

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA PSYCHOLOGIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Mgr. Iva Smolová

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ CALL CENTRA

TURNOVER OF CALL CENTRE EMPLOYEES

Praha 2010 vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce paní PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA, za její odborné vedení, za cenné připomínky a vstřícnost. Dále děkuji personalistům společnosti „A“ za jejich pomoc a ochotu při organizaci a provádění samotného šetření, panu RNDr. Petrovi Boschkovi za pomoc se statistickým zpracováním a vyhodnocováním získaných dat a paní PhDr. Jaroslavě Divišové za finální úpravu práce. Důležité místo v mém poděkování náleží rodičům za podporu v průběhu studia a manželovi za povzbuzování, trpělivost a pomoc s grafickou úpravou.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 30. 11. 2010

.....

Podpis

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se věnuje fluktuaci zaměstnanců call centra pojišťovny. Po zmínce o psychologii práce a organizace se teoretická část zabývá zejména charakteristikou tohoto jevu. Snaží se zachytit nejdůležitější faktory, poukazuje na možné kroky vedoucí ke stabilizaci. Druhým tématem je call centrum a práce operátorů. Jsou zde popsána možná úskalí a rizika této profese, byl vypracován profesigram zaměstnance konkrétního prodejního call centra. Poslední kapitola je věnována procesu náboru. Konkretizuje jednotlivé fáze přijímacího řízení, počínaje jeho přípravou a sestavením nezbytných dokumentů, konče adaptační fází nového zaměstnance v závěru celého procesu.

Empirická část je zaměřena na fluktuaci v call centru pojišťovny (zde společnost „A“). Prvním krokem byla analýza personálních dat z období leden 2009 až říjen 2010. Následně jsme se snažili zodpovědět otázku, zda je možné použít Test rozhodování v časovém stresu, používaný při současném přijímacím řízení, sociabilitu, schopnost prosadit se a schopnost kontaktů coby prediktory setrvání ve společnosti. Z diagnostických metod jsme k tomuto účelu použili Bochumský osobnostní dotazník.

Klíčová slova

fluktuace

lidské zdroje

přijímání zaměstnanců

adaptace

stabilizace

call centrum

ABSTRACT

Submitted thesis focuses on call center staff turnover. After short reference to work psychology and organization the theoretic part deals mainly with the characterization of this phenomenon. It aims to specify the main factors and it refers to possible stabilization measures. The second theme of the thesis is call centre and work of operators. Possible difficulties and risks of this job are described, the profesigram of an employee of the particular selling point has been compiled. The last chapter deals with recruitment procedure. It specifies the single phases of the selection procedure, beginning with the preparation and compilation of necessary documents and ending with adaptation phase of a new employee at the end of the whole procedure.

The empirical part of the thesis focuses on the turnover in company "A". The analysis of the personnel data from 2009 to October 2010 was the first step. Subsequently we tried to answer the question, if it is possible to use Time Critical Decision Making Test (used in current selective procedure), sociability, ability to assert oneself a comunicability as predictors of continuance in company. As a diagnostic method the Bochum Personality Questionnaire was used.

Keywords

staff turnover

human resources

recruitment

adaptation

retention

call centre

OBSAH

Teoretická část	9
Úvod.....	10
1. Psychologie práce a organizace.....	12
2. Nábor zaměstnanců	16
2.1 Příprava náboru	16
2.2 Proces získávání a výběru	19
2.3 Administrativně-právní kroky při přijetí nového zaměstnance ...	24
2.4 Adaptace zaměstnance	26
3. Fluktuace jako problém stabilizace	29
3.1 Analýza příčin	31
3.2 Faktory ovlivňující fluktuaci.....	35
3.2.1 Pracovní spokojenost.....	35
3.2.2 Motivace.....	39
3.2.3 Pracovní podmínky.....	41
3.2.4 Další faktory.....	42
3.3 Exit interview a post-exit interview.....	44
3.4 Strategické reakce firem	46
3.5 Stabilizace zaměstnanců.....	48
4. Call centrum	50
4.1 Charakteristika práce v historickém kontextu	50
4.2 Psychické a zdravotní aspekty práce	52
4.3 Profesiogram operátora call centra společnosti „A“	54
4.3.1 Popis profese.....	55
4.3.2 Kritéria úspěchu v profesi, v profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech a podúkolech a jejich vzájemné vztahy	57

4.3.3	Vyhodnocování profese a jejích elementů.....	58
4.3.4	Předpoklady úspěchu	59
4.3.5	Návrhy na řešení.....	61
4.4	Společnost „A“	62
4.4.1	Charakteristika společnosti	62
4.4.2	Výběrové řízení call operátora do společnosti „A“	63
	Empirická část	66
5.	Projekt a cíle šetření.....	67
5.1	Výzkumné otázky	67
5.2	Použité výzkumné metody	68
5.2.1	Bochumský osobnostní dotazník (BIP).....	68
5.2.2	Test rozhodování v časovém stresu.....	72
5.2.3	Analýza dat poskytnutých personálním oddělením.....	72
5.3	Výzkumný vzorek.....	73
5.4	Průběh šetření.....	73
6.	Výsledky a vyhodnocení šetření.....	75
6.1	Výsledky analýzy materiálů předložených personálním oddělením (1/2009 až 10/2010)	75
6.1.1	Analýza roku 2009.....	75
6.1.2	Analýza roku 2010	76
6.1.3	Vyhodnocení	77
6.2	Vyhodnocení dat získaných pomocí BIP	78
6.2.1	Charakteristika zkoumaných souborů	78
6.2.2	Výsledky BIP	79
6.3	Řešení výzkumných otázek.....	82
6.4	Závěr šetření a diskuse	82
	Literatura	88

Seznam tabulek.....	103
Seznam obrázků.....	104
Přílohy.....	105
Příloha 1: ANOVA	105
Příloha 2: T-test	106

Teoretická část

ÚVOD

Mobilita zaměstnanců může mít řadu příčin. Od obecných činitelů, jako je ekonomická a sociální situace, se při analýze dostáváme k důvodům zcela osobním, které lze pojmenovat až po detailní a dlouhodobé práci. Přesto je to jediná cesta, kterou se můžeme vydat, pokud chceme problematiku fluktuace popsat a pracovat s ní. V poslední době vstupuje do středu zájmů firem finanční otázka spojená s nutností úspor, respektive s lepším umístěním existujících financí. Většina manažerů už pochopila, že oblastí, do které se vyplatí investovat, jsou lidské zdroje, lidský kapitál. Fluktuace se tak stává nežádoucí.

Na prvním místě se z pochopitelných důvodů snažíme zabránit odchodům talentovaných efektivních zaměstnanců. Velkou finanční zátěží jsou i odchody ostatních. Odcházející zaměstnanci s sebou odnášejí jak náklady na zaškolení, administrativu spojenou s příchodem a odchodem, znalost alespoň části „know how“, tak své zkušenosti. Ovlivňují také pracovní morálku a motivaci zaměstnanců, kteří se rozhodli zůstat.

Call centra jsou s touto problematikou spojena tradičně. Pozice operátora má pověst stereotypní, špatně ohodnocené práce, což vede k tomu, že je obecně vnímána jako přechodné řešení či startovní pozice.

Práce zaměstnanců call centra je pro zkoumanou pojišťovnu (společnost „A“) klíčová. Tato společnost se z velké části zaměřila na prodej svých produktů online či přes telefon, a proto provozuje po celé ČR pouze několik poboček. Operátoři jsou zodpovědní za uzavírání pojišťovacích smluv, zákaznický servis, vyřizování pojistných událostí atd., jsou de facto jedinými reprezentanty společnosti v očích klientů. Jejich výběru a školení je proto věnováno velké úsilí. Přesto je fluktuace větší, než by si společnost přála.

Teoretickou část jsme zahájili zmínkou o psychologii práce, personální psychologii a psychologii řízení, jejichž styčným místem je náborový proces. Druhou kapitolu jsme totiž věnovali právě náboru – jeho přípravě, průběhu i možným úskalím. Na závěr jsme zařadili také administrativně-právní a adaptační fázi tohoto procesu. Zejména druhou jmenovanou totiž považujeme za významný prvek v otázce fluktuace.

Ve třetí části jsme se pokusili s pomocí české i zahraniční literatury popsat problematiku fluktuace a zdokumentovat možnosti práce s tímto jevem. Mezi možné významné faktory jsme zařadili pracovní podmínky, motivaci, spokojenost. Teoretickou část zakončujeme kapitolou zabývající se call centry. Zaměřujeme se jak na historický vývoj práce v tomto specifickém pracovním prostředí, tak na zdravotní dopady této profese na zaměstnance. Profesiogram operátora a popis společnosti, v níž jsme prováděli výzkum, je pak logickým uzavřením.

Na počátku empirické části jsme se snažili popsat současnou situaci call centra ve společnosti „A“. Tato sonda by měla být začátkem obsáhlejšího a dlouhodobého výzkumu, na jehož konci bude efektivní přijímací řízení, coby první krok v boji s rozsáhlou fluktuací. Při výzkumu jsme použili Bochumský osobnostní dotazník, který je zaměřený na vztah člověka k práci a obsahuje faktory, které jsme si na základě profesiogramu a kartotéky typových pozic určili jako podstatné při mapování fluktuace. Dále jsme posuzovali význam zařazení Testu rozhodování v časovém stresu do přijímacího řízení.

1. PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

Počátky zájmu o člověka v pracovním procesu jsou spojeny s industrializací a technickým rozvojem v 19. století. Pozornost výzkumníků se zaměřovala zejména na život dělníků – jejich pracovní podmínky, bydlení či alkoholismus (Bedrnová, Nový, 2002). Na člověka je nahlíženo pouze jako na nositele fyzické síly potřebné k realizaci určité činnosti (Veber, 2009).

Obrat nastal s příchodem taylorismu na počátku 20. století, podle kterého je člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Jeho chování, stejně jako jeho řízení bylo dovedeno na elementární úroveň, podpořeno snahou o maximální racionalizaci (Bedrnová, Nový, 2002). Dle F. Taylora je člověka tvor pohodlný a je nutné stanovovat mu normy, kontrolovat práci. Pouze tak bude dosahovat žádoucích výsledků. Jeho vědecký pohled na jedince v pracovním procesu zcela opomíjí sociální stránku člověka a jako jedinou motivaci stanovuje mzdu (Nakonečný, 2005).

Až pod vlivem hawthornských experimentů E. Maya se na počátku 30. let 20. století vytvořila „škola lidských vztahů“, která v reakci na F. Taylora stavěla do popředí sociální potřeby coby nejsilnější motivátor pracovní činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

„Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí. Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka. Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 311).

Psychologii práce a organizace, která vznikla v průběhu sledování jedince v pracovním procesu, v dnešní době chápeme jako jednu ze speciálních psychologických věd. V pojetí Štikara, Hoskovce (2003) popisuje pracovní činnost a její vztah s psychikou. Autoři ji dělí na čtyři části, na psychologii inženýrskou, psychologii personální a poradenskou, psychologii organizace a řízení a psychologii pracovní přípravy. Drenth, Thierry, de Wolff (1998) uvádějí tři oblasti, kterou se tato věda zabývá. První je chování

pracujících lidí včetně intenzity emocí, postojů, motivů atd. Pozornost zaměřují také na rozdíly mezi jednotlivci (flexibilita, odolnost proti stresu, pracovní výkon), práci ve skupině a personální náležitosti spojené s pracovním trhem (způsob výběru, kariérní plánování apod.). Druhá oblast je spojena s existencí člověka v organizaci. Zabývá se postavením pracovníka a s tím souvisejícími aktivitami, cíli a odměňováním. Třetím aspektem je spojení s organizací, její kulturou, pravidly, postavení pracovního a osobního života.

Autoři předmět psychologie práce a organizace přirovnávají k trojúhelníku, kde jednotlivé vrcholy tvoří chování jedince, pracovní úkoly a organizace. Z tohoto trojúhelníku se postupem času vykristalizovaly psychologie práce, jež se „zaměřila na pracovní činnost a determinanty kvality pracovních aktivit ve vztahu ke kapacitě a dalším charakteristikám jedince“ (Drenth, Thierry, de Wolff, 1998, s. 2), personální psychologie, která se soustředila na témata, jež „můžeme shrnout pod pojem péče o zaměstnance, tj. nábor, výběr, rozmístění, vzdělání atd. (Drenth, Thierry, de Wolff, 1998, s. 3) a psychologii organizace, jejímiž „tématy jsou leadership, kvalita péče, firemní kultura, plánování změn, reorganizace a profit společnosti“ (Drenth, Thierry, de Wolff, 1998, s. 3).

U počátku **personální psychologie** stojí W. D. Scott, který použil psychologické metody při výběru a výcviku zaměstnanců, F. W. Taylor a jeho principy vědeckého řízení a H. Münsterberg, zakladatel psychotechniky, zabývající se výběrem pracovníků pro různá povolání. Další rozvoj je spojen s 2. světovou válkou, kdy se psychologické metody používaly k posuzování mentálních schopností branců. Zavedení do dalších odvětví následovalo záhy. Vlastní personální psychologie, zaměřená na výběr, diferenciaci a výcvik, se vytvořila v 50. letech 20. století (Rymeš, 2003).

Psychologie organizace, popřípadě **řízení** je v této oblasti nejnovějším oborem. Foot, Hook (2002) uvádějí, že se pojem řízení lidských zdrojů v odborné literatuře poprvé objevil až v 80. letech. Ulrich (2009) vidí práci lidských zdrojů v utváření strategií, které se podílejí na definování vizí a poslání organizace. S jejich přispěním zaměstnanci chápou účel svého bytí ve společnosti, vytvářejí s ní pozitivní vztahy, stejně jako zákazníci a investoři.

Dle Koubka (2007, s. 14) se řízení lidských zdrojů vyznačuje především tím, že „klade důraz na strategický aspekt personální práce“. To znamená, že svou pozornost zaměřuje na perspektivy a cíle spjaté s ostatními cíli firmy. S tím souvisí i zvýšený zájem o vnější podmínky (ekonomický a demografický vývoj, pracovní trh a mobilitu obyvatelstva, vývoj technologií i legislativy). Stále více se tak stává manažerskou prací, protože se ukazuje, že právě na rozvoji lidských zdrojů je závislá flexibilizace a konkurenceschopnost firmy.

S tímto pojetím koresponduje názor Foot, Hook (2002, s. 12), které jmenují následující charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- „Je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu.
- Linioví manažeři zde sehrávají převládající roli.
- Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje životně důležitou roli komunikace.
- Je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé nebo měkké řízení lidských zdrojů.
- Ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup tj. vyšší management předpokládá, že se všichni členové organizace věnují dosažení společného cíle.“

Pro doplnění uveďme, že tzv. tvrdý přístup v řízení lidských zdrojů znamená, že primární jsou potřeby firmy, zatímco lidské zdroje jsou získávány, rozmisťovány a propouštěny dle jejích potřeb. Měkký přístup naopak staví do popředí pracovníky, kteří jsou rozvíjeni bez ohledu na pracovní úvazek za účelem získání konkurenční výhody. Toto rozdělení je v poslední době napadáno jako neopodstatněné – jednotlivé kategorie se nemusí bezpodmínečně vylučovat (Foot, Hook, 2002).

Problematika lidských zdrojů se tedy týká na jedné straně organizačních struktur a procesů uvnitř firmy (nábor, rozmisťování, komunikace atd.) a na druhé straně personálního útvaru, jehož primárním úkolem je zvyšování konkurenceschopnosti firmy, a tedy zvyšování zisku.

Havlík (2003) zdůrazňuje, že řízení lidských zdrojů náleží ke stěžejním manažerským funkcím a jejich kvalita může zásadně ovlivnit úspěšnost firmy. Bernová a Nový (2002) doplňují, že se personální management skládá ze dvou oblastí, které jsou relativně samostatné, ale vzájemně se ovlivňují. První oblast obsahuje věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení personálních procesů. Zaměstnanci je většinou vnímají pouze zprostředkovaně. Druhá oblast zahrnuje vlastní vedení lidí. „Jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání atd.) a jednání (iniciativa, výkonnost atd.) pracovníků“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 315).

Podle Vebera (2009) patří řízení lidských zdrojů mezi důležité celofiremní řídicí aktivity. Jejich cílem je zařídit soulad mezi lidskými zdroji a cíli organizace, tj. organizovat změny ve struktuře a kvalitě lidského potenciálu v souladu s ekonomickými a sociálními nároky podniku.

Jsou to tedy právě lidé (lidské zdroje, lidský kapitál), kteří vytvářejí základní předpoklady k fungování každé organizace a kteří uvádějí do pohybu zdroje ostatní – materiálové, finanční, informační – a determinují jejich využívání. Proto je důležitým úkolem každého managementu neustálé zdokonalování zaměstnanců, tj. zvyšování jejich znalostí a dovedností (Palán, 2002). Armstrong (2007) ovšem správně upozorňuje, že pouze na lidech záleží, nakolik se budou angažovat a jestli setrvají v organizaci.

2. NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Dosazení správného člověka na správné místo je zásadní částí práce personalisty. Zaměstnavatel investuje nemalé finanční prostředky a čas na výběr i zaškolení. Právem proto očekává návrat investice a kvalitní práci zaměstnance, která povede ke zvýšení jeho následných zisků. Správný výběr by měl splnit nejen tato očekávání. Přidanou hodnotou může být spokojený motivovaný člověk, který přináší inovace do zaběhlých struktur, dokáže motivovat kolegy či podřízené, je schopný komunikovat, řešit problémy atd.

Poprvé se pracovník dostává do interakce se svým budoucím zaměstnavatelem již při čtení inzerátu. Tehdy se utváří jeho první představa a očekávání. Vlastní přijímací proces poté můžeme považovat za jeden z klíčových okamžiků, který ovlivní, jakým způsobem se bude utvářet zaměstnancův vztah k firmě. Proto je důležité věnovat náležitou pozornost zejména přípravě výběru (analýza práce, popis a specifikace pozice), výběru samému (kdo bude kandidáty hodnotit, jaké techniky budou použity) a adaptaci nováčka (podpora pozitivního vztahu k organizaci). Ovšem neměli bychom opomíjet ani kvalitní zpracování souvisejících administrativně-právních náležitosti.

2.1 Příprava náboru

Pro přiblížení situace v organizacích si vypůjčíme Branhamovo (2004) dělení zaměstnanců dle výkonnosti. Špičkoví pracovníci představují přibližně horních 10 %. Pokud jsou týmovými hráči a jejich potřeby odpovídají potřebám firmy, je věcí primární důležitosti, abychom je ve firmě udrželi. Jistou komplikací může být v některých případech jejich příliš vysoké sebevědomí, které může způsobovat problémy.

Vysoce výkonní pracovníci (kolem 20–30 %) odvádějí velmi kvalitní práci, ale ze strany managementu jim není věnováno tolik pozornosti jako první skupině. Hrozí tedy vyšší riziko nabídky z konkurenční firmy a následného odchodu. Pro firmy bývají klíčem k úspěchu, pokud se ztotožní s úkoly. Proto je důležité o ně náležitě pečovat.

Pro většinu zaměstnanců (40–50 %) je charakteristický stabilní výkon, jsou kompetentní, spolehliví a loajální. Ve skupině představují následovníky prvních dvou skupin. Obvykle netouží po kariérním postupu, ale po vyrovnaném osobním a pracovním životě. Důležité je pro ně proto kvalitní pracovní prostředí, spravedlivé a motivující vedení.

15–20 % představují pracovníci s nízkou až okrajovou výkonností. Jejich přínos je minimální nebo žádný. Rekrutují se z řad zaměstnanců přijatých na nevhodnou pozici, lidí se špatnou pracovní morálkou apod. Jsou zodpovědní za většinu selhání, absencí, nehod nebo krádeží, způsobují nespokojenost zákazníků, a tím zvýšení nákladů. Ve společnosti způsobují zhoršení pracovní morálky ostatních.

15–20 % je poměrně vysoké zastoupení vzhledem k tomu, že mluvíme o neefektivní, ba dokonce destruktivní části personálu. Abychom toto číslo snížili, je nutná důkladná příprava výběrového procesu a s tím související dokumentace. Do budoucna tak zajistíme minimalizaci ztrát investic vynaložených do náboru, adaptačního programu, času a mezd špatně vybraného či zařazeného pracovníka.

Definování požadavků

Prvním krokem celého procesu by měla být definice požadavků, která je „základní informací pro nábor požadovaných pracovníků a provádí se na základě potřeb, dlouhodobých plánů pracovních sil zpracovávaných personálním oddělením na základě plánů výroby, potřeb a strategie společnosti, očekávaných ekonomických změn (inflace, změny kurzu apod.)“ (Armstrong, 2002, s. 353). Je prací vedoucích pracovníků, aby posoudili, zda je pracovní činnost nutná a probíhá optimálně, nebo je třeba před přijetím nového zaměstnance učinit nezbytné změny (Veber, 2009). Vždy také existuje možnost pracovní místo zrušit, rozdělit práci mezi ostatní pracovní místa, pokrýt práci formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, formou dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti nebo využít externího dodavatele. Protože i krátkodobá absence některých míst přináší finanční ztrátu, je nutné, aby plánování umožnilo rychlý nástup nového zaměstnance (Koubek, 2000).

Analýza práce

Po jasném vyslovení požadavku na nového pracovníka personalista primárně shromažďuje veškeré informace o práci včetně povahy činnosti, povinností, používaných zařízení, pracovních podmínek a umístění pracovní pozice v rámci organizace. Výsledek této analýzy je dále využíván k popisu a specifikaci pracovního místa a je nedílnou součástí plánování a validace výběrových postupů, školení, programů kariérního rozvoje, plánování a hodnocení práce a pracovní bezpečnosti (Arnold, 2007).

Popis a specifikace pracovního místa

Vytvoření popisu pracovního místa je nezbytnou součástí personální dokumentace každé firmy. Dokument se doporučuje vytvářet ve spolupráci s držitelem pozice a jeho nadřízeným. Předností spolupráce se zaměstnancem na konkrétní pozici je podrobná znalost náplně práce. Na druhou stranu bude jeho hodnocení jednotlivých činností a povinností subjektivně zkresleno. Liniový manažer zná pracovní požadavky a dokáže pozici popsat s ohledem na širší kontext společnosti (Foot, Hook, 2002). Je třeba mít na paměti, že se vzhledem k vývoji společnosti může popis a specifikace pracovního místa změnit a bude třeba je aktualizovat (Koubek, 2000).

Pro získávání informací lze použít celou řadu metod. Nejčastěji se pracovníkům předkládají dotazníky doplněné o následné rozhovory. V případě rutinních prací s úzkou škálou opakovaných úkolů je výhodné využít pozorování. Méně častá je pro časovou náročnost analýza kritických událostí, kde „určitý počet držitelů pracovních míst a jejich nadřízených popisuje události, při nichž se projevilo úspěšné profesní chování a události, při nichž se projevilo neúspěšné pracovní chování“ (Foot, Hook, 2002, s. 33).

Obecně by v popisech práce měly být obsaženy následující informace:

- název pracovního místa;
- struktura podřízenosti – komu je podřízen a za co je odpovědný;
- účel pracovního místa;
- hlavní povinnosti.

O dalších parametrech (výkonové normy, mzda, pracovní podmínky atd.) rozhoduje společnost s ohledem na své záměry a povahu podnikání.

Specifikace pracovního místa je dokument, který navazuje na předchozí a je již plně zaměřen na kvality (fyzický stav, znalosti, dovednosti, obecná inteligence, speciální schopnosti atd.), které musí uchazeč mít, aby byl schopen plnit úkoly vymezené v popisu práce (Foot, Hook, 2002).

