

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409

411 55 Terezín



**Fluktuace zaměstnanců a leadership ve vybrané společnosti
CK**

**Turnover of employees and leadership in the selected
company CK**

Bakalářská práce

Katrin Schauerová

Rok odevzdání BP

2023

vedoucí práce

Ing. Mgr. Irena Konečná

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2022/2023

Jméno a příjmení studenta:	Katrin Schauerová
Studijní program:	B61107 Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Fluktuace zaměstnanců a leadership ve vybrané společnosti CK
Klíčová slova v českém jazyce:	Fluktuace, Druhy fluktuace, Leadership, leader, kompetence, styly vedení, Příčiny odchodů zaměstnanců
Název tématu v anglickém jazyce:	Leadership, motivation and turnover of employees in the selected company ck
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Fluctuations, Type of fluctuations, Leadership, Leader, Competence, Leadership styles, Reasons for leaving employees

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Zabývat se fluktuací ve společnosti, která má jako hlavní cíl prosperovat a posouvat se na základě svých úspěchů, není ani z časového ani z jiného hlediska ideální. Zároveň si jako společnost neustále pokládat otázku, zda je leadership uvnitř společnosti správně nastaven, protože kvalitní leadři, kteří těmi správnými dovednostmi prosperují, zvyšují nejen efektivitu práce ve společnostech, ale také úspěšnost společností na trhu. I proto, je leadership ve společnostech velmi důležitý. A v případě kdy se společnost potýká s fluktuací, je třeba zjistit, zda náhodou nesouvisí i s daným tématem leadershipu a v jakých dalších příčinách k fluktuaci dochází. Pro správný chod společnosti je třeba zabránit, nebo alespoň snížit dopady fluktuace.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Fluktuaci zaměstnanců lze chápat jako obrat pracovníků ve společnostech. Fluktuace přináší do společností kladné ale i záporné jevy, proto je obecným cílem společností, organizací a firem minimalizace negativních jevů a nadměrné fluktuace, která se pro společnosti stává obrovským rizikem. Aby mohla společnost fluktuaci zmírnit, či ji zcela odstranit ze svého

	<p>vnitřního prostředí, je třeba se zaměřit na příčiny, které k ní vedou. Tyto příčiny se mohou týkat společnosti jako takové, leadershipu, nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, s pracovním prostředím, s pracovní dobou, ale i dalších aspektů. V případě leadershipu je důležité najít ten nejlepší způsob pro vedení zaměstnanců v té dané společnosti a efektivně ho využívat za pomoci kompetentních lidí. Jak na příčiny fluktuace přijít a jakým způsobem je řešit se budu zabývat v bakalářské práci.</p>
3.	<p>Cíl práce max. 5 řádků:</p> <p>Cílem bakalářské práce v teoretické části, bude objasnit aspekty fluktuace a leadershipu a na tomto základě poskytnout ucelené informace týkající se fluktuace a leadra.</p> <p>Cílem v praktické části bakalářské práce, bude provést analýzu s bývalými zaměstnanci z vybrané společnosti CK, na základě které zjistím, proč dochází k opakované fluktuaci.</p>
4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Nejvhodnější výzkumnou strategií se jeví kvalitativní výzkum. Pro získání dat je vybrána technika polo strukturovaných rozhovorů, s vybranými respondenty, které tvoří soubor stejně formulovaných otázek v pevném pořadí.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>ÚVOD TEORETICKÁ ČÁST 1.Kapitola FLUKTUACE – podkapitoly 1.Fluktuace zaměstnanců, 2.měření fluktuace, 3.druhy fluktuace, 4.příčiny fluktuace, 5.výzkumy fluktuace 2. kapitola LEADERSHIP – podkapitoly 1.Definice leadera, 2. Schopnosti a kompetence leadra, 3. Leader a styly vedení</p> <p>PRAKTICKÁ ČÁST 1.Kapitola – VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI – podkapitoly 1.Cíl praktické části, 2.popis metody, 3.sledovaný soubor, 4.obecná definice vybrané společnosti, 5.respondenti 2.kapitola – ANALÝZA VÝSLEDKŮ 3.kapitola – DISKUZE ZÁVĚR SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ – LITERATURA, INTERNETOVÉ ZDROJE PŘÍLOHY – A,B,C,D,</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice., ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, BEDNÁŘ Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji., BĚLOHLÁVEK František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich</p>

ŠULEŘ. Management, BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi, BIRCH, Paul. Leadership využijte svůj potenciál naplno, BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, BUCKINGHAM Marcus. Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve, ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů, FRANKOVÁ Emilie. Kreativita a inovace v organizaci, GODINO Pilar. Podniková alchymie, KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, LUKAS Josef, SMOLÍK Josef. Psychologie vůdcovství, lídři a uplatňování moci, MAXWELL John C. Dobrý lídr, skvělé otázky, MAXWELL John C. Zásady vrcholového vedení., MÜHLFEIT Jan. Pozitivní leader, NOVÝ Ivan, SURYNEK Alois a kolektiv. Sociologie pro ekonomy a manažery, PROCHÁZKA Jakub, VACULÍK Martin, SMUTNÝ Petr. Psychologie efektivního leadershipu, PROŠKOVÁ Petra, KUBÍČKOVÁ Jana Ada, DAŇKOVÁ Michaela. Koučování týmu, SINGER Blair. Jak vytvořit obchodní organizaci obchodního týmu, který je vždy vítězný, URBAN Jan. 40 Manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout, VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, VNOUČKOVÁ Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců, VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi, <https://www.businessinfo.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu-v-cesku-zatim-na-rozdil-od-sveta-neroste/https://www.docurex.com/bwl/mitarbeiterfluktuation-gruende-vorteile-und-nachteile-der-fluktuation/>
<https://www.edumama.cz/clanky/data-z-trhu-prace-cerven-2022>

HOŘICKÝ, Jakub, 2010. Úvod do leadershipu. Mítvšehotovo.cz. [online], cit. [2016-03- 24]. Dostupné z: <http://www.mitvšehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

<https://hrtalk.de/mitarbeiterfluktuation-definition/>

MBLUE. Důvody odchodů ze zaměstnání 2018 vs. 2013. In: Mblue.cz [online]. Mblue, 2018. [18.12.2018]. Dostupné z <https://mblue.cz/blog/duvody-odchodu-ze-zamestnani-2018-z-mblue-pruzkumu/>

<https://www.mediaaguru.cz/clanky/2022/01/vyzkum-polovina-specialistu-odchazi-z-agentury-do-dvou-let/>

MSG: MANAGEMENT STUDY GUIDE [online]. Delhi, 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: www.managementstudyguide.com)

REIß, Ch. Fluktuation. In: personaler-online.de [online]. 2014. [18.12.2018]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suchein-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

<https://spiegato.com/de/was-sind-die-haeufigsten-ursachen-fuer-hohe-fluktuation#:~:text=Nur%20das%20Milit%C3%A4r%20spiegelt%20unterschiedliche%20Trends%20hinsichtlich%20der.zeigen%20Parallelen%20zwischen%20Studentenabwanderung%20und%20Abwanderung%20am%20Arbeitsplatz>

SURVIO.com (Pro dotazníkové šetření)

<https://www.worktest.cz/wp-content/uploads/2022/02/fluktuace-clanek-1682016.pdf>

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího:

Podpis: dne:

Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: dne:

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma leadership, motivace a fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti, jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 25.1.2023

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala mé vedoucí práce, paní Ing. Mgr. Konečné, za její připomínky, cenné rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Dále bych ráda poděkovala paní Bc. Bendové ze studijního oddělení a vedení školy, za vstřícnou pomoc, trpělivost a lidský přístup, který mi pomohl k dokončení této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem zapojeným respondentům za jejich ochotu poskytnutí rozhovorů, jejich spolupráci a čas.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena nejen na teoretický obraz fluktuace a leadershipu, , nýbrž i na praktický náhled příčin fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti CK. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou charakterizovány některé ze základních pojmů sledované oblasti. Získané poznatky se dále aplikují na praktickou část, která je věnována výzkumu ve vybrané společnosti CK, kde jsou zjištěny příčiny fluktuace a navrženo doporučení jak fluktuaci snížit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fluktuace, Druhy fluktuace, Leadership, leader, kompetence, styly vedení, Příčiny odchodů zaměstnanců

ANNOTATION

This bachelor's thesis is focused not only on the theoretical image of turnover and leadership, but also on a practical overview of the causes of employee turnover in the selected company CK.

The work is divided into a theoretical and a practical part.

In the theoretical part, some of the basic concepts of the monitored area are characterized.

The knowledge gained is further applied to the practical part, which is dedicated to research in the selected company CK, where the causes of fluctuation are identified and recommendations are made to reduce fluctuation.

KEY WORDS

Fluctuations, Type of fluctuations, Leadership, Leader, Competence, Leadership styles, Reasons for leaving employees

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 FLUKTUACE.....	2
1.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	2
1.2 MĚŘENÍ FLUKTUACE.....	4
1.3 DRUHY FLUKTUACE.....	5
1.4 PŘÍČINY FLUKTUACE.....	7
1.5 VÝZKUMY FLUKTUACE.....	8
2 LEADERSHIP.....	12
2.1 DEFINICE LEADRA.....	13
2.1.1 SCHOPNOSTI A KOMPETENCE LEADRA.....	15
2.1.2 LEADER A STYLY VEDENÍ.....	19
PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
3 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....	24
3.1 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	24
3.2 POPIS METODY.....	26
3.3 SLEDOVANÝ SOUBOR.....	28
3.3.1 OBECNÁ DEFINICE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI PRO VÝZKUM ...	29
3.3.2 RESPONDENTI.....	30
3.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	33
4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	36
5 DISKUZE.....	42
ZÁVĚR.....	45
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	48
LITERATURA.....	48
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	50
PŘÍLOHY.....	52
PŘÍLOHA A - Souhlas.....	52
PŘÍLOHA B - Struktura výzkumného rozhovoru.....	53
PŘÍLOHA C - Přepis rozhovoru s respondentem číslo 1.....	56
PŘÍLOHA D - přepis rozhovoru s respondentem číslo 2.....	74

ÚVOD

Zabývat se fluktuací ve společnosti, která má jako hlavní cíl prosperovat a posouvat se na základě svých úspěchů, není ani z časového ani z jiného hlediska ideální. Proto jsem si pro tuto bakalářskou práci vytyčila hned dva hlavní cíle: (1) Poskytnout ucelené informace týkající se fluktuace a leadra. (2) Provést analýzu s bývalými zaměstnanci z vybrané společnosti CK, na základě které zjistím, proč dochází k opakované fluktuaci.

V oblasti fluktuace je třeba se jako první zaměřit na její příčiny, jak a kdy k nim dochází, tedy na nejčastější důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti a na důsledky, které jsou s tímto spojené.

I pojmu leadership budu věnovat stále pozornost, protože neustále tvoří několik různých definic. Též je v leadershipu neustále zdůrazňována důležitá přidaná hodnota dovedností. Kvalitní leadři, kteří těmi správnými dovednostmi prosperují, zvyšují nejen efektivitu práce ve společnostech, ale také úspěšnost společností na trhu. I proto, je leadership ve společnostech velmi důležitý.

Proto cílem této bakalářské práce v teoretické části, bude objasnit aspekty fluktuace a leadershipu.

Ve druhé části této bakalářské práce, se budu zabývat analýzou, fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti CK.

Přínos práce tedy spočívá v navržení doporučení na základě zjištěných informací, které přispějí ke snížení fluktuace ve vybrané společnosti CK.

Dalším případným přínosem této bakalářské práce, bude přispět k vlastnímu osobnostnímu rozvoji.

1 FLUKTUACE

V této první kapitole vymezím pojem fluktuace, následně se zaměřím na to, jakým způsobem dle teorie k fluktuaci u zaměstnanců dochází, jaké jsou druhy fluktuace, ke kterým může dojít a jaké jsou její příčiny. Následně uvedu výzkumy, které na téma fluktuaci již proběhly, a to jakým způsobem probíhaly, kde a za jakých okolností a podmínek.

Pojem fluktuace pochází z latinského slova fluctuare, což znamená kolísavý. Pojem se označuje též jako houpavý pohyb na vlnách nebo ho lze též uvést jako pohyb sem a tam. Pojem fluktuace znamená tedy nepravidelný, neurčitý a nesoustavný pohyb (Vnoučková 2013).

Fluktuace jako taková je míra měřitelné hodnoty vyjadřující frekvenci odchodu zaměstnanců z firmy a lze jí jednoduše vypočítat. Výpočet je ovšem jen matematická veličina, která neřeší fluktuaci jako takovou. Obecné studie uvádí, že optimální míra fluktuace je pět až sedm procent (Worktest,Intr,2022).

1.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Fluktuaci zaměstnanců lze chápat jako obrat pracovníků ve společnostech, kdy dochází k jejich opakovanému příchodu a odchodu ze společností, firem a organizací. Fluktuace přináší do společnosti kladné ale i záporné jevy. Obecným cílem společností, organizací a firem je minimalizace negativních jevů a nadměrné fluktuace, která se pro společnost stává obrovským rizikem. S fluktuací se společnosti, organizace i firmy setkávají v posledních letech stále častěji, protože téměř vždy existuje pravděpodobnost, že zaměstnanec nalezne lepší pracovní podmínky, než jsou ty jeho v současné organizaci. Konkurence je na trhu stále více.

Někteří personalisté či manažeři fluktuaci nevidí jako zcela špatnou, protože se domnívají, že každý zaměstnanec je nahraditelný. To bohužel ale není nejvhodnější přístup ani k zaměstnancům ani k organizaci. Není tomu tak ale úplně všude. Stále

existují zaměstnavatelé, kteří si svých zaměstnanců váží a cení si jejich dovedností, rad a expertíz.

Fluktuace má velký vliv na chod celé společnosti a negativní míra fluktuace může ovlivnit fungování společnosti velmi zásadním způsobem (Branham, 2004). Nevýhodou fluktuace je, pokud zaměstnanci opustí společnost z vlastní vůle, má to často vážné nevýhody v závislosti na jejich pozici a délce pracovního poměru. Protože každý odchod zaměstnanců způsobuje náklady navíc pro danou společnost, pokud je nutné pozici znovu obsadit. Nábor a školení nových zaměstnanců stojí čas a peníze. Některé z nich musí během několika měsíců proškolit další zaměstnanci. Ti pak v oblasti jejich odpovědnosti chybí. Odchod klíčových lidí, může ohrozit i obchodní vztahy s jinými společnostmi. Noví zaměstnanci musí nejprve vybudovat tyto vztahy, které se v průběhu let rozrostly.

Proto je pro společnosti klíčové, fluktuaci se vyhýbat, protože pokud jsou společnosti schopné udržet si své zaměstnance, kteří už znají prostředí, kolektiv, svůj tým a již ví, jak to v práci chodí a co si mohou dovolit, tak organizace ušetří čas a náklady, které by museli investovat do zaškolování a seznamování nového zaměstnance s pracovními předpisy, s náplní práce konkrétní pozice, metodickými, pracovními postupy a zejména se standardy kvality sociálních služeb.

Předcházet fluktuaci lze mnoha způsoby, jedním z nich je zpětná vazba společnosti od zaměstnanců, která je pro správné fungování jakýchkoliv mezilidských vztahů klíčová. Jde o dva typy zpětné vazby. Jedním z typů je informační zpětná vazba, při níž jsou sdíleny informace o účinnosti výrobních procesů. Druhým typem je interpersonální zpětná vazba, jež je sdílením informací o činnosti konkrétních zaměstnanců. Umět poskytnout zaměstnancům, ale i společnosti adekvátní zpětnou vazbu je pro fungování společnosti klíčové.

