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:

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


L.S.

_______________________________ _______________________________
Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Ředitel ústavu  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

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. Metodická 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. Výhodiska 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: Výhady 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
Přílohy

Dotazníky..........................................................................................................................59

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

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

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

Probém 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 účinné 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 nejsilnější 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 rozděleni 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, poškozuje 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 mezíkroky 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 fluktuací 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 můžou být opomenuty nebo zamlčeny respondenty z různých sociálních důvodů. Cílem je přiblížení problému vysoké fluktuace zaměstnanců, která je těmito faktory způsobována.


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 ²

*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 pozitivity, 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, řetězí odchodů zaměstnanců)

---

• snížení důvěryhodnosti coby potencionálního 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 lídí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
• optimalizuje a zlevnuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
• stabilizuje produktivní personál

2.1.1. Jak řešit problém fluktuace?
Prvotřídně je určit míru ještě kontrolované fluktuace po zvážení vlivu oboru působení, situace na pracovním trhu v regionu, struktury a kvalifikace zaměstnanců, firmní 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 přibliží 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 odchodom zaměstnanců atd. V rámci této fáze je vhodné zvážit využití výsledků v nedávné minulosti provedených průzkumů spokojenosti zaměstnanců této firmy, příp. průzkumu firmní 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, firmní kultura, finance, čas,...). Boj s fluktuací je celofirnění 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
zyvšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků
rozvoj vnitřní 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.

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

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 ztráty 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 tázatel 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 nepočopení dotazu, bude-li špatně formulován.

V úvodním textu je důležité seznámit respondenty s předmětnou oblastí a cílem průzkumu.³

Druhy otázek:

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zcela důležité</th>
<th>velmi důležité</th>
<th>důležité</th>
<th>spíše nedůležité</th>
<th>nedůležité</th>
<th>nevím</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka č. 1: Hodnocení škálových otázek

### 2.2.1. Použití dotazníku v praxi

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.

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.


Je také důležité do dotazníku nezařazovat zbytečné otázky a neptat se na nic, co není pro výzkum relevantní. Vhodné jsou rozdělující 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


2.2.3. Otevřené otázky

Otevřené otázky, na které může respondent odpovědět vícebarevně volně dle svého uvážení, jsou časově náročnější a pokud dotazování není směrováno 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 pod souvání odpovědi. Cílem je zmenšení vlivu původní myšlenky a vyjadření vlastního názoru. Od jejich výpovědí se bude postupovat dál v řešení hlavní problematiky, a proto je u odpovědi žádoucí unikátnost.

2.2.4. Volba pořadí otázek
Na začátku dotazníku by měly být ty nejdůležitější otázky – zejména ty, které dotazník nějakým způsobem větvi (např. souhlasy se zpracováním dat). Dále je vhodné na začátek dotazníku umístit ty nejzajímavější otázky, aby respondentu začal dotazník bavit a pokračoval ve vyplňování. Osobní nebo potenciálně konfliktní otázky je naopak vhodné řadit až po 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 pomoc stavit finálního dotazníku s převážně uzavřenými otázkami.

U psaných dotazníku je absolutní nutnost 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 dlouhodobě zlepšování, aby se přibližila 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:

\[
Míra\ fluktuace = \frac{13 \times 100}{4} = 325
\]

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.


\[
Míra\ fluktuace(r.2008) = \frac{6 \times 100}{4} = 150
\]

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 nabíraných 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 spojitost 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 rozehráné (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. Snižení 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 korrekci ze strany firmy.

3.5. Hypotézy o možném zkreslení výsledků

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

Předpokládám, že výpovědi respondentů budou poznámány 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 řízením 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 větší.

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 poškozuje 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 nejsilnější 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 návrh zlepši 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: supervizorů, aktuálně zaměstnaní operátorů a skupina bývalých zaměstnanců.

Dotazníky byly vytvořeny na základě specifickosti 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 necitil 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. Vyhodnocení 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 obtíži 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 telemarketíngová 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 známé 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 dohliží na svůj projekt z řídící 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
charakteru 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 prosklen a mít patřičné znalosti.