Koubek (2000) doporučuje požadavky pro účel výběru roztrždit na:

- nezbytné (pracovník bez nich není způsobilý vykonávat činnost);
- žádoucí (přispívají k úspěšnému vykonávání činnosti, ale nejsou nezbytné a lze je získat např. ve výcviku nebo dalším vzděláváním);
- vítané (činí pracovníka využitelnějším v rámci organizace);
- okrajové (nejsou nutné).

Toto rozdělení lze využít při zadávání inzerátu (uvádíme zejména požadavky žádoucí, případně vítané) a posléze také při předvýběru či vlastním výběru.

2.2 Proces získávání a výběru

Po vytvoření potřebné dokumentace přicházejí na řadu další kroky – zajištění dostatku uchazečů s vhodnou kvalifikací a vlastní výběr nového pracovníka. Dle Koubka (2000) bychom se měli snažit získat pracovníka, který je nejen momentálně vhodný pro konkrétní pozici, ale má pro firmu perspektivu i v budoucnosti. Zároveň bychom měli brát v úvahu i kritérium týmu (tj. identifikaci nového pracovníka s hodnotami a kulturou osob, se kterými bude spolupracovat) a kritérium celoorganizační (každá společnost má určité nároky na rysy osobnosti, hodnoty, schopnost přizpůsobit se).

Celý proces literatura (Koubek 2000, 2007; Foot, Hook, 2002) rozděluje do několika fází.

Oslovení uchazečů

Pro oslovení uchazečů existuje na pracovním trhu celá řada prostředků. Lze inzerovat v tisku, na pracovních serverech, spolupracovat s úřady práce, oslovit absolventy škol nebo zadat zakázku personální

agentuře. Zapomínat bychom neměli ani na vlastní vnitřní zdroje. Nabízejí se hned tři skupiny interních zaměstnanců.

1. Pracovníci, kteří byli uvolněni kvůli organizačním změnám.
2. Pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem přejít na volné místo.
3. Pracovníci, kteří mají předpoklady pro náročnější práci nebo pro ni dle nás dozráli (Koubek, 2007).

Výhodou využití takových uchazečů je jejich znalost firmy a jejího prostředí, uspokojení jejich ambicí, podpora kariéry, další motivace pro ně i okolí, nízké pořizovací náklady pro firmu.

V případě vnějších zdrojů vnímáme pozitivně možnost výběru z většího množství uchazečů, kteří do organizace vnesou nové myšlenky, názory či postoje a zabrání tak stagnaci. S jejich přijetím jsou však spojeny vyšší náklady související s nábořem a zaškolením.

Při výběru je pozornost koncentrována zejména na informace. Nejběžnějšími způsoby jejich získání jsou:

- životopis a motivační dopis;
- pohovor;
- testy;
- assessment centre;
- reference (Foot, Hook, 2002);
- doklady o dosaženém vzdělání a dosavadní praxi (Koubek, 2000).

Po nashromáždění určitého množství reakcí na nabídku začíná vlastní proces výběru, který se skládá z několika částí – předvýběru, pohovoru, testování, sběru referencí.

Předvýběr

Náborová kampaň ve většině případů přiláká velké množství uchazečů. Protože není v silách personálního oddělení setkat se se všemi osobně, provádí se tzv. předvýběr, během kterého vycházíme z informací, jež nám kandidát poskytl ve svém životopisu a motivačním dopisu. Může se stát, že kandidáti uvádějí zavádějící informace (např. o svém původu, rase apod.), proto je vhodné předem stanovit relevantní výběrová kritéria, abychom se

vyhnuli případným obviněním z diskriminace. Při jejich stanovování bychom měli vycházet ze specifikace pracovního místa, pokud je k dispozici (Foot, Hook, 2002).

Během samotné analýzy žádosti o místo Kohoutek (2000) doporučuje zaměřit pozornost na duševní úroveň uchazeče, logickou stavbu a výrazové stránky jazykového projevu. Na duševní úroveň uchazeče lze usuzovat z bohatství, nápaditosti, původnosti myšlenek. Logickou stavbu posuzujeme podle sledu myšlenek, konkrétnosti či abstraktnosti projevu, extenzivnosti (do šířky) či intenzivnosti (do hloubky) žádosti. Analýza výrazové stránky může podhalit vlastní osobnost. Rozeznáváme styl dynamický (např. slovesa označující činnost, kratší věty), statický (použití podstatných jmen, vedlejší a komplikované věty), věcný (racionální, pádný, stručný), určený zážitky (obsáhlý, citově zabarvený), zdůrazňující já (často kompenzace nejistoty či méněcennosti). Některé firmy používají také grafologický rozbor.

Úspěšnost předvýběru je do značné míry ovlivněna přesností informací, které uchazeč získal o pracovním místě, o požadavcích na pracovníka i pracovních podmínkách. Na konci předvýběru bychom měli uchazeče rozdělit na velmi vhodné (zveme k pohovoru), vhodné (zveme k pohovoru v případě, že nikdo z velmi vhodných neuspěl) a nevhodné. Obvyklý počet uchazečů, které zveme k osobnímu setkání, je pět až deset. Na vysoce specializované místo nebo na vedoucí funkci je vhodnější pozvat větší počet uchazečů (Koubek, 2000).

Pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zařazuje do výběrového řízení pohovor, a to i v případě, že zadává zakázku personální agentuře. Přesto je pohovor nástroj, který má jen nízkou validitu pro predikci úspěšného vykonávání práce. Na vině je především selektivní vnímání tazatelů a chyby vnímání (Halo efekt, stereotypizace apod.). Větší objektivitu nám nabízí strukturovaný pohovor, který je postaven na informacích relevantních pro výběrové řízení, a účast více než jednoho tazatele (Foot, Hook, 2002).

Pohovor provádíme v příjemném prostředí, kde nejsme rušeni vnějšími podněty. Před rozhovorem je žádoucí snížit napětí uchazeče. Kohoutek

(2000) doporučuje začít hovořit o společnosti, její struktuře, historii, významu, poté nechat mluvit uchazeče, podrobněji popsat obsazované místo a rozhovor uzavřít vhodným závěrem. Během pohovoru si všímáme verbálního i neverbálního projevu. Armstrong (2007, s. 373) zdůrazňuje nutnost jasně strukturovaných pohovorů založených na analýze požadavků. Vlastní pohovor potom dělí na:

1. „Přivítání a úvodní slovo (mělo by být stručné a v přátelském duchu);
2. hlavní část (získávání informací k posouzení vhodnosti uchazeče vzhledem k nabízenému místu, 80 % času celého setkání);
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.“

Již v této fázi je důležité diskutovat s kandidátem očekávané výsledky a kritéria, informovat ho i o stránkách, které se mohou zdát nepřitažlivé. Reálná prezentace pozice snižuje riziko přijetí zaměstnance, jehož očekávání se nenaplní a který společnost v krátké době opustí (Branham, 2004).

Výsledkem pohovoru by měly být odpovědi na následující otázky:

- Má uchazeč schopnosti potřebné pro vykonávání dané práce?
- Je uchazeč motivován k vykonávání dané práce?
- Zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2007)

Testování nebo assessment centre

Psychologické testování poskytuje na jedné straně objektivní data o kandidátech, na straně druhé informace o faktorech, které nelze získat z pohovoru či životopisu. Hlavními kritérii při výběru metod je relevance vzhledem k nabízené pozici, validita, reliabilita a standardizovaná administrace. Vyhodnocování by mělo být svěřeno člověku s odpovídajícím vzděláním či alespoň tréninkem. Zvláštním druhem testů jsou testy ukázky práce, kdy je úkolem kandidáta splnit úkol, který je součástí daného zaměstnání (Foot, Hook, 2002). Z diagnostických metod užívaných v personální praxi uvádí Kohoutek (2000) Eysenckův osobnostní dotazník (EPI), Learyho dotazník, Cattellův 16 PF, Ravenovy progresivní matice,

Amthauerův IST atd. Pro přesnost uvedme, že diagnostických metod je velké množství a volba záleží na zkušenostech a praxi psychologa. Pro zájemce odkazujeme na příslušnou literaturu.

Assessment centre se v dnešní době stává oblíbenou metodou při výběrovém řízení, a to nejen na manažerské pozice. Zahrnuje vícenásobné hodnocení uchazeče s použitím množství výběrových metod včetně pracovní simulace (ukázky práce, hraní rolí), skupinového cvičení a diskuse, psychologických testů, rozhovorů, sebehodnocení, hodnocení kolegů atd. Při jeho tvorbě je opět nutné vztahovat jednotlivé úlohy k nabízené pozici (Foot, Hook, 2002). Assessment centre je velmi náročný na přípravu i realizaci. Časově se obvykle pohybuje v rozmezí od dvou do čtyř dnů a při jeho přípravě je prospěšná spolupráce konzultanta s kompetentním zaměstnancem společnosti, ve většině případů personalistou. Běžný je vyšší počet hodnotitelů, zpravidla čtyři až osm (Štěpaník, 2000).

Testy vzorků práce a simulace práce

Tyto testy vycházejí přímo z náplně práce dané pozice. Úkolem uchazeče je např. předvést, jak by v dané situaci reagoval. Své chování musí umět zdůvodnit (Foot, Hook, 2002).

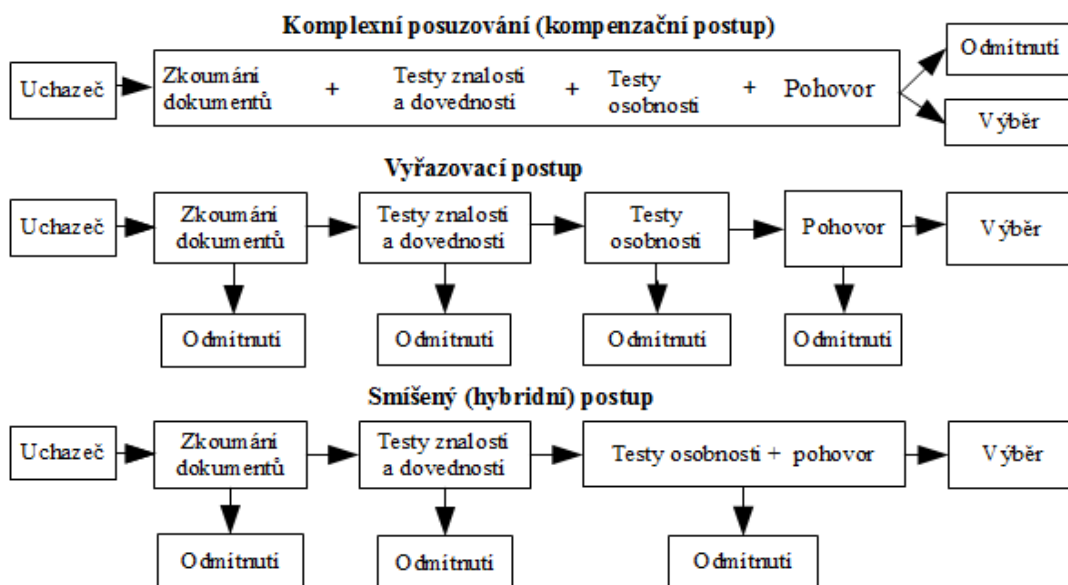
Reference

Další možností, jak lze získat informace o uchazeči, jsou reference. U tohoto zdroje musíme brát v úvahu možnou nízkou vypovídací hodnotu (Foot, Hook, 2002). Armstrong (2007, s. 365) dokonce uvádí, že osobní reference ukazují pouze to, že „uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele“. Nesmíme zapomínat ani na právní aspekty poskytování a získávání referencí.

Z výše uvedeného přehledu je tedy jasně patrná šířka spektra možných metod výběru. Z výzkumu používaných výběrových metod vyplynulo, že nejnižší vypovídací hodnotu má pohovor ve spojení s životopisem. Vyšší úspěšnosti dosahuje kombinace pohovoru, životopisu a speciálního výběrového dotazníku. Nejefektivnější se ukázal pohovor doplněný

výběrovým dotazníkem, životopisem a komplexním pracovní-psycho-
logickým vyšetřením. Poslední zmíněná metodika zaručuje správný výběr
v rozmezí 70–80 % v závislosti na druhu profese, pracovních podmínkách,
zastávané pozici a roli (Havlík, 2003).

Při hodnocení jednotlivých uchazečů můžeme postupovat trojím
způsobem. Při komplexním posuzování se k hodnocení používají všechny
možnosti, u kompenzačního postupu lze nedostatky v jedné části
kompenzovat v části jiné, u vyřazovacího postupu uchazeč po neúspěchu
v jedné části již nepostupuje dál. Lze použít i tzv. smíšený nebo hybridní
postup, který kombinuje oba předchozí. Všechny tyto postupy znázorňuje
obrázek 1.



Obrázek 1: Možné postupy při výběru pracovníků (Koubek, 2000, s. 229)

2.3 Administrativně-právní kroky při přijetí nového zaměstnance

Nezbytným krokem při přijetí nového zaměstnance je podpis smlouvy
mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jimž se dle zákona č. 262/2006 Sb.,
zákoníku práce, § 33 odst. 1, zakládá pracovní poměr. Ještě před tímto
důležitým okamžikem by měl být budoucí zaměstnanec seznámen s obsahem
smlouvy a měl by dostat prostor k otázkám a připomínkám. V následujícím
textu čerpáme ze zákona č. 262/2006 Sb.

V ČR musí pracovní smlouva obsahovat následující údaje (§ 34 odst. 1 zák. práce):

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána;
- c) den nástupu do práce.

V souvislosti s pracovní smlouvou je dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 34 (odst. 3 a 4) zaměstnavatel povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně a jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.

Dále je dle § 37 zák. práce zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance o obsahu pracovního poměru (bližší označení druhu a místa výkonu práce, údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené, údaj o výpovědních dobách, údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu, údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv).

Jak uvádí Koubek (2007, s. 119), „naš zákoník práce připouští a naše praxe používá pracovní smlouvy velmi obecné, příliš stručné a mnohdy nejednoznačné. Pracovní povinnosti, pravomoci, odpovědnost i nároky pracovníka v nich často bývají formulovány dosti široce a neurčitě.“ V zahraničí se zaměstnavatelé kloní spíše k individualizovaným, podrobným a rozsáhlým smlouvám, které jasně vymezují práva a povinnosti obou zúčastněných stran a předcházejí tak případným soudním sporům.

Po podepsání dokumentu bývá pracovník seznámen se všemi potřebnými předpisy spjatými s firmou a výkonem jeho práce a dále s pracovním řádem a právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat (§ 37 zák. práce). Svůj čas by měl novému zaměstnanci věnovat i přímý nadřízený. Kromě vyjádření podpory a povzbuzení by ho měl detailněji seznámit s náplní práce, pracovištěm i s ostatními pracovníky, případně školitelem (Koubek, 2007).

Na straně personálního útvaru se zakládá tzv. karta zaměstnance, osobní karta, která obsahuje všechny důležité údaje nového zaměstnance, pořizuje se mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, případně se vystavuje průkaz umožňující pohyb po společnosti. Od bývalého zaměstnavatele je také třeba převzít zápočtový list a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Kociánová, 2007).

2.4 Adaptace zaměstnance

Podoba adaptační fáze může rozhodnout o setrvání pracovníka v organizaci, či jeho odchodu ve zkušební době, proto jsme se rozhodli ji zařadit coby poslední fázi přijímacího procesu.

Rymeš (2003) zahrnují pod pojem adaptace adaptabilitu (schopnosti, dovednosti a zkušenosti určující povahu reakcí člověka v různých situacích), adaptování (zvládnání nároků této zátěžové situace) a adaptovanost (výsledek celého procesu, který dává vzniknout individuálnímu stylu pracovního jednání).

V průběhu pracovní adaptace dochází ke konfrontaci požadavků ze strany zaměstnavatele na kvalitu provedení pracovní činnosti a s existující kapacitou pracovníka. Dynamika tohoto procesu je určena proměnlivými nároky práce i vývojem a potřebami pracovníka (Rymeš, 1985). Celý proces tedy ovlivňují faktory objektivní (obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, způsob vedení, pracovní kolektiv, hodnocení nebo sociální vybavení) i subjektivní (odborná připravenost, osobní založení, hodnotový systém, postoje, motivace, zvládnutí pracovní role) a k harmonii mezi nimi dochází po dlouhodobé a obtížné práci (Rymeš, 2003). Protože pracovní proces probíhá v sociálním prostředí společnosti, je nezbytné vyslovit i pojem sociální adaptace, který se s pracovní adaptací prolíná. Rymeš (2003) ji dělí na adaptaci na organizační kulturu a na adaptaci na pracovní tým.

Význam firemní kultury tkví v jejím vlivu na sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice zaměstnanců. Pokud dojde k akceptaci těchto prvků, vzniká silná kultura, která ovlivňuje vnímání sociálního, hospodářského či kulturního poslání organizace lidmi uvnitř i mimo

organizaci. Těmito nepsanými zákony tak významně působí na chování a loajalitu lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009). Uvnitř samotné firmy pak usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty a zvyšuje schopnost konsenzu, čímž urychluje rozhodování a realizaci výsledků. Naopak nesoulad mezi cíli, hodnotami a normami zaměstnance a organizace může vyústit k projevům nízké loajality, absentérství a k fluktuaci (Lukášová, 2003).

Při adaptaci na pracovní tým se pracovník začleňuje do již existující sociální sítě. Podstatou procesu jsou interakce s ostatními členy skupiny, díky kterým se seznamuje s žádoucími projevy chování, hodnotami a normami (Rymeš, 2003).

Jak již bylo řečeno, podmínky při příchodu pracovníka do nového zaměstnání jsou jedním z klíčových okamžiků, který může ovlivnit jeho odchod či naopak setrvání ve společnosti. Branham (2004) uvádí, že až 60 % pracovníků změní zaměstnání během prvních sedmi měsíců – ihned po přijetí si začínají hledat jinou práci. Velkou měrou se na tomto stavu podílejí přímí nadřízení, kteří se novým pracovníkům nejsou schopni dostatečně věnovat a často nereálně očekávají perfektní výkony ihned po nástupu. Nový zaměstnanec by se měl vždy cítit vítaný, ceněný a motivovaný.

Tato situace může být ošetřena speciálním, tzv. adaptačním, programem, který bývá sestaven personálním oddělením, nejčastěji na období prvních šesti měsíců. Jeho součástí by měla být i příprava pracovního místa, přidělení osobního průvodce pro první den, poskytnutí brožury se všemi důležitými informacemi apod. Během rozhovorů by měl být pracovník seznámen s cíli a vizemi oddělení i firmy a pochopit, jakým způsobem do toho zapadá jeho práce v současné době i v budoucnosti. Měl by mít také možnost vyjádřit se ke svému vývoji a směřování ve společnosti (Branham, 2004).

Z výše jmenovaného jasně vyplývá psychická náročnost adaptačního procesu, které si všimli již Holmes a Rahe (1967). Na své škále životních událostí přiřadili změnám v pracovních podmínkách následující bodové ohodnocení:

- přeřazení v zaměstnání (47 bodů);
- změna postavení v zaměstnání (39 bodů);
- změna zaměstnání (36 bodů);

- větší zodpovědnost v zaměstnání (29 bodů);
- změna pracovních podmínek (20 bodů).

„Úspěšný průběh adaptace a výsledná adaptovanost pracovníků má bezprostřední vliv na jejich stabilizaci“ (Rymeš, 1985, s. 55), příznivý postoj a vztah k podniku či na pracovní výkon (Armstrong, 2007).

3. FLUKTUACE JAKO PROBLÉM STABILIZACE

„Fluktuace představuje jednu z možností mobility pracovníků, a to takovou, která vede k odchodu ze zaměstnání do jiné organizace. Podnětem k fluktuaci může být jak vlastní rozhodnutí pracovníka, tak výzva či rozhodnutí organizace“ (Štikar, Rymeš, Hoskovec, 2003, s. 330).

Fluktuaci můžeme považovat za přirozený jev pracovního trhu. V této práci se zaměřujeme na fluktuaci, která vzniká z podnětu zaměstnance. Lidé odcházejí za lepší pracovní nabídkou, lepší perspektivou, lepším vedením atd. Organizace může fluktuaci vnímat jako ztrátu i jako přínos (rozšířenější bývá vnímat ji jako ztrátu).

Určitá míra fluktuace je dokonce žádoucí. Za prvé sráží mzdové náklady. Pokud vycházíme z předpokladu, že mzdy se s délkou praxe zvyšují, nováčci s nižšími příjmy snižují výdaje firmy. Za druhé noví zaměstnanci přinášejí do společnosti nové nápady, postřehy, postoje a zabraňují tak stagnaci (Branham, 2004). Pozitivum uvádějí i Somaya a Willamson (2008). Díky migraci pracovníků mezi společnostmi a udržování kontaktů s bývalými kolegy vznikají informační kanály, které mohou sloužit k budování nových obchodních kontaktů firem. Bývalí zaměstnanci jsou navíc seznámeni s pracovními postupy a procesy bývalých zaměstnavatelů, a proto mohou tak přispět k větší efektivitě spolupráce mezi firmami.

Fluktuace je ale vnímána spíše jako jev negativní. Můžeme ji chápat jako „odraz určité úrovně pracovních podmínek, jako reakci na neuspokojivé nebo nevyhovující prostředí“ (Štikar, Rymeš, Hoskovec, 2003, s. 330).

Dle Hroníka (1999) se stává problémem, pokud je nižší než 5 % nebo vyšší než 25 %. Za běžnou míru můžeme považovat rozpětí od 15 do 25 % a lze ji spočítat pomocí následujícího vzorce:

(míra v %) =

$$\frac{\text{Počet rozvázání pracovního poměru za určitou dobu (1 kalendářní rok)}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} * 100$$

Armstrong (2007, s. 316) upozorňuje na limity tohoto výpočtu. Zásadním nedostatkem je nadhodnocení „v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají.“ Jako efektivnější nástroj analýzy odchodů pracovníků nabízí metodu přežití, což je podíl pracovníků přijatých do organizace v určitém období a jejich setrvání po několik měsíců či let. Dále navrhuje sledovat strukturu fluktuace, délky pracovních poměrů, důvod a způsob ukončení pracovního poměru apod.

Negativním důsledkem fluktuace pro firmy je finanční zátěž s tím spojená. Náklady dělí Branham (2004, s. 11) na přímé a nepřímé (viz tabulka 1). Určitou zátěží, která je nevyčíslitelná, ale přesto podstatná, je citová zainteresovanost, ztráta morálních zásad, demotivace ostatních zaměstnanců nebo ztráta zkušeností (Branham, 2004).