Přirozená a vnitřní fluktuace je předvídatelná a do značné míry plánovatelná. Zpravidla nejsou pro společnosti problematické. Pokud však mnoho zaměstnanců chce z vlastní

vůle odejít ze společnosti, měli by zaměstnavatelé reagovat. Měli by odhalit důvody změny, aby byli schopni včas čelit nadměrné fluktuaci.

Na druhou stranu může fluktuace zaměstnanců přinést pro společnost i výhody, protože noví zaměstnanci přináší společnosti nový impuls, poznatky a nadhled zvenčí. Vidí věci z jiné perspektivy a často přicházejí s novými nápady. Nastavováním nových přístupů mohou velmi pozitivně ovlivnit další rozvoj společnosti. Další výhodou fluktuace může být za následek povýšení pro ostatní zaměstnance, kteří ve společnosti zůstanou. To obvykle vede ke zvýšení motivace ucházet se o nové úkoly a nové povinnosti (Docurex, Intr).

V případě, že noví zaměstnanci jsou přijati na základě doporučení, má to i další výhodu. Protože průzkumy ukazují, že fluktuace nově přijatých zaměstnanců v průběhu prvního roku je podstatně nižší u těch, kteří byli přijati na základě referencí současných zaměstnanců, než u těch přijatých formálnějšími způsoby. (Branham, 2009). Je to z toho důvodu, že informace předané od již spolehlivého zaměstnance jsou mnohem realističtější a užitečnější. Zaměstnavatel získá o budoucím zaměstnanci jasnější a ucelenější představu o tom, co může od něj čekat a také o tom, co může nový zaměstnanec společnosti přinést.

Velmi výstižně se k pozitivní fluktuaci vyjádřil autor Armstrong, a to větou: *(Armstrong 2007, str. 339): „Fluktuaci zaměstnanců bychom měli vnímat jako příchody a odchody lidí z organizace, a nejen jako odchody zaměstnanců z podniku“*

1.2 MĚŘENÍ FLUKTUACE

Fluktuaci lze vypočítat měřením počtu zaměstnanců, kteří opustí organizaci, společnost, nebo firmu během daného časového období, které lze matematicky změřit. Míru obratu lze tedy vypočítat pomocí matematického vzorce, kdy se počet zaměstnanců, kteří ve sledovaném období odešli ze společnosti, dělený průměrným počtem zaměstnanců v tomto období vynásobí sty procenty. Průměrný

počet zaměstnanců v posuzovaném období se vypočte tak, že se sečte počet zaměstnanců na začátku a na konci období a výsledek se vydělí dvěma.

Příklad výpočtu míry obrátu zaměstnanců:

Počet zaměstnanců na začátku období: 1290

Počet zaměstnanců, kteří opustili společnost: 198

Počet zaměstnanců na konci období: 1288

Míra obrátu = $198 / (1\ 290 + 1\ 288) / 2 \times 100 \% = 15,36 \%$ (Docurex,Intr).

1.3 DRUHY FLUKTUACE

Fluktuaci zaměstnanců se tedy rozumí odchod zaměstnanců ze společnosti. Určitá míra fluktuace zaměstnanců je přirozenou součástí fungování společnosti a není vždy negativním jevem, ale měla by být v přijatelné míře. Její míra je ovlivněna regionálním umístěním, velikostí firmy i kulturními zvyklostmi (Branham, 2004). Tento odchod, obvykle spouští vícefázový proces od fáze ukončení až po nábor a nástup nových zaměstnanců. Existují 3 různé druhy fluktuace zaměstnanců. A to přirozený, vnitřní a externí.

Mezi důvody přirozené fluktuace zaměstnanců patří předčasný důchod nebo důchod, smrt zaměstnance, vypršení smlouvy na dobu určitou, nebo rodičovská dovolená.

Vnitřní fluktuace zaměstnanců zahrnuje veškeré vnitřní změny zaměstnanců. To znamená, přechod zaměstnance do jiného oddělení, například díky povýšení, nebo přeřazení zaměstnance na nižší pracovní pozici. (Hrtalk,Intr).

Externí fluktuace je případ, kdy zaměstnanec ukončí pracovní smlouvu z vlastní vůle, aby nastoupil do nového zaměstnání v jiné společnosti. Pokud k této vlastní motivované změně dojde během prvních 12 měsíců po nástupu do zaměstnání, jedná se o takzvanou manažerskou neboli předčasnou fluktuaci (Docurex,Intr). Tento druh fluktuace

poukazuje na problémy, ke kterým dochází při přijetí zaměstnance do společnosti. Také poukazuje na problémy, které vznikají během adaptace pracovníka. K nespokojenosti nebo nenaplnění očekávání může dojít již v první den nástupu na novou pracovní pozici (Branham, 2009). Externí, neboli vnější fluktuaci rozdělujeme na aktivní a pasivní. Aktivní forma vyjadřuje proces získávání, výběr a přijímání lidí. Zaměřuje se na obsazování volných pracovních pozic. Pasivní formu tvoří způsoby ukončování pracovních poměrů. Propouštění, odchod zaměstnance do důchodu, podání výpovědi ze strany zaměstnance a úmrtí zaměstnance, lze považovat za trvalé ukončení pracovního poměru (Koubek 2006).

Dále můžeme charakterizovat také fluktuaci řízenou a neřízenou. K řízené fluktuaci dochází při usměrňování zaměstnanosti ve společnosti. Při regulaci zaměstnanosti ve firmě dochází například k plánovanému propouštění zaměstnanců. Do této kategorie fluktuace můžeme zařadit také odchody sezónních pracovníků, dále také pracovníků, se kterými byl uzavřen pracovní poměr na dobu určitou. K neřízené fluktuaci zařazujeme dobrovolný odchod zaměstnance z organizace.

Rozlišujeme také fluktuaci žádoucí a nežádoucí. Dopady, které má žádoucí a nežádoucí fluktuace, posuzujeme z hlediska zaměstnavatele, zaměstnance a celé společnosti. Z hlediska celé společnosti, se jako nežádoucí důsledek fluktuace považuje stagnace či růst počtu pracovníků v neperspektivních oborech a odvětvích. Z pohledu zaměstnavatele jde o narušení plynulosti mezi pracovním procesem a organizací práce, dále dochází k poklesu výkonnosti, rostou nároky na zapracování nových zaměstnanců a také ztráty ze zapracování a zácvičku. Snížení odborné způsobilosti, zhoršení přístupu k práci a pokles pracovní morálky jsou považovány za nežádoucí důsledky fluktuace u zaměstnanců (Nový a Surynek, 2006). Následně může dojít k úniku vnitropodnikových informací a kontaktů, případně i ke ztrátě obchodního tajemství a know-how společnosti.

Pokud dochází k masivnímu odlivu zaměstnanců, které společnost není schopna velmi rychle nahradit, může dojít i ke snížení její produktivity a možné ztrátě potenciálních obchodních příležitostí na trhu. Pokud nežádoucí fluktuace přetrvává, začne společnost

veřejnost vnímat jako nekvalitního zaměstnavatele a šance na zmírnění fluktuace se tím ještě snižuje. Stávající zaměstnanci mohou pociťovat vyšší nejistotu v zaměstnání, což se negativně odráží na pracovním a sociálním prostředí firmy a vede to k pocitu nutnosti řešení dané situace například odchodem ze společnosti.

Dopady fluktuace jsou považovány za důležitou součást rozvoje společnosti. Pomocí obměny pracovníků je možné získat a udržet klíčové zaměstnance, získávat nové informace a nové podněty k inovacím (Vnoučková, 2013). Společnosti, které se chtějí fluktuaci vyhnout, by měli přijmout filozofii, že každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je selhání, které by mělo být analyzováno, napraveno a z něhož je třeba se poučit. Nejdůležitější je se poučit a zjistit, jaké příčiny vedly zaměstnance k odchodu ze společnosti.

1.4 PŘÍČINY FLUKTUACE

V první řadě je nutné si uvědomit, že fluktuace není jednorázová událost, nýbrž je to postupný proces odcizení, který může trvat dny, týdny, měsíce, nebo i roky, dokud se zaměstnanec finálně nerozhodne k odchodu (Reiße, 2014). Postupný proces odcizení zaměstnance, prochází několika postupnými a předvídatelnými kroky, které na sebe navazují. Prvními signály odcizení, kterých si většina manažerů nevšimne včas, v důsledku toho, že jsou příliš zahlceni svojí prací, jsou absentismus, nedochvilnost nebo zvýšená negativita v chování zaměstnance. Toto chování následuje bezprostředně po nějaké přelomové události, kterou může být například to, že byl zaměstnanec opomenut při povýšení, uvědomění, že dostává jiný plat ve srovnání s jinými zaměstnanci, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil a další jiné obdobné okolnosti provázející proces odcizení (Bednář, 2018).

Mezi časté důvody, proč zaměstnanci opustili společnost, patří přílišná nebo nedostatečná výzva, nedostatek profesionálních vyhlídek, profesní přeorientování, žádné další možnosti školení, změny v osobní sféře, špatné pracovní podmínky,

dlouhé dojíždění, špatné vedení, atraktivnější nabídky jiných společností, pružnější pracovní doba u jiných společností, pracovní místo se neshoduje s původním očekáváním, nedostatečné poskytování zpětné vazby, nedostatečné koučování a poskytování hodnocení, ztráta důvěry ve vedoucího pracovníka, nedosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, neetické jednání a osobní důvody (Docurex, Intr). Dalšími důvody fluktuace je hlavně nezáživná práce bez možnosti seberealizace, organizační změny, nespokojenost s nadřazeným, neumožnění kariérního růstu, nepřátelská atmosféra ve společnosti a nízká mzda (mBlue.cz, 2018).

Důvody k odchodu lze zjišťovat pomocí výstupního pohovoru. Rozhovory s odcházejícími zaměstnanci nejsou jen příležitostí k přemlouvání, aby daný jedinec ve společnosti zůstal, ale z větší části slouží k tomu, aby se společnost dozvěděla, co bylo přesným důvodem jeho odchodu (Čopíková a kol., 2015). Výstupní pohovor slouží jako zpětná vazba pro zaměstnavatele. Při výstupním pohovoru by se mělo rozlišovat, co je opravdový důvod k odchodu a co nikoli, zejména pokud zaměstnanec není při výstupním pohovoru zcela upřímný (Armstrong, 2007). Výstupní pohovory, průzkumy mezi zaměstnanci a další nástroje, které pomáhají náborovým manažerům určit hlavní příčinu vysoké míry fluktuace, obvykle vykazují podobné výsledky bez ohledu na odvětví, platovou třídu nebo zaměstnanecký status (Spiegato, Intr). Porozumění příčinám fluktuace zaměstnanců může společností pomoci provést nezbytné změny, aby udržely svou pracovní sílu na požadované úrovni. Pro společnosti je důležité, aby zvažovaly individuální faktory, zkoumaly důvody fluktuace a prováděly změny, které sníží míru fluktuace zaměstnanců (Hrtalk, Intr).

1.5 VÝZKUMY FLUKTUACE

Pokud chceme analyzovat důvody odchodů zaměstnanců, měli bychom také nejprve zjistit, co přispívá k jejich rozhodnutí odejít. Lidé chodí do zaměstnání ze tří hlavních důvodů. Mezi tyto důvody patří finanční prostředky, které slouží k zajištění živobytí, dalším důvodem jsou ostatní lidé, se kterými se danému jedinci dobře pracuje. Jsou to například kolegové nebo zákazníci. Třetím důvodem je prospěšnost, užitečnost a dělání něčeho smysluplného. Tuto kombinaci důvodu si lze představit jako takzvaný motivační

trojúhelník. Každý zaměstnanec má své těžiště v jiné části trojúhelníku. Nejčastější příčinou, proč ze společností zaměstnanci odcházejí, je, když dochází k nějakému nedostatku z těchto tří faktorů.

Tématem fluktuace zaměstnanců v rámci příčin výše zmíněného motivačního trojúhelníku se zabýval dlouhodobý výzkum, kterého se zúčastnilo 4500 uchazečů o práci. Respondenti byli zejména lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří se ucházeli o pozice specialistů a manažerské pozice. Výzkum byl prováděn v oboru financí, IT, výroby a obchodu. V první řadě respondenti vyplnili dotazník a poté s nimi byl veden pohovor. Hlavní otázkou výzkumu bylo, zda lidé odcházejí ze zaměstnání kvůli mzdě. Tento úvod ovšem uvedlo pouze tři procenta respondentů. Nízká mzda tedy není tak úplně hlavní důvod ke změně zaměstnání. Nejčastějším zmiňovaným důvodem třiceti pěti procent respondentů byla nezáživná práce bez možnosti seberealizace. Většina lidí očekává od nové pracovní pozice, že práce bude zajímavá a pracovník tak bude mít možnost naučit se něco nového. Dalších dvacet osm procent respondentů uvedlo jako důvod k odchodu organizační změny. Třetím nejčastějším důvodem byl zmiňován nadřízený, který není dostatečně odborný a neposkytuje zpětné vazby. Z výzkumu tedy vyplývá, že nejčastějšími důvody jsou nezáživná práce bez možnosti seberealizace, organizační změny, nespokojenost s nadřízeným, neumožnění kariérního růstu, nepřátelská atmosféra ve firmě a až nakonec nízká mzda (mBlue.cz, 2018).

Další výzkum, který proběhl v polovině roku 2022, zkoumal fluktuaci zaměstnanců v České republice za posledních dvanáct měsíců. Tato míra byla vypočítána na šestnáct procent s tím, že častěji mění práci mladší lidé, protože více zkouší nové věci a častěji je v organizacích chtějí. Do nejnižší fluktuace patří zaměstnanci, kterým je padesát pět let a starší. Ve středním věku zaměstnanců je nižší míra fluktuace. O zaměstnance čtyřicet pět let plus není ve společnostech příliš velký zájem. Co se týká příčin fluktuace v tomto výzkumu, tak dvě třetiny lidí byli před změnou těžce frustrovaní, protože šlo primárně o vztahy k lidem a přístup z vedení. Na zaměstnance, kteří byli spokojeni, a přesto změnili organizaci, měl přímý důsledek covid, lepší finanční ohodnocení, nebo zajímavější práce s větší mírou autonomie a flexibility a větší perspektivou do budoucna. Nespokojení zaměstnanci nebyli dostatečně ocenění a uznáni. Neustále

dostávali nadmíru práce a zároveň se s nimi jednalo jako s méně cennými. Do této skupiny se řadí osmnáct procent tedy jedna třetina zaměstnanců (Edumama,2022,Intr).

Následující výzkum fluktuace digitálních specialistů ukázal, že polovina specialistů odchází z agentury do dvou let. Tento výzkum byl proveden v polovině roku 2021. Probíhal jako dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo sedm set padesát respondentů. Dle výsledků výzkumu je na vině fluktuace nespokojenost s finančním ohodnocením a nedostatečný profesní rozvoj. Dotazovaní udávali, že jsou z výrazné většiny v práci spokojeni, ale přesto pouze deset procent z nich zůstává v agentuře pět a více let. Nejčastější důvody, které zaměstnanci uvádějí při odchodu z agentury, jsou podle výsledků průzkumu z čtyřiceti tří procent špatné finanční ohodnocení a nedostatek profesního rozvoje, a z třiceti pěti procent zaměstnanci postrádají hlubší smysl práce. V těsném závěsu dotazovaní zmiňovali nespokojenost se svým vedoucím a neúměrnou pracovní zátěží (Mediaguru,2022,Intr).