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

Velká fluktuace, neboi „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 soubor 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 značná, 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 objektivity anketního šetření byly dotázané 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 zaměstnáni 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 plné 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 nesouvislosti už v době spolupráce.

Třetím typem jsou supervizorové (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 spokojenost.
Dotazníky byly vytvořeny na základě specifičnosti reprezentativního vzorku, základní rozdělovací otázky doplňují i otevřené otázky. U celého dotazníkového štěření 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 zjišťených faktů**

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

#### 5.6.1. **Výstup štěření**

##### 5.6.1.1. **Zjišťení skutečných důvodů vysoké fluktuace**

Nejlepším způsobem, jak zjistit důvody nespokojeností 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina respondentů: Bývalí operátoři (BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Dotaz</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Můžete prosím uvěst důvod Vašeho odchodu?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Všichni operátoři, kteří bylí 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


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>SV č. 1</th>
<th>SV č. 2</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Souhlasíte?</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ne, ne ani potřeba</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>přesné rozdělení práce (v ohledu na typ pracovního poměru)</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ne, ne ani potřeba</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>- stanovení odpovědnosti</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>- lepší motivace pro zaměstnance na HPP</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>- zlepšení podmínek v období, kdy je víc práce (vánoce)</td>
<td>není</td>
<td>není</td>
<td>není, je potřeba</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>- supervizor by měl být autoritou, snáží se pomoc kdykoliv je to možné ano</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>- je respektována individuální záměstnanců</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.1)</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.2)</th>
<th>Σ(BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jak hodnotí svého supervizora?</td>
<td>kladně</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zápoměří</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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, nelibí se jim většinou, že vede kolektiv jinak než první, považují ho za méně schopného věst kolektiv OP.

- většina OP považovala SV č. 1 nejen za autoritu, ale i za přítele. Je polemické, do jaké míry je vhodné užívat s podřízenýma 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>(\Sigma) (BOP vedení SV č.1)</th>
<th>(\Sigma) (BOP vedení SV č.2)</th>
<th>(\Sigma) (BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Je pro Vás supervizor autoritou?</td>
<td>ano</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ne</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>(\Sigma) (BOP vedení SV č.1)</th>
<th>(\Sigma) (BOP vedení SV č.2)</th>
<th>(\Sigma) (BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Je Vašího názoru by měl supervizor přístupovat k operátorům více</td>
<td>autoritativně</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>mírně</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>velitelně</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>povzbudivě</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>liberálně</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>lidsky</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>přátelsky</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>souhlasíme s přístupem</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.1)</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.2)</th>
<th>Σ(BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?</td>
<td>ano</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ne</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>pozitivně</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>negativně</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- 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.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.1)</th>
<th>Σ(BOP vedení SV č.2)</th>
<th>Σ(BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>změny SV</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>větší motivace</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>ucelení kolektivu</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>odpovídající finanční hodnocení</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>zlepšení HW a SW vybavení</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>dokumentovat práci</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>upřesnit pracovní postupy</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>řízení podřízených jiným způsobem</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>zabezpečení větších prostor</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>upravit pracovní vztah se zadavatelem projektu</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>zlepšit personalistiku</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- při 1. SV respondenti uvádí nedostatečnou motivaci pracovníku 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>DOTAZ</th>
<th>ODPOVĚĎ (OP)</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zasažuje tato práce do Vašeho osobního života?</td>
<td>ano</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>pozitivně</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>negativně</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Všichni aktuálně zaměstnaní operátoři uvádějí, že práce má kladný vliv na jejich komunikační schopnosti, zvyšuje profesionálitou, zrychlují se reakce na podněty od zákazníků. Tři z respondentů uvádějí 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>SKUPINA RESPONDENTŮ: OPERÁTOŘI (OP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>DOTAZ</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>Uvažujete teoreticky o jiné práci?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Pokud můžete prosím uvést důvod? | čas.důvody | 0 |
| | prac.podmínky | 1 |
| | soc.důvody | 2 |
| | kolektiv | 0 |
| | supervisor | 0 |
| | neuvážuje 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 authority. BOP hodnotili 1. SV výrazně hůř. Slabá autorita byla podložena jiným přístupem řízení.