Přímé náklady	Nepřímé náklady
náborová reklama	režijní náklady zaměstnavatele
poplatky za průzkum/agenturu	plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů
výdaje za uchazeče	čas členů managementu
náklady na realokaci	čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled
výběrové řízení	čas instruktáže pro nové zaměstnance
lékařské vyšetření	doba výcviku/zdroje
ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče	pokles na křivce produktivity
výdaje na náborového pracovníka	ztráta obchodních příležitostí

Tabulka 1: Náklady na fluktuaci (Branham, 2004, s. 11)

3.1 Analýza příčin

Velká část manažerů stále věří, že je boj s fluktuací otázkou peněz. Opakované výzkumy v USA ukazují, že „většina nadaných lidí chce něco navíc, co většina společností neposkytuje – jistotu, že čím lepších výsledků budou dosahovat, tím lépe budou odměněni. Spojení peněz s kvalitou vykonané práce je mocným, ač stále ještě podceňovaným nástrojem“ (Branham, 2004, s. 12). Wagnerová (2008, s. 20) k síle peněz podotýká, že „... nemají příliš velký instrinktivní význam, protože symbolizují mnoho cílů. Fungují jako symbol rozličným způsobem pro různé lidi a dokonce i u stejného jedince pokaždé trochu jinak.“

Primárním prostředkem při vysoké fluktuaci ve společnosti je analýza příčin. (Štikar, Rymeš, Hoskovec, 2003, s. 331) doporučují následující kroky:

1. „Analýza objektivních materiálů (zaměstnanci z hlediska věku, kvalifikace, profese atd., jejich odchody a příčiny těchto odchodů).
2. Řízené rozhovory s vedoucími pracovníky a zaměstnanci s cílem zachytit možné zdroje rizik, problémů, napětí a nespokojenosti.
3. Hlubkové interview se zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít.
4. Dotazníkové šetření u zaměstnanců nových (příčiny odchodu z předchozího zaměstnání, očekávání), stávajících (zachycení fluktuačních tendencí) i odcházejících (příčiny odchodu).“

Branham (2004) navrhuje šest oblastí, na něž je dobré zaměřit pozornost.

1. Spojitost mezi výkonem a odměnou. Jak jsme se již zmiňovali výše, pro většinu zaměstnanců nehrají peníze nejdůležitější roli. Pokud zaměstnanec odchází, mívá k tomu více motivů – malou perspektivu růstu, nedostatek podnětů, špatný vztah s nadřízeným apod. Ze strany zaměstnavatele je důležité, aby zaměstnanec viděl spojitost mezi svým výkonem a odměnou. Pokud je odměna pro všechny stejná, pro výkonnější zaměstnance je to silně demotivující.
2. Příležitost k růstu nebo postupu. Zaměstnanec by si měl být vědom možnosti růstu, a to ve společnosti jakékoli velikosti. Manažer by se měl

informovat o profesních cílech svých podřízených a seznámit je se svými úmysly s nimi. Pokud plánování proběhne společně se zaměstnancem, bude to silný motiv k setrvání na stávající pozici.

3. Špatné hodnocení vlastní práce a nedocnění ze strany ostatních. Každý zaměstnanec by si měl být vědom důležitosti své práce pro chod organizace. Manažer by měl vědět, jakým způsobem každá pozice zapadá do celkové struktury podniku a dokázat ji odměňovat adekvátně k výkonu. Důležitým a stále podceňovaným prostředkem manažera je pochvala.
4. Absence příležitosti k využití přirozeného talentu. Pokud společnost obsadí místo kvůli ekonomické potřebě jakoukoliv osobou namísto „pravým“ člověkem pro danou pozici, po určité době se projeví problémy na obou stranách. Výsledkem bude fluktuace a další náklady. Důležité je tedy věnovat dostatek času výběru.
5. Nerealistická představa nebo nejasná očekávání. Tento problém se dotýká především skupiny absolventů, kteří očekávají výzvy a rychlý postup. Pokud se očekávání nenaplní, rezignují na kvalitní výkon nebo odejdou. Abychom tomu zabránili, měli bychom zcela realisticky prezentovat profesi a pracovní podmínky. Také očekávání ze strany zaměstnavatele (určité schopnosti, dobrá spolupráce s kolegy) by měla být verbalizována již na počátku, jinak se zvyšuje riziko rozčarování a ukončení spolupráce.
6. Nepříjemný manažer nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí. Díky bohatému pracovnímu trhu nemají zaměstnanci pocit, že musí snášet nevhodné chování manažera nebo zbytečně stresující pracovní prostředí.

Štikar, Rymeš, Hoskovec (2003) dělí příčiny fluktuace do tří skupin. První skupina zahrnuje příčiny uvnitř organizace, tj. příčiny spojené s pracovní činností a adaptací. Patří mezi ně fyzikální pracovní podmínky, technické vybavení a technologie, zatížení psychických funkcí a procesů, výdělek a sociální prestiž profese, mezilidské vztahy na pracovišti a organizace práce. Druhou skupinu tvoří příčiny mimo organizaci, např. společenský status organizace, vzdálenost od bydliště apod. Individuální příčiny jsou třetí skupinou a zahrnují věk, délku pracovního poměru, osobní cíle, aspirace, očekávání. Při analýze a interpretaci doporučují brát v úvahu následující okolnosti:

1. „Jednotlivé faktory vyskytující se na pracovišti ovlivňují míru spokojenosti a vytvářejí předpoklady pro určité chování zaměstnance. V tomto případě vystupuje spokojenost jako závisle proměnná, ovlivňovaná pracovními podmínkami.
2. Výrazná míra spokojenosti/nespokojenosti působí na chování člověka. V takovém případě vystupuje jako nezávisle proměnná, schopná navodit změnu chování.
3. Míra spokojenosti/nespokojenosti je podmíněna řadou podmínek v různé kombinaci a nestejného vlivu ve smyslu interindividuálním i intraindividuálním. Proměnlivost významu těchto podmínek pro člověka může být značná.“
4. Faktory, které ovlivňují spokojenost/nespokojenost mohou být do určité míry specifické pro povolání, pracoviště apod.
5. Fluktuaci lze chápat jako jev individuální i hromadný.
6. Fluktuaci mohou ovlivnit i podmínky mimo organizaci, např. situace na trhu práce.
7. Individuální fluktuace může být „výrazně determinována osobnostními proměnnými“ (Štikar, Rymeš, Hoskovec, 2003, s. 330).

Hroník (1999) se zamýšlí nad problematikou odchodu pracovníka ve vztahu k výběrovému řízení nebo adaptačnímu procesu. Doporučuje analyzovat každý odchod v průběhu prvního roku. Problém ve výběru může nastat ze tří důvodů:

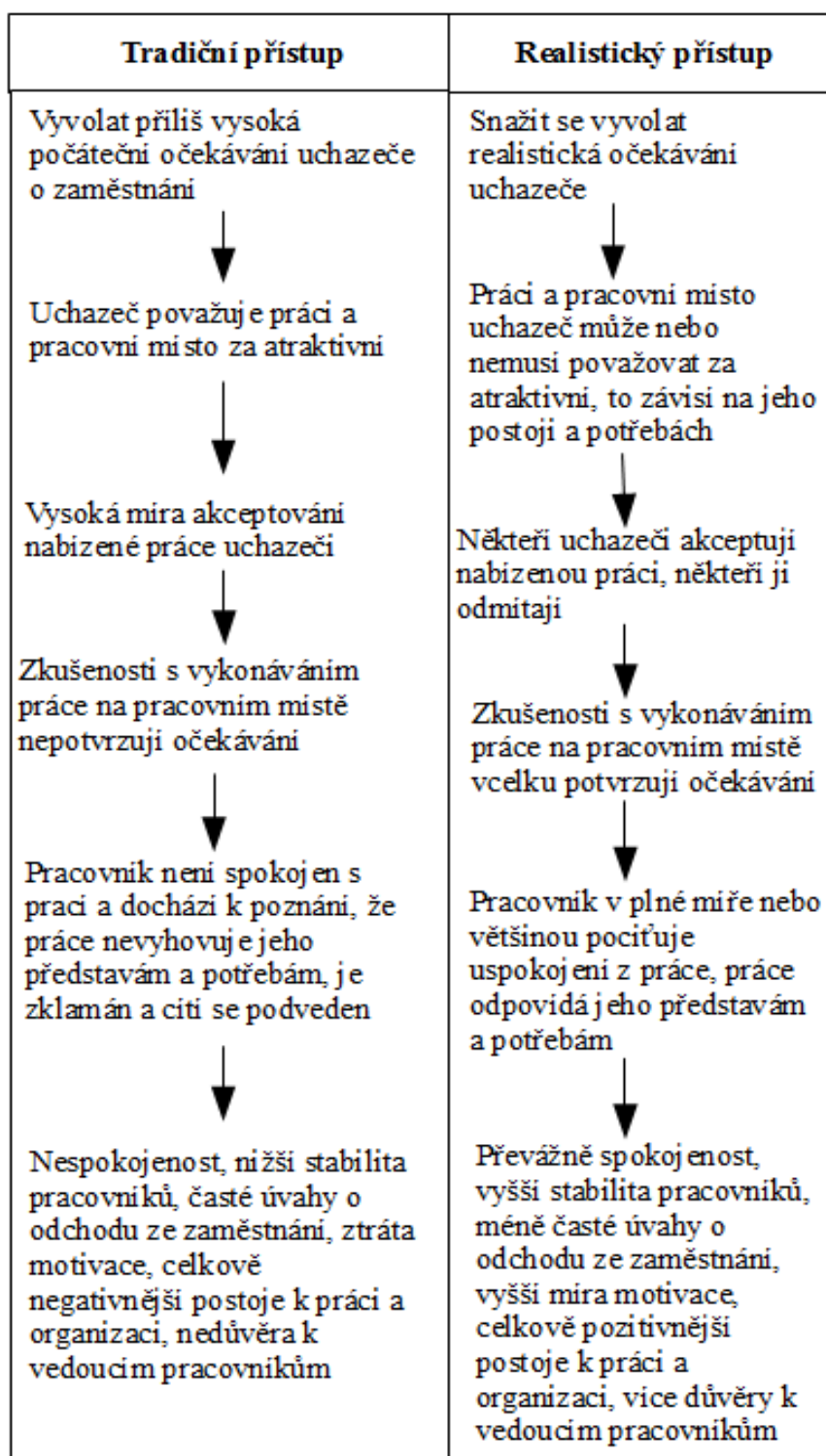
- nízká kompatibilita pracovníka a charakteru práce;
- nízká kompatibilita pracovníka a firemní kultury či týmového prostředí;
- nevhodná osobnostní struktura.

Za neúspěšným adaptačním procesem můžou stát:

- nesplněné sliby ze strany zaměstnavatele;
- absence či nedostatečná propracovanost adaptačního procesu;
- mýtus „hození do vody“;
- nesoulad mezi prosazovanou a reálnou firemní kulturou.

Také Koubek (2000) obrací svou pozornost již k přijímacímu procesu, resp. ke způsobům prezentace pracovního místa a jejich důsledkům.

Z následujícího přehledu (viz obr. 2) je patrné, že nereálná prezentace nabízeného pracovního místa může vést k fluktuaci.



Obrázek 2: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků (Koubek, 2000, s. 207)

3.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Faktorů, které ovlivňují fluktuaci, lze v literatuře nalézt celou řadu. V následující kapitole zmiňujeme faktory, které jsme vyhodnotili jako nejdůležitější, a uvádíme výzkumy, které by naše hodnocení měly dokládat.

3.2.1 Pracovní spokojenost

Rymeš (2003) popisují pracovní spokojenost jako výsledek vnímání, prožívání a vyhodnocení vykonávané činnosti. Její úroveň výrazně určuje obecnou kvalitu života a odráží se v psychickém i fyzickém zdraví. Objektivně lze pracovní spokojenost hodnotit z hlediska výkonnosti, efektivity či kvality.

Podle Kollárika (1986, s. 14) vyjadřuje tento pojem „všeobecně určitou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se ve společnosti.“ Rozlišuje pracovní spokojenost a spokojenost s jednotlivými faktory práce, mezi nimiž je lineárně závislý vztah. Základními znaky pracovní spokojenosti jsou trvalost (tj. frekvence změn) a intenzita (tj. míra prožitku).

„Uspokojení z práce je důležité ze dvou hlavních důvodů. Za prvé, je to jeden z indikátorů psychologické pohody jednotlivce nebo jeho duševního zdraví. Za druhé, často se předpokládá, že uspokojení z práce povede k motivaci a dobrým pracovním výkonům“ (Arnold, 2007, s. 250).

Při snaze zdokumentovat přístupy k pracovní spokojenosti můžeme teorie rozdělit na jednofaktorové a vícefaktorové. Protože pracovní spokojenost není předmětem této práce, zmíníme ty, které považujeme za zásadní. Z jednofaktorových teorií, tedy teorií, v nichž se spokojenost pohybuje na škále spokojenost – nespokojenost, jmenujme Maslowovu teorii, která vychází z jeho hierarchie potřeb. Pokud hovoříme o pracovní činnosti, musíme si uvědomit, že směrem k vrcholu dochází ke snižování uspokojení (Kollárik, 1986). Vroomova expektační teorie vychází z Lewinovy teorie valence, kterou pojímá jako přitažlivost cíle pracovní činnosti. Aktivita jedince potom vzrůstá s přitažlivostí cíle (Bedrnová, Nový, 2002). Z dvoufaktorových teorií, tedy teorií, které pojímají spokojenost a nespokojenost jako na sobě nezávislé, zmíníme alespoň Herzbergovu teorii. Podněty rozlišuje na vnější, hygienické, které ovlivňují spokojenost, a vnitřní,

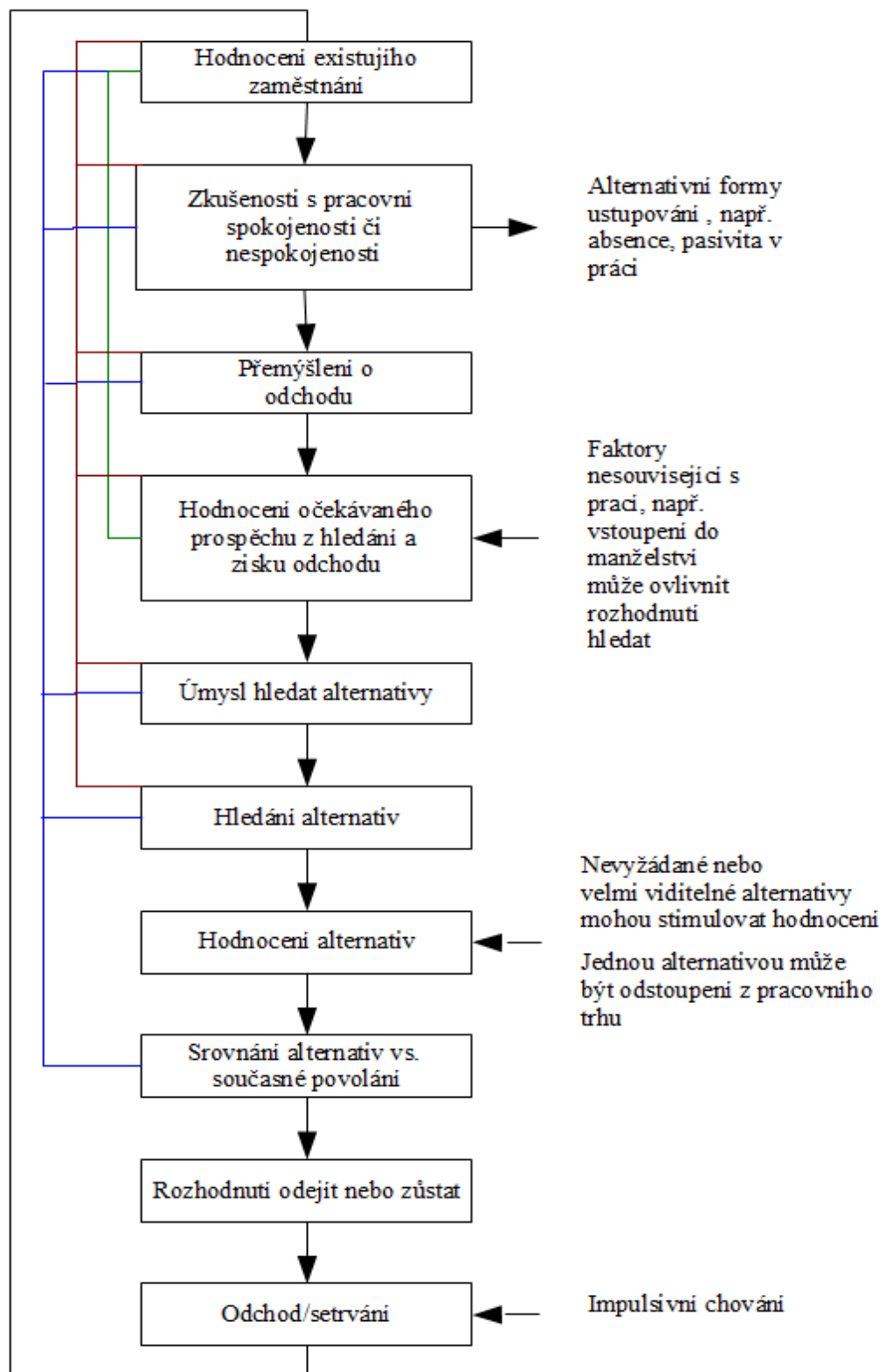
motivátory, které se odrážejí ve výkonnosti (Rymeš, 2003). Nakonečný (2005) připomíná, že právě Herzberg poukázal na rozdíl mezi spokojeností s prací (tj. s jejím obsahem) a spokojeností v práci (s pracovním prostředím).

V roce 1958 publikovali March and Simon svou teorii organizační rovnováhy, říkající, že pracovní spokojenost podporovaná nedostatkem alternativ na trhu práce redukuje fluktuaci zaměstnanců (Peterson, 2004; Hausknecht, Rodda a Howard, 2009). Silný vztah mezi nespokojeností zaměstnanců a fluktuací, příp. absencemi našli také Brayfield a Crockett (1955), kteří připojují jako důležitou proměnnou postoje zaměstnanců k práci. Shneider a Snyder (1973) přidávají ještě klima organizace. Tento faktor potvrzují i Lambert, Hogan, Barton (2001). Ti dokládají, že pracovní prostředí je u pracovní spokojenosti důležitější než demografické charakteristiky (např. vzdálenost pracoviště od bydliště) a spokojenost je klíčovou proměnnou mezi pracovním prostředím a záměrem odejít. Mobley (1977) zaměřil pozornost na proces rozhodování zaměstnance o odchodu a rozpracoval následující model (viz obr. 4).

Na tento model reagovali později další výzkumníci. Hulin, Roznowski a Hachiya (1985) například upozorňují na fakt, že existence pracovní alternativy a spokojenost mohou mít zcela odlišný dopad na různé skupiny lidí v populaci (např. vliv na zaměstnance sezonní a na hlavní pracovní poměr, různé ekonomiky vytvářejí odlišné zaměstnance atd.). Zároveň však potvrzují hypotézu o vlivu spokojenosti na odchod ze zaměstnání. Hom a Grieffeth (1995) publikovali integrativní model determinantů fluktuace. Výzkumníci předpokládají reciproční vztah mezi pracovní spokojeností a oddaností a jejich analýzu pokládají za klíčovou k určení determinant odchodu. Jako předchůdce pracovní spokojenosti byly identifikovány pracovní prostor, role stresu, koheze skupiny, kompenzace, naplnění očekávání. Předchůdci oddanosti organizaci jsou potom procedurální spravedlnost, očekávaný přínos rolí, jistota zaměstnání, extraorganizační loajalita.

Z metod pro měření uspokojení z práce se používá index popisu práce (Job Description Index), stupnice uspokojení z práce (Job Satisfaction Scales) a stupnice uspokojení z práce v rámci indikátoru stresu z povolání

(Occupational Stress Indicator). Všechny obsahují výroky, které vyjadřují vztah k práci obecně nebo k jejím jednotlivým aspektům – výše mzdy, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti apod. (Arnold, 2007).



Obrázek 3: Model fluktuace (Mobley, 1997)

3.2.2 Motivace

Jak uvádí Rymeš (2003, s. 102) ... „nelze říci, že by některá z dosud známých teorií pracovní motivace byla všeobecně přijímána nebo byla alespoň výrazně dominantní.“ Většina autorů definuje pracovní motivaci jako motivaci, která je spojena s výkonem pracovní činnosti. Můžeme s ní spojovat přístup člověka k práci, jeho pracovnímu uplatnění a vztah k pracovním úkonům. V psychologii se obvykle motivace k práci dělí do dvou skupin. Intrinsická motivace zahrnuje motivy přímo související s prací. Motivace extrinsická naopak zastřešuje motivy, které nesouvisejí s vlastní prací (Bedrnová, Nový, 2002).

Bedrnová a Nový (2002, s. 262–263) uvádějí následující příklady intrinsických motivů:

- potřebu činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“);
- potřebu kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi, např. obchodní profese);
- potřebu výkonu (zejména uspokojení s tím spojené);
- touhu po moci (zejména u vyšších pozic v hierarchii organizace);
- potřebu smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

K extrinsickým motivům řadí Bedrnová a Nový (2002, s. 262–263):

- potřebu peněz;
- potřebu jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka);
- potřebu potvrzení vlastní důležitosti (motiv často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice);
- potřebu sociálních kontaktů;
- potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty).

Deci a Ryan (2000) předpokládali existenci tří hlavních typů motivace. Vnitřní motivace pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Například člověk rád pracuje, protože se při své práci rád učí nové věci. Vnější motivace

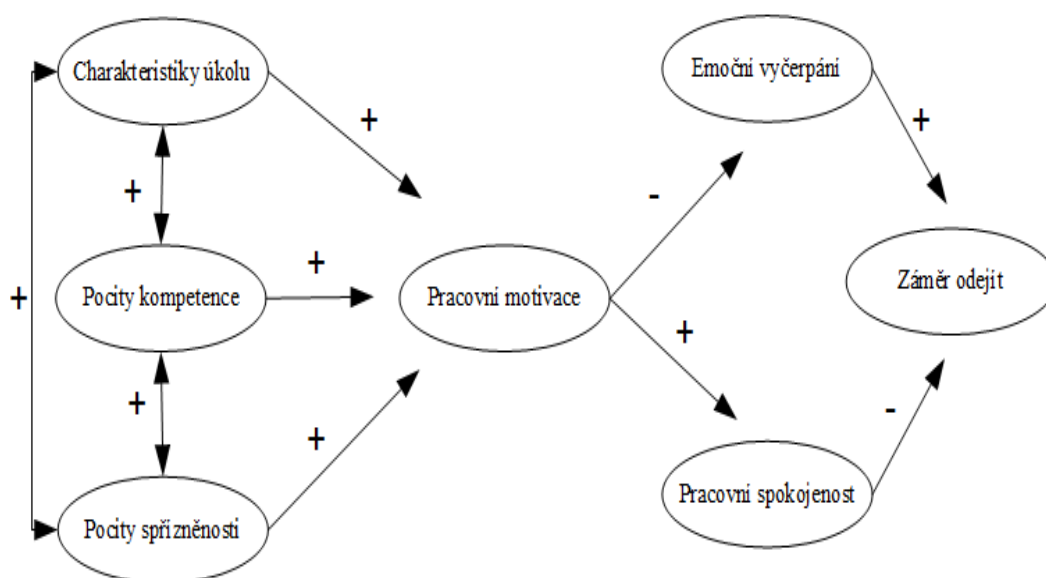
způsobuje zapojení do aktivity, která vede k dosažení cíle. Třetí typ nazvali amotivací. Ta je doplňkem předcházejících. Pouze s ní je motivace lidského chování kompletní. Zároveň tímto poukazují na relativní nedostatek motivace. Jedinci, kteří jsou amotivovaní, vykonávají činnost, aniž by pociťovali smysl a viděli vztah mezi činností a jejími následky. Stav amotivace může nakonec vést k naučené bezmocnosti.