V případě zaměření se na výzkum, který udává rozdíl fluktuace v České republice a ve světě, se dá říci, že v České republice fluktuace nenarůstá, na rozdíl od západních trhů, kde firmy bojují s rostoucí fluktuací. V České republice zaměstnanci upřednostňují jistotu zaměstnání před změnou. Zaměstnanci o změně práce spíše uvažují, než ji realizují. Zaměstnavatelé se navíc snaží fluktuaci svých pracovníků předcházet a jejich potřeby zjišťují v pravidelných průzkumech. Stále častěji z nich vyplývá, že pro zaměstnance je čím dál důležitější lidský přístup, porozumění a ocenění ze strany zaměstnavatele.

Oproti tomu ve světě, dle průzkumu svou práci opustilo více než patnáct milionů zaměstnanců. Téměř dvě třetiny světových firem očekávají, že počet pracovníků, kteří chtějí změnit zaměstnání, bude v následujících měsících dále narůstat, což potvrzují i samotní zaměstnanci, kterých čtyřicet procent ve průzkumu uvedlo, že je pravděpodobné, že v následujících třech až šesti měsících odejdou ze své práce. Pro dalších osmnáct procent je to pak téměř jisté. Dle průzkumu mezi nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání patří vedle finančního ohodnocení i osobní potřeba změny, nebo nedostatečné ocenění svými zaměstnavateli a nadřizenými a chybějící pocit sounáležitosti v práci (Businessinfo,Intr).

Dle shrnutí výše čtyř předložených výzkumů je jako nejčastější příčina fluktuace zaměstnanců považována nezáživná práce bez možnosti seberealizace, nespokojenost s nadřizným a nepřátelská atmosféra v organizaci. Proto se v následující kapitole budu zabývat hlavním tématem, který s fluktuací dle této teorie souvisí a tím je leadership.

2 LEADERSHIP

Definovat naprosto přesně pojem leadership, je velmi náročným úkolem. Existuje několik různých definic leadershipu, přičemž většina z nich zahrnuje popis leadershipu jako procesu, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla strukturována, facilitována a směřována činnost skupiny nebo celé společnosti. Jednu věc mají všechny úspěšné společnosti společnou, a to profesionální vedení zaměstnanců. Tedy správný a hlavně efektivní leadership (Maxwell,2014).

Příkladem definice, o které se dá říci, že se již opírá o historii, protože je již z roku 1957, je podle Hemphilla a Coonse to, že je leadership chováním jedince směřujícím aktivity skupiny ke sdílenému cíli. Tato definice tedy hovoří o tom, jak jeden člověk ovlivňuje chování druhých lidí.

Další již poněkud mladší definicí z roku 1982 se zabývali autoři Smircich a Morgan, kteří tvrdí, že leadership spočívá nejen v ovlivňování chování druhých lidí, ale i v ovlivňování druhých lidí vůbec. Leadership je podle nich realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních. Tedy jde o to, že leader je ten, kdo přichází s interpretací situace, a jeho následovníci jsou ti, kteří tuto interpretaci přijímají a chovají se podle ní. Leadership je dle těchto autorů proces, jenž souvisí jak s interpretací reality leaderem, tak s přijetím této interpretace následovníky.

Příkladem ještě o něco novější definice z roku 1990 je definice Jacobse a Jaquese, kteří vnímají leadership jako proces dávající smysl ve skupinové snaze docílit stejného záměru. Tedy nedělají z lidí pouze pasivní objekt, řečeno někoho, s kým je manipulováno, ale aktivního činitele, který se může sám rozhodovat. (Procházka a spol, 2013).

Novější, velmi mladé definici leadershipu se v roce 2005 věnovali Hogan a Kaiser, kteří se přiklání k pohledu na leadership jako na (Procházka a spol, 2013, str.172):

„schopnost vytvářet a udržovat skupinu, která vzhledem ke svým konkurentům podává relativně dobrý výkon“.

Další definicí, která je již z roku 2014, je ta, že leadership je předlohu toho, jaké chce společnost své zaměstnance mít. Tedy že chce mít všechny stejné. Tvrdí, že leadership odspodu stanovují podřízení (Prošková a spol, 2014). Tentýž rok se leadership opírá o definici, že je klíčem k budování týmů, rozvoji organizací a naplňování vizí. Tedy že na leadershipu všechno stojí a zároveň s ním i všechno padá (Maxwell,2014). Dále stejného roku je jednou z dalších definic, že základem leadershipu je působit na lidi, rozvíjet je a jednat jako katalyzátor změn (Godino,2014). Nyní se spíše oceňuje přístup a schopnost využít potenciálu podřízených a jejich motivace (Procházka a spol,2013).

Na základě těchto definic leadership znamená hlavně vliv. Tedy schopnost jedné osoby ovlivnit druhé tak, aby následovali její vedení. Přesně tohoto, si vždy byli velmi dobře vědomi všichni úspěšní lídři. Příkladem takového leadera je Steve Jobs. I Proto se v následující kapitole věnuji definici leadra jako takového.

2.1 DEFINICE LEADRA

Stejně jako pojem leadership z předchozí kapitoly, má i pojem leader, několik definic, které zde uvedu. Autor Roberts v roce 1985 definoval leadery jako ty, kteří vedou své následovníky. Dle autora leader odkazuje na roli, kterou člověk může zastávat v nějaké skupině. Taková skupina může být menší, ale i obrovská. Leader vede své následovníky, tedy jednotlivé lidi i skupiny jako celek, a ti jsou ochotni ho následovat. Za dobré vedení je leader odpovědný svým následovníkům nebo nějakému vyššímu principu (Procházka a spol).

V českém prostředí autoři ve svém širokém pojetí vnímají leadra jako (Lukas, Smolík, 2008,s. 75): „označení pozice jedince v hierarchii, charakteristiku jedince, způsob chování jedince a určitou podobu vztahu mezi lidmi, případně mezi sociálními skupinami“. Další definice poukazuje na to, že (Birch, 2005, str.3), že „leadři

nepohlížejí na lidi pouze jako na další zdroj potřebný ke splnění úkolu, ale jako na lidské bytosti.

Dokážou zajistit loajálnost lidí, jejich odhodlání, respekt a uznání vize“.

Novější definice uvádí, že leader vede personální útvar, spolupracuje s ostatními útvary a poskytuje jim vedení. Vytváří a zdokonaluje standardy strategického myšlení a zabezpečuje řízení podniku (Armstrong,2007).

Tudíž stejně jako u pojmu leadership, i zde u pojmu leader neexistuje jediná správná definice. Každopádně většina autorů odborných knih a publikací se shoduje tedy na tom, že leader je člověk, který disponuje velmi silnou osobností, orientuje se na výsledek, komunikuje jasnou vizi a jasné cíle, vede diskuzi i respektuje zpětnou vazbu a motivuje své podřízené (Veber,2009). Leader je tedy někdo, kdo doprovází a navádí jedince či skupiny na cestě k výsledkům (Procházka a spol,2013). Každý může vést a každý někdy v životě vede. Leader má možnost nabídnout řízení, inspiraci, podporu, vzdělání a radu.

Autor Singer tvrdí, že všichni jsme se narodili s přirozeným nadáním vést (Singer, 2010). Ovšem velmi důležité pro leadra, je také prostředí, v němž se člověk nachází. Prostedí má na jedince ohromný vliv, ač se to na první pohled nemusí jevit. A autor Maxwell, oproti autorovi Singerovi tvrdí, že leadership spíše člověk pochyť, než aby se s ním narodil. Nachází-li se člověk nyní v pozitivním vůdčím prostředí, pravděpodobně to v něm probouzí vůdčí kvality, které mohou postupem času vyplouvat na povrch (Maxwell, 2014). Dle autora Vodáčka , stejně jako Singera, byl pojem leader v minulém století zastáván názorem, že leaderem se člověk rodí, tedy že má určité vlastnosti, které ho pro vedení lidí předurčují. V dnešní době, však již převažuje názor, že leaderem se člověk stává. Ať už rozvinutím svých základních vrozených rysů či zcela novými naučenými schopnostmi a kompetencemi (Vodáček a spol, 2009).

Určité kompetence jsou tedy pro leadra velmi důležité, aby docházelo ke správnému vedení. S tématem kompetencí, které musí leader ovládat, aby dokázal správně vést své následovníky, nebo podřízené zaměstnance ve společnosti, se blíže zabývám v následující kapitole.

2.1.1 SCHOPNOSTI A KOMPETENCE LEADRA

Schopnosti a kompetence leadra posuzujeme podle mnoha kritérií. Příkladem je jeho vlastní působení, vliv na ostatní, dosažené výsledky a pověst. Jednou z důležitých schopností je schopnost poznat v druhých silné stránky a pomoci jim tyto stránky správně využívat ve prospěch společnosti. Správný leader pomáhá najít v podnicích, týmech i u jedinců silné stránky a poté poradí, jak tyto silné stránky může jedinec, tým či společnost rozvíjet a využívat. Dle výzkumu, týmy, které se každý den soustředí na využívání silných stránek svých členů, mají o dvanáct a půl procenta vyšší produktivitu. Týmy, které dostávají zpětnou vazbu ohledně svých silných stránek, vykazují o necelých devět procent vyšší ziskovost. Ve vysoce výkonných týmech využívají členové své silné stránky po sedmdesát pět procent času. Týmy s vysokou úrovní angažovanosti členů vykazují o třicet sedm procent nižší hodnoty absentérství. Vysoce angažované týmy mají o dvanáct procent vyšší skóre spokojenosti zákazníků. Míra fluktuace je mezi zaměstnanci, kteří dostávají pravidelnou zpětnou vazbu ohledně svých silných stránek, o necelých patnáct procent nižší. Proto je velmi důležité, aby leader dával svým týmům zpětnou vazbu (Buckingham, 2007).

Talent leadera spočívá ve schopnosti znát všechny pozice, které je třeba obsadit, a poznat, kdo je pro tu či onu díky jednotlivým silným stránkám tím nejvhodnějším členem. Leader může inspirovat sebe i druhé.

K důležitým předpokladům leadra patří osobní vlastnosti, mezi které patří osobní energie, sebedůvěra, optimismus a rozhodnost. Tyto vlastnosti spojené s řízením lidských zdrojů se lze naučit. K těmto vlastnostem, které si lze poměrně snadno osvojit, patří především důvěra. Je důležité, aby leader dával spolupracovníkům najevo, že jim

věří. Zvýší tak jejich sebedůvěru i výkonnost. Neznamená to, že je nekontroluje, ale zbytečnými projevy nedůvěry by pouze snižoval jejich motivaci a to poté může být pro společnosti velkým problémem (Urban, 2018). Dále musí mít leader autoritu, pro kterou mají někteří jedinci vyšší vrozené předpoklady než jiní.

Další schopností je schopnost učit se. U této dovednosti není myšleno pouze to, aby se leader dokázal učit, nýbrž aby byl schopný učit druhé. Nejvyšší formou leadershipu je pro leadra schopnost učit svůj tým tím, že ho zapojuje do činností, cvičí jej, zadává náročné úkoly a nechává, aby se v tomto procesu takzvaně tým či jedinec zašpinil. Neboť si je leader velmi dobře vědom toho, že nikoho nenaučí například budovat podnik pouze na základě četby knih. Učení je kombinace vedení, prodávání, motivování a angažování. Je to proces vzdělávání tedy edukace, pocházející z kořene slova educare, které znamená vytahovat na světlo inteligenci. Schopnost využívat chyby ke zvyšování sebevědomí týmu a k jeho posílení je jednou z dalších schopností. Ve společnostech ovšem může být velmi ničujícím faktorem, jestliže se s ním nezachází správně. Může poté docházet k panice, při které strach a emoce stoupají, zatímco inteligence a kompetence klesají. Leader tuto dynamiku chápe, a proto učí tým, jak zacházet s emocemi a schopností úspěšně reagovat na chyby. Tedy strach změnit v pracovní energii.

Další schopností leadra je vidět jasný obraz budoucích možností. To znamená vidět celkový obraz a vědět, co bude výhrou pro danou společnost, tým a jednotlivce, kteří jsou jeho součástí. A přesně o tomto budoucím obrazu celou organizaci informovat (MÜhlfeit, 2017). I Martin Luther King ml., John F. Kennedy, Gándhí, Eleanor Rooseveltová a další velcí leadeři historie poskytovali sny a vize budoucích možností milionům lidí. Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, leadership je přesvědčování druhých, aby byli ti, co jsou vedení těmi co nejlepšími (Singer, 2010). Proto by leader neměl nabízet jen svou osobnost, ale i určitou vizi, smysl či poslání, kterých se jeho okolí může chopit (Urban, 2018). Leader by měl přijít se zářnou vizí budoucnosti, která dává lidem novou energii a naplňuje jejich práci vyšším smyslem (MÜhlfeit, 2017).

Jednou z dalších schopností leadra je prodávat. A to nejdůležitější, co musí umět leader prodat, jak již bylo řečeno v předchozím bodě, je právě vize (Singer, 2010). Vize samotné však nestačí. Mají-li zaměstnanci vize motivovat, musí být pro ně přesvědčivé

a přitažlivé. Přesvědčivost vizí je spojena s důvěryhodností vůdců, přitažlivost především s tím, do jaké míry jsou zaměstnanci schopni se v těchto vizích najít a případně k nim i sami přispět, tedy nakolik vycházejí vstříc jejich profesním dalším osobním potřebám a cílům. Přitažlivé jsou proto pro jednotlivce, týmy i společnosti především vize spojené s možností stát se úspěšným či osobně vyniknout, s využíváním vlastních schopností, jasným smyslem práce, ale i pocitem jistoty, který přinášejí.

Schopnost leadra formulovat přitažlivé vize předpokládá jeho další schopnost a to porozumět potřebám jedinců, týmů i celých společností, které vede. A aby leader dokázal správně tyto potřeby definovat, musí v první řadě umět perfektně naslouchat. Proto je dalším předpokladem leadra umění efektivně naslouchat, což je jedna z věcí, která se musí vědomě naučit. Autor Maxwell uvádí, že (Maxwell, 2014, str.66): „Studie prokazuje, že jedinec slyší pouze polovinu toho, co se říká, poslouchá polovinu toho, co slyší, z toho chápe polovinu, z ní věří polovině a pamatuje si opět pouze polovinu. Efektivně naslouchat je zásadní pro spojení a motivaci. Naslouchání také zabraňuje stupňování problémů“. A dále velmi známé přísloví kmene Cherokee říká: „Poslouchej šeptání a nebudeš muset poslouchat křik.“ Lékař a profesor psychiatrie David Burns na University of Pennsylvania zdůrazňuje, že je chybou, pokud se leader snaží mluvit přesvědčivě, a dává největší prioritu vyjádření svých názorů a pocitů. Většina lidí si totiž ve skutečnosti přeje, aby se jim naslouchalo, aby byli respektováni a chápáni. Protože v okamžiku, kdy lidé vidí, že je leader chápe, jsou více motivováni k pochopení hlediska. Je proto velmi důležité, aby lídr skutečně naslouchal svým následovníkům, protože poté následovníci pojmu k těmto lídrům důvěru, která je, jak již bylo zmíněno tím nejdůležitějším, co leader k vedení potřebuje. Dalším benefitem naslouchání je, že když leader poslouchá, pomáhá tak v učení i ostatním. Podnikatelka Mary Kay Ash, zakladatelka společnosti Mary Kay, prohlásila, že když leader bude dostatečně dlouho naslouchat jedinci, obvykle jedinec sám přijde na vhodné řešení. Protože lidé občas musejí o záležitosti mluvit nahlas, aby dokázali definovat problém a jeho řešení tak nalézt (Maxwell, 2014). Velmi podobným názorem se zabýval i psychoterapeut Carl Rogers, díky kterému vznikla známá Rogersova psychoterapie, v posledních letech stále více nazývaná jako „hm“ terapie, kdy terapeut opravdu pouze naslouchá jedinci bez přerušování a bez doporučování řešení problémů. Zároveň úspěšným pozorováním a nasloucháním zaměstnanců lze rozpoznat právě toho, který uvažuje o odchodu

vysledováním podezřelé změny v jeho chování a práci (Bednář, 2018). A to je velmi důležité k tomu, aby ve společnosti nedocházelo k časté fluktuaci, které jsem se věnovala v předchozí kapitole.