**Skupina respondentů: Operátoři (OP)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď (OP)</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dle Vašeho názoru by měl supervizor přístupovat k operátorům více</td>
<td>rozhodě</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>přátelsky</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>souhlasím s jeho přístupem</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- výhrady vůči řízení nejsou velké, požadovan 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 hardwareové vybavení pracoviště. Tyto potíže jsou samozřejmě podstatné a jejich řešení zlepší celkové pracovní podmínky. To by mohlo zabezpečit snížení míry fluktuace na požadovanou míru. Otázku je, jestli by pokus o rapidní zlepšení spolupráce nezaprůčnil jen další zbytečné potíže. Ale správným přístupem řízení lze tento faktor také zlepšit.

Novou informaci u druhého typu řízení je fakt, že až 4 z 5 OP uvádí, že motivace operátorů zaměstnaných na HPP je dostatečná. Větši 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 říci, 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 spokojení. Nespojenost je způsobena přístupem ze strany zadavatele projektu i chováním operátorů.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď</th>
<th>SV č. 1</th>
<th>SV č. 2</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uvažujete o odchodu?</td>
<td>ano</td>
<td>ano (postup)</td>
<td>ano</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Spokojenost se spoluprací se zavatelem projektu</td>
<td>ne</td>
<td>ne, složitá</td>
<td>ne, průměrná</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Výhody vůči chování operátorů</td>
<td>ano</td>
<td>náladovost</td>
<td>ano</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>někdy zbytečné kroky</td>
<td>příliš velká volnost</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Respektují operátoři veškeré Vaše nařízení</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ne</td>
<td>ne</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- 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 oblibení, ale potíže se pak obrací proti němu. 4 Tento přístup se vymístil 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 očekávan rozhodnější přístup

- je potřeba utužovat i vztahy mezi jednotlivými operátory

---

5.8. Výčet nejzávažnějších nedostatků

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

*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 směrovaná 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 řídící složky eliminovali
- prakticky díky vysoké fluktuaci měl SV č. 2 možnost založit nové 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 vyhodnocena 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 nejsilnější 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. 1.5 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.“6

5 PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2008. s. 141.
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 tázan.

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. 7

### 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 bezpodmíněnou disciplínou. 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

---

7 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 seshora 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 lídí 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.  

6.2.2. Demokratický styl


---

8 Mayerová M. a Řížka J. Vedení lidí v organizaci. 1999. s. 46.  
9 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 rozhodlení 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 operátori 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 operátorů hodnotí jako částečně nebo úplně uspokojivé. Supervizor uvádí, že operátoři respektuji 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 liberálně až týmové prvky řízení, ale i když je zaměřen na lidí, 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. Podstatné je, že jde o posun k lepšímu, vhodnějšímu modelu. I tento má ale své nedostatky.

