

## **RULÍK Tomáš: Fluktuace zaměstnanců v oddělení call centra (Turnover of call centre employees).**

(posudek diplomové práce)

Práce je věnována významné personálně psychologické obsahové oblasti – fluktuaci, která se aplikačně vzato často vyskytuje u sledovaného typu pracovišť (jejichž počet nadále narůstá), tj. call centrum, a to někdy až v podobě palčivého problému. Teoretická i užitá přínosnost zpracování práce je tak nesporná.

V teoretické části autor dospěl ke zpracování problematiky fluktuace ve vyváženém začlenění sledovaného tématu do kontextu řízení lidských zdrojů organizace. Výchozí nástin hlavních pojmů řízení lidských zdrojů se vyznačuje racionálním výběrem, řazením a úsporností formulací. K fluktuaci pracovníků autor dospívá smysluplně přes mobilitu zaměstnanců. Obsáhlá kapitola 4. Fluktuace (str. 16 – 47 textu) tvoří jádro teoretické části. Vlastní fluktuaci se věnují zejména její počáteční části, v nichž je nejprve charakterizována fluktuace obecněji na str. 16 – 18, návazně se text věnuje analýze příčin fluktuace a faktorům fluktuaci ovlivňujícím (str. 18 – 20). Pro názorné vyjádření integrovaného pohledu na sledované proměnné autor využívá diagram faktorů, které ovlivňují fluktuaci a vyústující případně do záměru organizaci opustit, který je zařazen na str. 20. Navazující text teoretické části je pak výsledkem sledování vybraných proměnných v perspektivě jejich možného vlivu na fluktuaci pracovníků. Zahrnuty jsou v různé míře podrobnosti pověst organizace, získávání a výběr pracovníků, adaptace, hodnocení, odměňování, výkon zaměstnanců, motivace, pracovní spokojenost, pracovní prostředí, stres, kultura organizace, retence zaměstnanců, outplacement, finanční náklady spojené s fluktuací a exit a post-exit interview. Call centru je věnována 5. kapitola teoretické části (str. 48 – 53). Popis lze hodnotit jako výstižný a vyvážený a svědčí o autorově obeznámenosti s touto oblastí. Teoretická část jako celek představuje velmi dobrý přehled vybraných a strukturovaných informací k tématu a je uspokojivým základem pro výstavbu části empirické.

Empirická část je výsledkem přípravy, provedení a zpracování výsledků výzkumného šetření v jednom z call center u nás. Tato část (str. 55 – 111) začíná charakteristikou organizace X, která má call centrum jako svou stěžejní součást, zmíněna je struktura organizace a nastíněny jsou její lidské zdroje s důrazem na jevy fluktuace. Otevřeně je popsán vztah autora k sledované organizaci. Strany 57 – 59 jsou věnovány výběrovému řízení na pozici operátora. Zde jsou uvedeny zejména s ohledem na fluktuaci hodnotné informace, zvláště v části Nevýhody výběrového řízení organizace X. Kapitola 7. Metodologický rámec výzkumu zmiňuje cíl výzkumu, uvedeno je zařazení kvalitativní a kvantitativní složky výzkumu, popsány jsou otázky pro jednotlivé typy pracovníků s ohledem na jejich pracovní pozice. Přitom jako by pro zpětnou vazbu bylo třeba napsat, že po prostudování empirické části jako celku i v detailech se jeví, jako by se autorovi do jisté míry stíral rozdíl mezi velmi konkrétními

otázkami jako složkami strukturovaných nebo polo strukturovaných rozhovorů s tím či oním zaměstnancem a výzkumnými otázkami, které navazují na cíl výzkumu a vlastně v textu nejsou v samostatné kapitole či podkapitole výslovně vůbec uvedeny. Uvedené pasáže a vůbec celá empirická část svědčí o autorově zkušenostní znalosti sledovaného prostředí a sklonu směřovat lze-li to tak říci k aplikačnímu zaměření (kladná stránka empirické části), uvedené současně jakoby zastiňuje schopnost vidět a udržet standardní kostru fundamentálnějšího výzkumu od stanovení výzkumné oblasti, přes formulaci výzkumného problému nebo cíle výzkumu, rozpracování navazujících výzkumných otázek, volbu odpovídajícího výzkumného projektu, metod výzkumu, výzkumného subjektu (v tomto případě organizace), přes provedení vlastního sběru dat až po jejich popis, rozbor a interpretaci (zejména v některých článcích tohoto řetězce je slabina empirické části). Kladně lze hodnotit zaměření na sledování kvalitativní i kvantitativní stránky sledovaných jevů. Ocenit lze důslednou orientaci na prodiskutování dosažených zjištění. Osobně oceňuji otevřenost projevenou při zpracování práce. Např. není zastřeno, že byla sledována jen část operátorů z celkového počtu všech, a že jejich výběr jako respondentů byl učiněn ze strany organizace, ne výzkumníkem např. náhodně nebo určitým způsobem podle kritérií vědomě strukturovaně, což mohlo mít dopady na dosažná zjištění. To jsou pochopitelná faktická omezení, nechceme-li vůbec upustiti od empirického šetření. V rozpravě při obhajobě bych uvítal reflexi metody nazývané assessment centrum (viz str. 58-59), např. zda se s ohledem na jeho trvání a další charakteristiky („...k posouzení...schopností a dovedností nedochází ani v rámci assessment centra ...“ s. 58) ještě o AC vůbec jedná, když v rámci hodnotícího/posuzovacího střediska k posuzování nedochází. Dále bych rád inicioval reflexi míry využití dat z metod v organizaci použitých (např. BIP) – nejsou zařazeny jen formálně pro vykazování? Má při tomto přístupu vůbec smysl je nahrazovat nějakou metodou alternativní (např. jsou navrhovány Hoganovy metody)?

Po formální stránce lze v textu nalézt místy častější chyby v interpunkci, jinak je práce zpracována uspokojivě pečlivě. Práce je řádně opatřena literaturou. Zařazení příloh lze hodnotit kladně.

Uvedené zpětné vazby a podněty k zamyšlení nesnižují kvality práce jako celku a její převažující přínosnost.

**Závěr: Doporučuji diplomovou práci Tomáše Rulíka k obhajobě a z hlediska klasifikace jako vstup do obhajoby navrhuji „velmi dobře“.**

V Praze dne 28. 8. 2012

*PhDr. Pavel UHLÁŘ*