Leader by měl být dále charismatický, empatický a otevřený názorům svých následovníků (Vodáček a spol, 2009). Charisma u leadra se projevuje šarmem, přitažlivostí, půvabem, osobním kouzlem a vzezřením. Jak autor Bělohlávek píše, (Bělohlávek, 2000, str. 19): „Leader je díky svému charisma někým, koho je třeba následovat“. Charismatický leader spoléhá na svoji osobitost, charisma a inspirační kvality. Je to vizionář, který se zaměřuje na úspěch, je ochoten podstupovat promyšlená rizika a zakládá si na své komunikaci (Armstrong, 2014).

Dalším znakem leadra je jeho charakter a schopnost sebe řízení. Charakter se projevuje jako vyrovnanost, síla, sebejistota, srozumitelnost a schopnost říct ne. Dále se také projevuje tím, jak pevně dokáže leader obstát v těžkých situacích. Sebe řízení je disciplínou, jak poznat a vést sám sebe dle účelu a hodnot. Sebepoznání je základem, na němž se dá vystavět charakter a ze kterého se vychází. Zahrnuje schopnost inspirovat.

Leader by měl být tedy loajální ke své pracovní skupině, ke své vlastní práci i k jednotlivým činnostem. Loajalita je základem důvěry, která je, jak již bylo několikrát zmíněno základem pro fungující tým (Hořícký, 2010).

Expert v oblasti leadershipu Max Depree říká, že správný leader se pozná v první řadě na jeho následovnicích (Maxwell, 2014). To znamená, že je třeba se podívat na leadrovo následovníky, protože podle toho je na první pohled znát, zda leader disponuje všemi schopnostmi, které by měl mít.

Aby společnost správně fungovala, spolupracovníci by měli svého leadera respektovat a být ochotni pracovat na plnění cílů. Proto musí jejich leader neustále ukazovat, že je jedním z nich. Leader potřebuje spoustu píle, díky které zvládá plnit své závazky, a pro ostatní je tak autoritou a vzorem (Hořícký, 2010).

Velmi přívětivě leadra popisuje autor Maxwell, který říká, že: (Maxwell, 2014, str. 138): „Na životě je významný jenom jeho vliv na životy druhých.“ *Rozhodnete-li se působit na ostatní a stát se lepším lidem, věřím, že je to proto, abyste lidem prospěli*“.

Leadři by měli co nejvíce poznat jednotlivé zaměstnance, znát pracovní podmínky a být schopni identifikovat faktory, které jejich podřízené uspokojují nebo mohou působit opačným způsobem a s těmito skutečnostmi poté nadále pracovat. Protože už jen pocit, že se o zaměstnance leader zajímá, mu dává pocit, že je pro podnik důležitý. A s tím souvisí i jeho spokojenost, která nepovede k odchodu ze společnosti (Bedrnová a kol., 2002).

2.1.2 LEADER A STYLY VEDENÍ

Jednu z definic stylů vedení lidí, uvádí autorka Franková (Franková, 2011, str. 207): „Styly vedení jsou charakteristické způsoby, kterými leader ovlivňuje podřízené, aby se oni sami podíleli na dosahování cílů organizace“.

Klasická teorie vedení zahrnuje tři základní styly. A to autokratický, demokratický a volný. Tyto tři základní styly jsou následně doplněny o transakční a transformační styl vedení.

Autokratický též nazýván autoritativní styl vedení má jako typický znak ten, že za veškeré rozhodování i moc je plně odpovědný leader. Autokratický leader se snaží vnuknout ostatním svá rozhodnutí, využívá svého postavení k tomu, aby ostatní dělali to, co jim sdělil, to znamená, že rozhoduje sám. Jedná se o absolutní podřízení se leadrovi, který je sám zcela zodpovědný za celou pracovní skupinu. Leader zde nebere v úvahu návrhy ostatních pracovníků, zásadní jsou pouze jeho náměty. Komunikace je pouze jednosměrná, tedy od vedoucího k podřízeným. Výhodou je ve většině případů efektivní výkon pracovníků a úspora času, jelikož se zde nepřipouští žádná diskuze. Nevýhodou je však ztráta individuality, kreativity, osobního růstu, potlačení iniciativy jedinců a především motivace.

Demokratický též nazýván participativní styl umožňuje leadrovi lidi povzbudit a zapojit je do rozhodování. Jedná se o vzájemné respektování leadra s podřízenými, tolerancí a nasloucháním. Oproti předchozímu stylu je komunikace obousměrná a je podporována spoluodpovědnost pracovníků. Leader si vyslechne nápady a připomínky ze strany podřízených, avšak konečné rozhodnutí dělá sám. Nevýhodou je zde ovšem především časová ztráta, která z demokratického vedení vyplývá, a tudíž i výsledky zadané práce se dostaví až v delším časovém horizontu (Bělohlávek a spol, 2001). Demokratický leader motivuje svým příkladem. Jeho spolupracovníci, podřízení jsou motivováni hlavně možností aktivní účasti na společném díle. U tohoto stylu vedení se oceňuje posilování mezilidských vztahů.

Liberální styl, který se též přezdívá jako styl na volné uzdě, jelikož leader spolupracovníkům nechává značnou volnost jednání, je nezávislé, a samostatné fungování pracovníků. Leader ponechává svým podřízeným pracovníkům značnou část rozhodovacích pravomocí a nepoužívá přímých příkazů. Jedinci jsou kompletně odpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. Leader rozhoduje pouze o základních cílech, hlídá průběh práce a zasahuje pouze v nutných případech (Vodáček a spol, 2009). Komunikace probíhá napříč pracovníky mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Oproti autoritativnímu stylu je zde úspora času. Nevýhodou může být ale tendence k nicnedělání a z toho pramenící nízká produktivita práce, což není pro společnosti, které chtějí úspěšně prosperovat optimální.

Další je transakční styl vedení, který nabízí jistotu a peníze za ochotu vyhovět. Transakční styl vedení spočívá, jak již naznačuje název, ve vzájemné transakci jinak řečeno obchodu, mezi leadrem a pracovníkem, při které pracovník poskytuje své zkušenosti a námahu, a leader ho za to odměňuje. Avšak při neplnění stanovených úkolů může nastat negativní postih.

Transformačním stylem vedení leader motivuje ostatní k dosahování vyšších a náročnějších cílů. Je založen na jasné a emocionální představě budoucího fungování společnosti a to vizi. Leader tohoto stylu vedení zvládne přesvědčit podřízené k následování takové vize a využívá k tomu prostředky. Mezi tyto prostředky patří charisma, které bylo představeno v předchozí kapitole, také citové povzbuzení, čímž využívá emocionálních prostředků a vytváří nadšení pro práci (Bělohlávek, 2000).

Každý leader má osobní, autentický styl vedení, který je vnímán jejich okolím. Autentický leadership představuje exkluzivní a specifický přístup vůdce k řešení problémů a styl komunikace se svými podřízenými nebo následovníky. Je nezbytné, aby si vůdce vytvořil svůj autentický styl vedení, který se následně projeví v jeho myšlenkách a činnostech (Int, MSG, 2017).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI

V této kapitole praktické části je definován cíl výzkumu, hlavní výzkumné otázky a obecná definice společnosti CK, ve které byl výzkum prováděn. Dále jde zde uveden popis metody a sledovaný soubor respondentů spolu s výsledky průzkumu.

3.1 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem výzkumu bylo zjistit a identifikovat příčiny fluktuace ve vybrané společnosti CK, aby bylo možné ji v budoucích časech předcházet, v lepším případě se ji zcela vyhnout. Zároveň cílem výzkumu bylo analyzovat, co motivovalo zaměstnance k jejich odchodu ze společnosti CK, tedy jaké k tomu měli důvody, co odchodu předcházelo a co by měla společnost CK dělat jinak, aby k fluktuaci nedocházelo. Právě proto jsem zjišťovala, které procesy či jevy v prostředí společnosti CK vyvolaly nespokojenost a vyústily tak ve fluktuaci.

HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA tedy zní: „Jaké jsou příčiny fluktuace ve vybrané společnosti CK?“

Cíl výzkumu vychází z charakteru sledovaného problému. Hlavní výzkumný cíl je rozpracován na dílčí výzkumné otázky. Na základě prostudované literatury, vytyčeného cíle a zvolené metodiky, jsem volila takové dílčí výzkumné otázky, které by vedly k objasnění problému fluktuace ve společnosti CK, aby bylo následně možné lépe postihnout celkový dojem, respektive s vyšší přesností zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Sestavila jsem pět hlavních výzkumných okruhů, tedy jádro rozhovoru, ve kterém každé z nich představuje jedno okruhové téma související s problematikou. Dotazovaným tyto otázky napomáhaly k lepšímu vyjádření svých sdělení a pocitů.

DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY:

První tematický okruh se u respondentů zaměřuje na základní informace. Jedná se o otázky obecné:

I. Jak dlouho trval Váš pracovní poměr ve společnosti CK? *II.* Kolik Vám bylo let v době odchodu ze společnosti CK? *III.* Jaké bylo Vaše nejvyšší dokončené vzdělání v době odchodu ze společnosti CK? *IV.* Na jaké pozici jste pracoval/a?

Druhý okruh otázek se věnuje okolnostem odchodu:

I. Kdy jste ze společnosti CK odešel/a? *II.* Jak dlouho jste zvažovala odchod? *III.* Jaké byly okolnosti Vašeho odchodu? *IV.* Co bylo příčinou odchodu? *V.* Jaký tedy byl konkrétní důvod u vás? *VI.* Proč pro vás konkrétně tyto důvody hráli roli a proč? *VII.* Které z těchto důvodů byly ty rozhodující k odchodu? *VIII.* Co byla ta příčina, o které by se dalo říct, že byla tou poslední kapkou? *IX.* Specifikujte, jaký ten odchod byl? *X.* Ukončil/a jste pracovní poměr z vlastní vůle? *XI.* Byl odchod dohodou nebo po výpovědní lhůtě? *XII.* Mluvil/a jste o svém odchodu nebo o touze odejít s někým ze společnosti? *XIII.* Jak reagoval Váš nadřízený, když se dozvěděl, že plánujete ze společnosti odejít?

Ve **třetím** okruhu respondenti odpovídali na otázky souvisejícími se vztahy na pracovišti:

I. Snažili jste se nějak řešit situace s leadrem? Jakým způsobem? *II.* Jak to fungovalo nebo nefungovalo? *III.* Jak byste charakterizoval/a vztah mezi Vámi a Vaším zaměstnavatelem a leaderem ve společnosti CK? *IV.* Jak často jste byl/a v kontaktu s nadřízeným a v jaké formě probíhala komunikace? *V.* Poskytoval vám leader zpětnou vazbu k vaší práci a dostatek uznání za vykonanou práci?

Ve **čtvrtém** okruhu jsem se při rozhovoru zaměřila na otázky týkající se pracovních podmínek:

I. Jaké byly pracovní podmínky pro výkon Vaší pozice? *II.* Jaké bylo očekávání od Vaší pracovní pozice? Bylo to v souladu s realitou? *III.* Jak probíhalo zaškolení na Vaše pracovní místo? *IV.* Bylo školení na Vaši pracovní pozici dostačující? *V.* Jaká je Vaše

zkušenost s pracovním prostředím? *VI.* Jak Vám toto pracovní prostředí umožňovalo vykonávat Vaši práci? *VII.* Jak byly podmínky uzpůsobené tomu, abyste mohl/a vykonávat práci co nejefektivněji? *VIII.* Z pojmů jako je čistota, hluk, finance, a teplota, co Vám konkrétně vyhovovalo/nehovovalo? *IX.* Jak jste byl/a spokojen/a na svém pracovním místě? *X.* Jak jste byl/a spokojen/a s finančním ohodnocením? *XI.* Jaká byla Vaše pracovní doba? Byla pro Vás vyhovující?

Na **závěr** jsem se zeptala respondentů na doplnění:

I. Co si myslíte, že by organizace měla přestat dělat nebo co by mohla naopak vylepšit? *II.* Jaké jsou dle Vás možnosti té společnosti to řešit? *III.* Je něco, co byste rád/a ještě zmínila ke společnosti CK?

3.2 POPIS METODY

Tato podkapitola se věnuje výzkumné metodologii, jež byla použita v praktické části bakalářské práce.

Výzkum byl zaměřen na jednu hlavní konkrétní otázku, proto se nejvhodnější výzkumnou strategií jevil kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na danou problematiku přímo. Zejména se u této metody vyskytuje důvěryhodnost, přenositelnost a potvrditelnost (Hendl, 2008). Důvěryhodnost byla pro tento rozhovor zcela zásadní a to pro obě strany, aby nedošlo při rozhovoru zbytečně k zamlčení informací důležitých pro tento výzkum.

Pro získání dat byla vybrána technika polo strukturovaných rozhovorů, které tvoří soubor stejně formulovaných otázek v pevném pořadí. Cílem je, aby rozhovory byly, co nejvíce upřímné a aby vystihly pravou podstatu.

Pro účely této práce bylo stanoveno, že rozhovor proběhne se šesti respondenty. Všichni účastníci rozhovoru jsou bývalí zaměstnanci vybrané společnosti CK. Všech šest respondentů bylo osobně a jednotlivě osloveno. Respondenti autora výzkumu již znali, což vedlo k vyšší angažovanosti a souhlasu se rozhovoru zúčastnit.

Respondenti byli v první řadě obeznámeni s tématem a s výzkumným cílem bakalářské práce. Dále byli upozorněni na časový limit, který byl stanoven pro každý jednotlivý rozhovor na šedesát minut, aby měli všichni prostor k dostatečnému vyjádření. Zároveň byla respondentům zaručena diskrétnost a anonymita, tedy že veškerá data a jména, která prostřednictvím rozhovoru budou zjištěna, nebudou nikde řečena ani písemně zapsána.

Rozhovor se uskutečnil v čase, který vyhovoval oběma stranám. Rozhovory proběhly v období od dvanáctého dubna až patnáctého května roku dva tisíce dvacet tři.

Pro účely rozhovorů byl předem vytvořen pevný seznam otázek, který byl postupně respondentům pokládán. Celý seznam těchto otázek je vložen do přílohy B.

Příprava na rozhovor je velmi důležitá a pro získání kvalitních dat má vliv i mnoho dalších faktorů, které ovlivňují celou atmosféru rozhovoru. Během rozhovoru mohou nastat neočekávané situace, které mohou mít vliv na získaná data, a to jak pozitivní, tak i negativní. Proto kritériem pro tento rozhovor byl výběr klidného místa. Proto jsem pro uskutečnění rozhovorů zvolila komfortní místo domácího prostředí všech šesti respondentů. Ve čtyřech případech setkání proběhlo osobně. Ve dvou případech jsem umožnila setkání přes obrazovku počítače s možností, kdy jsou zapnuty kamery, mikrofony a účastníci rozhovoru se vidí v živém přenosu.