---

6.7. Doporučený model přístupu


<table>
<thead>
<tr>
<th>Styl řízení skupiny</th>
<th>Prvky daného stylu</th>
<th>vhodné pro danou situaci</th>
<th>nevhodné pro danou situaci</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liberální řízení</td>
<td>značná míra samostatnosti pro podřízené</td>
<td>vlastní způsoby řešení úkolů (nechtěné)</td>
<td>styl vyžaduje velmi silné osobnosti, které ho neznávají (nejto předpokládat)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>potlačování authority SV</td>
<td>potlačování autority SV</td>
<td>nezasahování do dění</td>
</tr>
<tr>
<td>Formální řízení</td>
<td>zaměření SV na vlastní pozici (podpora authority)</td>
<td>řízení na efekt</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>formální potřídek</td>
<td>příliš stríktní podmínky</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>potlačování kreativity</td>
<td>čistý styl může působit jako teror</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Direktivní řízení</td>
<td>zaměření na plnění úkolů</td>
<td>pochopení pro zázem jednotlivců (v některých případech nevhodné)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zaměření SV na vlastní pozici</td>
<td>osobnost SV ustupuje do pozadí</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Týmové řízení</td>
<td>orientace na lidí</td>
<td>vyžadována bezpodmínečná disciplína (ne-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>orientace na úkoly</td>
<td>vhodné kvůli spec. požadavkům pozice)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>pochopení pro jednotlivce</td>
<td>maximální centralizace</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>motivace typu „cukr-bič“ (nevho</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>nedný typ pro danou pozici)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>jen jednou předmět komunikace</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>nevhodnost styly pro dlouhodobé projekty</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Autoritativní řízení</td>
<td>podpora authority SV</td>
<td>přehled podřízených o všech cilech (zbytečné</td>
<td>průměrná produktivita</td>
</tr>
<tr>
<td>SV nekonzultuje své postupy</td>
<td>a nechtěné)</td>
<td>přehled podřízených o všech cilech (zbytečné</td>
<td>a nechtěné)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>dvousměrná komunikace</td>
<td>uplatňování názorů podřízených, kritiky (příliš velká volnost)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>dobrá zpětná vazba (POŽÁDAVEK)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>kvalitní a dlouhodobá produktivita</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demokratický styl</td>
<td>orientace na podřízené</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>optimálně centralizovaný styl</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>spíš přátelské vztahy (ale ne stríktně)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>dvousměrná komunikace</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>dobrá zpětná vazba (POŽÁDAVEK)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>kvalitní a dlouhodobá produktivita</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 authority** 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 – **optimalní 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 zákazníků 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 povolání 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 využívaná efektivně. Operátor musí být **podrobně proskolen** 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 prováží 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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Konkrétní bod modelu</th>
<th>Způsob aplikace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budování autority SV</td>
<td>Využití navrhovaného modelu</td>
</tr>
<tr>
<td>Pochopení jednotlivce</td>
<td>Skolení při supervizora s pedagogickým či psychologickým zaměřením</td>
</tr>
<tr>
<td>Team-building</td>
<td>Mimopracovní aktivity operátorů zaměřené na spolupráci ve stresu, zvládání stresových situací, ucelení kolektivu</td>
</tr>
<tr>
<td>Plánování úkolů</td>
<td>Plánování dle navrhovaného modelu, rozebírání pracovního procesu na rutinní dílčí procesy a jejich zjednodušení dle možnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>Zpětná vazba</td>
<td>Využit řízenou konverzaci u plánování procesů</td>
</tr>
<tr>
<td>Řízená komunikace o plánování</td>
<td>Komunikaci vede SV, operátoři navrhují plánování, konečné slovo má opět SV</td>
</tr>
<tr>
<td>Podrobné školení</td>
<td>Oddělení pracovního procesu od procesu školení</td>
</tr>
<tr>
<td>Částečné potlačování kreativity</td>
<td>Preferování prvků formálního řízení</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaměření procesů na dlouhodobou strategii</td>
<td>I za cenu průměrné produktivity práce udržet dlouhodobou stálost, využití plánování a zjednodušení procesů</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka č. 4: Aplikace bodů modelu

### 6.8. Kriteria hodnocení pozitivní změny

Hlavním kritérií 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 škupiny. 11

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

- schopnost strategicky řídit a plánovat
- organizace schopnosti
- schopnost věst, 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 jsou 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.

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

Schopnost věst, řídit a motivovat podřízené a pracovní tým:

2. Pracovník je schopen věst pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu.
4. Pracovník má dobrou schopnost věst lidí a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní 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 většinou věcí, ale nese riziko jen za prioritní záležitosti
3. SV průměrně analyzuje procesy, rozhoduje většinou 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.

Zvládnání 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 shořivavosti u hodnocení, cí 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.  

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 nezaujatý 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.

---

7. Závěr diplomové práce

Diplomová práce splnila všechny předsazené cíle, které jsem navrhla. Průběžně pomoci 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 nevlněněším 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 narázových 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


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 naši 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 důvody?