Výzkumem pracovní motivace se dlouhodobě zabývali Hackmana a Oldhama (1975). Z výsledků jejich práce vyplývá, že zaměstnanci jsou více motivovaní, spokojení s prací, vykazují vysokou a kvalitní výkonnost, zlepšují zákaznický servis, vykazují nízké absentérství a sníženou fluktuaci, pokud práce splňuje následující požadavky:

1. Různorodost dovedností. Práce by měla být výzvou pro dovednosti a schopnosti zaměstnance. Čím více jich musí během pracovního výkonu použít, tím uspokojivější a smysluplnější pro něj práce je.
2. Identita úkolů. Smysluplnější je vytvoření celku, který je předem identifikován, než práce v sériové výrobě, tj. stále jen na jedné části.
3. Význam úkolů. Zaměstnanec by měl chápat význam svojí činnosti, ať už pracuje na čemkoliv.
4. Autonomie. Rozsah, v jakém má pracovník v rámci své práce možnost svobodě se rozhodnout, jak se bude postupovat, ovlivňuje, nakolik se bude cítit osobně odpovědným za výsledek.
5. Zpětná vazba. Zaměstnanci by měli mít možnost získat zpětnou vazbu, nejlépe bezprostřední, o kvalitě a efektivitě své práce.

Motivační model Richera, Blancharda, Valleranda (2002) předpokládá, že pocit spřízněnosti s kolegy a přesvědčení, že mohou společně a pozitivně ovlivnit tzv. sebeurčující pracovní motivaci, podporuje spokojenost s prací a brání emočnímu vyčerpání (viz obr. 5). Tento model předpokládá následující. Za první, že skutečné odměny, pocit kompetence a spřízněnosti s kolegy pozitivně ovlivňují sebeurčující motivaci. Za druhé, že sebeurčující pracovní motivace pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a negativně emocionální vyčerpání. Pracovní spokojenost a emocionální vyčerpání ovlivňují záměr odejít.

Teorií a modelů motivace je velké množství. Protože nejsou tématem práce, nebudeme je dále vyjmenovávat. Důležité v tuto chvíli je uvědomit si, že pracovní motivace vychází jak z člověka samého, tj. jeho potřeb, zájmů, tak z vnějšího prostředí, které poskytuje stimulaci (odměny, tresty) a do značné míry ovlivňuje výběr práce, i jeho setrvání člověka v ní.



Obrázek 4: Motivační model fluktuace (Richer, Blanchard, Vallerand, 2002)

3.2.3 Pracovní podmínky

Do této části jsme zahrnuli veškeré faktory, které se týkají pracovního prostředí, vztahů na pracovišti i např. délky setrvání na něm.

Velká skupina výzkumníků zabývajících se problematikou fluktuace, zaměřila svou pozornost na vztahy mezi zaměstnancem, jeho nadřízeným a organizací. Peterson (2009) provedla výzkum manažerů ve vládních agenturách a potvrdila, že jejich setrvání v organizaci je ovlivněno organizačními postupy, které souvisejí s kariérou a vztahy. Pokud by manažeři měli větší možnost ovlivňovat svou kariéru a dosahovat cílů, které si určí, nebudou si hledat příležitosti v jiné společnosti. Vlivem vnímané podpory nadřízeného a organizace na fluktuaci se zabývali také Maertz et al. (2001), kteří konstatují, že je významnější, než se dosud myslelo. To potvrzuje i výzkum Allena, Shorea a Griffetha (2003), jež uvádějí, že vnímaná

podpora personálního oddělení (podílení se na rozhodnutí, spravedlivé odměňování, příležitost k růstu přispívá k rozvoji podpory ze strany organizace, a tak ovlivňuje zavázání se organizaci a pracovní spokojenost. Zhang et al. (2008) zkoumali vztah zaměstnanec–organizace a podporu přímého nadřízeného při vzniku důvěry u středního managementu a zjistili, že oba tyto vztahy hrají roli. Přímí nadřízení jsou při vytváření důvěry důležitější. Dupré a Day (2007) se zabývali vztahem mezi podporou zaměstnancům a kvalitou práce na jedné straně a zdravím a úmyslem odejít na straně druhé. Prokázali však pouze nepřímou souvislost. Na důležitou roli identifikace s firmou upozorňují Randsley de Moura et al.(2008). Pracovními vztahy se zabýval ve svém výzkumu i Whiteoak (2007); pozornost zaměřil na vztah mezi vnímáním skupiny a fluktuací. Prokázal, že vnímání vlastní skupiny hraje důležitou roli při rozhodování odejít. Proměnnými, které vstupují do tohoto vztahu, jsou např. koheze skupiny, pociťovaný závazek a společné cíle.

Také pracovní stres a s tím spojené vnímání kontroly je důležitou proměnnou fluktuace (Wunder, Dougherty, Welsh, 1982). Avey, Luthans, Jensen (2009, s. 688) našli ... „signifikantně inverzní vztah mezi psychologickým kapitálem (výkonnost, optimismus, resilience), vnímanými projevy pracovního stresu a odchodem ze zaměstnání“. Van Breukelen, Van Der Vlist, Steensma (2004) dlouhodobě zkoumali tradiční proměnné spojované s fluktuací – pracovní spokojenost, oddanost organizaci, věk, funkční období a další – u námořnictva. Jako nejlepší prediktor pro odchod určili plánované chování, které odráží vědomé rozhodnutí něco provést či nikoliv. Analýzou také prokázali, že predikovat chování u probandů, kteří mají v plánu odejít, je komplikovanější než u těch, kteří zůstávají. Za zajímavou myšlenku považujeme upozornění autorů, že zaznamenat kompletní pozadí procesu rezignace je možná lepší cesta než se snažit určit prediktory.

3.2.4 Další faktory

Porter a Steers zveřejnili v roce 1973 model setkání – očekávání. Tvrdí, že zaměstnanci přicházejí do organizace se skupinou očekávání, která, pokud nejsou uspokojena, vedou k fluktuaci. Ovšem neopomínají zmínit ani faktory, jako jsou věk, délka pracovního vztahu v organizaci, osobnostní

charakteristiky, rodinné poměry (Peterson, 2004). Význam vzdělání a biografických informací jako důležitých determinant pracovní mobilitu přidávají Dicker, Roznowski a Harrison (1996).

Od všech předchozích teorií se liší Beachova teorie představ (image theory), proto jsme se jí rozhodli věnovat podrobněji. Autor v ní říká, že lidé jsou neustále zahrnováni velkým množstvím informací, které mohou ovlivňovat jejich chování. Kromě informací hrají významnou roli představy, které jsou trojího druhu. Představy hodnot jsou založené na principech, kritériích dobra a zla, ve vztahu k našim cílům a plánům. Druhými jsou představy dráhy, které se vztahují k budoucnosti, vizím a cílům. Třetími jsou strategické představy, související s plánováním a dosahováním cílů z oblasti představ dráhy. Důležité je uvědomit si následující. Za prvé, že lidé mají soubory představ pro různé oblasti svého života – hlavní jsou rodina, práce, přátelé, volný čas a etické principy. Za druhé, představy mohou být více či méně jasné, jednoduše či složitě popsatelné, silně či slabě rozhodující. Za třetí, že lidé používají představy během prověřování sekvenčním způsobem. To znamená, že porovnávají informace s relevantní oblastí (např. práce) a poté s dalšími představami, počínaje představou hodnot, konče představami strategickými. Za čtvrté, že lidé mohou měnit představy místo toho, aby odmítli nebo přijali informace či nabízené možnosti. Tato reakce je sice výjimečná, ale možná.

Tato fakta mají vliv na rozhodování o odchodu ze zaměstnání. Konflikty mezi představami mohou zpomalit proces rozhodování a učinit ho důslednějším. Je také pravděpodobnější, že lidé změni spíše slabé představy než silné, strategické spíše než hodnotové. Na druhou stranu přínosem takových konfliktů a nesrovnalostí může být rozvoj kognitivních aktivit.

Aplikace této teorie na fluktuaci je následující. Za prvé: určité události, které nazýváme šokem systému, způsobují, že se lidé zastaví a přemýšlejí o významu nebo dopadu dané události na jejich práci. Šok musí být vyložen a začleněn do systému přesvědčení a představ –ignorovat.ho může způsobit problémy v budoucnosti Důležité je si uvědomit, že ne všechny události jsou šokem a ne všechny šoky, které vedou ke změně zaměstnání, jsou spojeny s pracovní událostí. Může se otřást např. sociální systém zaměstnance, který

ho silně ovlivňuje. Zapomínat bychom neměli ani na sociální a kognitivní kontext poskytující referenční rámec pro výklad (Beach, Connolly, 2005).

3.3 Exit interview a post-exit interview

Pokud chceme zlepšit práci s lidskými zdroji, máme v rukou dva možné nástroje. Tradiční je exit interview, ve kterém se snažíme co nejlépe specifikovat důvody odchodu. Častým úskalím metody je osobní postoj zaměstnance, který nechce pravé důvody uvést nebo je nedokáže popsat způsobem, který by bylo možno uchopit a dále s ním pracovat.

John Sullivan (1997) uvádí jako efektivnější alternativu tzv. post-exit interview, které slouží k zjištění příčin odchodu zhruba po šesti měsících. Výhodou tohoto nástroje je menší emoční zainteresovanost dotazovaných, dále možnost reflektovat a srovnat bývalou a současnou práci a větší upřímnost, protože již zmizela potřeba dobré reference od nadřízených. Můžeme tudíž očekávat signifikantně odlišné odpovědi. Práce se získanými daty je reálnější než v prvním případě.

Pokud není možné provést osobní interview, můžeme zvolit post-exit dotazník. Ten by neměl trvat déle než 15 minut. Na ukázkou uvádíme několik otázek¹.

- Které skutečnosti na vaší práci (manažerovi, společnosti,...) způsobily, že jste u nás zůstal(a) tak dlouho?
- Existují některé stránky Vašeho současného zaměstnání (manažera, společnosti,...), které vnímáte pozitivněji než ty, které jsme Vám nabídli my?
- Jaké byly tři největší překážky v odvádění dobré práce během posledních šesti měsíců u nás?
- Můžete nám pomoci zlepšit způsob řízení organizace tím, že nám řeknete, které významné „spouštěče“ nebo důvody Vás vedly k rozhodnutí odejít?

¹SULLIVAN, John. Talent Management Thought Leadership Community [online]. 1997-09-09 [cit. 2010-04-03]. Retention Strategy – Why Do People Stay In Their Jobs. Dostupné z WWW: <<http://www.drjohnsullivan.com/articles-mainmenu-27/retention-mainmenu-38/170-retention-strategy-why-do-people-stay-in-their-jobs>>.

- Uvedte pět nejvýznamnějších důvodů odchodu – můžeme nabídnout seznam, v němž si dotazovaný zvolí pět důvodů, které dle důležitosti očísluje.

Protože s sebou práce s bývalými zaměstnanci přináší logické komplikace, jako např. neochotu pomoci bývalému zaměstnavateli, za lepší strategii při eliminaci odchodu zaměstnanců považujeme možnost pracovat s otázkami, proč lidé zůstávají a co očekávají. Jak konstatuje Sullivan (1997) ... „posílení těchto faktorů je obecně jednodušší a úspěšnější než se snažit eliminovat frustrující elementy práce, které způsobují odchod.“ Tento pohled můžeme považovat za prevenci fluktuace. Rozhovor na téma „Proč zůstáváte ve svém zaměstnání?“ doporučuje provádět periodicky s každým pracovníkem.

Ke zjišťování potřebných údajů můžeme použít následující metody:

- skupinový rozhovor;
- dotazníky nebo ankety;
- diskuzi s manažerem nebo personalistou „mezi čtyřma očima“.

Kvůli vyšší efektivitě se doporučuje zaměřit se nejdříve na klíčové pozice, tj. zaměstnance, kteří přinášejí firmě zisk a mají více možností najít uplatnění jinde. Poté přicházejí na řadu ostatní pracovníci.

Pro ilustraci Sullivan (1997) uvádí následující otázky:

- Proč zůstáváte v tomto zaměstnání?
- Co máte nejraději na své práci, spolupracovnících, nadřízených?
- Co je pro Vás výzvou?
- Jaké je Vaše vysněné povolání? (Jednoho dne byste chtěli...?)
- Myslíte si, že lidé poslouchají a oceňují Vaše nápady/rozhodnutí?
- Kdybyste vedl(a) své pracoviště, co byste dělal(a) jinak?
- Máte všechny informace, které potřebujete ke své práci? atd.

Tento typ rozhovoru klade velké nároky na tazatele, takže je nutné při výběru zvážit kvality manažera. Jistou alternativou, kterou ale považujeme za méně žádoucí, je rozhovor s kompetentní osobou z personálního oddělení (Sullivan, 1997).

Mezi nejčastěji uváděné důvody odchodu dle Armstronga (2007, s. 318):

- „nabídka vyšší mzdy jinde;
- nabídka lepšího kariérového postupu jinde;
- větší jistota zaměstnání u jiné firmy;
- lepší možnosti uplatnění svých schopností, odbornosti;
- lepší pracovní podmínky u jiné organizace;
- špatné vztahy v kolektivu;
- špatné vztahy s nadřízeným;
- osobní důvody – doprava, zdravotní stav, rodinné problémy.“

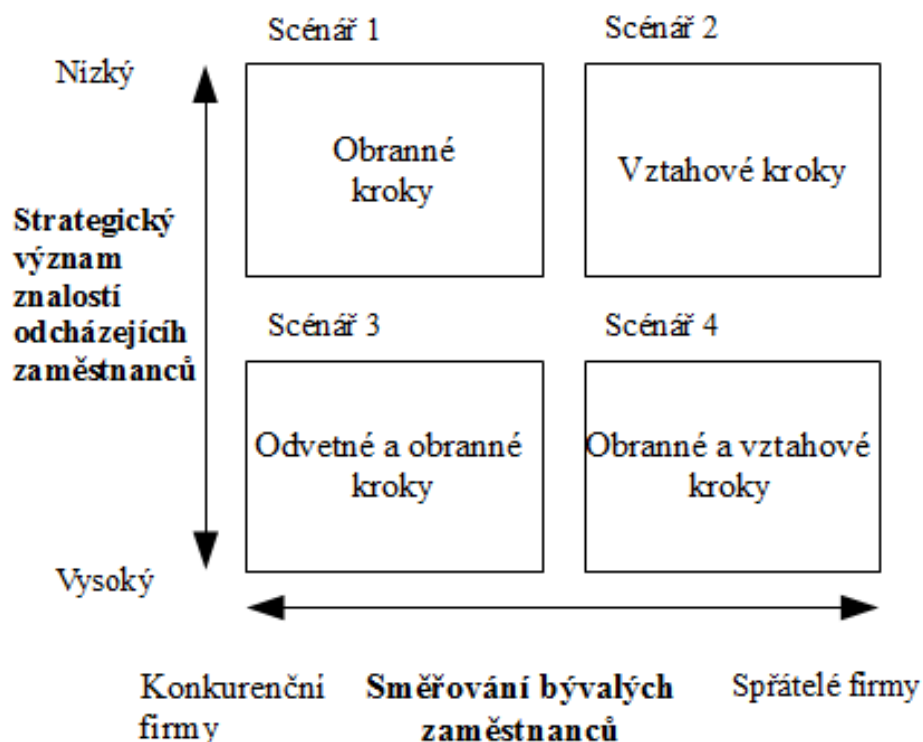
3.4 Strategické reakce firem

Somaya a Willamsom (2008) popisují tři typy strategické reakce firem na fluktuaci. Při obranné strategii se manažeři snaží učinit opatření k snížení fluktuace. Součástí může být zvýšení platů, kariérní plány, nabídky benefitů a vzdělávacích programů. Odvetná strategie je agresivním útokem na odcházející zaměstnance či jejich nové zaměstnavatele. Má podobu žalob, vynucování konkurenční doložky apod. Využil ji v roce 2005 i Microsoft, aby zabránil bývalému viceprezidentovi uplatňovat své zkušenosti u společnosti Google.

Vztahový přístup, který je další možnou reakcí, neusiluje o snížení samotné fluktuace jako předchozí dva přístupy. Zaměřuje se na využití tzv. sociálního kapitálu, který vytváří. Příkladem mohou být programy a fóra, jejichž cílem je udržovat vztahy mezi bývalými a současnými zaměstnanci. Účast na nich může být dokonce odměňována, např. poskytnutím slevy na výrobky. Firmy využívající tuto strategii očekávají přínos minimálně ve třech oblastech. Za prvé si rozšiřují přístup k potenciálním klientům, za druhé si rozšiřují pole, z něhož je možné čerpat lidský kapitál, čímž snižují administrativní náklady na nábor, a za třetí vytvářejí dobré jméno firmy.

Při výběru strategie by měl manažer zvážit několik hledisek, respektive měl by si být schopný odpovědět na dvě základní otázky. Za prvé: jak cenné jsou pro firmu zkušenosti a znalosti odcházejícího pracovníka – je nenahraditelný? Je nepopíratelným faktem, že se strategická důležitost pro

firmu u jednotlivých pracovníků liší. Za druhé: kam zaměstnanec odchází? Bude pracovat u spřátelené firmy, nebo u konkurence? Poté již stačí zvolit jeden z následujících scénářů a vybrat postup:



Obrázek 5: Portfoliový přístup k fluktuaci (Somaya a Willamsom, 2008)

Ve scénáři 1, kdy zaměstnanec odchází ke konkurenci a jeho znalosti mají malý strategický význam, jsou prioritou co nejnižší administrativní náklady spojené s přijetím nového pracovníka. Nelze počítat s přínosem v podobě sociálního kapitálu a zlepšení obchodních vztahů. Použijeme tedy obranné kroky.

Při druhém scénáři musíme kromě ztrát v podobě administrativních nákladů a ztrát lidského kapitálu počítat s možným přínosem z oblasti sociálního kapitálu. Přijímáme tedy vztahová opatření.

Nejméně příjemný je odchod strategického zaměstnance ke konkurenci (scénář 3). Musíme počítat jak s administrativními náklady na přijetí nového pracovníka, tak s obchodními ztrátami; přínos je nulový. Proto přicházejí na řadu odvětné kroky.

Nepříjemný, ale přijatelnější je odchod strategického zaměstnance ke spřátelené firmě. Přes ztráty je nutné mít na zřeteli sociální kapitál a udržovat dobré vztahy. Nejeftektivnější je obranný a vztahový přístup.

3.5 Stabilizace zaměstnanců

Při vypracovávání strategií stabilizace zaměstnanců vycházíme z mnoha ukazatelů – ze zaměření a velikosti společnosti, jejího postavení na trhu, věkového rozložení zaměstnanců (zaměstnanci do třiceti let se zaměřují na budování kariéry a fluktuují více, starší jsou náročnější na autonomii, ale oceňují stabilitu apod.) atd. (Armstrong, 2007). Mezi konkrétní faktory ovlivňující stabilizaci se nejčastěji uvádějí:

1. **Pověst společnosti.** Dobré jméno společnosti, které samo zaměstnance přitahuje a umožňuje výběr z široké palety kvalitních uchazečů, je velkou výhodou na pracovním trhu. Vybudování kvalitní firemní značky a kultury je založeno na ochotě firmy investovat množství času i financí do vztahu se zaměstnanci i okolím (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007, s. 321) jmenuje následující možnosti zlepšování pověsti podniku coby zaměstnavatele:

- „Lepší odměňování;
- možnosti rozvoje, vzdělávání, budování kariéry;
- family-friendly programy (např. přizpůsobení pracovní doby, nabízení péče o děti);
- dobré zařízení a vybavení pro kvalifikované pracovníky;
- »zlaté přivítání« (náborový příspěvek);
- příspěvek na přestěhování atd.“

2. **Získávání a výběr zaměstnanců.** Této problematice se věnujeme na začátku práce, proto se zde omezíme pouze na konstatování, že může být kvalitní výhradně tehdy, jestli-že manažeři poskytnou přesnou definici, jaké schopnosti od uchazečů vyžadují, jakých cílů by měl nový zaměstnanec dosáhnout v horizontu např. šesti měsíců, do jednoho roku apod. (Branham, 2004).
3. **Adaptace.** Také důležitost adaptace byla zmiňována již výše. Připomeňme tedy alespoň, že by se nový zaměstnanec měl cítit vždy vítaný, ceněný a motivovaný (Branham, 2004).

4. Styl a úroveň vedení. Ve chvíli, kdy se nový zaměstnanec adaptoval a svou práci vykonává dle našich představ, nastává další, neméně obtížná část manažerovi práce. Zaměstnance je vhodné vést k výkonu, pomáhat mu v profesním rozvoji a jeho pokroky i kvalitní výkon dokázat ohodnotit. Protože vedení, hodnocení a motivování zaměstnanců není předmětem práce tohoto rozsahu, chtěli bychom tímto alespoň zdůraznit jejich důležitost v boji proti fluktuaci.
5. Příležitost ke vzdělávání a dalšímu rozvoji.
6. Uznávání, oceňování a odměňování výkonu (Armstrong, 2007; Branham, 2004). Zajímavých benefitů mohou podniky nabídnout celou řadu, za nejzajímavější ale považujeme tzv. family-friendly programy, které jsou zaměřené na zdraví zaměstnanců a podporu rovnováhy rodinného a pracovního života (pomoc při péči o děti, zkrácené úvazky, flexibilita v práci). Cílem je posílení spokojenosti v oblasti osobního života a z toho vyplývající zlepšené soustředění v práci. návratnost investic do family-friendly programů je potvrzena mnoha studiemi (např. Demby, 2004; Johnson, 1995), které zároveň poukazují i na snížení fluktuace po zavedení programu. Vybudování loajality je dle nás skvělou možností, jak problému fluktuace předcházet.

Na závěr uvedme výzkum Hausknechta, Rodda a Howarda (2009), kteří zkoumali 12 faktorů, jež zaměstnanci nejčastěji jmenují jako důvod, proč by zůstávali (proč zůstávají) na své aktuální pracovní pozici. Jejich výsledky poukazují na to, že rozhodnutí zůstat ovlivňují u různých zaměstnaneckých skupin různé faktory. Spokojenost s prací, vnější ohodnocení, závazek k organizaci a prestiž zaměstnanci obecně jmenují nejčastěji. Výše postavení zaměstnanci a lidé neplacení hodinově častěji zmiňují možnost postupu a prestiž organizace jako důvod, proč zůstávají, zatímco níže postavení a hodinově placení zaměstnanci zdůrazňují vnější odměnu.

4. CALL CENTRUM

4.1 Charakteristika práce v historickém kontextu

Vznik call center (dále CC) je spojen s rokem 1908, kdy se začala pomocí telefonu prodávat inzerce v telefonním seznamu. V šedesátých letech společnost Ford Motor Company využila tento způsob oslovování klientů, aby našla možné kupce pro své automobily, a realizovala 20 000 000 hovorů s potenciálními zákazníky; CC se tak stala trvalou součástí obchodního trhu (Norman, 2005).

Ve svých počátcích, v 60. letech 20. století, byla CC pouze úsporným řešením, které umožňovalo centralizaci a zpracování požadavků trhu. Operátoři se specializovali na řešení konkrétního produktu či úkolu, vyžadována po nich byla především slušnost a laskavost. Záhy se však objevily první nedostatky v podobě nudy a kognitivního přetížení, které byly reakcí na opakující se úkoly a hluk. Odpovědí na nespokojenost byla změna designu pracovního místa tak, aby se zaměstnanci vzájemně nerušili. Záhy však vyvstal problém, kterým byla sociální izolace, s níž se pracuje dodnes (Bagnara, Marti, 2001).

V 70. letech došlo k posunu ve vztahu zákazníka a CC. Objevil se požadavek na osobní péči při nákupu. Servis poskytovaný CC se tomuto trendu přizpůsobil a pro jednotlivé hovory vymezil větší prostor. Delší čekání na operátora však vedlo ke zvýšení počtu nespokojených klientů a většímu tlaku na operátory (Bagnara, Marti, 2001).