V úvodu byli respondenti seznámeni s průběhem rozhovoru a upozorněni na to, že nemusejí na otázku odpovídat, případně že mohou kdykoli rozhovor ukončit. Všem respondentům bylo nabídnuto, nahlédnutí do hotové bakalářské práce.

Dále na začátku každého rozhovoru dotazovaný verbálně potvrdil informovaný souhlas, s nahráváním zvuku a s dalším zpracováním nahrávky pro studijní účely. Tato informace je zaznamenána v příloze A.

Zvuk byl zaznamenáván prostřednictvím diktafonu. Následně byly rozhovory přepsány do písemné podoby a podrobeny obsahové analýze. Celková časová stopa nahrávek je šest hodin a 48 minut a doslovné přepisy těchto rozhovorů činí 33 normostran. Proto z důvodu rozsahu textu, jsem vložila do příloh bakalářské práce pouze dva celé přepsané rozhovory.

Při rozhovorech jsem postupovala dle předem připraveného vzoru polo strukturovaného rozhovoru. Všichni respondenti se do rozhovoru zapojili efektivně. Kladení připravených otázek jim pomáhalo se lépe orientovat v tématu rozhovoru.

Všechny otázky v rozhovoru jsou rozděleny na pět tematických okruhů, které popisují dané okruhy jednotlivě. První tematický okruh se zabývá základními údaji respondentů, které jsou uvedeny v tabulce číslo 1 níže.

3.3 SLEDOVANÝ SOUBOR

Sledovaným souborem pro tento výzkum je společnost CK a šest respondentů, se kterými byl veden polo strukturovaný rozhovor. Oba tyto sledované soubory jsou popsány blíže v následujících dvou podkapitolách.

3.3.1 OBECNÁ DEFINICE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI PRO VÝZKUM

Vybranou společností pro tuto bakalářskou práci je společnost, která je zaměřená na cestovní ruch. Tato společnost nechce být jmenována, proto bude v této bakalářské práci nazývána jako společnost CK.

Společnost CK působí napříč několika městy v celé České republice. Největší zastoupení má v Praze a v Brně. Ve svém portfoliu nabízí velké množství služeb z oblasti cestovního ruchu. Specializuje se primárně na prodej dovolených. Poskytuje celistvou nabídku služeb v České republice i v zahraničí. Prodává pobyty u moře, v horách, v lázních, také plavby a ubytování. Dále zajišťuje cestovní pojištění a právní pomoc.

Společnost CK dbá na poskytování spolehlivých a kvalitních služeb, které splní očekávání zákazníků. Proto se snaží pracovat transparentně a efektivně. Zakládá si na stabilitě a důvěryhodnosti pro stávající i nové zákazníky.

Pro svou důvěryhodnost je společnost CK oceněna certifikací a to hned v několika oblastech. Jedná se o certifikaci ISO (International Organization for Standardization), která je mezinárodní organizací zabývající se tvorbou norem. Tato certifikace systému managementu kvality podle ISO 9001 vytváří v organizaci předpoklady pro trvalé poskytování výrobku anebo služby, který splňuje požadavky zákazníka a požadavky příslušných předpisů, zvyšování spokojenosti zákazníka, neustálé zlepšování všech firemních činností a v neposlední řadě zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Cílem této společnosti je poskytnout kvalitní služby svým klientům opakovaně.

Společnost CK zaměstnává v České republice přibližně sto padesát zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Organizační strukturu společnost tvoří jednotlivé úseky, mezi které patří úsek ekonomický, administrativní, personální, IT, obchodní a provozní. Ekonomické oddělení řídí ekonomický ředitel a s účetním oddělením zajišťuje komplexní chod společnosti po ekonomické stránce. Administrativní oddělení kromě běžné firemní administrativy, poskytuje v případě nutnosti podporu všem dalším

firmitním úsekům. IT oddělení spravuje interní data a zároveň je zodpovědné za bezproblémovou elektronickou komunikaci mezi zákazníky a společností CK. Obchodní oddělení je řízeno obchodním ředitelem a je primárně zodpovědné za nově zobchodované obchodní případy, ale i udržováním kontaktů a péčí o stávající zákazníky.

Do společnosti CK jsou primárně přijímáni zaměstnanci, kteří mají požadované vzdělání. Není to však zcela zásadní podmínkou. Podstatné je, aby uchazeč o zaměstnání byl zodpovědný, pečlivý, samostatný a aktivně se zajímal o cestovní ruch a vzdělával se v téže oblasti na denní bázi. Společnost nábora nových zaměstnanců věnuje nemalou pozornost. Průběh přijímacího řízení a následného zaškolení se odlišuje podle druhu pozice. Součástí většiny prvotních pohovorů je však znalostní test, rozhovor s fiktivním zákazníkem a dále krátká prezentace vybraného tématu. Takový postup umožňuje společnosti odhalit silné a slabé stránky jednotlivých uchazečů, analyzovat jejich potenciál a navrhnout tu nejvhodnější pozici. Vedení společnosti CK si uvědomuje, že pouze schopný pracovník dokáže podávat kvalitní výkony a proto zaměstnává jen ty opravdu schopné.

Momentálně se společnost CK dlouhodobě potýká s jistou mírou fluktuace zaměstnanců. Tuto skutečnost společnost vnímá jako možný budoucí ale i současný problém při svém fungování, proto by se mu ráda vyhnula, nebo ho alespoň zmírnila.

3.3.2 RESPONDENTI

Výzkumný vzorek respondentů představují bývalí zaměstnanci vybrané společnosti CK. Tito respondenti byli pro výzkum vybráni na základě větší důvěryhodnosti rozhovoru, protože bývalý zaměstnanec je více otevřen odpovídat v souladu s opravdovostí nežli zaměstnanec, který je stále součástí pracovního procesu společnosti CK. Takový rozhovor by poté mohl být veden ve strachu zaměstnance a nemuseli by odpovědi působit důvěryhodně, aby nedošlo k výpovědi od společnosti CK.

Celý proces rozhovorů a sběr dat byl zcela anonymní. Je to z důvodu ochrany těchto osob a také pro větší míru spolupráce a důvěry při rozhovorech.

Na základě zákona 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů byla jména respondentů označena pomocí kódování R1, R2, R3, R4, R5 a R6 dle pořadí uskutečněných rozhovorů. Rozhovory byly následně doslovně přepsány a připraveny k analýze.

Celkem se rozhovoru zúčastnilo šest respondentů. Součástí výzkumného souboru byly tři ženy a tři muži. Průměrný věk respondentů byl 32 let, v rozmezí 23-49 let. Tři respondenti dosáhli středoškolského vzdělání. Dva respondenti mají vysokoškolské vzdělání a jeden z respondentů je stále studentem vysoké školy a zároveň momentálně na mateřské dovolené. Všechny tyto informace jsou zaznamenány v tabulce číslo 1. Datum pořízení nahrávek je 12. dubna až 15.května 2023.

	Věk	Dosažené vzdělání	Délka poměru u CK	Pohlaví	Kód respondenta
Respondent 1	49 let	VŠ	5 let	Žena	R1
Respondent 2	29 let	SŠ	3 měsíce	Muž	R2
Respondent 3	31 let	VŠ	9 měsíců	Muž	R3
Respondent 4	38 let	SŠ	3 roky	Žena	R4
Respondent 5	24 let	VŠ	4 roky	Muž	R5
Respondent 6	23 let	VŠ (Studentka+MD)	2 roky	Žena	R6

(Tabulka číslo 1 - vlastní zpracování)

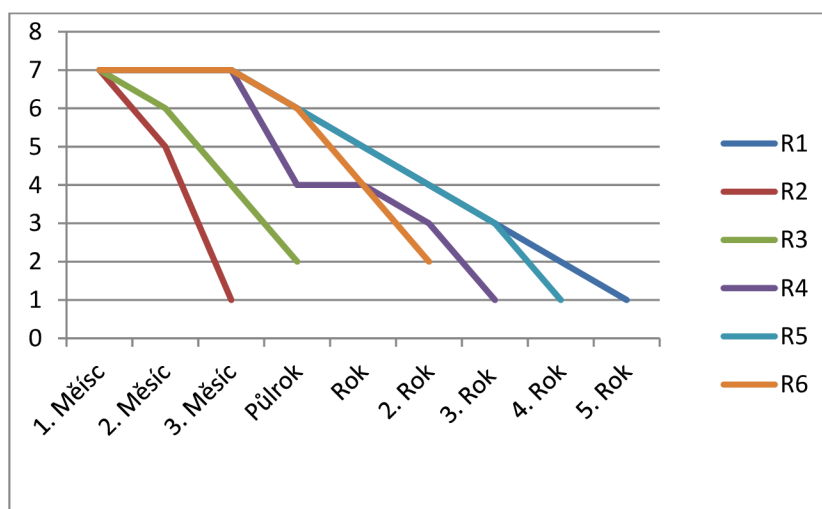
3.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Informace výzkumu jsou vyhodnoceny textovou analýzou, která zahrnuje interpretaci obsahu odpovědí. Zároveň jsou výsledky pro lepší čitelnost zaznamenány v tabulce číslo 2 a číslo 3 níže.

Cílem výzkumu bylo identifikovat příčiny fluktuace ve vybrané společnosti CK. Po rozhovorech s respondenty vyšlo najevo, že k odchodům zaměstnanců dochází na základě čtyř příčin. Tyto čtyři příčiny respondenti považují za důležité a naprosto adekvátní k jejich odchodu.

První a nejčastější příčinou je vztah respondentů s leadrem a s vedením, který byl zcela nevyhovující. Jednalo se o různá nedorozumění, na základě nichž vznikali nesouhlysy, které často vyústili v nevhodné jednání leadrů a vedení vůči svým podřízeným zaměstnancům.

Po nedorozuměních často docházelo k velmi špatné a mizející komunikaci, která byla pro chod společnosti velmi důležitou součástí. V tabulce číslo 2 je zaznamenána časová osa neustálého snižování komunikace.



(Tabulka č.2 – vlastní zpracování)

Druhá příčina odchodu zaměstnanců ze společnosti CK je finanční stránka, kdy docházelo opakovaně, bez předchozího upozornění a často i bez vysvětlení ke snižování platu, který se u většiny případů snížil z nadprůměrného platu na sotva základní mzdu. Plat byl snižován i přes to, že společnost CK neustále prosperovala a obchody s klienty se velmi dařili.

Velmi podobně jako časová osa snižování komunikace vyobrazena výše v tabulce číslo 2, by dle slov respondentů vypadala osa finančního ohodnocení. Ovšem pouze jeden z respondentů odpověděl na dotázání konkrétních částek výplaty od společnosti CK, proto ji nebylo možné konkrétně zaznamenat.

Zároveň díky prosperitě společnosti docházelo i k velmi častým přesčasům, které ale zaměstnancům nebyli propláceny. A ani nedostali možnost náhrady volna, případně jiné benefity. Společnost CK brala loajalitu od zaměstnanců i po pracovní době jako samozřejmou. V pracovní smlouvě ovšem žádná z těchto poznámek uvedena nebyla. Přesčasy jsou třetí příčinou odchodů ze společnosti CK.

Čtvrtá příčina, která nepatří k těm nejdůležitějším, ale spolu s ostatními příčinami je pro respondenty důležitá, jsou benefity. Společnost CK měla pro své zaměstnance několik benefitů, které velmi rádi využívali. Jednalo se multisport kartu, několik vstupů do fitness centra, slevy na tábory pro děti, soukromé zdravotnictví a další. Bohužel tyto benefity společnost CK bez vysvětlení zrušila. Zároveň jeden z respondentů uvedl, že mu při pohovoru a nástupu do společnosti CK byly tyto benefity slíbené, ale už v té době, byly zrušeny. Proto žádné benefity nakonec ani přes slib od společnosti CK nedostal.

PŘÍČINA ODCHODU	R1	R2	R3	R4	R5	R6	CELKEM ANO
VZTAH S LEADREM	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	6
FINANCE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	5
PŘESČASY	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	4
BENEFITY	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	5

(Tabulka č.3 – vlastní zpracování)

4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

V této kapitole se zaměřím na kvalitativní analýzu, kterou jsem pro výzkum zvolila. Tato kvalitativní analýza vyžaduje schopnost interpretovat data a vytvářet hlubší pochopení zkoumaného jevu (Survio.com).

Již z teoretické části je zřetelné, že kvalitní leadership je pro organizaci velmi důležitou součástí správného fungování. A v minulé kapitole při uvádění výsledků bylo objasněno, že k největší části fluktuace ve společnosti CK dochází právě na základě špatných vztahů s leadry.

Proto se tato část práce zaměřuje na jednotlivé příčiny odchodu respondentů ze společnosti CK a je zde provedena analýza informací od nich získaných.

Nejdůležitějším faktorem pro fluktuaci se jeví u respondentů **vztah s leadrem, vedením a komunikace** s nimi. Všech šest respondentů nebylo s leadershipem ve společnosti CK spokojeno. Shodují se v odpovědích, kde odkazují na nevhodné a neprofesionální chování leaderů a vedení. **R1:** „*A tyhle emaily se prvně posílali právě tomu leadrovi, co byl nad námi, pro kontrolu a ten to zase posílal vešš vedení. No a ten den, jsem se dozvěděla, že ten můj leader, ty moje emaily celou tu poslední dobu poupravoval a mazal mi tam určité věci, které jsem udělala, jako bych je vůbec nesplnila.*“ **R2:** „*No nelíbilo se mi, jaký měli přístup z vedení k zaměstnancům a jaké podmínky jim dávali.*“ Jeden z dotazovaných uvedl, že následně trpěl i psychickými problémy. **R3:** „*Asi ta psychika už to nebylo možné ustát. Snažil jsem se dělat, co jsem mohl, ale den má jen 24 hodin a kolikrát jsem pracoval do noci, neměl jsem žádný osobní život, hroutilo se mi to i doma a potom jsem neměl žádné ideální nápady na práci. A samozřejmě můj leader mi to dal pěkně sežrat. Ta psychická stránka mě nejvíce donutila odejít. Protože ten tlak ze shora z vedení se nedal už ustát.*“ **R4:** „*Dohadovali jsme se v jednom kuse. Nikdy bych si nemyslela, že z práce snů, se stane noční můra právě kvůli leadrovi, který si myslel, že se ke mně může chovat jako ke kusu hadru. Cítili jsem se vážně hrozně*“ Další dva respondenti uvedli, že se leadrovi vyhýbali nakonec záměrně, jen proto, aby nemuseli denně poslouchat velmi hlasité výlevy a výbušnost leadra. **R5:** „*Musel být snad na hlavu. Pardon, že to takhle uvádím, asi to není nejvhodnější způsob, ale já osobně jsem*

z něho měl potom už občas i strach. Přišel jsem si nakonec tak trochu jak žák a učitel ze střední, než jako zaměstnanec a leader. Myslel jsem si od začátku, že si budeme vzájemně pomáhat a že se na něj mohu kdykoliv obrátit, ale díky strachu jsem potom s ním už raději nic neřešil.“ **R6:** „*No výbušnej byl hrozně. Ale víc než výbušnost mi potom vadilo to, že mi bylo slíbeno jako studentce volno pro zkoušky, ale nikdy mi ho leader nechtěl dát. Tak trochu jsem potom zaslechla vlastně i to, rozhovor s vedením, kde si můj leader stěžoval, že už rovnou mu můžou do týmu dávat děti z mateřský školky. Dlouho jsem přemýšlela nad tím, zda to bylo myšleno na mě.“*

Z dotazu u faktoru **finančního ohodnocení** za vykonanou práci vyplynulo, že pět z šesti respondentů by očekávali za tuto práci vyšší platové ohodnocení. **R1:** „*Určitě tam hrál roli nesouhlas s leadry a také finanční stránka, protože veškeré přesčasy, které jsme dělali tak nám je neproplatili. To že nebyli úplně příjemní nebo sympatičtí ti leadeři nade mnou, tak s tím bych se možná zvládla ještě nějak smířit. Já jsem se nepotřebovala chodit do práce s nikým kamarádit, ale myslím si, že tím konkrétním důvodem, kdybych měla vybrat pouze ten jeden, tak si myslím, že to bylo snížení financí za odvedenou práci.“* **R2:** „*No jako ta finanční stránka z mého pohledu mohla být o něco lepší. Za tu všechnu práci, kterou jsem udělal si myslím, že jsem měl být ohodnocen lépe. A já jsem vlastně na první tři měsíce měl slíbenou základní složku výplaty a to společnost splnila. Jen ty bonusy za odvedenou práci bych si představoval vyšší.“* **R3:** „*Neférovost ve finančním ohodnocení. To byla poslední kapka. Dělat si práci po svém bez pomoci leadra i bez jeho podpory ještě šlo, ale výplata nestála za nic za tu dřinu“*. **R4:** „*Tady to byla dřina a za malej peníz. Normální člověk když žije sám se horko těžko uживí.* **R5:** „*Peníze. To bylo to proč jsem do společnosti CK šel a potom to byl i důvod, proč jsem odešel. Nebyla tu už žádná motivace“*. Jeden z respondentů byl s finanční odměnou spokojen: **R6:** „*Ta finanční stránka si myslím, že by se dala zlepšit. Organizace má hezké obraty a mohla by své zaměstnance podpořit více alespoň po této stránce“*.