čas. důvody prac. podmínky soc. důvody

koletiv 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 spolupracovníku 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 přístupovat k operátorům více:
tvrdě benevolně 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 pomoc 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

60
Dotazník pro bývalé operátory

Dobrý den,

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

Vyplňujte prosím impulsivně, 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 důvody Vašeho odchodu?

<table>
<thead>
<tr>
<th>čas. důvody</th>
<th>prac. podmínky</th>
<th>soc. důvody</th>
<th>kolektiv</th>
<th>supervisor</th>
<th>jiné.............................</th>
</tr>
</thead>
</table>

6. Pracovní podmínky v tomto týmu byli:

- z technického hlediska: výborné dobré přijatelné špatné
- ze sociálního hlediska: výborné dobré přijatelné špatné
- kolektiv spolupracovníku 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 zapsat?

3. Je pro Vás supervizor autoritou? ano  ne

4. Dle Vášeho názoru by měl supervizor přístupovat k operátorům více:

tvrdě benevolentně mírně autoritativně jinak.................................

61
5. Máte nějaké nápady na zlepšení situace v daném týmu?

6. Máte nějaké výhady 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. Vitané 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 Vaš 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. Respektuji operátori veškeré Vaše nařízení? .........................

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

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

.......................................................................................

12. Jak moc dle Vašeho názoru poškozuje 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)
- supervisor 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina respondentů: Supervizoři (SV)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Dotaz</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Máte klidný vztah ke své práci?</td>
</tr>
<tr>
<td>Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?</td>
</tr>
<tr>
<td>Spokojetnost s pozicí</td>
</tr>
<tr>
<td>Uvažujete o odchodu?</td>
</tr>
<tr>
<td>Spokojetnost se spoluprací se zavatelem projektu</td>
</tr>
<tr>
<td>Spokojetnost se spoluprací s kolektivem OP</td>
</tr>
<tr>
<td>Výhrady vůči chování operátorů</td>
</tr>
<tr>
<td>náladovost</td>
</tr>
<tr>
<td>Respektuji operátoři veškeré Vaše nařízení</td>
</tr>
<tr>
<td>ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Jste podle Vás služby poskytovaná daným týmem kvalitní?</td>
</tr>
<tr>
<td>Jak moc poškozuje kvalitu poskytovaných služeb vysoká fluktuace zaměstnanců v daném týmu?</td>
</tr>
<tr>
<td>hodně,</td>
</tr>
<tr>
<td>Co je podle Vás důvodem tak vysoké fluktuace?</td>
</tr>
<tr>
<td>Souhlasíte?</td>
</tr>
<tr>
<td>-přesné rozhodlé práce (s ohledem na typ pracovního poměru)</td>
</tr>
<tr>
<td>ne, ale není potřeba</td>
</tr>
<tr>
<td>-stanovení odpovědnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>ne, ale potřeba</td>
</tr>
<tr>
<td>-lepší motivace pro zaměstnance na HPP</td>
</tr>
<tr>
<td>ne, je potřeba</td>
</tr>
<tr>
<td>-zlepšení podmínek v období, kdy je víc práce (vánoce)</td>
</tr>
<tr>
<td>-supervisor by měl být autoritou, snaží se pomoc kdykoliv je to možné</td>
</tr>
<tr>
<td>ne, přátelský přístup</td>
</tr>
<tr>
<td>-je respektována individualita zaměstnanců</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Souhrnné informace:** | **Účast** | 100,00% |
### Skupina respondentů: Operátoři (OP)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dotaz</th>
<th>Odpověď (OP)</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?</td>
<td>ano</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>pozitivně</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>negativně</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jednoznačný význam pro osobní život; reakce na lidí, zlepšení komunikačních schopností, zvýšení profesionality
3 respondentů 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 uveďte důvody?