Zásadní změna nastala na přelomu 80. a 90. let (srov. Bagnara, Marti, 2001 a Norman, 2005). Vývoj počítačů a informačních technologií byl jedním z nejdominantnějších faktorů, které měnily pracovní životy lidí (Norman, 2005) a CC nebyla výjimkou. Novinkou bylo používání tzv. distributora automatického volání, který řídil příchozí hovory mezi dostupné operátory. Systém později monitoroval také délku připojení a obsah hovoru – za účelem hodnocení výkonnosti a zajištění kvality obsluhy (Norman, 2005).

I po tomto zlepšení však zaměstnanci vykazovali vysokou hladinu stresu. Operátoři často neměli možnost sami zákazníky volat, byli povinni

řídít se předepsaným scénářem, od něhož se mohli odchylovat pouze v reakci na klienty (Norman, 2005). Tato nemožnost využít svých komunikačních dovedností, stereotypní úkoly a nuda způsobovaly fluktuaci kolem 20 % za rok (Bagnara, Marti, 2001).

V průběhu 90. let se pomalu začala měnit strategie i rozsah využití CC. Cílem bylo nejen zabezpečit péči o zákazníka, ale zejména udržet si jej. CC se stala nepostradatelným partnerem také pro marketing a obchod, protože mohla monitorovat změny postojů klientů k výrobkům či službám. S používáním dalších telekomunikačních a informačních technologií, které umožnily opakovaný poslech, platbu přímo při hovoru apod., začaly stoupat i nároky na zaměstnance. Museli zvládnout ve vysoké kvalitě několik aktivit najednou, řešit na vysoké úrovni nepředvídatelné situace aj. Ze stresu způsobeného nudou se tak postupně stal stres způsobený tlakem a nároky (Bagnara, Marti, 2001).

Situace v CC se přes nejrůznější výzkumy příliš nezměnila ani v posledních letech. Laboratoře pro výzkum zdraví a bezpečnosti University of Sheffield a University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), které se po dobu pěti let zabývaly výzkumem psychosociálních rizikových faktorů v call centrech, definovaly call centrum jako „pracovní prostředí, kde je hlavní činnost prováděna prostřednictvím telefon v součinnosti se zobrazovacím zařízením“. Call operátoři jsou definováni jako „osoby, jejichž práce vyžaduje, aby strávily převážnou část své pracovní doby reagováním na telefonáty, zatímco současně používají zobrazovací zařízení“ (Sprigg, Smith, Jackson, 2003, s. 1). CC jsou buď jedním z útvarů firmy, nebo je zajišťuje externí společnost. Typickou náplní práce je, stejně jako dříve, zpracovávání příchozích hovorů, jejichž náplní jsou zákaznické služby včetně podávání informací, přijímání objednávek či žádostí o pomoc na tzv. helpdesku a z velké části obchod. Odchozí hovory bývají často spojeny s reklamními kampaněmi, průzkumy trhu, prodejem po telefonu (Norman, 2005).

Můžeme říci, že se postupem času CC stala nejběžnějším způsobem komunikace se zákazníky (Gans, Koole a Mandelbaum, 2003). Jejich počet se neustále zvyšuje. V roce 2003 zaměstnávala již téměř 5 % pracovních sil

v USA a 1,3 %–4 % v Evropě (Norman, 2005; Deery, Iverson, Walsh, 2002). Tento trend je ještě patrnější v jihovýchodní Asii a Indii, kde se odhaduje roční nárůst CC asi 50 %. Důvodem masivní expanze CC na celosvětový trh jsou ekonomické úspory spojené s provozem poboček. Společnosti tak na jedné straně mohou zákazníkům nabídnout nižší cenu, ale na druhou stranu jim upírají servis služeb, na který byli zvyklí, a poskytují pouze zúženou nabídku služeb (Norman, 2005).

4.2 Psychické a zdravotní aspekty práce

Jak je patrné z předchozí kapitoly, nároky na operátory se s vývojem nových technologií stupňují. Dle výzkumu zaměstnavatelů (Ashforth, Humphrey, 1995) by pracovník měl být odolný vůči stresu, empatický, schopný pracovat v týmu, orientovaný na úspěch, při práci by měl být schopný rychlých reakcí, měl by mít širokou slovní zásobu, zvládat obrovské množství informací, různé typy zákazníků atd. V případě obchodních CC se operátoři musí navíc vyrovnávat i s rychlými změnami, které s sebou nesou velké množství informací o nových produktech a službách (Adelson, 2008). Když hovoříme o nárocích, musíme v první řadě zmínit kognitivní systém. Jak jsme uvedli výše, podstatou práce je vyřizování hovorů se zákazníkem. Během nich musí být zaměstnanec schopen vykonávat činnosti náročné na pozornost – hledá a zaznamenává informace, používá nejrůznější informační systémy. V 69 % případů musí dokonce přepínat mezi třemi a více aplikacemi (Bagnara, Marti, 2001). Práce s počítačem zatěžuje také operační paměť (Adelson, 2008).

V oblasti emocí zaznamenáváme ze strany zaměstnavatele častý požadavek na přátelský, zdvořilý až nadšený projev, a to i tehdy, když je zákazník neslušný (Grandey, Dickter a Sin, 2004; Totterdell, Holman, 2003). Klade to velké nároky na práci s vlastními emocemi. Jejich popírání emocí a častá přítomnost negativních emocí může způsobit emoční vyhoření (Grandey, 2000; Totterdell, Holman, 2003; Lewig, Dollard, 2003). Jak upozorňují Dormann a Zijlstra (2003), systém CC je vždy zaměřen pouze na postoje a chování operátora ve směru k zákazníkovi. Působení opačným

směrem pozornosti uniká. Soustavná pozornost věnovaná nejružnějším přáním zákazníka a regulace emocí v souladu s organizačními předpisy jsou jen jednou částí práce.

Nedílnou součástí práce operátora je i stres způsobený dalšími aspekty (Wegge et al., 2006; Deery, Iverson, Walsh, 2002; Holman, 2002). Primárně je to tlak na rychlost práce, který vede k tomu, že během osmi hodin mohou operátoři absolvovat i sto hovorů (Wegge et al., 2006). Dále je typickou součástí této pozice rozsáhlá kontrola zaměřená na kvantitativní (volání za hodinu, průměrná doba hovoru, čas mezi hovory atd.) a kvalitativní (obsah, styl, dodržování politiky atd.) aspekty hovorů. Toto sledování bývá označováno jako tayloristické řízení a je považováno za původce tlaku, emočního vyčerpání, vyhoření, nespokojenosti a následně absentérství a fluktuace operátorů (Aksin, Armony, Mehrotra, 2007; Taylora et al., 2002, Bain et al., 2002; Zapf et al., 2003).

Součástí této práce je také malá možnost ovlivnit svou práci, omezená sociální podpora (Holman, 2003; Ashforth, Humphrey, 1995), nemožnost uplatnit své dovednosti (Holman, 2002). Holman (2002) poukazuje na to, že pokud operátoři mohou zapojit a uplatnit své dovednosti, výrazně to zlepšuje jejich dobrý pocit z práce a výsledky. Naopak vnímaná vysoká intenzita kontroly vede k negativnímu vnímání pracovních podmínek a k vyhoření. S tímto koresponduje i výzkum Whitta (2006), který naznačuje, že spokojenost vede k větší pravděpodobnosti setrvání na pozici, což zvyšuje množství a úroveň zkušeností a v důsledku to pro společnost znamená zlepšení výkonnosti.

Neopomenutelným faktorem stresu je i status této pozice. Ze strany veřejnosti se profese nesetkává s oceněním. Obecně je pokládána za stereotypní a nenáročnou (Holman, 2003). Ve firmách tomu není jinak. „I když jsou operátoři pokládáni ve svých společnostech za profesionály, kteří znají trh, produkty, služby, procesy, komunikaci s klienty, jsou řízeni jako pracovníci průmyslu“ (Bagnara, Marti, 2001, s. 228). Kvůli vysokým nárokům jsou na této pozici zaměstnáváni mladí vzdělaní lidé, kteří ale získávají pouze nízkou kvalifikaci, špatné finanční ohodnocení a často nemají

možnost dalšího postupu. CC se tedy stává místem, kde setrvají pouze po nezbytně nutnou dobu (Bagnara, Marti, 2001).

Na závěr nesmíme opomenout ani vliv pracovního prostředí na fyzické i psychické zdraví, který je v dnešní době nediskutovatelný. Materiální podmínky (např. architektonické řešení pracovních prostor, estetické řešení interiérů i interiérů, čistota, použité barvy, osvětlení) přímo ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců (Kohoutek, 2000). Operátoři pracují v otevřených kancelářích, v tzv. open-space, kde jsou obtěžováni nepříjemným hlukem. Zvuky zařízení, lidské hlasy, osoby v zorném poli aj. přitahují pozornost a zasahují tak negativně do pracovní činnosti. Kvůli hluku mohou mít operátoři také problém s porozuměním mluvenému slovu, což je vyčerpává a způsobuje stres (Sundstrom et al., 1994). V otevřeném prostředí je navíc komplikované upravit pracovní prostředí – teplotu, vlhkost, prašnost a osvětlení, což má negativní dopad (únava, oční dyskomfort aj.). Význam má i skutečnost, že většina CC má vybavení ergonomicky uzpůsobené mužům, což může ženám způsobovat nepohodlí při práci a z toho vyplývající větší svalovou námahu. (Lindegård, 2004).

Ze zdravotního hlediska k práci call operátorů patří repetitivní pohyby a dlouhodobé statické polohy při sezení (Norman, 2005). Karlqvist et al. (2002) uvádějí, že intenzivní sedavá práce u počítače je spojena s problémy v oblasti krku, ramen, paží a rukou, s očním dyskomfortem a problémy souvisejícími se stresem. Rizikové faktory jako jsou. statická zátěž, opakované pohyby, vysoké nároky, nízká kontrola uvádějí i Sprigg, Smith, Jackson, (2003). Holman et al. (2007) se ve svém výzkumu zaměřili na muskuloskeletární onemocnění operátorů, a to ve vztahu k pracovním charakteristikám a psychickému napětí. Potvrdili přímou souvislost mezi onemocněním zad a pracovní zátěží, menší souvislost s onemocněním paží.

4.3 Profesiogram operátora call centra společnosti „A“

Tuto část věnujeme detailnímu popisu práce zaměstnance CC zaměřeného na prodej produktů společnosti „A“. Analýza bude provedena dle Burešova schématu analýzy profese, s nímž jsme se seznámili v průběhu studia. V první části se zaměříme na celkový popis profese, její

charakteristiku, členění profese na hlavní úkoly, popis interakce profesionálních činností či jejich částí v běžném pracovním dni. V druhé části se budeme věnovat kritériím úspěšnosti v povolání, v operátorových profesionálních činnostech. Ve třetí části popíšeme vlastnosti a dovednosti jedince, které jsou důležité k výkonu sledovaného povolání při jeho typickém i atypickém průběhu činnosti. Ve čtvrté části se zaměříme na pracovní předpoklady organizačně-ekonomické, kvalifikační, fyziologicko-anatomické, sociální a sociálně-psychologické a psychologické. V poslední, páté části se pokusíme navrhnout změny, které by vedly k zlepšení pracovní činnosti. Týkají se úpravy pracovního prostředí, organizace práce a řízení, úpravy řídicích činností, výcviku a výuky, výběru a rozmisťování nových pracovníků a poradenské péče o pracovníky.

4.3.1 Popis profese

1. Celková charakteristika profese

Call centra mohou být zaměřena na různé činnosti – prodej, servis, reklamu, průzkum trhu, zprostředkování informací, asistenční služby aj. Dle této specifikace se liší i pracovní náplň jednotlivých pracovníků, i když některé složky činnosti zůstávají shodné, stejně jako pracovní prostředí. Ve společnosti „A“ operátor řídí telefonickou diskuzi se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a konzultuje nabídku produktů a služeb. Jeho práce je důležitá z několika důvodů. Operátor díky přímému styku se zákazníky více než jiní zaměstnanci společnosti vytváří a formuje představu veřejnosti o společnosti, je reprezentantem její kultury, její reklamou. Protože tato organizace nedisponuje kamennými pobočkami, jsou tito zaměstnanci těmi, kteří výrazně ovlivňují zisk.

2. Členění profese

Náplň práce můžeme rozdělit do tří oblastí, které na sebe navazují a opakují se v krátkých časových intervalech.

- Nejdůležitější činností je aktivní telefonické oslovování klientů – potenciálních zákazníků – kteří projeví o produkty pojišťovny zájem. Vždy se tedy jedná o hovory, které vznikly z iniciativy zákazníka. Prodej musí být neagresivní, zároveň operátor využívá veškerý svůj

prodejní potenciál, aby poukázal na produkty společnosti a poskytl tak veškerý možný servis.

- Během rozhovoru probíhá další důležitá činnost. Práce s informačním systémem. Informace o klientovi i jeho požadavky je nutné rychle a bezchybně zapisovat do elektronického systému. Ten na základě zadaných údajů navádí operátora na další kroky a v závěru vyhodnotí požadavky a vykalkuluje výši pojistného.
- Poslední část je administrativní. Obchodní i neobchodní agendu ve formě emailů, faxů, webových formulářů a naskenované pošty je nutné co nejrychleji zpracovat a v případě potřeby zajistit předání informací dalšímu oddělení či nadřízenému.

3. Proud profesionálních aktivit

- Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí. Všechny výše jmenované činnosti se doplňují. Největší prostor pracovní doby zauímají telefonické hovory, které jsou vyřizovány v součinnosti s elektronickým systémem. Administrativní úkony na ně navazují.
- Popis průběhu pracovní směny nebo jejího uceleného a opakovaného cyklu. Sledovanou pracovní činnost lze vykonávat na hlavní pracovní poměr (tj. 8 hod. denně, 5 dnů v týdnu, max. 2 víkendové dny v měsíci) nebo na zkrácený pracovní poměr (tj. min. 30 hod. týdně). Pracovníci zajišťují chod centra ve všedních dnech (pondělí až pátek) od 8,00 do 19,00 hod. a během víkendu od 10,00 do 18,00 hod. Provoz je směnný, s možností plánovat práci dle individuálních preferencí. Přestávka na oběd je stanovena dle zákoníku práce. Další přestávky v činnosti, krátké, jsou zaznamenávány elektronickým systémem (pracovník se musí před odchodem odhlásit a po příchodu přihlásit) a jsou součástí incentivního systému. Pracovní náplň je z dlouhodobého hlediska stereotypní. Skládá se z činností jmenovaných v bodu 2, a to bez větších obměn. Můžeme říci, že se jedná o činnost cyklické povahy. Jistou změnou může být zavádění nového produktu či změny produktů stávajících. Takové změny však nejsou časté a navíc mohou být určitou částí pracovníků vnímány jako stresující, stejně jako pravidelné

schůzky se supervizorem kvůli kvalitě hovorů. Z krátkodobého hlediska mohou práci oživit klienti.

4.3.2 Kritéria úspěchu v profesi, v profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech a podúkolech a jejich vzájemné vztahy

Můžeme identifikovat několik kritérií úspěchu v profesi call operátora prodejního centra. Na prvním místě jmenujme prodejní dovednosti. Operátor musí být schopen profesionálně provést klienta nabídkou, systematicky a přehledně sdělit možnosti, které odpovídají jeho situaci, případně nabídnout akční produkt, pokud se k požadavku klienta vztahuje. S prodejními dovednostmi blízce souvisí schopnost komunikace. Ta musí být na vysoké úrovni. Vlastní vyjadřovací schopnosti, síla hlasu, jeho libozvučnost jistě ovlivňují reakci klienta, jeho důvěru v operátora a v jeho profesionalitu.

Dalším kritériem je prozákaznické chování. Prodej po telefonu nesmí být v žádném případě agresivní. Zákazník nesmí pociťovat nátlak, ale podporu a pochopení pro svou situaci. Schopnost empatie je tedy také nezbytná, stejně jako dovednost přizpůsobit se mentálním možnostem klienta.

Nesmíme zapomenout ani na velké množství dat a informací, jež si operátor musí pamatovat, orientovat se v nich a v některých případech musí být schopen je laikovi také vysvětlit. Jak jsme již uváděli, při hovoru probíhá záznam požadavků do elektronického systému. Pracovník tedy musí být schopen soustředit se na obě činnosti najednou, pokud možno ve vysoké kvalitě. Tento náročný požadavek mu navíc znesnadňuje pracovní prostředí – open space – kde ho mohou rozptylovat hovory kolegů.

Posledním kritériem je odolnost vůči stresu. Operátoři jsou pod tlakem ze strany nadřízených, kteří monitorují a hodnotí kvalitu jejich hovorů, počet uzavřených smluv, počet přestávek. Také ze strany zákazníků mohou pociťovat tlak na rychlejší výkon, nespokojenost nebo například aroganci. Zejména při vyřizování reklamací. Musejí být schopni úspěšně, tj. bezkonfliktně, překovávat vypjaté pracovní situace.

4.3.3 Vyhodnocování profese a jejích elementů

1. Inventář uzlových činnostních elementů z hlediska kritéria úspěchu.

Práce call operátora v prodejním centru zahrnuje zejména komunikaci s lidmi. Je tedy důležité, aby měl příjemné a milé vystupování a komunikační dovednosti na vysoké úrovni. Jím předané informace musí být jasné a jednoznačné, protože případná nedorozumění vedou k přepracování původní smlouvy a jsou zbytečnou komplikací. I s ohledem na časovou, a tím i finanční ztrátu. Další neméně důležitou schopností je umění zvládat stres a pracovat pod tlakem. S tím souvisí i schopnost plně se soustředit na více činností najednou. Také pracovní kolektiv je důležitý. V tomto případě spolu sice kolegové přímo nespolupracují, důležitá je ale vzájemná podpora a plynulý tok informací. Nutné je také zvládnout do všech podrobností elektronický systém.

2. Stanovení optimální metody řešení uzlových elementů.

Pro správné plnění profese je optimální důkladné školení v adaptační fázi, spolupráce s kolegy na stejné pozici a podpora ze strany supervizora. Supervizor coby přímý nadřízený by měl podporu poskytovat dlouhodobě, věnovat se odstraňování případných nedostatků a pracovníka vést a motivovat k nejlepším možným výsledkům.

3. Psychologická analýza atypického průběhu činnosti a mimořádných událostí v pracovní činnosti.

Jak již bylo uvedeno, sledovaná práce má jasný cyklický průběh, který pracovník sám nemůže ovlivnit. Atypický průběh činnosti tak může nastat pouze např. při technických problémech či při řešení problému se zákazníkem, který se odmítne podřídit systematickému postupu při řešení. V tuto chvíli záleží na komunikačních dovednostech pracovníka a jeho empatii, do jaké míry bude úspěšný. Pokud budeme považovat stresové situace za spíše běžné, atypické situace se v této profesi spíše nevyskytují.

4. Mikroanalýza normálního průběhu činností z hlediska zvolené metody nápravy.

- Úkony a pohyby. Sledovaná profese není na první pohled fyzicky náročná. Je vykonávána vsedě, u počítače, se sluchátky na uších.

Důležité jsou tedy ergonomické parametry pracoviště. Zaměstnanec by měl mít možnost nastavit si židli, stůl a monitor tak, aby eliminoval (minimalizoval) bolesti zad a šíje. Dále by si měl nastavit obraz monitoru tak, aby co nejméně namáhal zrak. Jemná motorika je využívána při ovládní elektronického systému PC pomocí myši. Protože při dlouhodobé práci s myší hrozí zánět karpálního tunelu, zaměstnanec by měl používat podložku pod myš s podporou zápěstí.

- Komponenty činností. Důležité jsou komponenty verbální komunikace pracovníka s klienty. Call operátor musí mít vždy co nejvíce informací a využívat různé strategie jednání tak, aby jeho počínání bylo v zájmu společnosti.
- Individuálně odlišné pracovní způsoby. Úzká škála činnosti a časová stálost profese nedávají prostor pro vlastní metody a způsoby práce. Interindividuální rozdíly jsou dány vlastnostmi pracovníka, jeho zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi.

4.3.4 Předpoklady úspěchu

1. Technicko-fyzikální předpoklady

V profesi call operátora je nezbytná perfektní znalost elektronického systému a rychlá orientace v něm. Tento systém je součástí práce a nedostatečná znalost a neschopnost orientace mají přímý vliv na kvalitu odvedené práce a současně i na prožívání stresu. Dále je nezbytná znalost ovládní kancelářské techniky – telefonu, faxu, kopírky, tiskárny, scanneru. I fyzikální prostředí by mělo být vhodně zvolené. Na pracovišti by měla být adekvátní teplota. Prostory by měly být dobře větrané a osvětlené a nemělo by zde být prašno a hlučno více, než je nezbytné.

2. Organizačně-ekonomické předpoklady

Ekonomické podmínky práce určuje majitel firmy, každopádně by platové podmínky neměly být pro pracovníky demotivující. Ve sledovaném případě se plat skládá z fixní části, která je pod republikovým průměrem, a bonusové části, která je ovlivňována několika proměnnými (např. kvalita hovorů, množství přestávek, počet uzavřených smluv, porovnání výkonu s ostatními) a její vyplácení začíná po zkušební době. Organizační

podmínky jsou důležitou složkou každé činnosti. V tomto případě jsou nastaveny vedením firmy a supervizorem, coby přímým nadřízeným. Sám pracovník nemá moc možností, jak si práci sám organizovat.

3. Kvalifikační předpoklady

Profese call operátora nevyžaduje speciální vzdělání. Požadováno je středoškolské s maturitou. Dle našeho názoru je tato úroveň vzdělání předpokladem pro úspěšné vykonávání činnosti – s ohledem na výše jmenovaná kritéria úspěchu.

4. Fyziologicko-anatomické předpoklady

Call operátor pracuje převážnou část své pracovní doby vsedě, což nevyžaduje fyzickou zdatnost. Je možné, aby tuto práci vykonával i člověk tělesně postižený, pokud jeho postižení nezasahuje do jemné motoriky a neomezuje ho při práci na PC (zvláště při psaní je důležitá rychlost a pohotovost) a obsluze kancelářské techniky.

5. Sociální a sociálně-psychologické předpoklady

Jak už bylo uvedeno, pro profesi call operátora jsou takové komunikační schopnosti, které mu umožní úspěšné vykonávání práce, tj. uzavírání smluv. Ze stejného důvodu by mu neměla chybět ani schopnost empatie. Při hovoru by měl být schopen udržet zákazníka v profesní rovině, což vyžaduje schopnost jednat asertivně.

6. Psychologické předpoklady

Základním předpokladem vykonávání této profese je odolnost vůči stresu. Kromě práce s lidmi, která sama o sobě občas přináší stresové situace, se setkáváme s časovým stresem. Pracovník je zahrnut nároky ze strany přímého nadřízeného i ze strany klienta. V případě dlouhodobého pocitu neúspěchu a selhání mu hrozí vyhoření a pocit vlastní nedostatečnosti. Zásadní je dobrý vztah k lidem a práci, schopnost motivovat sebe sama a vycházet s druhými. Měl by mít dostatek trpělivosti, aby se dokázal přizpůsobit novým situacím, a jeho reakce by měly být pohotové.