Při dotazování se na **pracovní dobu**, byli odpovědi odlišné, ovšem shodovali se v přesčasech. Čtyři z šesti respondentů uvedli, že přesčasy dělat museli. Z rozhovorů však vyplynulo, že žádný z respondentů by s přesčasy neměl problém v případě, kdy by

byl čas navíc zaplacen. **R1:** „*Pracovní doba oficiálně byla klasicky jako osmičky, kdy my jsme chodili od pondělí do soboty, kdy ty soboty jsme měli mít maximálně dvě do měsíce. To bylo oficiálně ve smlouvě. Ale neoficiálně to potom bylo tak, že mi vycházeli za jeden měsíc jeden, maximálně dva volné víkendy. Protože občas se stávalo, že jsem šla do práce klidně od pondělí do neděle, nebo od pondělí do soboty ale nakonec jsem třeba ještě za někoho zaskakovala. I když to zaskakování za někoho jsem dělala více méně dobrovolně, protože jsem právě očekávala, že mi to bude zaplaceno. Navíc tam bylo dané, že dokud neodvedeš zadanou práci, tak prostě neodejdeš. Ale tam nezáleželo jen na nás, ale i na klientech, takže to často bývalo velmi náročné ten den dotáhnout do konce. A ráno jsme začínali od nuly nanovo. Navíc co jsme nestihli v oficiální pracovní době, byl dle vedení pouze a jen náš problém a za ten přesčas který jsme museli zůstat, abychom práci dokončili, nebylo zaplaceno.*“ **R3:** „*Dlouhá. Hodně dlouhá. A vlastně i dost individuální. Když toho bylo hodně, zastával jsem v práci klidně i do pozdních nočních hodit. Kolikrát se stalo že jsem domů přijel i ve 2 ve 3 ráno. Nejdřív jsem si mohl práci brát domů takže jsem pracoval z domova, pracoval jsem klidně i do 4 ráno ale potom jsem měl den pro sebe. To mi docela vyhovovalo, ale když jsem potom nesměl z domova pracovat a musel být jen v kanceláři a vracet se domů tak pozdě, to mi teda vadilo.*“ **R4:** „*Doba pracovní byla brána jako osmihodinová, ale často jsme zůstávali klidně deset hodin. Kdyby společnost za přesčasy platila, nevadili by mi.*“ **R5:** „*Neměl jsem nějak nic jiného na práci, takže pracovní doba byla v poho. Jen v pátky mi to vadilo, protože jsem třeba chtěl jít večer někam posedět a když jsem odcházel z práce v deset večer, tak už jsem neměl ani náladu a byl jsem dost unevanej.*“ Dva z respondentů na základě jejich pracovní pozice přesčasy dělat nemuseli. **R2:** „*Ne, nikdy. Jako teamleader jsem přesčasy nedělal, ale od kolegů, kteří byli ve společnosti déle, jsem zaslechl, že tak do 6 měsíců mě neplacené přesčasy neminou. Z toho jsem měl docela strach. Nechtěl jsem tam samozřejmě být zas od nevidím do nevidím a ještě abych za to nedostal zaplaceno.*“ **R6:** „*Přesčasy ne, maximálně sem tam nějakou tabulku jsem dodělávala doma, co se týkalo administrativy. Ale kolegové přesčasy dělali no. Často se stávalo, když jsem odcházela z práce a oni tam ještě byli a ráno říkali, že odešli třeba v devět večer.*“

Mezi další příčinu odchodu ze společnosti CK se zařadili **Benefity**, které společnost nejdříve využívala k podpoře svých zaměstnanců. Postupem času začala benefity snižovat a nakonec je zrušila definitivně a to bez udání důvodu, jak již bylo řečeno v předchozí kapitole. Pěti respondentům ze šesti, odříznutí benefitů vadilo: **R1**: „Co se týká zaměstnavatele celkově, tak s tím sem byla spokojená, protože jsme měli ze začátku spoustu benefitů.“ **R2**: „A pak ty benefity no, co mi slíbili při pohovoru a po těch dvou měsících mi bylo řečeno, že je zrušili.“ **R3**: „Měl jsem benefity a to naprosto famózní na začátku. Dokonce jsem i vyhrál za odvedenou práci, kterou jsem odvedl jako první, exotickou dovolenou. To byl báječný benefit. Ale když jsem odcházel, tak již společnost žádné benefity nerozdávala.“ **R4**: „Ano, nějaké byli a pak se to rušilo. Ale já jsem na nich zas tolik nelpěla.“ **R5**: „Moc si to už nepamatuju, ale vím, že ze začátku jsem chodil na Multisprot kartu do fitka. Potom už jsem ji nedostával.“ **R6**: „Tyjo, jednou jsem dostala slevové kupony do nákupáku a jako studentce se mi rozhodně hodili. Pak už si žádné další benefity ale nepamatuji. Škoda.“

Další dvě důležitá témata jako je školení a pracovní prostředí respondenti nezahrnuli do příčin k odchodu. Ovšem dle jejich odpovědí **školení** po nástupu do společnosti CK nebylo v pěti ze šesti případů zcela dostačující k vykonávání následné práce:

R1: „Klasiky, jako asi všude jinde. Měli jsme školení týden ve školící místnosti, kde jsme seděli od rána do večera u počítačů. Dělali jsme nácvikové situace. Jediné co bych vytkla bylo to, že občas chyběli nějaký sluchátka, nemohli jsme si to zkoušet všichni najednou jo, museli jsme se střídat a čekat a potom se to školení o to vlastně protáhlo do pozdějších večerních hodin než bylo původně plánováno, takže to považuji za nedostatečné.“ **R2**: „Mně vyhovovalo to, že školení bylo rychlé a mohl jsem jít hned pracovat a vydělávat si. Ale když jsem viděl potom, že to školení, které jsem měl, bylo více méně jen třicet procent informací, které jsem k práci potřeboval, tak mě to dost frustrovalo.“ **R3**: „Já jsem zaškolení měl jen s jedním školitelem. Byli jsme spolu ve dvou a vlastně to ani nebyl školitel, byl to člověk, po kterém jsem tuhle pozici přebíral. Více méně to bylo rychlé, ukázal mi, co a jak se tu dělá, co mě čeká, na co si dát pozor, takže jsem to úplně za školení nějak nepovažoval. Hodně jsem se vzdělával sám. Je pravda že nějaké školení každý rok, už i kvůli inovacím by se hodilo, kdyby firma dělala.“

Když jsme nastoupil tak stačilo to co mi bylo sděleno, ale určitě bych ocenil, kdyby každý rok nějaké školení proběhlo ať už přímo od společnosti a nebo by zajistila nějaké externí.“ **R4:** *„Na školení nás učili věci, které v praxi fungují úplně jinak“* **R5:** *„Školení jsem měl online z domova formou videí a vše bylo podrobně ukázáno. Je pravda, že těch informací bylo spoustu a bylo těžké si je zapamatovat, ale bylo to zvládnutelné.“* **R6:** *„Systém se mi zdál snadný. Měla jsem asi štěstí oproti ostatním kolegům, protože na rozdíl od nich, jsem neměla školení ve skupině, ale individuálně, ale i tak je pravda, že některé věci jsem si potřebovala s leadrem zopakovat.“*

Pracovní prostředí se ve společnosti CK uvedlo jako velmi pozitivní. Všichni respondenti byli s pracovním prostředím nadmíru spokojeni. Jediné mínus bylo za puštěnou klimatizaci, kde však respondent uvedl, že jde pouze o subjektivní názor: **R1:** *„Kancelář jsme měli do vnitrobloku takže tam byl klid a nebyl slyšet žádný hluk aut a ničeho. Jediné co mi nebylo vždy příjemné, tak byla klimatizace, když byla zapnutá. Protože bylo těžké ji regulovat tak, aby ta teplota vyhovovala všem. Každopádně ta klimatizace je spíše můj subjektivní pocit.“* **R2:** *„Určitě ano a kancelář byla pěkná, moderní, denně bylo poctivě uklizeno. S tím jsem problém neměl. Na práci na počítači jsem zvyklý i doma, takže to taky bylo v poho. Občas byl teda pomalejší systém, a to mě trochu rozčilovalo, protože to dost zdržovalo, ale jinak celkově to prostředí bylo fajn. Tomu nemám co vytknout. Zázemí s kuchyňkou bylo dostatečně velký, nemuseli jsme se tam nikdy mačkat. Místnost na odreagování, prostor na hraní stolních her to ale moc nikdo nevyužíval. Ani teplo, ani zima. Všechno v pořádku.“* **R3:** *„Já jsem měl pracovní prostředí hezké. Měl jsem kancelář ještě se 3 svými lidmi, měli jsme klimatizaci, denní světlo, květiny, někdo by to neřešil, ale ono to vážně tu práci zpříjemnilo.“* **R4:** *„Dokonce byla i sprcha a ta se někdy hodila, když tam člověk musel občas skoro přespát (smích).“* **R5:** *„Je pravda, že v zázemí bylo naprosto všechno. A kancelář taková normální, v pohodě.“* **R6:** *„Prostředí bylo moc hezký. Myslím si, že už jako dítě jsem si vysnila kancelář, kde budu jednou pracovat a tohle bylo přesně to místo. Dokonce i hrnečky jsme měli designově sladěny.“*

Na **závěr** byli respondenti dotazováni na doplnění **informací o společnosti CK** a na to, co si myslí, že by společnost CK měla **přestat dělat** nebo co by mohla naopak **vylepšit**. Zde se respondenti opět vrátili k neprofesionálním vztahům s leadry a vedením, u kterých by ocenili jejich celkovou výměnu, případně jejich řádné zaškolení: **R1:** „*Celkově si myslím, že by měla rozhodně probrat ty leadry kteří tam jsou. Za prvé jim dát více přínosných školení, za druhé dát možnost lidem z kanceláří, kteří tam jsou získat tuto pozici.*“ **R2:** „*Měla by přestat dávat nesmyslná nařízení a měla by nechat teamleadry dělat svou práci alespoň z části tak, jak oni uznají v té dané situaci za vhodné. A dělat delší školení, která na tu práci připraví.*“ **R3:** „*V první řadě by měla přestat brát svoje zaměstnance jako někoho, kdo jim je na obtíž. A začít víc motivovat a zakomponovat do toho všeho třeba i to školení jak jsem zmiňoval.*“ **R4:** „*Všechno. A plnit sliby. Nejen slibovat a nic z toho.*“ **R5:** „*Peníze. A potom asi některé lidi. Hlavně z těch co na nás dohlíželi.*“ **R6:** „*Upřednostnit kvalitu před kvantitou a možná i dát nějaké školení leadrům, aby věděli, co si mohou k ostatním dovolit a co je už moc.*“

5 DISKUZE

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace ve vybrané společnosti CK. Pokud se podíváme na výsledky výzkumu, tak můžeme konstatovat, že cíle tohoto výzkumu bylo dosaženo.

Při výpovědích bylo patrné, že hlavní příčinou fluktuace ve společnosti CK je chybně nastaven leadership a obrovská mezera ve školení leadrů, kteří místo vedení svých zaměstnanců těží z jejich práce a chovají se velmi nevhodně. Ve společnosti tedy převládají velmi špatné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které přispívají k odchodům ze zaměstnání. Nadřízený by měl být ochotný zaměstnance ve všech případech vyslechnout a neodbyvat ho. Pokud zaměstnanci mají strach přijít za svým nadřízeným, může to přispívat k negativním vztahům na pracovišti a následné nespokojenosti. Z většiny získaných dat vyplynulo, že všichni dotázaní respondenti byli nespokojení se svým leadrem. Právě přístup leadrů k zaměstnancům je mnohokrát efektivnější než vysoké finanční investice jako je zvýšení platu, kdy je možné udržet zaměstnance jen do výše jejich platu a pokud se jeho finanční potřeba zvýší a společnost mu plat dále nezvýší, opět odchází.

Z prvotního pohledu bychom se mohli domnívat, že leadership bude tou hlavní příčinou, proč většina zaměstnanců ze společnosti CK odchází. Příčinou odchodů je ovšem i velmi nízké finanční ohodnocení, které dle slov respondentů hraničí s minimální mzdou, což rozhodně neodpovídá odpracovaným hodinám a dokončeným úkolům, které jsou dokonce často odvedeny nad rámec.

Dalším faktem, který vede k fluktuaci ve společnosti CK je snižující se důvěra ve společnost. Na začátku společnost CK slibovala svým zaměstnancům stabilitu v podobě nadprůměrného platu a několika benefitů. Následně byly zrušeny benefity a snižené i mzdy zaměstnancům absolutně bez jakéhokoliv vysvětlení. Tyto nepravdivě informace považovali respondenti za znepokojující a frustrující. Velmi přínosné pro společnost CK

bude hned zpočátku již na pohovoru nic nepřikrášlovat, neslibovat zrušené benefity a uvést veškeré informace zájemcům o práci tak jak ve skutečnosti jsou.

Vedení společnosti CK, si je vědomo fluktuace zaměstnanců, každopádně si nepřipouští, že by někde udělalo nějakou chybu, která by byla příčinou odchodů.

Autor Branham píše, že (Branham, 2009, str.16): „Leadry by mělo zajímat, z jakých důvodů přišli o zaměstnance a musejí přijmout skutečnost, že možná udělali nebo naopak neudělali něco, co zaměstnance z firmy vyhnalo.“ Je důležité snažit se hloubkově porozumět důvodům nespokojenosti zaměstnanců. Ty jsou pro společnost cenným zjištěním a následně pak tedy i možným podnětem ke změně, která by dokázala vyřešit odpovídající problém.“

V teoretické části byly shrnuty poznatky o jednotlivých krocích, které k fluktuaci vedou a jak by bylo možné, fluktuaci zabránit. Jednou z možností, je téma z teoretické části, kde se pojednává o tom, jak by měl leader své následovníky správně vést a jaký by sám osobně měl být a jaké by měl vykazovat kvality. Dle výzkumu došlo ke zjištění, že důležité kompetence většina leaderů ve společnosti CK nemá, proto by bylo velmi vhodné řádné profesionální zaškolení na tyto pozice, které jsou pro chod společnosti klíčové.