|                             | čas.důvody   | 0   |
|                             | prac.podmínky| 1   |
|                             | soci.důvody  | 2   |
|                             | kolektiv     | 0   |
|                             | super.       | 0   |
|                             | neuvážuje 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 spotupracovní   | přijatelné          | 2   |
| motivace (kromě finančního ohodnocení) | motivující | 2   |
|                             | přijatelné          | 2   |
|                             | slabé               | 1   |

| Jak hodnohíte svého supervizora?                                  | kladné | 5   |
|                                                                  | ne     | 3   |

| Je pro Vás supervizor autoritou?                                  | ano   | 4   |
|                                                                  | ne     | 1   |

| Dle Vašeho názoru by měl supervizor přístupovat k operátorům vrozhodě | přátelsky | 2   |
|                                                                  | 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?                                                | Účast | 100,00% |
|                                                                |      |
| 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            | ne    | 5   |
|     příspěvšeno podmínkám                                       | ano   | 2   |
| - supervizor je autoritou, dokáže pomoc kdykoliv je to možné     | ano   | 3   |
|                                                                | ne    | 2   |
| - je respektována individuální zaměstnanců                      | ano   | 5   |

**Souhrnné informace:**

| Účast | 100,00% |
|       |
| muži  | 2   |
| ženy  | 3   |
| studenti | 3   |
| pracující | 2   |
| počet OP, kteří byli zaměstnáni pod SV č. 1 i 2 | 1   |
| počet OP, kteří jsou zaměstnáni pouze č. 2 | 5   |
### Skupina respondentů: Bývalí operátory (BOP)

#### Dotaz: Máte kladný vztah ke své práci?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení) SV č.1</th>
<th>Σ(BOP vedení) SV č.2</th>
<th>Σ(BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ano</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>ne</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Zasahuje tato práce do Vašeho osobního života?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
<th>Σ(BOP)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ano</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>ne</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>pozitivně</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>negativně</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Můžete prosím uvést důvod Vašeho odchodu?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>prac. podmínky</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>soc. důvody</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>superátor</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>čas. důvody</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>kolektiv</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Pracovní podmínky:

- z technického hlediska
  - dobré | 1 |
  - příjatelné | 4 |
  - špatné | 2 |

- ze sociálního hlediska
  - výborné | 1 |
  - dobré | 2 |
  - příjatelné | 3 |
  - špatné | 1 |

- kolektiv spolupracovníku
  - výborné | 4 |
  - dobré | 3 |

- motivace (kromě finančního ohodnocení)
  - motivující | 1 |
  - slabé | 5 |
  - žádné | 2 |

#### Jak hodnotíte svého superůvzora?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>klidné</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>záporné</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Je pro Vás superúvzor autoritou?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ano</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>ne</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Dle Vašího názoru by měl superúvzor přistupovat k operátorům více

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>autoritativně</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>mímé</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>vrstevně</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>povzbudivé</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>liberalně</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>lidský</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>přátelský</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>souhlasí s přístupem</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Návrh změn:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Co podle Vás platilo pro dary tým?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Σ(BOP vedení)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ano</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>ano</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>ano</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>ano</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>ano</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>ano</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Souhrnné informace:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odpověď</th>
<th>Učast</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Muži</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ženy</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Studenti</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracujíci</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet OP, kteří byli zaměstnani pod č. 1</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet OP, kteří byli zaměstnani pod č. 2</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 jejích přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání
- V případě zkoumaného týmu snížování 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 zlevní proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnickví
- 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:

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

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.

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 obtíži 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**
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 náhla 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.


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

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 požadovaný, 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 pocitů užitečnosti a tím přispívá k spokojenosti podřízených.

72
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 operátoře to tvoří dojem „pevné půdy pod nohami“.

Autorita supervizora ale nesmí přerůst do ryze autoritativního typu řízení. Pro agresivní prostředí telemarketingu není autoritativní přístup vhodný. Značný psychický nátlak ze strany zákazníků 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. Navrhují 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 přírodom 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.


Částečné potlačování nebo **nepodporování kreativity** je u dané pozice žádoucí, vhodnější jsou prvky formálního řízení. Díky formálnímu pořádku se složitost jednotlivých problému 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 navrženém 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.


**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 navrhovat mnoho, ale pro podmínky vyplývající z výzkumu je nejlepší variantou navrhovaný model.

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

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