kvůli spec. požadavkům pozice) maximální centralizace motivace typu „cukr-bič“ (nevhodný typ pro danou pozici) jen jednosměrná komunikace nevhodnost stylu pro dlouhodobé projekty
<b>Demokratický styl</b>	orientace na podřízené optimálně centralizovaný styl spíš přátelské vztahy (ale ne striktně) dvousměrná komunikace dobrá zpětná vazba (POŽADAVEK) kvalitní a dlouhodobá produktivita	průměrná produktivita přehled podřízených o všech cílech (zbytečné a nechtěné) uplatňování názorů podřízených, kritiky (příliš velká volnost)

Tabulka č. 1: Vlastnosti stylů řízení

Navrhovaný styl řízení pro supervizora je zaměřen na **budování nenásilné autority** supervizora. Tento fakt byl i je žádoucí pro danou pozici. Operátor potřebuje stabilní oporu a je požadované, aby ji prioritně viděl supervizorovi. Vedoucí by tedy měl prokázat podrobné znalosti problematiky a problémy jen řešit, nekonzultovat je s podřízenými. Jeho postavení musí být znatelné.

Stejně důležité je ale i pochopení pro jednotlivce. **Individualita zaměstnanců** může pomoci v rozšíření pracovních schopností ostatních spolupracovníků. Orientace na lidi napomáhá pocitu užitečnosti a tím přispívá k spokojenosti podřízených.

Nejlepší variantou kombinace budování autority a zaměření na lidi je využití prvků demokratického stylu řízení – **optimální centralizování zájmů**. V konkrétním případě doporučuji, aby lehce převažovala autorita supervizora, pro operátory to tvoří dojem „pevné půdy pod nohama“.

Autorita supervizora ale nesmí přerůst do ryze autoritativního typu řízení. Pro agresivní prostředí telemarketingu není autoritativní přístup vhodný. Značný psychický nátlak ze strany zákazníku musí být kompenzován částečně přátelským přístupem z ostatních stran. To platí nejen pro supervizora, ale i pro operátory navzájem. Doporučuji proto přidat váhu i některému typu **team-buildingu**. Relaxace je pro lidi pracující v psychicky náročných povoláních nutná.

**Komunikace** musí probíhat všemi směry. Nejen mezi nadřízeným a podřízeným, ale i mezi podřízenými navzájem. Je to nutné pro *hladký provoz* pasivní linky. Toto lze dosáhnout například hromadnou konzultací operátorů před směnou nebo po ní. Navrhuji průběh řízené konzultace a společné **rozdělování a plánování úkolů** pro daný den nebo časové období. Takový typ komunikace dále zabezpečuje nenucenou přirozenou **zpětnou vazbu**, co mimo jiné *ušetří čas*, který je do uměle sledované zpětné vazby vkládán při dnešním stavu. Dalším přínosem plánování procesů je formální pořádek jednotlivých procesů a eliminace zmatků a nekoordinovaných procesů, které denně zaberou nezanedbatelnou část pracovní doby. Předpokladem pro fungování **řízené komunikace o plánování** je dostatečná autorita supervizora.

Pro práci v daném týmu je požadovaná samostatnost a je žádoucí, aby byla využívaná efektivně. Operátor musí být **podrobně proškolen** a musí získat i jisté komunikační a technické znalosti. Efektivita jeho samostatné práce je tedy podložena efektivitou školení. Při dnešním stavu jsou školení řešené průběžně. Oddělením školení teoretických poznatků od běžného procesu lze docílit efektivnějšího a hlubšího pochopení problematiky. Až takto připravený zaměstnanec by měl být zařazen do pracovního procesu.

Částečné potlačování nebo **nepodporování kreativity** je u dané pozice žádoucí, vhodnější jsou prvky formálního řízení. Díky formálnímu pořádku se složitost jednotlivých problémů snižuje a procesy jsou urychleny. A to je i záměrem společnosti.

**Procesy** musí být zaměřeny **na dlouhodobou strategii**, tak lze dosáhnout trvalou stabilitu a zmírnění vysoké fluktuační. Nárazové problémy související s konkrétním pracovním místem značně zvyšují nespokojenost zaměstnanců. Proto je důležité zaměřit se na plnění jednotlivých úkolů. Při navrhovaném plánování by měli být nejpodstatnější úkoly rozebrány a následně může být navržen nejefektivnější postup řešení. Zavedení

tohoto prvku formálního řízení vede k zjednodušení rutinních procesů, tím vzniká prostor pro řešení nárazových výjimečných situací.

Požadavkem na dané oddělení je **kvalitní a dlouhodobá produktivita**. Tato je přímo závislá i na míře fluktuace. Bohužel požadovanou kvalitu a dlouhodobé udržování požadovaných výstupních hodnot nelze zvyšovat bez újmy na jiných faktorech. Tento jev tedy provází jen průměrná produktivita. Navrhovaný model plánování může pomoci rutinní úkoly urychlit.

## Aplikace změny v podniku

Kromě celkového pojetí doporučeného modelu jako takového, lze předložit jednotlivé procesy modelu, které doporučuji aplikovat na daný tým a dále s nimi pracovat.

Tabulka č. 2 kategorizuje jednotlivé části návrhu a vysvětluje i možnou aplikaci. Variant kombinací prvků řízení lze navrhnout mnoho, ale pro podmínky vyplývající z výzkumu je nejlepší variantou navrhovaný model.

Konkrétní bod modelu	Způsob aplikace
Budování autority SV	Využití navrhovaného modelu
Pochopení jednotlivce	Školení při supervizora s pedagogickým či psychologickým zaměřením
Team-building	Mimopracovní aktivity operátorů zaměřené na spolupráci ve stresu, zvládnání stresových situací, ucelení kolektivu
Plánování úkolů	plánování dle navrhovaného modelu, rozebírání pracovního procesu na rutinní dílčí procesy a jejich zjednodušení dle možností
Zpětná vazba	Využití řízenou konverzaci u plánování procesů
Řízená komunikace o plánování	Komunikaci vede SV, operátoři navrhují plánování, konečné slovo má opět SV
Podrobné školení	Oddělení pracovního procesu od procesu školení
Částečné potlačování kreativity	Preferování prvků formálního řízení
Zaměření procesů na dlouhodobou strategii	I za cenu průměrné produktivity práce udržet dlouhodobou stálost, využití plánování a zjednodušení procesů

Tabulka č. 2: Aplikace bodů modelu

## Vyhodnocení přínosů

Po zavedení modelu předpokládám nejen snížení fluktuace zaměstnanců ale také:

- zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců v cílové skupině
- rozšíření pracovních schopností operátorů
- zvýšení spokojenosti operátorů
- díky plánování procesů: hladší provoz, úsporu času
- díky rozebrání úkolů: snížení náročnosti pracovního procesu, přirozenou zpětnou vazbu, zjednodušení rutinních procesů a tím vznik prostoru pro řešení nárazových výjimečných situací **díky zaměření na dlouhodobou strategii: trvalou stabilitu**