4.3.5 Návrhy na řešení

1. Úprava pracovního prostředí

Pracovním prostředím call operátorů jsou tzv. open space – rozsáhlé otevřené prostory, ve kterých se v různém uspořádání (do ostrůvků, řad) staví stoly. Jednotliví pracovníci jsou odděleni svislou deskou mezi stoly, což by mělo eliminovat hluk kolegovy hovoru. Mají stálá místa, ale u jednoho stolu se jich střídá několik dle směn. Nemají tedy pocit zázemí. Na pracovišti je k dispozici klimatizace pro regulaci teploty. Zaměstnanci jsou v největší míře ohrožení ergonomickými parametry pracoviště. Měli by mít možnost a čas upravit si pracoviště dle fyzických požadavků. Nastavení židle, stolu a monitoru by mělo být samozřejmostí, stejně jako podpora zápěstí, coby prevence zánětu karpálního tunelu.

2. Organizace práce

Organizace práce je velmi málo variabilní a je z velké části určena stanovami organizace či pokyny supervizora.

3. Organizace řízení

Call operátoři jsou rozděleni do týmů. Každá skupina má svého supervizora, který je odpovědný za kvalitu práce a hodnocení. Podílí se také na výběrovém řízení a je průvodcem nováčka v adaptační fázi do doby, než je předán seniornímu pracovníkovi.

4. Úprava řídicích činností

Osoba vykonávající profesi call operátora řídí vlastní práci velmi omezeným způsobem. Parametry práce jsou jasně dané; pozice je řízena přímým nadřízeným.

5. Výcvik a výuka

Po podepsání smlouvy nový zaměstnanec nastupuje na školení, které probíhá 14 dnů. Během této doby by se měl pracovník seznámit a zorientovat ve všech produktech tak, aby byl schopen pomoci klientovi. Dále se cvičí v komunikačních dovednostech, v řešení krizových situací (např. nepříjemný klient, reklamace) a postupně se pod dohledem supervizora svého týmu zařazuje do provozu call centra. I po ukončení vstupního školení jsou zaměstnanci zkoušeni ze znalosti produktů.

6. Výběr a rozmisťování pracovníků

Náplň práce call operátora je velmi podobná ve všech call centrech. Náročnost prodejního call centra pojišťovny spočívá ve větší náročnosti na komunikaci s klienty a obsáhnutí velkého množství informací. Není nám známa existence jednotné baterie testů pro tuto profesi, která se dlouhodobě potýká s problematikou fluktuace. V přijímacím řízení bychom se měli zaměřit na možnost dosažení úspěchu, tj. zaměřit se na kritéria, která predikují úspěch zaměstnance.

7. Poradenská péče o pracovníky

Jelikož je profese call operátora velmi náročná na psychiku, bylo by přínosné, aby měl každý zaměstnanec možnost fyzicky se odreagovat nebo relaxovat pod vedením odborníkem.

4.4 Společnost „A“

4.4.1 Charakteristika společnosti

Společnost „A“ působí na českém trhu již od roku 2005. Jejím 100% vlastníkem je zahraniční společnost, která je jednou z největších nadnárodních pojišťovacích skupin. Společnost „A“ klade na všech svých propagačních materiálech důraz na to, že je dynamickou, inovativní pojišťovnou, která své produkty nabízí rychle a jednoduše. Uzavřít pojištění lze během několika minut prostřednictvím internetu nebo telefonicky s pomocí operátora.

Společnost od počátku působení na českém trhu používala jako distribuční kanál přímý prodej pojištění. Na konci roku 2007 byl prodej doplněn o prodej přes internet. Od poloviny roku 2009 lze produkty společnosti získat také prostřednictvím obchodních partnerů. V roce 2009 uzavřela společnost 70 % všech pojistek telefonicky, zatímco internetový prodej dosáhl podílu 29 %. Zbývající procento zajistili obchodní partneři. Z tohoto je jasně patrná důležitost zaměstnanců prodejního call centra.

K 31. 12. 2009 společnost zaměstnávala 166 zaměstnanců, z toho 52 % žen a 48 % mužů, průměrný věk byl 30 let; 97 % zaměstnanců mělo minimálně středoškolské vzdělání, 3 % vystudovala vysokou školu.

V posledních letech došlo k několika změnám. V roce 2009 byl implementován nový systém odměňování, který spojuje individuální výkony s celkovými výsledky pojišťovny a diferencuje tak vynikající zaměstnance od ostatních. U řady zaměstnanců došlo k definování nových nebo dodatečných odpovědností. V oblasti školení zaměstnanců se společnost zaměřila k výraznému tréninku oddělení zákaznických služeb a oddělení likvidace pojistných událostí. Průzkum motivace ukázal prostor pro vnímání vlastních možností a profesního růstu. Společnost „A“ nabízí svým zaměstnancům široký program benefitů. Například týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, kurzy anglického jazyka dle požadavků zastávané pozice, zvýhodnění produktů pojišťovny, odměny v rámci interního programu MGM (member gets member), zdravotní preventivní péči (vitamíny, očkování).

4.4.2 Výběrové řízení call operátora do společnosti „A“

Velká pozornost je věnována již první části náborového procesu, tj. inzerci pozice. Během vývoje vzniklo několik typů inzerátů, které jsou zaměřené na různé skupiny obyvatel, a mapuje se jejich účinnost.

Následuje selekce životopisů, při které se vychází z popisu pozice. V něm jsou uvedeny následující požadavky: úplné střední vzdělání, základní počítačová dovednost, komunikační a prodejní dovednosti, prozákaznické chování.

Dalším krokem je telefonický pohovor, při kterém jsou srovnávána očekávání uchazeče a společnosti, jsou zachyceny problémy ve verbálním projevu a v případě, že je vše dle představ zaměstnance personálního oddělení, je kandidát pozván na assessment centrum (dále AC). Důležitými kritérii výběru jsou v tento moment vyjadřovací schopnosti kandidáta, jeho motivace a finanční očekávání.

AC samo se poté koná v nejbližším možném termínu tak, aby mezi telefonickým rozhovorem a výběrovým řízením neuběhlo více než čtrnáct dnů. Setkání probíhá v konferenční místnosti, v níž je zajištěna stabilní teplota, účastníkům (asi 10 osob) je nabídnuta voda a drobné občerstvení. Délka řízení se odvíjí od počtu účastníků, průměrně můžeme hovořit o 3–4 hodinách.

Na počátku hovoří zástupce společnosti, nejčastěji personalista, o společnosti, o postavení operátorů v hierarchii, přibližuje princip motivačního systému, který do značné míry ovlivňuje výši výdělku, odpovídá na otázky účastníků a představí program AC i přítomné kolegy (další personalista či team leader). Pro každý z úkolů programu jsou připraveny materiály, které obsahují veškeré informace důležité k vyřešení. Ty jsou kandidátům předkládány vždy před podáváním instrukce.

Prvním úkolem účastníků je představení, na jehož přípravu mají tři minuty. Zahrnuta by do něj měla být i odpověď na otázky: „Co Vás motivuje k získání této pozice?“ a „Co si myslíte, že je důležité pro profesi call operátora?“ Hodnotitelé posuzují zejména způsob sebezprezentace, výběr faktů z životopisu a verbální projev.

Druhým úkolem je skupinová aktivita. Při ní účastníci pracují dle počtu v jedné či dvou skupinách a mají za úkol připravit si závěrečnou nabídku – prezentaci hodnotitelům. Jejich úkolem je sledovat kvalitativní aktivitu jednotlivých členů, tj. nestačí, když je kandidát hlasitý, ale jeho připomínky musí být logické, vést k cíli apod. Dalším pozorovaným faktorem je týmová spolupráce, protože tato pozice s sebou nese jak individuální, tak týmovou práci.

Následuje „Test rozhodování v časovém stresu“, který by měl prozradit možnou chybovost při práci pod tlakem.

Poslední aktivitou je modelová situace, ve které kandidát musí prodat stanovený výrobek hodnotiteli. Zaznamenává se plynulost hovoru, pro-klientské chování nebo například „tah na branku“. Během této individuální aktivity dostávají ostatní uchazeči pracovní materiály s nejrůznějšími úkoly (např. popsat svůj největší úspěch apod.) nebo vyplňují Bochumský dotazník.

V případě úspěchu nastupuje nový zaměstnanec na třítýdenní školení, během kterého by se měl naučit fakta spojená se svou novou pozicí (produktové portfolium), seznámit se s počítačovým systémem a osvojit si komunikační dovednosti. Dle svých schopností je postupně začleňován do call centra, kde je veden nejdříve supervizorem svého týmu, poté seniorním operátorem.

Na závěr bychom chtěli zmínit incentivní systém. Ten rozhoduje o 40 % mzdy operátora a odvíjí se od mnoha faktorů, které zde nemůžeme s ohledem na přání společnosti „A“ jmenovat. Lze však uvést, že operátor je hodnocen v porovnání s ostatními i se svým výkonem v minulém měsíci. Z toho logicky vyplývá, že noví zaměstnanci nejsou zařazováni automaticky, ale až když dosáhnou určitých kvalit.

Empirická část

5. PROJEKT A CÍLE ŠETŘENÍ

Předmětem naší práce je fluktuace. Jak vyplývá z teoretické části, jedná se o velmi komplikovaný problém, který lze ovlivnit řadou dílčích kroků. Rozhodli jsme se zaměřit svou pozornost na proces výběru, coby první krok.

Protože začínáme s řešením problematiky společnosti „A“, rozhodli jsme se nejdříve zmapovat situaci v call centru v posledních dvou letech. Podkladem byly materiály z personálního oddělení z let 2009–2010. Na základě této analýzy bylo možné stanovit sestavit profesiogram operátora prodejního call centra (viz kapitola 4) a stanovit výzkumné otázky.

Z dosud používaných metod jsme se zaměřili na test Rozhodování v časovém stresu, který je jedinou objektivní metodou výběru ve společnosti „A“. Smyslem metody je vyloučit kandidáty, kteří by ve stresových situacích, jež jsou neoddelitelnou součástí této práce, neměli dostatečně kvalitní výstupy. Protože pouze zaměstnanci, kteří plní stanovené plány, dosáhnou na bonusovou složku mzdy, je vysoká pravděpodobnost, že by tito kandidáti neuspěli a v krátké době společnost opustili. Je ale možné říci, že čím lepší má člověk předpoklad odvádět kvalitní práci a navýšit si tak vlastním úsilím mzdu, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že setrvá na této pozici?

K další práci jsme použili BIP, jehož škály korespondovaly s našimi předpoklady vycházejícími z profesiogramu. Jeho další nespornou výhodou je zaměření na vztah jedince k práci. Mohl tedy odhalit i další zajímavé skutečnosti, které nás nenapadly.

5.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky uvádíme ve formě předpokladů, které se pokusíme následně ověřit.

1. U osob, které mají předpoklady pro úspěšné vykonávání práce call operátora se zvyšuje pravděpodobnost, že v této práci setrvají, protože dosáhnou na bonusovou složku platu, která podstatnou měrou zvýší jejich výdělek. Dle testu rozhodování v časovém stresu by také měli být

psychicky stabilnější. Předpokládáme proto, že **respondenti s lepšími výsledky v testu Rozhodování v časovém stresu budou setrvávat na pozici call operátorů i po zkušební době.**

2. Protože je schopnost kontaktů jedním ze základních předpokladů pro vykonávání této profese, předpokládáme, že **jedinci setrvávající na pozici call operátora po zkušební době dosáhli vyššího skóre výsledků na škále „schopnost kontaktů“ dotazníku BIP než jedinci, kteří odešli ve zkušební době.**
3. Schopnost prosadit se souvisí s prodejním drivem, odhodláním překonávat překážky, řešit problémy. Předpokládáme proto, že **jedinci setrvávající na pozici call operátora po zkušební době dosáhli vyššího skóre na škále „schopnost prosadit se“ dotazníku BIP než jedinci, kteří odešli ve zkušební době.**
4. Sociabilita je v BIP podobná „sociální snášenlivosti“ Big Five. Je tedy spojena s přátelstvem a tolerancí k chybám ostatních, které jsou velmi žádoucí ve vztahu ke klientům. Předpokládáme tedy, že **jedinci setrvávající na pozici call operátora po zkušební době dosáhli vyššího skóre na škále „sociabilita“ dotazníku BIP než jedinci, kteří odešli ve zkušební době.**

5.2 Použité výzkumné metody

V rámci našeho šetření byly použity následující metody:

5.2.1 Bochumský osobnostní dotazník (BIP)

Metoda BIP (Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitbeschreibung) byla publikována v roce 1998. My jsme pro šetření použili českou verzi, v překladu Hoskovcové a Vybíralové, vydanou Testcentrem v roce 2003.

Tuto metodu jsme zvolili kvůli zaměření na pracovní oblast. Jak uvádějí sami autoři v úvodu příručky ... „cílem BIP je standardizované zjištění sebeobrazu probanda-kandidáta s přihlédnutím k nárokům profese“ (Hossiep, Pachen, s. 12, 2003). Využití metody je široké:

1. V rámci výběrového řízení naznačuje sebeobraz a motivační strukturu vzhledem k profesi, ukazuje zvláště nápadné rysy osobnosti.
2. Oblast kariérového poradenství pomáhá osobám se správnou volbou či změnou profese. Díky BIP by si měli vyjasnit své cíle a motivy, slabé a silné stránky.
3. Při tréninku a koučingu lze BIP použít pro učinění opatření při žádaných změnách chování.
4. Vědecký výzkum je poslední oblastí, která je uváděna (Hossiep, Pachen, 2003).

Položky dotazníku tvoří šestimístnou stupnici, což může ulehčit rozhodování probandům, kteří neradi volí jednoznačné ano či ne. 14 uvedených škál je unipolárních, rozdělených do čtyř oblastí. Následující informace jsme čerpali z manuálu (Hossiep, Pachen, 2003).

- Pracovní orientace

1. Motivace k výkonu (M_{Vy}) vychází z McClellandovi koncepcí. Rozumíme jí připravenost vyrovnat se s vysokými nároky a touhu zvyšovat svůj výkon. Představuje silný podnět pro nadprůměrný pracovní výkon. Nízké hodnoty u této škály ukazují na nízkou ctižádost, která vede k orientaci na dosažitelné cíle, velmi obtížnou motivovanost z vnějšího prostředí, absence „drivu“. Naopak vysoké hodnoty naznačují odhodlanost snášet i nadprůměrnou zátěž v cestě k cíli, náročnost je nejlepším motivem.
2. Motivace k utváření (M_U) také vychází z koncepce McClellanda. Škála poukazuje na tendenci přetvářet procesy a struktury dle vlastních představ. Osoby s nízkými hodnotami nejsou motivovány k tomu věci měnit, raději pečují o stávající a mohou být velmi kvalitní tam, kde je důležité přizpůsobit se existujícímu uspořádání. Lidé s vysokými hodnotami se naopak rádi aktivně podílejí na změnách, jsou k nim motivováni.
3. Motivace k vedení (M_{Ve}) měří sebehodnocení lidí v otázce autority pro ostatní lidi. Jde o motiv sociálního vlivu. Nízké hodnoty ukazují na nechuť k vedení jiných, zaměření spíše na odborné kompetence.

Vysoké hodnoty vypovídají o tom, že tito lidé považují řízení druhých za svůj profesní cíl, sami sebe popisují jako schopné vůdce, ze svého vlivu mají požitky.

- Pracovní chování

1. Svědomitost (Sv) vychází částečně z Big Five. Zaměřuje se na pečlivost, spolehlivost, perfekcionismus, preciznost, pragmatičnost. Lidé s nízkými hodnotami nedokážou věnovat pozornost detailům a upřednostňují úkoly, které mohou plnit bez dlouhých příprav, jsou spontánní. Vysoké hodnoty mají osoby svědomité, pečlivé a precizní, které vždy korektně dodržují dohody a lhůty. Totéž očekávají od ostatních.
2. Flexibilita (Fl) je schopnost přizpůsobit se novým situacím, akceptovat změny, nejistotu, otevřenost novým věcem. Opět vychází z Big Five. Nízké hodnoty vypovídají o špatné schopnosti přizpůsobit se novým podmínkám. Tyto osoby upřednostňují jednoznačnost, stabilitu. Vysoké hodnoty jsou spojeny s lidmi, pro které jsou změny a novinky výzvami, jsou jim otevřeni, rádi improvizují.
3. Rozhodnost (Ro) jako schopnost rychlé realizace rozhodnutí odpovídá konstruktů rozhodnosti po rozhodnutí Kuhla a Beckmanna. Nízké hodnoty na této škále znamenají, že se proband často cítí nejistý při plnění úkolů, často váhá a nechává se rozptylovat dalšími aspekty či problémy. U nepříjemných úkolů se objevuje tendence je odkládat, zdržovat. Velmi rozhodné osoby se rychle pouštějí do úkolů, realizují své myšlenky. Při problémech přecházejí k činu, dokáží věci kolem sebe efektivně organizovat.

- Sociální kompetence

1. Senzitivita (Sen) coby schopnost vcítit se do jiných osob, interpretovat jejich chování, nevznikla na základě žádného psychologického konstruktů. Nízké hodnoty naznačují nejistotu v sociálních situacích, vysoké naopak. Nevýhodou této škály je diskrepance mezi sebehodnocením a hodnocením druhých a malá přístupnost k zpětné vazbě u některých lidí.

2. Schopnost kontaktů (SK) ukazuje na schopnost rychle navazovat nové kontakty s cizími lidmi, vytvářet a udržet si profesní i soukromou síť vztahů. Tato škála vychází z extroverze v modelu Big Five, resp. Eysencka. Lidé s nízkými hodnotami na této škále jsou zdrženliví v navazování nových kontaktů, často mívají jen malý okruh přátel. Naopak vysoké hodnoty znamenají, že člověk nemá problém s navazováním nových kontaktů, budovat si síť osobních vztahů.
 3. Sociabilita (So) je velmi podobná „sociální snášenlivosti“ Big Five. Zachycuje postoje v sociálních situacích, přátelskost, toleranci, touhu po harmonické koexistenci. Osoby s nízkými hodnotami dokáží říci nepříjemné věci otevřeně, nechtějí být za každou cenu oblíbení; vysoké hodnoty naopak dokazují, že je pro člověka důležité, aby ho ostatní vnímali pozitivně, vysoce si cení harmonických vztahů, kvůli kterým dokáží velkoryse reagovat na chyby ostatních.
 4. Orientace na tým (OT) jako schopnost ustoupit z vlastních zájmů, pozic, ve prospěch celé skupiny a aktivní přístup ke kooperaci, nevychází ze žádného známého psychologického konstruktů. Nízké hodnoty vypovídají o potřebě vysoké autonomie a samostatnosti spíše než spolupráce s týmem. Lidé s vysokými hodnotami naopak spolupráci hodnotí velmi vysoko, povzbuzuje je v aktivitě.
 5. Schopnost prosadit se (SP) měří touhu po vlastním prosazení i přes případné překážky, dominantní sklony vůči druhým, připravenost ke konfliktům. Ani tato škála nehledala inspiraci u jiného psychologického konstruktů. Osoby s nízkými hodnotami upřednostňují kompromis spíše než dominanci, jsou ovlivnitelní. Na druhé straně škály stojí osoby spíše dominantní, tvrdošijně prosazující své názory s cílem prosadit se.
- Psychická konstituce
 1. Emocionální stabilita (ES) odpovídá konstruktů neuroticismu v Big Five, resp. u osobnostní teorie Eysencka. Zjišťuje tedy vyrovnanost emocionálních reakcí, schopnost jejich vlastní kontroly. Nízké hodnoty

vypovídají o tom, že lidé potřebují určitý čas pro překonání neúspěchu či porážky, někteří mohou mít výkyvy nálad. Vysoké hodnoty s sebou nesou uvolněnost při zacházení s neúspěchy, sebekontrolu i při vysokém psychickém tlaku.

2. Odolnost vůči zátěži (OZ) odráží hodnocení vlastní odolnosti při náročných zátěžových situacích. Nemusí nutně souviset s tělesnou konstitucí. Škála nevznikla pod vlivem jiného psychologického konstruktů. Osoby s nízkou hodnotou náročné situace prožívají hůře, což ovlivňuje jejich výkonnost, psychickou pohodu. Vysoké hodnoty jsou spojeny se zvládnutím vysoké zátěže i po delší časový úsek, bez dopadu na výkon. Případné tělesné problémy buď ignorují, nebo kompenzují.
3. Sebevědomí (Seb) coby přesvědčení o vlastním vlivu, důvěra ve své schopnosti, nezávislost na hodnocení druhých je poslední škálou BIP. Také tato škála nevznikla s přispěním jiné psychologické teorie. Nízké hodnoty na škále vypovídají o značném vlivu okolí na to, co si člověk myslí a jak se chová. Kritika tyto osoby znejišťuje, nerady jsou ve středu pozornosti. Vysoce sebevědomí lidé se umějí dobře ovládat, působí jistě a umějí být přesvědčiví, špatně snášejí odpor či kritiku a nereflktují svůj vliv na ostatní (Hossiep, Paschen, 2003).

Dotazník je určen pro osoby starší dvaceti let, doba k vyplnění je cca 45 minut.

5.2.2 Test rozhodování v časovém stresu

Test rozhodování v časovém stresu by měl odpovědět na otázku, jakým způsobem a s jakou chybovostí respondent pracuje. Test vznikl ve spolupráci Evy Komárkové a Lidušky Osecké ve Středisku psychologických služeb v Brně (1993).

5.2.3 Analýza dat poskytnutých personálním oddělením

Obsahová analýza byla popisná. Jejím účelem bylo zmapovat personální situaci v posledních dvou letech (2009–2010), zjistit složení pracovníků, jejich pracovní výsledky, důvody odchodu.

5.3 Výzkumný vzorek

Dotazníkové šetření bylo koncipováno jako pilotní studie. Ta by měla ukázat možnosti zlepšení výběrového řízení, což představuje první krok při řešení fluktuace zaměstnanců. Osoby zahrnuté ve výzkumu byly účastníky assessment centra a souhlasily se zpracováním dat z dotazníkového šetření za účelem zkvalitnění služeb personálního oddělení.

Studie se zúčastnilo celkem 63 respondentů. Z tohoto počtu 3 osoby vyplnily BIP chybně a byly vyloučeny, 36 osob splnilo podmínky přijímacího řízení a bylo přijato, 24 nikoliv. U probandů jsme měli k dispozici informace o jejich věku, pohlaví, délce pracovního vztahu (v případě zaměstnanců). Vzhledem k již zmíněnému kritériu ukončeného středoškolského vzdělání, předpokládáme jeho splnění u celého vzorku.

5.4 Průběh šetření

V této části práce bychom chtěli popsat samotný průběh šetření, kdy jsme byli nuceni přizpůsobit se existujícím podmínkám.

Prvotní výzkumný plán pro tuto práci byl zaměřen na zaměstnance ve zkušební době. Na počátku měla být provedena analýza personálních podkladů, jejímž cílem bylo popsat současnou situaci, tj. jaké zaměstnance společnost zaměstnává. Následovat měla analýza incentivního systému z hlediska individuálních výsledků a délky setrvání ve společnosti. Hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda je možné z vývoje jedince v incentivním systému (ten tvoří poměrně velkou část platu) predikovat tendence k odchodu; v případě, že ano, zda lze výpovědi předejít zásahem personálního oddělení (různé druhy motivace). Až při analýze podkladů jsme ovšem zjistili, že velká část nových zaměstnanců se do incentivního systému v průběhu prvních tří měsíců nedostane vůbec nebo až na konci třetího měsíce, a pro výzkum nemáme dostatečný vzorek.