Aby mohlo dojít k celkovému zlepšení, je podstatné pro společnost CK zaměřit se nejen na zaškolení leaderů, ale i prodejců zájezdů. Z výzkumu totiž vyplynulo, že ač se u některých respondentů na první pohled zdálo, že školení bylo dostatečné a zabralo spoustu času, tak nakonec v praxi s klientem si nevěděli rady a museli žádat o pomoc leadry, kteří často nebyli přítomni. Řádné zaškolení prodejců zájezdů usnadní chod obchodu s klientem, ušetří čas a urychlí předpokládané plnění prodeje. Dále by bylo pro společnost CK velmi vhodné zvážit, zda je možnost, dělat školení pro nižší počet zaměstnanců. Při individuálním školení je větší pravděpodobnost, že bude školení dostačující k zaučení do samostatného pracovního procesu nejen při prodeji, ale i v systému, ve kterém si respondenti zpočátku nebyli jistí.

Společnost CK by se tedy měla zaměřit na všechny tyto aspekty a klást na ně mnohem větší důraz.

Přínos tohoto kvalitativního výzkumu s šesti bývalými zaměstnanci vybrané společnosti CK vidím především v tom, že poskytne společnosti CK alespoň nějaký rozhled v příčinách fluktuace a možnosti jejího napravení.

Pro ověření již zjištěných výsledků se jako vhodná metoda jeví kvantitativní výzkum, který by pomocí anonymního dotazníkového šetření obsáhl zaměstnance celé společnosti, kteří ze společnosti neodešli. Anonymita by mohla napomoci k tomu, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě a poskytl tak společnosti informace, co by rádi změnili, co jim schází, co by potřebovali při práci zlepšit a co naopak se jim jeví pro pracovní nasazení jako přínosné. Příkladem toho, co by společnost CK mohla zanechat je velmi příjemné pracovní prostředí, které vyhovovalo všem šesti respondentům. Dále by mohla společnost CK vést jednotlivé rozhovory se zaměstnanci. Nebo využívat výstupních pohovorů. Výstupní pohovor by měl zjišťovat skutečné důvody odchodu. Společnost by se tak mohla na tyto důvody více zaměřit, věnovat jim pozornost, a tak jim předcházet.

Omezení této práce je především v malém výzkumném vzorku. Výsledky se nedají zobecnit, nicméně pro zkoumanou společnost vypovídající schopnosti mají. Všechny výsledky a všechna doporučení mají platnost pouze pro tuto sledovanou společnost CK, pro kterou jsou přínosné.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala výzkumem fluktuace ve vybrané společnosti CK. Jejím hlavním cílem bylo zjistit, jaké jsou příčiny fluktuace ve společnosti CK.

V úvodu mé bakalářské práce jsem si vytyčila hned dva hlavní cíle: (1) Poskytnout ucelené informace týkající se fluktuace a leadra. (2) Provést analýzu s bývalými zaměstnanci z vybrané společnosti CK, na základě které zjistím, proč dochází k opakované fluktuaci.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První část se věnovala teoretickým východiskům. Druhá část řešila analýzu fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti CK.

Teoretická část byla věnována shrnutí základních poznatků o fluktuaci a leadershipu zaměstnanců a byla rozdělena na jednotlivé kapitoly. První kapitola se zabývala definováním fluktuace, jejím rozdělením, jak se měří míra fluktuace a jaké jsou její dopady. Dále zde byly uvedeny výzkumy fluktuace, které již proběhli. Druhá kapitola se zabývala leadershipem, tedy jsem stručně vysvětlila definici leadershipu, jeho funkce, role a styly vedení. Díky tomuto zjištění jsme se dozvěděli, že leadership hraje v dnešní době velmi důležitou roli v každé společnosti. Leadership je zaměřen především na lidi, které se snaží motivovat a inspirovat k dosažení společných cílů své následovníky pomocí vizí. Použita byla domácí i zahraniční odborná literatura a elektronické zdroje.

Praktická část se věnovala analýze fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Byla též stejně jako teoretická část rozdělena do kapitol. V rámci metody získání informací jsem použila kvalitativní výzkum, konkrétně s šesti respondenty, pro které jsem zprostředkovala polostrukturovaný rozhovor. Byla zde dále předložena hlavní

výzkumná otázka a dílčí otázky, na základě kterých následně proběhla analýza získaných dat s respondenty.

Praktická část práce přinesla důležitá zjištění a to, že hlavní příčinou fluktuace ve společnosti CK je neprofesionálně nastavený leadership, nízké finanční ohodnocení a nedůvěryhodnost společnosti, kterou si sama zavinila na základě šíření mylných informací a nabízených benefitech, které byly zrušeny.

Respondenti, kteří pracovali ve společnosti CK naznali, že společnost přijímala zaměstnance spíše jako levnou pracovní sílu, kterou je možné snadno vyměnit. Proto by bylo adekvátní začít brát zaměstnance jako lidské zdroje s vděčností a ne samozřejmostí. Z dlouhodobého hlediska se dané organizaci změna přístupu vyplatí, protože i stálí a minulý zaměstnanci budou šířit dobré jméno o společnosti. Loajalita a nízká fluktuace je velmi důležitá pro organizaci a právě díky změně je možné tento cíl podpořit. Změna přístupu vyžaduje spíše strategické změny a změnu myšlení a přístupu, což bude stát určitý čas navíc, který bude souviset se změnou, ale z dlouhodobého hlediska se tento čas vrátí díky tomu, že ušetří čas a energii při neustálém zaškolování nových pracovníků a problémů s tím souvisejících.

Pokud shrneme výsledky výzkumu, dojdeme k závěru, že cíl bakalářské práce byl splněn a přinesl mnoho poznatků jak z teoretické tak z praktické části. Výzkum splnil svůj účel a odhalil slabá místa společnosti CK, pro která byla navržena příslušná vhodná doporučení, jak se může fluktuaci následně vyhnout, či ji alespoň z části zabránit.

Zároveň uvedené poznatky také výrazně přispěly ke zvýšení mých znalostí. Jsem velmi ráda, že tato práce bude sloužit k mé atestaci na vysoké škole, ale také prakticky pomůže zlepšit situaci vybrané společnosti CK.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. London. Kogan Page. 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDNÁŘ Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha. Grada. 2018. ISBN 978-80-271-0648-6

BĚLOHLÁVEK František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc. Rubico. 2001. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha. Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-308-0

BIRCH, Paul. Leadership využijte svůj potenciál naplno. Brno. CP Books. 2005. ISBN 80-251-0551-2

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha. Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2903-9

BUCKINGHAM Marcus. Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve, 2007

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 2015. ISBN 978-80-248-3829-8

FRANKOVÁ Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha. Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3

GODINO Pilar. Podniková alchymie. Praha. Baronet. 2014. ISBN 978-80-7384-764-7

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha. Management Press. 2006. ISBN 80-7261-033-3

LUKAS Josef, SMOLÍK Josef. Psychologie vůdcovství, lídři a uplatňování moci. Brno. Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-2139-9

MAXWELL John C. Dobrý lídr, skvělé otázky. New York, USA. Beta s.r.o. 2014. ISBN 978-80-7306-699-4

MAXWELL John C. Zásady vrcholového vedení. Praha. Pragma. 2014. ISBN 978-80-7349-418-6

MÜHLFEIT Jan. Pozitivní leader. Brno. Management Press. 2017. ISBN 978-80-265-0591-4

NOVÝ Ivan, SURYNEK Alois a kolektiv. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1705-0

PROCHÁZKA Jakub, VACULÍK Martin, SMUTNÝ Petr. Psychologie efektivního leadershipu. Praha. Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4646-3

PROŠKOVÁ Petra, KUBÍČKOVÁ Jana Ada, DAŇKOVÁ Michaela. Koučování týmu. Praha. Grada Publishing. 2014. ISBN 978-80-247-4871-9

SINGER Blair. Jak vytvořit obchodní organizaci obchodního týmu, který je vždy vítězný. Praha. Pragma. 2010. ISBN 978-80-7349-247-2

URBAN Jan. 40 Manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout. Praha. Grada Publishing. 2018. ISBN 978-80-271-0571-7

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha. Management Press. 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VNOUČKOVÁ Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha. Adart. 2013. ISBN 978-80-87829-06-6

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3

INTERNETOVÉ ZDROJE

<https://www.businessinfo.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu-v-cesku-zatim-na-rozdil-od-sveta-neroste/>

<https://www.docurex.com/bwl/mitarbeiterfluktuation-gruende-vorteile-und-nachteile-der-fluktuation/>

<https://www.edumama.cz/clanky/data-z-trhu-prace-cerven-2022>

HOŘICKÝ, Jakub, 2010. Úvod do leadershipu. Mítvšehotovo.cz. [online], cit. [2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

<https://hrtalk.de/mitarbeiterfluktuation-definition/>

MBLUE. Důvody odchodů ze zaměstnání 2018 vs. 2013. In: Mblue.cz [online]. Mblue, 2018. [18.12.2018]. Dostupné z <https://mblue.cz/blog/duvody-odchodu-ze-zamestnani-2018-z-mblue-pruzkumu/>

<https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/01/vyzkum-polovina-specialistu-odchazi-z-agentury-do-dvou-let/>

MSG: MANAGEMENT STUDY GUIDE [online]. Delhi, 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: www.managementstudyguide.com)

REIß, Ch. Fluktuation. In: personaler-online.de [online]. 2014. [18.12.2018]. Dostupné z <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suchein-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

<https://spiegato.com/de/was-sind-die-haeufigsten-ursachen-fuer-hohe-fluktuation#:~:text=Nur%20das%20Milit%C3%A4r%20spiegelt%20unterschiedliche%20Trends%20hinsichtlich%20der,zeigen%20Parallelen%20zwischen%20Studentenabw-derung%20und%20Abwanderung%20am%20Arbeitsplatz>

SURVIO.com (Pro dotazníkové šetření)

<https://www.worktest.cz/wp-content/uploads/2022/02/fluktuace-clanek-1682016.pdf>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A - Souhlas

Dobrý den

Setkali jsme se dnes na základě naší předchozí dohody, kde bylo oboustranně uvedeno, že spolu povedeme rozhovor, který je primárně zaměřen na zkoumání příčin fluktuace ve společnosti CK, ve které jste pracoval(a).

Tento rozhovor bude sloužit k mé bakalářské práci, ale také k výzkumu pro společnost CK.

Nejprve se Vás musím zeptat, zda souhlasíte, že celý rozhovor bude nahráván a archivován? Nahrávka poté bude sloužit pro účely mé bakalářské práce a dále pro zhodnocení pro společnost CK. Pouze tyto subjekty budou mít k nahrávce a k následnému písemnému přepisu přístup, a to k účelům výše zmíněným.

Zároveň Vám chci sdělit, že v případě jakéhokoliv upřesnění se mě můžete na cokoliv zeptat, nebo rozhovor ukončit, případně neodpovídat na otázku, která by Vám byla nepříjemná.

Celý rozhovor je zcela anonymní a vaše jméno nebude nikde veřejně uvedeno. Máte vy ke mně jakékoliv otázky?

Než se pustíme do přímého rozhovoru, poprosím Vás o základní informace o Vaší osobě.

PŘÍLOHA B - Struktura výzkumného rozhovoru

OBECNÉ OTÁZKY

Jak dlouho trval Váš pracovní poměr ve společnosti CK?

Kolik Vám bylo let v době odchodu ze společnosti CK?

Jaké bylo Vaše nejvyšší dokončené vzdělání v době odchodu ze společnosti CK?

Na jaké pozici jste pracoval/a?

OKOLNOSTI ODCHODU

Kdy jste odešel/a?

Jak dlouho jste zvažovala odchod?

Jaké byly okolnosti Vašeho odchodu? Co bylo příčinou odchodu?

Jaký tedy byl konkrétní důvod u vás? Proč pro vás konkrétně tyto důvody hráli roli a proč? Které z těchto důvodů byly ty rozhodující k odchodu?

Co byla ta příčina, o které by se dalo říct, že byla tou poslední kapkou?

Specifikujte, jaký ten odchod byl?

Ukončil/a jste pracovní poměr z vlastní vůle?

Byl odchod dohodou nebo po výpovědní lhůtě?

Mluvil/a jste o svém odchodu nebo o touze odejít s někým ze společnosti?

Jak reagoval Váš nadřízený, když se dozvěděl, že plánujete ze společnosti odejít?

VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Snažili jste se nějak řešit situace s leadrem? Jakým způsobem?

Jak to fungovalo nebo nefungovalo?

Jak byste charakterizoval/a vztah mezi Vámi a Vaším zaměstnavatelem a leaderem ve společnosti CK?

Jak často jste byl/a v kontaktu s nadřízeným a v jaké formě probíhala komunikace? Poskytoval vám leader zpětnou vazbu k vaší práci a dostatek uznání za vykonanou práci?

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Jaké byly pracovní podmínky pro výkon Vaší pozice?

Jaké bylo očekávání od Vaší pracovní pozice? Bylo to v souladu s realitou? Proč si to myslíte?

Jak probíhalo zaškolení na Vaše pracovní místo?

Bylo školení na Vaší pracovní pozici dostačující?

Jaká je Vaše zkušenost s pracovním prostředím?

Jak Vám toto pracovní prostředí umožňovalo vykonávat Vaši práci?

Jak byly podmínky uzpůsobené tomu, abyste mohl/a vykonávat práci co nejefektivněji?

Z pojmů jako je čistota, hluk, finance, a teplota, co Vám konkrétně vyhovovalo/nehovovalo?

Jak jste byl/a spokojen/a s finančním ohodnocením?

Jaká byla Vaše pracovní doba? Byla pro Vás vyhovující?

ZÁVĚR

Co si myslíte, že by organizace měla přestat dělat nebo co by mohla naopak vylepšit?

Jaké jsou dle Vás možnosti té společnosti to řešit?

Je něco, co byste rád/a ještě zmínila ke společnosti CK?

ŘÍLOHA C - Přepis rozhovoru s respondentem číslo 1

R-respondent

T-tazatel

T: Dobrý den R1, já jsem moc ráda, že mi věnujete svůj čas při mém výzkumu a v podstatě, než začneme, tak potřebuji upozornit na to, že hovor je nahrávaný, proto Vás hned požádám o souhlas, zda tento rozhovor mohu nahrát a použít pro studijní účely a případně i pro účely společnosti CK, ve které jste pracovala?

R1: *Dobrý den Katrin, děkuji Vám za upozornění a ano souhlasím.*

T: Dobře, v případě jakéhokoliv upřesnění se mě můžete na cokoliv zeptat, nebo rozhovor ukončit, případně neodpovídat na otázku, která by Vám byla nepříjemná. Celý rozhovor je zcela anonymní a vaše jméno nebude nikde veřejně uvedeno. Máte vy ke mně teď jakékoli otázky?

R1: *Ne, děkuji. Můžeme klidně hned začít.*

T: Dobře R1. Celý náš rozhovor Vám tedy budu klást otázky, které jsou strukturované do pěti okruhů. Když bude potřeba, můžeme se k některé z nich kdykoliv vrátit, pokud byste si na něco vzpomněla a chtěla nějakou informaci doplnit v průběhu rozhovoru. Začnu první obecnou otázkou, a to kolik Vám bylo let v době odchodu ze společnosti Ck?