Náhradní výzkumný plán jsme opět zaměřili na zaměstnance ve zkušební době. Tuto dobu jsme si stanovili jako stěžejní pro vytvoření dlouhodobějšího pracovního vztahu. Porovnávali jsme výsledky testu „Rozhodování v časovém stresu“ a výsledky škál BIP u sledovaných skupin

(zaměstnanci, kteří odešli ve zkušební době a zaměstnanci, kteří zůstali po zkušební době).

Konečné šetření se tedy skládalo z následujících kroků:

1. Zmapování problematiky fluktuace ve společnosti „A“ na základě podkladů personálního oddělení z let 2009–2010.
2. Dotazníky BIP byly předloženy účastníkům AC v rámci přijímacího řízení. Vzhledem k finanční náročnosti testování nám bylo umožněno sesbírat omezený vzorek (N = 60). Zadávání dotazníků měli na starosti personalisté společnosti „A“, kteří byli předem seznámeni se standardy zadávání. Jak již bylo uvedeno, všichni účastníci se zpracováním svých údajů souhlasili.
3. Posledním krokem bylo konečné zpracování všech získaných dat a zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

6. VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

V této části práce předložíme výsledky našich šetření.

6.1 Výsledky analýzy materiálů předložených personálním oddělením (1/2009 až 10/2010)

K analýze jsme měli k dispozici informace o zaměstnancích v období od ledna 2009 do října 2010. Z demografických údajů jsme se blíže podívali na zastoupení věkových skupin a pohlaví. Dále nás zajímala délka pracovního vztahu, zařazení do incentivního systému a míra fluktuace.

6.1.1 Analýza roku 2009

V roce 2009 pracovalo v prodejním call centru 68 osob. Z tohoto počtu bylo 48 žen a 20 mužů.

- Průměrný věk při nástupu byl 26 let; max. 50 let; min. 19 let; modus 23 let; medián 23 let. Stručně uvedeme i údaje u vzorku mužů a žen.
 - Ženy (N = 48), průměr 26 let; max. 50 let; min. 19 let; modus 23 let; medián 23.
 - Muži (N = 20), průměr 24 let; max. 37 let; min. 19 let; modus 28 let; medián 22 let.
- Další hodnotou, která nás zajímala, byla délka pracovního vztahu ve společnosti (N = 68). Průměrná doba, kterou zaměstnanec stráví v call centru je 9,5 měsíce. U mužů je tato doba delší (14 měsíců), u žen kratší (8 měsíců).
- Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2, incentivy tvoří 40 % platu. Zajímalo nás proto, za jakou dobu se zaměstnanec dostane do incentivního systému a začne být motivován vyšší mzdy. Údaje byly dostupné pouze u 25 zaměstnanců. Ostatní nastupovali v průběhu roku 2008, kdy probíhalo odměňování odlišným způsobem, a nemáme z něj záznamy. Během druhého měsíce dosáhlo na odměnu v incentivním systému 14 pracovníků (56 %), ostatním (11, 44 %) se to během působení ve společnosti nepodařilo vůbec.

- Z tohoto počtu (N = 25) odešlo 16 osob již během prvních tří měsíců, tj. ve zkušební době.

Počet		Muži	Ženy	Celkem
		20	48	68
Věk při nástupu (roky)	Průměr	24	26	26
	Max.	37	50	50
	Min.	19	19	19
	Modus	28	23	23
	Medián	22	23	23
Délka pracovního poměru (měsíce)	Průměr	14	8	10
	Max.	31	25	31
	Min.	1	1	1
	Modus	31	3	3
	Medián	12	7	8
Fluktuační do 31. 12. 2009		70%	90%	84%

Tabulka 2: Situace ve společnosti „A“ v roce 2009

- Míru fluktuace jsme počítali pomocí vzorce uvedeného výše (s. 29) v této práci. Za rok 2009 dosáhla hodnoty 83,8 %. U mužů byla 70,0 %, u žen 89,6 %. Z tohoto vyplývá, že během tohoto roku opustil pracoviště vysoký počet zaměstnanců.

6.1.2 Analýza roku 2010

Data z roku 2010 jsou zpracována do konce října, kdy jsme měli možnost působit ve společnosti. Zkresluje to zejména údaje o fluktuaci. Celkový počet zaměstnanců byl 75, z tohoto počtu bylo 25 mužů a 50 žen.

- Věk pracovníků při nástupu jsme počítali z N = 65. Zahrnuto nebylo 10 osob, u nichž jsme neměli k dispozici data narození. Průměrný věk byl 23 let; max. 42 let; min. 18 let; modus 23 let; medián 21 let. Stručně uvedeme i údaje u vzorku mužů a žen.
 - Ženy (N = 46), průměr 23 let; max. 42 let; min. 18 let; modus 23 let; medián 20 let.
 - Muži (N = 19), průměr 23 let; max. 37 let; min. 19 let; modus neexistuje; medián 22 let.

- Další hodnotou, která nás zajímala, byla délka pracovního vztahu ve společnosti (N = 75). Průměrná doba, kterou zaměstnanec strávil v call centru za tento rok, je 12,9 měsíce. Mezi muži a ženami se neukázaly výraznější rozdíly – u mužů je průměrná doba pracovního poměru 12,5, u žen 13 měsíců.
- Údaje z incentivního systému byly dostupné u 54 zaměstnanců. Během prvního měsíce dosáhlo na odměnu v incentivním systému 9 osob (16 %), v průběhu druhého 16 osob (30 %), ve třetím 22 (41 %), ostatním (7, 13 %) se to během působení ve společnosti nepodařilo vůbec.
- Z tohoto počtu (N = 54) odešlo 9 osob již během prvních tří měsíců, tj. ve zkušební době (2 z nich dosáhli na odměny).

		Muži	Ženy	Celkem
Počet		25	50	75
Věk při nástupu (roky)	Průměr	23	23	23
	Max.	37	42	42
	Min.	19	18	18
	Modus	-	23	23
	Medián	22	20	21
Délka pracovního poměru (měsíce)	Průměr	12	13	12
	Max.	34	34	34
	Min.	1	1	1
	Modus	4	8	4
	Medián	11	11	11
Fluktuace do 30. 09. 2010		48%	54%	52%

Tabulka 3: Situace ve společnosti „A“ v roce 2010

- K 31. 10. 2010 dosáhla míra fluktuace hodnoty 52 %. U mužů byla 48 %, u žen 54 %. Z tohoto vyplývá, že během tohoto roku opustilo pracoviště menší počet zaměstnanců než v roce 2010.

6.1.3 Vyhodnocení

V období od ledna 2009 do října 2010 došlo k podstatnému snížení fluktuace z 84 % na 52 %. Příčinou mohla být implementace nového systému odměňování a změna práce s operátory. Protože o incentivním systému a jeho principech nemůžeme psát podrobněji, uvedme alespoň, že zaměstnanci

získali lepší představu o svých možnostech a momentálním umístění, jsou vzdělávání průběžně, mají více péče ze strany vedení.

Na závěr bychom se rádi věnovali průběhu fluktuace. Zajímalo nás, zda mají nástupy a odchody zaměstnanců nějakou zákonitost. Ověřovali jsme postřehy personálního oddělení (např. před Vánoci zaměstnanci neodcházejí). Data za období dvou let se ukázala nedostatečná na to, abychom mohli dělat jakékoli závěry. Vidíme však určitou perspektivu v několikaletém sledování. Tento výstup je ovšem závislý na dalším dění v personální politice společnosti. Odrazí se v něm postupy v boji proti fluktuaci (např. změna hodnocení, dosažitelnost prémie), změna v přijímacím procesu, změna nabízených produktů, změna přímého nadřízeného. Všechny tyto aspekty by bylo užitečné sledovat.

6.2 Vyhodnocení dat získaných pomocí BIP

Z celkového počtu 63 rozdaných dotazníků, jich bylo 60 správně vyplněných, tj. použitelných pro další zpracování. Jak již bylo uvedeno, 24 uchazečů bylo neúspěšných, 36 bylo přijato. Všichni měli ukončené středoškolské vzdělání.

6.2.1 Charakteristika zkoumaných souborů

1. Neúspěšní uchazeči (N = 24)
 - Věk: průměr 27 let, min. 20 let, max. 45, modus 22, medián 24
 - Zastoupení pohlaví: muži 13, ženy 11
2. Úspěšní uchazeči (N = 36)
 - Věk: průměr 25, min. 21, max. 45, modus 24, medián 24
 - Zastoupení pohlaví: muži 18, ženy 18
 - 16 zaměstnanců zůstalo v call centru i po zkušební době, 20 během prvních třech měsíců odešlo.

Z uvedeného vyplývá, že se zkoumané skupiny v základních deskriptivních parametrech zásadně neliší. V obou skupinách se vyskytuje menší počet výrazně starších osob, které ovlivnily průměr směrem

k vyšším hodnotám. Z tohoto posouzení můžeme říci, že se při hodnocení nedostávají do popředí kritéria jako věk či pohlaví.

		Přijatí	Nepřijatí
Počet	Celkem	36	24
	Muži	18	13
	Ženy	18	11
Věk (roky)	Průměr	25	27
	Max	45	45
	Min	21	20
	Modus	24	22
	Medián	24	25

Tabulka 4: Charakteristika zkoumaného souboru

6.2.2 Výsledky BIP

Tento krok nám osvětlil, jaký vztah k práci mají lidé, ucházející se o tuto pozici, jací jsou lidé, kteří úspěšně projdou současným přijímacím řízením. Na základě toho by mohla společnost „A“ přehodnotit svůj přístup. V této úvaze vycházíme z toho, že fluktuaci lze redukovat i správným nastavením podmínek výběrového řízení, které umožní dosadit správné lidi na správné pozice.

Na počátku práce s BIP jsme porovnali výsledky tří skupin: nepřijatých kandidátů, přijatých, kteří odešli ve zkušební době, a přijatých, kteří zůstali po zkušební době. ANOVA (příloha 1) ukázala, že se statisticky významně liší pouze na škále „emoční stability“ (Sig 0,015). Překvapivě nejstabilnější jsou lidé, kteří nebyli přijati (průměr 64), u přijatých, kteří odešli po zkušební době či zůstali, není rozdíl významný (průměr 57 a 56).

Dále jsme se věnovali popisu přijatých uchazečů (N = 36). Zajímalo nás, jestli se liší od běžné populace. Použili jsme jednovýběrový T-test (příloha 2).

Na nejméně 5% hladině významnosti se ukázalo signifikantních 5 škál:

- Svědomitost: $p = 0,002$; průměr 55,25
- Rozhodnost: $p = 0,001$; průměr 57,04
- Schopnost kontaktů: $p < 0,001$; průměr 62,53

- Orientace na tým: $p = 0,021$; průměr 45,03
- Odolnost vůči zátěži: $p = 0,003$; průměr 54,28.

Současní zaměstnanci jsou méně svědomití než obecná populace. Je to výsledek, který odpovídá profilu běžných prodejců, kteří potřebují získat vysoké množství zakázek, aby po předpokládaném úbytku měli zisk. V tomto ohledu se tedy o práci uchází odpovídající populace. Na druhou stranu je svědomitost ve smyslu pečlivost a preciznost při vyplňování počítačových aplikací při hovoru jednou z proměnných, na kterou je v prodejním call centru kladen důraz. Je součástí incentivního systému a chybovost se trestá. Lze to tedy pokládat za spíše negativní výsledek.

Další škála o zaměstnancích vypovídá, že považují sami sebe za spíše nejisté, potřebující delší čas, než přejdou k činu. Tento výsledek můžeme také interpretovat jako negativní. Ideální umístění uchazeče by mělo být mírně nad průměrem. Žádoucí je rychlé rozhodování, sledování požadovaných cílů, ale ne jednání zbrklé a unáhlené. Vždy je nutné brát v úvahu situaci klienta. Protože je však součástí přijímacího řízení test Rozhodování v časovém stresu, víme, že se zaměstnanci rozhodují minimálně s průměrnou rychlostí a průměrnou chybovostí. Naše úvahy směřují k nízkému sebehodnocení.

Výsledek škály „Schopnost kontaktů“ pro nás byl velkým překvapením. U call operátorů by tato schopnost neměla být nižší než u obecné populace. Hodnotu proto interpretujeme jako špatný výsledek. Navazování kontaktů je základním prvkem jejich každodenní práce. Určitý počáteční ostych je sice považován za přirozený, pokud by se ale obávali a byli zdrženliví stále, nemohli by svou práci vůbec vykonávat. Vysvětlením může (ale nemusí) být jiná povaha kontaktu nebo špatné sebehodnocení.

V „Orientaci na tým“ výsledky odpovídají našemu očekávání (pracovníci jsou spíše individualisté). Operátoři sice pracují obklopeni kolegy, ale ne v interakci; je nutné, aby byli schopni pracovat samostatně, dokázali nést zodpovědnost za výsledky své práce a nespoléhal na nikoho jiného. Na druhou stranu v každém našem rozhovoru zdůrazňovali skvělý pracovní kolektiv. Je pro ně tedy důležité vědět, že kolem sebe mají lidi, na které se mohou obrátit.

Poslední škála, která se ukázala jako signifikantní, je „Odolnost vůči zátěži“. Přijetí kandidáti se v tomto smyslu neliší od obecné populace.

Z dalších škál jsme čekali zajímavé výsledky například na škálách Motivace k výkonu, Emocionální stabilita nebo Flexibilita, jejichž výsledky se ale bohužel ukázaly jako nesignifikantní.

Pokusme se nyní porovnat výsledky úspěšných kandidátů, resp. nových zaměstnanců s „ideálním“ profilem zaměstnance a „ideálními“ podmínkami současného přijímacího řízení, jež vyvstaly při vypracovávání profesigramu a rozhovorech se zaměstnanci personálního oddělení.

O práci projevují zájem lidé, kteří na škále „Svědomitost“ odpovídají profilu prodejců. Společnost je přijímá, protože nižší svědomitost a schopnost více prodávat je jejím primárním požadavkem. Neuvědomuje si však, že zároveň požaduje precizní a bezchybné zaznamenávání údajů do počítačového systému, což odpovídá spíše vysoké svědomitosti. V tomto bodě tedy můžeme říci, že v přijímacím řízení došlo k odhlédnutí od vlastní náplně práce a zaměstnavatel se zaměřil na pouhý obecný předpoklad; ten v tomto případě neplatí.

Uchazeči o toto zaměstnání považují sami sebe za méně rozhodné, spíše opatrné. Při výběrovém řízení lze tento rys částečně sledovat ve skupinových úlohách či při hraní rolí. Dle našich představ by měli zaměstnanci dosahovat spíše vyšších (ale ne extrémních) hodnot, protože je to předpoklad pro úspěšné vykonávání práce v prodejním call centru.

Již jsme uváděli, že v „Orientaci na tým“ se výsledky střetly s naším očekáváním. Tato práce vyžaduje samostatnost. V rámci týmu se spíše soutěží než spolupracuje. Je dobře, že se uchazeči považují za lidi, kterým samostatnost vyhovuje. Je zvláštní, že se v rámci AC posuzuje schopnost spolupráce, která není v praxi vyžadována. Opět narážíme na to, že se odhlédlo od vlastní náplně práce.

Výsledky škály „Schopnosti kontaktů“ jsou alarmující. Tato schopnost je důležitým kritériem pro k přijetí do zaměstnání a je důsledně sledována. Možné vysvětlení výsledků jsme uváděli výše. Optimální zaměstnanec by se

měl projevovat spíše potřebou navazovat vztahy s neznámými lidmi – ne v extrémních hodnotách, ale očekávali bychom nadprůměrný výsledek.

„Odolnost vůči zátěži“ je poslední škálou a její interpretaci jsme se věnovali výše.

6.3 Řešení výzkumných otázek

Tématem této práce je fluktuace, proto jsme soustředili pozornost na skupinu přijatých (N = 36) a jejich setrvání ve společnosti. S použitím párového T-testu jsme se zaměřili na rozdíly mezi skupinou uchazečů, kteří odešli během zkušební doby (N = 20), a těmi, kteří zůstali (N = 16).

Podívejme se na výsledky stanovených výzkumných otázek:

1. U testu „Rozhodování v časovém stresu“ nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými dvěma skupinami. Nelze proto říci, že dobré výsledky v tomto testu a s ním spojená vyšší pravděpodobnost dosahování vyšších výdělků a větší psychická odolnost souvisejí se setrváním zaměstnanců na této pozici po zkušební době.
2. Na škále BIP „Schopnost kontaktů“ nebyly shledány statisticky významné rozdíly mezi vybranými skupinami.
3. Na škále BIP „Schopnost prosadit se“ nebyly shledány statisticky významné rozdíly mezi vybranými skupinami.
4. Na škále BIP „Stabilita“ nebyly shledány statisticky významné rozdíly mezi vybranými skupinami.

Výsledky ukazují, že ani jedna z námi zvolených škál není významná pro predikaci setrvání na pozici operátora prodejního call centra. Ani ostatní škály neprokázaly statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými skupinami. Vzhledem k rozsahu grafického výstupu z SPSS jsou data k dispozici u autorky.

6.4 Závěr šetření a diskuse

Profese call operátora je s problematikou fluktuace spojena tradičně. V této práci si proto neklademe za cíl určit jasné řešení, zaměřili jsme se pouze na bližší popsání tohoto jevu u konkrétní společnosti. Výsledky našeho

šetření by mohly v budoucnosti přispět k vytvoření efektivnějšího výběrového řízení, a tím fluktuaci snížit. Zdůrazňujeme slovo v budoucnosti, protože vzhledem k rozsahu našich vzorků považujeme práci za pilotní studii, která může stát v případě zájmu společnosti „A“ na počátku hlubšího a dlouhodobějšího výzkumu.

V úvodu práce jsme se okrajově věnovali psychologii práce a organizace. Naším úmyslem bylo spíše poukázat na teoretické kořeny personální práce, z nichž jsme čerpali, než popisovat tuto psychologickou vědu.

Protože smyslem této práce je zefektivnit nábor zaměstnanců společnosti „A“, v následující rozsáhlé části jsme se snažili popsat činnosti, jež by měly procesu přijímání nových zaměstnanců předcházet, protože zvyšují jeho efektivitu. Dále jsme se věnovali vlastnímu přijímacímu řízení a adaptaci nových pracovníků. Literatura nabízí celou řadu postupů a dokumentů spojených s tímto procesem. Zvolili jsme proto ty, s nimiž jsme se setkávali nejčastěji a které považujeme za perspektivní pro zadavatelskou společnost.

Nejrozsáhlejší část je věnována problematice fluktuace. S pomocí české a zejména zahraniční literatury jsme se snažili jev popsat, najít a předložit faktory, které jej ovlivňují. Cílem bylo fluktuaci spíše zmapovat než se hlouběji věnovat jednotlivým činitelům. Není v možnostech práce tohoto rozsahu popsat v plné šíři ani nejčastěji zmiňované – spokojenost a motivaci. Jak se má naše společnost zachovat, pokud se potýká s fluktuací? Na otázku jsme se pokusili najít odpověď v závěru kapitoly. Popisujeme zde jak strategie, které firmy používají, a užitek, který z nich mohou mít, tak práci s odcházejícími zaměstnanci, kteří mohou být zdrojem důležitých informací o dění a pracovní atmosféře uvnitř společnosti.

Teoretickou část jsme zakončili popisem práce v call centru. Většina lidí má určitou představu, jak tato práce vypadá. My jsme se pokusili poukázat i na aspekty, které si mnozí neuvědomují – náročnost pracovního prostředí, psychicky vyčerpávající náplň práce, zdravotní problémy z toho vyplývající a malá prestiž i ocenění.

Pro empirickou část jsme si stanovili dva cíle. Prvním byla analýza dokumentace v období od ledna 2009 do října 2010, která by nám měla

poskytnout základní údaje o zaměstnancích prodejního call centra a jejich fluktuaci, a popis zaměstnanců call centra s pomocí Bochumského osobnostního dotazníku (BIP). Tento dotazník jsme si vybrali, protože se přímo vztahuje k pracovnímu prostředí. Plně si uvědomujeme nedostatky dotazníkových metod i samotného BIP, které zmíníme později. Druhým cílem bylo pomocí párového T-testu zjistit, jestli se liší v jednotlivých škálách BIP a testu „Rozhodování“ kandidáti, kteří setrvali po zkušební době, a ti, kteří během ní call centrum opustili.

Analýza dokumentace ukázala, že call centrum zaměstnává nejčastěji osoby ve věku 20–25 let, přičemž 66 % zaměstnanců představují ženy, 34 % muži. Při porovnání délky pracovního vztahu a míry fluktuace za roky 2009 a 2010 můžeme konstatovat, že se průměrná délka pracovního vztahu prodloužila o 3,5 měsíce (z 9,5 měsíců v roce 2009 na 13 v roce 2010) a míra fluktuace klesla z 83,8 % na 52 %.

Vysvětlení může být hned několik. Za prvé: do posuzovaných dat nejsou v roce 2010 zahrnuty poslední dva měsíce, což by mohlo do jisté míry ovlivnit oba sledované jevy. Nepředpokládáme však, že by odchody za tak krátké období vysvětlily tuto poměrně velkou změnu. Významný vliv by mohly mít úpravy v hodnoticím systému a systému školení, které byly realizovány v roce 2010. Jak již bylo uvedeno, tyto změny vedly ke zpřehlednění systému, větší informovanosti a změně práce s operátory ze strany team leaderů i vedení. Jistě by bylo zajímavé zjistit, do jaké míry hlášené i probíhající změny působí na odchody zaměstnanců. Z této ojedinělé situace nelze nic vysuzovat.

Pro popis současné situace ve společnosti jsme použili BIP. Při interpretaci dat jsme se opírali o vytvořený profesiogram, o naše zkušenosti a zkušenosti zástupců personálního oddělení společnosti. Na hladině významnosti 5 % bylo u skupiny přijatých signifikantních 5 škál. Sebehodnocení probandů se ukázalo u čtyř škál jako rozdílné od našich představ, což může znamenat, že povědomí veřejnosti o náplni práce není dostatečné či dostatečně reálné. Existují různé typy call center, s různou činností. Některé podmínky jsou v různých call centrech shodné, ale společnost „A“ realizuje prostřednictvím telefonu většinu svých zakázek, takže na zaměstnance klade

v tomto směru větší nároky. Pokud dokáže společnost „A“ lépe popsat náplň práce a nebude tajit její úskalí, bude o práci projevovat ve větší míře zájem ta část populace, která odpovídá nárokům práce i společnosti. Jestliže zároveň bude řešit problémy, jako jsou časový stres či open space, je to krok ke snížení fluktuace.

Pokud by realita odpovídala sebehodnocení pracovníků, výsledky jejich práce by byly špatné. Navazování kontaktů s cizími lidmi, vysoká svědomitost, odolnost vůči zátěži jsou základními předpoklady pro úspěch v této profesi; nedostatky by se projevíly brzy. Škála sebevědomí, která by nám řekla více o sebehodnocení, bohužel nebyla signifikantní. Otázka, zda nejsou tyto výsledky z části ovlivněny nízkým sebevědomím respondentů, tak zůstává nezodpovězena.

Jiným vysvětlením může být vnímání pozice operátora call centra jako startovní či přechodné, tzn. na pozici přicházejí lidé na začátku kariéry, kteří ještě nemají jasnou představu o dalším profesním směřování, nebo lidé v obtížné životní situaci, kterým je náplň práce lhostejná.

Při stanovování výzkumných otázek jsme vycházeli z profesiogramu a kartotéky typových pozic. Výsledky naznačují, že používaný test „Rozhodování v časovém stresu“ nemá vypovídací hodnotu vzhledem k setrvání operátora na této pozici, stejně tak nemá vypovídací hodnotu při řešení problematiky fluktuace Bochumský osobnostní dotazník (konkrétně škály „schopnost prosadit se“, „sociabilita“, „schopnost kontaktů“).

Uvědomujeme si možná slabá místa našeho šetření. V manuálu BIP je k dispozici pouze střední hodnota německého standardizačního vzorku (N = 3005). Protože se normy německého a českého standardizačního vzorku v některých škálách liší, použili jsme pro T-test hrubý skór, který odpovídal pátému stenu českého souboru. Snažili jsme se tak zajistit vyšší vypovídací hodnotu srovnání. Nedostatkem české standardizace je malý počet lidí ve vzorku (N = 205), chybějící informace o složení vzorku a značné rozdíly mezi muži a ženami při vyhodnocování výsledků.

Dalším možným úskalím je doba provedení. Všichni naši probandi vrátili vyplněný test do 45 minut, což je standardní doba; někteří již po 25 minutách s konstatováním, že mají všechny položky vyplněné i

zkontrolované. Snažili jsme se všem respondentům zajistit standardní komfort při testování: vysvětlili jsme účel testování, dodrželi jsme podmínky zadávání, upozornili je, že se mohou ptát na význam výrazů, které neznají, nabídli možnost následné konzultace.

„BIP neobsahuje položku zachycující míru věrohodnosti výpovědi testované osoby, tzv. lži skóre, ale podle našich zkušeností lze míru pravdivosti tvrzení usoudit na základě vyhodnocovacího listu: pro každou škálu je určen samostatný sloupec, je tedy přehledné, jaké hodnoty testovaná osoba volila. V případě velkého rozptylu čísel pro jednu škálu si dovoluujeme předpokládat nekonzistentnost chování dané osoby, potažmo na předstírané nebo smyšlené chování. U šestibodové stupnice se normální rozptyl pohybuje ± 1 bod, větší odchylka signalizuje neobvyklost. Podle našich zkušeností se podobný jev objevuje:

- u osob s odmítavým postojem vůči této metodě (či psychologickým metodám vůbec) – osoby nejsou nijak motivovány odpovídat pravdivě, naopak se často ještě snaží práci psychologovi »ztížit«, dělají ze sebe někoho jiného,
- u osob emočně nestabilních – u nich je rozptyl zvolených hodnot veliký u všech škál; emoční nestabilita se objeví i v testu, a to vysokým skórováním u škály emoční stability,
- u osob, které mají z jakéhokoli důvodu potřebu »obelstít« test a vydávat se za někoho jiného, zahrát roli, na kterou nejsou zvyklí, například takovou, kterou považují pro danou situaci za nejvhodnější (časté u těch uchazečů o pracovní místo, kteří jsou v takové životní situaci, že jsou ochotni přijmout jakoukoli nabídku). (Hametová, 2004, s. 9).“

Další omezení výzkumu jsou spojena našim malým výzkumným vzorkem ($N = 36$). Pro budoucí výzkum vidíme perspektivně např. srovnání mužů a žen, zaměstnanců setrvávajících po různá časová období (6 měsíců, rok, ...), úspěšných a neúspěšných zaměstnanců. Doba tří měsíců byla stanovena kvůli vzniku trvalejšího pracovního poměru a na přání společnosti „A“. Nebyla vyzorována jiná doba, v níž by bylo možné zaznamenat vyšší

počet výpovědí; společnost ještě nemá určenu dobu návratnosti investice do zaměstnance, což by byla další možnost.

Veškerá zjištění doporučujeme ještě doplnit o rozhovory s probandy, pro což jsme neměli prostor, a pro potvrzení či vyvrácení našich závěrů použít další metodu. Doporučení, která si trůfáme navrhnout již nyní, jsou následující.

Vzhledem ke specifickým nárokům sledovaného prodejního call centra je důležité uvést již při prvních kontaktech s uchazeči pravdivé a nezavádějící informace o náplni, kontrole a hodnocení práce. Očekává-li nový zaměstnanec odměny z incentivního systému již první měsíc, ale reálná šance (na niž nebyl upozorněn) je získat odměny až ve třetím měsíci, není si jist, zda je schopen se touto prací opravdu uživit (a odchází ve zkušební době).

Při vlastním přijímacím řízení by se také mělo vycházet z reálných nároků na pracovníka, ne z konstruktů. Je zbytečné např. testovat schopnost spolupráce, pokud se v práci nevyžaduje. Test rozhodování v časovém stresu považujeme za dobrou metodu selekce při přijímacím řízení, i když bohužel nemá vypovídací hodnotu vzhledem k fluktuaci zaměstnanců. Zajistí nepřijetí kandidátů, kteří nemají předpoklady pro vykonávání této profese.

Vzhledem k vysoké emoční a kognitivní náročnosti práce by se mohlo začít pracovat na vytvoření programu psychohygieny zaměstnanců.

LITERATURA

ADELSON, Beth. The emotional design of everyday things : The 2006 Benjamin Franklin medal in computer and cognitive science presented to Donald A. Norman. *Journal of the Franklin Institute* [online]. 2010, vol. 347, no. 4 [cit. 2010-05-29]. Dostupný z WWW:
<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V04-4SBHX73-4&_user=1490772&_coverDate=05%2F31%2F2010&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000053052&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1490772&md5=0aaf774c5f1aa3ced2bb0b67f513331b#bbib4>.

AKSIN, Zeynep; ARMONY, Mor; MEHROTRA, Vijay. The modern call center : A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and Operations Management* [online]. 2007, vol. 16, no. 6 [cit. 2010-10-29]. Dostupný z WWW:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00288.x/abstract>>.

ALLEN, David G.; SHORE, Lynn M.; GRIFFETH, Rodger W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management* [online]. 2003, vol. 29, no. 1 [cit. 2010-06-01]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2003-01715-003&site=ehost-live>>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ASHFORTH, Blake E.; HUMPHREY, Ronald H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review* [online]. 1995, vol. 18, no. 1 [cit. 2010-05-29]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=1993-23753-001&site=ehost-live>>. ISSN 1993-23753-001.

AVEY, James B.; LUTHANS, Fred; JENSEN, Susan M. Psychological capital : a positive resource for combating employee stress and turnover. *Management, Human Resource Management* [online]. September–October 2009, vol. 48, no. 5 [cit. 2010-05-31]. Dostupný z WWW: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122608519/PDFSTART>>.

BAGNARA, Sebastiano; MARTI, Patrizia. Human work in call centres : a challenge for cognitive ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* [online]. 2001, vol. 7, no. 3 [cit. 2010-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=6495490>>. ISSN 1463922X.

BAIN, Peter et al. Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment & Society* [online]. 2002-03-01, [cit. 2010-10-29]. s. 133-150. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&an=15088617>>. ISSN 09500170.

BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K. The Big five personality dimensions and job performance : A meta-analysis. *Personnel Psychology* [online]. 1991-03-01, cit. [2010-11-07]. s. 1-26. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&an=9609192320>>. ISSN 00315826.

BEACH, Lee Roy; CONNOLLY, Terry. *The psychology of decision making : people in organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage publications, 2005. 227 s. ISBN 1-4129-0440-4.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BRAYFIELD, Arthur H.; CROCKETT, Walter H. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* [online]. 1955, vol. 52, no. 5 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=bul-52-5-396&site=ehost-live>>.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 (zákoník práce). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146–3232. ISSN 1211-1244.

DEARY, Stephen; IVERSON Roderick; WALSH Janet. Work relationships in telephone call centres : Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39, no. 4, s. 471 – 496. ISSN 0022-2380.

DICKTER, David N.; ROZNOWSKI, Mary; HARRISON, David A. Temporal Tempering : An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1996, vol. 81, no. 6 [cit. 2010-06-27]. Dostupný z WWW: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WY3-46SGD69-7&_user=9358734&_coverDate=12%2F31%2F1996&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1383206323&_

rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_use
rid=9358734&md5=3c35e589196357deed4a898c6ae2bd57>.

DORMANN, Christian; ZIJLSTRA, Fred R. H. Call centres : High on
technology – high on emotions. *European Journal of Work and
Organizational Psychology* [online]. 2003-01-01 [cit. 2010-11-07]. s. 305-310.
Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdx&an=0167743>
>. ISSN 1359432X.

DRENTH, Pieter D. R.; THIERRY, Henk; DE WOLFF, Charles J.
Introduction to Work and Organizational Psychology. 2nd ed. East Sussex:
Psychology Press, 1998. 105 s. ISBN 0-86377-520-9.

DUPRÉ, Katheryne E.; DAY, Arla L. The effects of supportive management
and job quality on the turnover intentions and health of military personnel.
Human Resource Management [online]. 2007, vol. 46, no. 2
[cit. 2010-06-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/114265695/abstract>>.

FOOT, Margaret; HOOK, Carolina. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer
Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GANS, Noah; KOOLE, Ger; MANDELBAUM, Avishai. Telephone call
centers : tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & service
operations management* [online]. Spring 2003, vol. 5, no. 2
[cit. 2010-06-10]. Dostupný z WWW:
<<http://msom.journal.informs.org/cgi/content/abstract/5/2/79>>.

GRANDEY, Alicia A. Emotional regulation in the workplace : A new way to
conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*
[online]. 2000-01-01 [cit. 2010-10-30]. s. 95-110.

GRANDEY, Alicia A.; DICKTER, David N.; SIN, Hock-Peng. The customer is not always right : Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2004-05-01 [cit. 2010-10-30]. s. 397-418. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&an=ocp-5-1-95>>. ISSN 10768998.

HACKMAN, Richard J. et al. A new strategy for job enrichment. *California Management Review* [online]. 1975, vol. 17, no. 14 [cit. 2010-05-23]. Dostupný z WWW: <http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1975_7.pdf>.

HAMETOVÁ, Linda. Bochumský osobnostní inventář /BIP/. *Psychologie v ekonomické praxi* [online]. 2004, roč. 37, č. 3-4 [cit. 2010-07-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.psychodiagnostika.cz/bip.pdf>>.

HAUSKNECHT, John P.; RODDA, Julianne; HOWARD, Michael J. Targeted employee retention : Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*. 2009, vol. 48, no. 2, s. 269–288.

HAVLÍK, Karel. Správný klíč do správného zámku: jak vybírat správné lidi na správná místa. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2003, roč. 9, č. 2, s. 9-10. ISSN 1213-8878.

HOLMAN, David. Employee well being in call centres. *Human Resource Management Journal*, 2002. Vol. 12, 35–50 s.

HOLMAN, David J.; WALL, Toby D. Work characteristics, learning-related outcomes, and strain : A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. 2002-10-01 [cit. 2010-10-29]. s. 283-301. Dostupný z WWW:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&an=2002-18400-001>>. ISSN 10768998.

HOLMAN, David et al. *The new workplace : A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: Wiley, 2003. 450 s. ISBN 0-471-48543-8.

HOLMAN, David J. et al. Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain : A study of call center employees. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2007-09-01, [cit. 2010-10-29]. s. 1456-1466. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&an=2007-12832-020>>. ISSN 00219010.

HOLMES, Thomas; RAHE, Richard. The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research* [online]. 1967, no. 11 [cit. 2010-06-27]. Dostupný z WWW: <http://www.testandcalc.com/Richard/resources/Teaching_Resource_Holmes_and_Rahe_Social.pdf>.

HOSSIÉP, Rüdiger; PASCHEN, Michael. *Bochumský osobnostní dotazník*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HULIN, Charles L.; ROZNOWSKI, Mary; HACHIYA, Donna. Alternative opportunities and withdrawal decisions : Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin* [online]. 1985, vol. 97, no. 2 [cit. 2010-06-01]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=bul-97-2-233&site=ehost-live>>.

JOHNSON, Arlene A. The business case for work-family programs. *Journal of Accountancy* [online]. 1995, vol. 180, no. 2 [cit. 2010-05-23]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9509070822&site=ehost-live>>. ISSN 0021-8448.

KARLQVIS, Lena et al. Self-reported working conditions of VDU operators and associations with musculoskeletal symptoms: a cross-sectional study focussing on gender differences. *International Journal of Industrial Ergonomics* [online]. 2002, vol. 30, no. 4-5 [cit. 2010-05-29]. Dostupný z WWW:
<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V31-46G4RK3-1&_user=1490772&_coverDate=11%2F30%2F2002&_alid=1352317538&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_cdi=5717&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=9&_acct=C000053052&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1490772&md5=e5e8831a116aff1fafea830668e86f7f>. ISSN 0169-8141.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 178 s. Edice celoživotního vzdělávání, ISBN 978-80-239-9211-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.

KOMÁRKOVÁ, Eva. *Rozhodování v časovém stresu*. Brno: SPS, 1993.

LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy Lynne; BARTON, Shannon M. The impact of job satisfaction on turnover intent : a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal* [online]. 2001, vol. 38, no. 2 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=4437063&site=ehost-live>>.

LEWIG, K. A.; DOLLARD, M. F. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2003-12-01, [cit. 2010-10-30]. s. 366-392. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&an=2004-10625-004>>. ISSN 1359432X.

LINDEGÅRD ANDERSSON, Agneta. *Associations between working techniques, physical loads and psychosocial loads during work* [online]. Stockholm: National Institute for Working Life, 2004. 33 s. Diplomová práce. Göteborgs University. Dostupné z WWW: <http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4337/1/ah2004_05.pdf>. ISBN 91-7045-709-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a výkonnost firmy. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2003, roč. 9, č. 2, s. 7-8. ISSN 1213-8878.

MAERTZ JR., Carl P. et al. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of*

Organizational Behavior [online]. 2007, vol. 28, no. 8 [cit. 2010-06-01].

Dostupný z WWW:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=66&hid=112&sid=edecc5do-356e-4ab1-b032-691a171ea1b2%40sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=27265638>>.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1977, vol. 62, no. 2 [cit. 2010-06-01]. Dostupný z WWW:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&hid=112&sid=edecc5do-356e-4ab1-b032-691a171ea1b2%40sessionmgr112>>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NORMAN, Kerstin. *Call centre work : characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes* [online]. Stockholm: National Institute for Working life, 2005. 58 s. Rigorózní práce. Linköping University. Dostupné z WWW: <<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>>. ISBN 91-7045-764-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 8020009507.

PETERSON, Shari L. Toward a theoretical model of employee turnover : A human resource development perspective. *Human Resource Development Review* [online]. September 2004, vol. 3, no. 3 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/3/209>>.

PETERSON, Shari . Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. *Human Resource Development Quarterly* [online]. 2009, vol. 20, no. 4

[cit. 2010-05-31]. Dostupný z WWW:
<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/123196649/abstract>>.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin* [online]. 1973, vol. 80, no. 2 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=bul-80-2-151&site=ehost-live>>.

RANDSLEY DE MOURA, Georgina et al. Identification as an organizational anchor : How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology* [online]. 2009, vol. 39, no. 4 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=38594590&site=ehost-live>>.

RICHTER, Sylvie F.; BLANCHAR, Celina; VALLERANDI, Robert J. A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. 2002, vol. 32, no. 10 [cit. 2010-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118908477/PDFSTART>>.

ROBERTSON DEMBY, Elayne. Do your family-friendly programs make cents? : Businesses make significant strides in calculating the return on family-friendly programs – Benefits. *HR Magazine* [online]. January 2004, vol. 49, no. 1 [cit. 2010-05-22]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11850565&site=ehost-live>>. ISSN 11850565.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* [online]. 2000, vol. 55, no. 1 [cit. 2010-06-02]. Dostupný z WWW:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&hid=112&sid=bb67fb4f-bee3-4e61-a8b4-123843f5f80d%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=pdh&AN=amp-55-1-68>>.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. 120 s.

RYMEŠ, Milan. Adaptace na práci. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 89–95. ISBN 80-246-0448-5.

RYMEŠ, Milan. Motivace a postoje k práci. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 102–110. ISBN 80-246-0448-5.

RYMEŠ, Milan. Pracovní spokojenost. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 111–119. ISBN 80-246-0448-5.

RYMEŠ, Milan. Personální psychologie. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 178–182. ISBN 80-246-0448-5.

SCHNEIDER, Benjamin; SNYDER, Robert A. Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology* [online]. 1975, vol. 60, no. 3 [cit. 2010-05-30]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=apl-60-3-318&site=ehost-live>>.

SOMAYA, Deepak; WILLIAMSON, Ian O. Rethinking the "war for talent". *MIT Sloan management review*. 2008, vol. 49, no. 4, s. 29-34. ISSN 1532-9194.

SULLIVAN, John. Talent management thought leadership community [online]. 1997-09-09 [cit. 2010-04-03]. Retention strategy – why do people stay in their jobs. Dostupné z WWW: <http://www.drjohnsullivan.com/articles-mainmenu-27/retention-mainmenu-38/170-retention-strategy-why-do-people-stay-in-their-jobs>.

SUNDSTROM, Eric et al. Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*. 1994, vol. 26, no. 2, s. 195-222.

SPRIGG, Christine A.; SMITH, Phoebe R.; JACKSON, Paul R. *Psychosocial risk factors in call centres: an evaluation of work design and well-being* [online]. Sudbury: HSE, 2003 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr169.pdf>>. ISBN 0-7176-2774-8.

ŠTIKAR, Jiří; HOSKOVEC, Jiří. Základní východiska. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 13–27. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří; RYMEŠ, Milan; HOSKOVEC, Jiří. Adaptace, spokojenost a fluktuální tendence. In Štikar, Jiří; Rymeš, Milan; Rieger, Karel; Hoskovec, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 325–331. ISBN 80-246-0448-5.

TAYLOR, Phil et al. Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work & Employment* [online]. 2002-11-01 [cit. 2010-10-29]. s. 170-185. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&an=8906867>>. ISSN 02681072.

THAM, K.W.; WILLEM, H.C. Temperature and ventilation effects on performance and neurobehavioral: related symptoms of tropically climatized call center operators near thermal neutrality. *ASHRAE Transactions*

[online]. 2005, vol. 111, no. 2 [cit. 2010-05-29]. Dostupný z WWW:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=19414117&site=ehost-live>>.

TOTTERDELL, Peter; HOLMAN, David. Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. 2003-01-01 [cit. 2010-10-30]. s. 55-73.

Dostupný z WWW:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&an=ocp-8-1-55>>. ISSN 10768998.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VAN BREUKELEN, Wim; VAN DER VLIST, René; STEENSMA, Herman. Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2004, vol. 25, no. 4 [cit. 2010-05-31].

Dostupný z WWW:

<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/109659105/abstract>>.

VEBER, Jaromír et al. *Management : základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WARD, Whitt. The impact of increased employee retention upon performance in a customer contact center. *Manufacturing and service operations management* [online]. 2004, vol. 8, no. 3 [cit. 2010-10-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.columbia.edu/~ww2040/churn5.pdf>>.

WHITEOAK, John W., The relationship among group process perceptions, goal commitment and turnover intention in small committee groups. *Journal of Business and Psychology* [online]. 2007, vol. 22, no. 1 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com/content/gr15qkh35762r743/>>.

WECKING, Christiane et al. Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress* [online]. 2006, vol.1, no. 20 [cit. 2010-10-30]. s. 60-83. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=20917549>>. ISSN 02678373.

WUNDER, Stephen R.; DOUGHERTY, Thomas W.; WELSH, Ann M. A Casual model of role stress and employee turnover. *Academy of Management Proceedings* [online]. 1982, no. 1 [cit. 2010-05-30]. ISSN 0065-0668.

ZAPF, Dieter et al. What is typical for call centre jobs? : Job characteristics, and service interactions in diferent call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2003, no. 12 [cit. 2010-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=106&sid=a17foc9a-79b4-41bb-bc24-97cf6d1e4efe%40sessionmgr110>>.

ZHANG, Ann Yan et al. How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management* [online]. 2008, vol. 48, no. 1, [cit. 2010-06-27]. Dostupný z WWW:

<<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/117924940/PDFSTAR>
T>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady na fluktuaci.....	30
Tabulka 2: Situace ve společnosti „A“ v roce 2009.....	76
Tabulka 3: Situace ve společnosti „A“ v roce 2010	77
Tabulka 4: Charakteristika zkoumaného souboru.....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Možné postupy při výběru pracovníků	24
Obrázek 2: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků	34
Obrázek 3: Model fluktuace	38
Obrázek 4: Motivační model fluktuace	41
Obrázek 5: Portfoliový přístup k fluktuaci	47

PŘÍLOHY

Příloha 1: ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Mvy	Between Groups	19,345	2	9,672	,083	,921
	Within Groups	6647,255	57	116,619		
	Total	6666,600	59			
MU	Between Groups	61,013	2	30,506	,520	,597
	Within Groups	3345,971	57	58,701		
	Total	3406,983	59			
Mve	Between Groups	10,800	2	5,400	,041	,960
	Within Groups	7516,533	57	131,869		
	Total	7527,333	59			
Sv	Between Groups	180,869	2	90,434	,739	,482
	Within Groups	6978,677	57	122,433		
	Total	7159,546	59			
Fl	Between Groups	7,871	2	3,935	,049	,952
	Within Groups	4540,862	57	79,664		
	Total	4548,733	59			
Ro	Between Groups	164,475	2	82,238	,683	,509
	Within Groups	6860,271	57	120,356		
	Total	7024,746	59			
Sen	Between Groups	33,883	2	16,942	,321	,727
	Within Groups	3006,700	57	52,749		
	Total	3040,583	59			
SK	Between Groups	200,846	2	100,423	1,143	,326
	Within Groups	5008,638	57	87,871		
	Total	5209,483	59			
So	Between Groups	274,446	2	137,223	1,856	,166
	Within Groups	4214,238	57	73,934		
	Total	4488,683	59			
OT	Between Groups	44,942	2	22,471	,233	,793
	Within Groups	5495,658	57	96,415		
	Total	5540,600	59			
SP	Between Groups	119,653	2	59,827	1,063	,352
	Within Groups	3208,393	57	56,288		
	Total	3328,046	59			
ES	Between Groups	699,071	2	349,535	4,502	,015
	Within Groups	4425,175	57	77,635		
	Total	5124,246	59			
OZ	Between Groups	96,033	2	48,017	1,151	,324
	Within Groups	2377,700	57	41,714		
	Total	2473,733	59			
Seb	Between Groups	63,958	2	31,979	,265	,768
	Within Groups	6880,188	57	120,705		
	Total	6944,146	59			
K	Between Groups	67,612	2	33,806	1,032	,363
	Within Groups	1866,321	57	32,742		
	Total	1933,933	59			
S	Between Groups	40,904	2	20,452	1,202	,308
	Within Groups	969,946	57	17,017		
	Total	1010,850	59			
Rozh.Ch.	Between Groups	260,538	2	130,269	18,003	,000
	Within Groups	412,446	57	7,236		
	Total	672,983	59			
Rozh. Č.	Between Groups	120,492	2	60,246	20,349	,000
	Within Groups	168,758	57	2,961		
	Total	289,250	59			

Příloha 2: T-test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sv	36	55,25	12,691	2,115

One-Sample Test

	Test Value = 62.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sv	-3,428	35	,002	-7,250	-11,54	-2,96

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ro	36	57,04	11,899	1,983

One-Sample Test

	Test Value = 64					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ro	-3,509	35	,001	-6,958	-10,98	-2,93

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SK	36	62,53	8,824	1,471

One-Sample Test

	Test Value = 71					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
SK	-5,761	35	,000	-8,472	-11,46	-5,49

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OT	36	45,03	9,869	1,645

One-Sample Test

	Test Value = 49					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OT	-2,415	35	,021	-3,972	-7,31	-,63

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OZ	36	54,28	4,110	,685

One-Sample Test

	Test Value = 56.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OZ	-3,244	35	,003	-2,222	-3,61	-,83