R1: *No už jsem stará, (smích). Letos je mi už 50, ten čas tak hrozně letí. Ale když jsem odcházela, bylo mi ještě 49. No je to opravdu skoro před důchodem, sice se pořád ta věková hranice posouvá, ale vážně jsem věřila, že tam do konce toho důchodu tu práci mít budu. No nedalo se to, nešlo to už. A dost mě to mrzelo, protože ono takhle v 50 letech si hledat novou práci bylo hodně náročné. Všude chtějí jen mladé lidi, co umí na telefonech a já nejsem zas až tak extrémně zdatná v tomhle.*

T: Náhodou je to krásný věk. Ale zmiňujete, že bylo velmi náročné po odchodu ze společnosti hledat ve Vašem věku novou práci. Každopádně co se týká Vašeho odchodu, hrál Váš věk v tom nějakou roli?

R1: *To si tak úplně nemyslím, protože ze společnosti neustále odcházeli i mladí lidé. Původně jsem se domnívala, že jsou mladý a prostě se jim nechce pracovat v době internetu, raději sedí doma a koušou se nudou, nebo koukají na ty jejich blázniviny. Ale jak šel čas, všimla jsem si čím dál víc, že neodchází každou chvíli jen mladí lidé, ale i starší. A v té době jsem začala mít trochu strach a asi i pochybnosti, jestli se společnosti není něco špatně. Ale vůbec na nic jsem nepřišla. Já jsem trochu pátrala, nenápadně se vyptávala, ale nezjistila jsem nikdy nic. No bylo to jako všude. Mlžit a tutlat do poslední chvíle. Člověk to musel zažít na vlastní kůži, jinak se ničeho neměl šanci dopátrat. Falešné úsměvy ale vždy nakonec vyplavou na povrch.*

T: Takže zpočátku vše vypadalo tak, že je vše v pořádku, ale postupem času jste si všimla fluktuace kolegů, je to tak?

R1: *Ano, přesně tak.*

T: Dobře, říkala jste, že jste musela až na vlastní kůži, dle Vašich slov zažít, co se vlastně děje a proč k fluktuaci ve společnosti CK dochází. Jak dlouho tohle vše trvalo? Respektive jak dlouho trval Váš pracovní poměr ve společnosti CK?

R1: *No byla jsem tam něco málo kolem těch 5ti let, asi 4 roky a 8 měsíců, jo těch 5 let bych řekla. A jak jsem říkala, tak jsem se původně domnívala, že ve společnosti zůstanu až do důchodu, vše bylo tak hezky naaranžované, hlavně ze začátku. Nečekala jsem, že takhle na starý kolena budu muset ještě něco měnit. Ale nakonec těch pět let, co jsem tam povětšinu času dělala blbce, mi úplně bohatě stačilo.*

T: Rozumím. Hned se k tomu dostaneme, jen bych Vám ráda položila ještě jednu doplňující otázku a to jaké bylo Vaše nejvyšší dokončené vzdělání v době odchodu ze společnosti CK?

R1: *Já jsem vlastně po střední škole šla hned i na vysokou školu a okamžitě jsem ji dokončila. Nejprve jsem se chtěla sice věnovat zdravotnictví, ale nakonec jsem se*

zaměřila na něco, co bylo blíže mému srdci. Takže mám půl života magisterský titul z cestovního ruchu. Jen teď postupem času si nejsem úplně jistá, zda jsem to vlastně v tom životě někdy pořádně využila ve svůj prospěch.

T: Magisterský titul z cestovního ruchu Vám ale možná pomohl i k přijetí do společnosti CK nemyslíte?

R1: Ano, to jsem si také původně myslela, ale moji kolegové vlastně školu, kterou jsem měla já, nevystudovali. Někteří vysoké školy měli, ale třeba v ekonomickém oboru. Jedna moje kolegyně dokonce byla vyučena jako číšnice. Takže to že mám vystudovaný cestovní ruch, asi nebylo prioritním kritériem k tomu, aby mě do společnosti CK přijali. Myslím si, že kdyby jim opravdu záleželo na jménu společnosti, tak budou přijímat lidi, kteří cestovnímu ruchu alespoň trochu rozumí. A ne každého kdo se přihlásí jen za účelem obrovských prodejů. Není se co divit, že jim to celé začalo padat.

T: Předpokládám, že vy patříte k lidem, kteří cestovnímu ruchu velmi dobře rozumí i na základě Vaší vystudované školy. Myslíte si, že jste měla alespoň nějaké výhody nebo lepší pozici, právě díky Vašemu magisterskému titulu z cestovního ruchu?

R1: Asi se dá přiklánět k té verzi, že tomu tak bylo.

T: Dobře a na které pozici jste pracovala?

R1: Já jsem pracovala na vedoucí pozici s tím, že jsem nebyla úplně tou nejhlavnější vedoucí, která byla posazená ještě nade mnou, ta leaderka jak se to ve společnosti říkalo. Já byla na takové té střední pozici dejme tomu. Ale ráda bych k tomuhle sdělila, že jsem nebyla právě tím hlavním leaderem, protože jsem nesouhlasila s leadry, kteří byli ještě nade mnou. A to, co se tam dělo za poslední dobu než jsem odešla, to bylo teda něco šíleného.

T: Kdy jste ze společnosti CK odešla?

R1: Já jsem odešla vlastně v březnu loňského roku a myslím si, že to byla taková ta fáze, kdy jsem si říkala, už je čas odejít. Už se tam v té době děly divné věci a nechtěla jsem

toho být součástí. A psychicky se to už dál nedalo ustát, proto jsem odešla nakonec i já po těch všech, které jsem s kroučící hlavou viděla odcházet a ještě si říkala, že jsou blázni, když opouští teplé příjemné zázemí.

T: Říkáte, že jste nejdříve vůbec nerozuměla tomu, proč lidé ve velkém odchází a vlastně i po zjišťování informací jste na nic nepřišla. Nějakou dobu tedy Vaše práce ve společnosti CK byla naprosto v pořádku a neměla jste pocit, že by bylo lepší odejít. Kdy tedy nastal ten zlom, že jste začala odchod zvažovat?

R1: *No abych řekla pravdu, tak ten odchod jsem zvažovala již tak dobrý půl, možná tři čtvrtě rok právě před tím odchodem. Před tím tři čtvrtě rokem tam vzniklo takové první, dá se říci nedorozumění. A ono více méně během celých těch pěti let, kdy jsem já jsem ve společnosti pracovala, tak docházelo docela často k takovým věcem, se kterými já jsem úplně nesouhlasila. Ale nebylo to zprvopočátku na denním pořádku. Nebo je také možné, že jsem si toho vůbec nevšimla. Možná jsem ani neměla šanci si toho všimnout, protože to měli vše ve zlatém pozlátku, které když se potom natrhlo, tak člověk pochopil, jaká je to komedie. Je teda pravda, že ty malé náznaky toho, že není asi vše úplně v pořádku, se začaly projevovat někdy ty poslední dva roky, každopádně jsem tomu nedávala hned pozornost. A úplně jsem do toho neviděla. Ono se vedení snažilo, aspoň ze začátku, aby ty všechny odchody probíhali v tichosti.*

T: Můžete více specifikovat nedorozumění, o kterých mluvíte?

R1: *Ano, ono se to týkalo několika aspektů najednou a mě to bylo hodně proti srsti. Ještě teď když si na to vzpomenu, tak skoro nemám slov. Protože ať už šlo o snižování příjmů právě těm mým lidem, které jsem já sama jako vedoucí měla vést..*

T: Kolik lidí jste vedla ve svém týmu

R1: *Dostala jsem do svého týmu tři lidi, které jsem měla vést. Dá se říct, že to byli laicky řečeno řadoví zaměstnanci. Každopádně nechci aby to vyznělo nějak hloupě, protože já nejsem úplně stoprocentní zastávce autorit, nebo respektive nějakého povyšování a bezohledného chování se k lidem jen proto, že jsem dostala funkci. Já jsem to ani v té době nebrala úplně tak, že já jsem jejich vedoucí a oni moji podřízení. Spíše jsem se*

sněžila s nimi táhnout za jeden provaz, což by vlastně dle povahy slova leader být mělo. Ale u nás ve společnost se jen nadřizovaným slovem leder říkalo. Za mě to byli obyčejní vedoucí z dřívějších dob, kteří rádi dávali rozkazy, příkazy a evidentně si vychutnávali každý den v tomhle stylu. Já jsem to brala spíše tak, že mám za ty svoje tři zaměstnance nějakou zodpovědnost. No a v době, kdy se mělo přistupovat k tomu, že by se jim měli snižovat platy, tak už jsem věděla, že je něco špatně. Protože snižovat jim plat, dle mého názoru, nebylo úplně správně. Protože tu práci, kterou měli odvést, odváděli vždy dobře, v daný časový rámec a klidně toho stihli ještě o něco více, než byl původní plán. Stejně jako já, pracovali od nevidím do nevidím, dělali přes časy a ty neměli ani zaplacené. Já potom když sem se k těmhle informacím dostala, tak to byl takový ten první vykřičník, který volal, pozor, něco je špatně.

T: Jak jste reagovala na to, jako vedoucí, že se má snižovat plat Vaším lidem?

R1:*Sněžila jsem se vyjádřit svůj názor a to, že s tím rozhodně nesouhlasím, argumentovala jsem tím, že tito moji tři lidé společnosti vydělávali mnohonásobně vyšší obraty než třeba ostatní obchodníci, kteří nějakou záhadou dostávali zaplacené více za méně.*

T: Reagovalo vedení na Váš názor nějakým způsobem, nebo to schovali za zlatým pozlátkem, jak jste tu zmiňovala?

R1:*Ano, v tomhle případě reagovalo vedení, ale můj názor se jim nelíbil. Vlastně jsem od té chvíle nějak měla pocit, že ve společnosti o mě nikdo nestojí.*

T: Co konkrétně máte na mysli tím, že o Vás ve společnosti nestojí. Chtěli Vám dát výpověď?

R1:*To ne tak do slova. Spíš bych to přirovnala k tomu, že mi začali dělat naschvály. Taková šikana ne na pracovišti mezi kolegy, ale šikana z vedení. Mám pocit, že dnes se tomu říká bossing.*

T: Jak ta šikana, bossing o které tu hovoříte probíhala?

R1:*Na začátku mi začali brát projekty, které mi původně byli slíbené, a za které byli větší bonusy. Potom o mě začali rozšiřovat nepravdivé informace po společnosti. Nemám pocit, že by něco takového bylo v souladu s nějakým mravním chováním ve*

společnosti. To teda do toho mělo hodně daleko. No a nakonec když jsem řešila nějaký problém, a na něco jsem se potřebovala zeptat, protože nejsem robot, jsem také jen člověk, tak jsem se kolikrát ptala na nové systémové věci, a často mi bylo často odsekáváno ať si poradím sama. Každopádně já jsem nebyla v IT odvětví, byla jsem na klasickém prodavačském úseku. Takže jsem primárně prodávala zájezdy klientům a dělala jsem leadra těm svým třem lidem pode mnou, za které jsem samozřejmě také kolikrát hasila oheň, když se náhodou něco dělo, co bylo potřeba ihned řešit. Takže tohle jednání od vedení rozhodně nebylo fér. I díky tomu, že mi právě třeba nefungoval systém, jak by měl, nebo nerozuměla jsem těm aktualizovaným novinkám, tak jsem nemohla ani pracovat tak jak jsem chtěla a s tím samozřejmě šla ruku v ruce i finanční stránka.

T: To muselo být velmi psychicky náročné vydržet tohle tři čtvrtě roku. Byla šikana tou hlavní příčinou Vašeho odchodu ze společnosti CK?

R1: *Já si myslím, že tou příčinou toho mého odchodu bylo úplně všechno. Všechno to co jsem tady vyjmenovala.*

T: Dobře a která z těch příčin byla pro Vás ta rozhodující k odchodu?

R1: *Určitě tam hrál roli nesouhlas s leadry a také finanční stránka, protože veškeré přesčasy, které jsme dělali tak nám je neproplatili. To že nebyli úplně příjemní nebo sympatičtí ti leadeři nade mnou, tak s tím bych se možná zvládla ještě nějak smířit. Já jsem se nepotřebovala chodit do práce s nikým kamarádit, ale myslím si, že tím konkrétním důvodem, kdybych měla vybrat pouze ten jeden, tak si myslím, že to bylo snížení financí za odvedenou práci. Protože i tím, jak tam ze strany vedení docházelo k těm obrovským naschválům, tak nebylo možné, abych si vydělávala já a ani ti moji tři lidé, ty peníze, které jsem měla první tři roky a na které jsem měla nárok a o kterých jsem věděla, že i na základě právě svého vzdělání, o kterém jsme se tu bavili na začátku, a i na základě té doby kterou já jsem ve společnosti působila, protože se často stávalo, že třeba i ty leadeři tam byli kratší dobu než já a měli samozřejmě vyšší příjmy, tak to mě opravdu rozčilovalo. A tím, jak mi tu moji výplatu každý měsíc neustále a bezdůvodně snižovali, tak já jsem potom finančně nedosahovala ani na své základní potřeby, které jsem si potřebovala zaplatit. Neměla jsem na hypotéku, na studia pro*

děti, a potřebovala jsem samozřejmě peníze na spoustu dalších i základních věcí. Měla jsem pocit, že mám lepší práci, hezkou práci v kanceláři, v teple, to ano. Ale i tak jsem za tu svou práci nebyla ohodnocena tak, jak bych měla být. A jen si dovolím podotknout, že během těch třech prvních let, kdy jsem ve společnosti pracovala, tak jsem tu výplatu měla krásnou. Nejen že jsem si zvládla zaplatit vše, co jsem potřebovala, ale zároveň mi zbývalo ještě dost finanční na to, abych právě mohla i dětem kupovat věci navíc, podporovat je v jejich zálibách a při studiu a ještě i sobě udělat radost. Takže i ty finance byli tím konkrétním důvodem k odchodu a potom s tou psychikou těch naschválů a všeho se to už jen vezlo. A ono si budeme povídat, ale když člověk pracuje od rána do večera, je ze své práce ve stresu a ještě ví, že dostává výplatu, která mu nepokryje ani základní potřeby, tak o to i hůř se ta práce potom vykonává.

T: Dokážete popsat, co byla ta příčina, o které by se dalo říct, že byla tou poslední kapkou, kdy jste si řekla, tak teď už opravdu odcházím?

R1: To si pamatuju přesně, byl to čtvrtek, dcera měla den před tím narozeniny. A pamatuju si, že jsem měla dlouhý den. Měla jsem být v práci od 8 do 20, ale nakonec jsem tam byla až do 22 hodin. Mimochodem, vzpomněla jsem si na situaci, kdy asi tak tři měsíce před tímto dnem, kolem mě procházel leader a řekl mi, že se postará o to, že si ve společnosti už neškrtnu. Nebyl to člověk z hlavního vedení, ale leader co byl nade mnou, tak jsem si z toho nedělala velkou hlavu. Taky říkal něco o tom, že nebude řešit to, že mám vždy dodělané úkoly, protože já jsem opravdu nikdy neodešla z práce dřív, dokud jsem neměla hotovo. A mně se potom stávalo, že jsem posílala svou práci přes systém, kam jsme odesílali tabulky, co jsme za ten den zvládli jako tým. A tyhle emaily se prvně posílali právě tomu leadrovi, co byl nad námi, pro kontrolu a ten to zase posílal vešš vedení. No a ten den, jsem se dozvěděla, že ten můj leader, ty moje emaily celou tu poslední dobu poupravoval a mazal mi tam určité věci, které jsem udělala, jako bych je vůbec nesplnila. Díky tomu vlastně potom já jsem nedostala zapláceno ani za tu práci, kterou jsem odvedla, protože si vedení myslelo, že já jsem tu práci vůbec nevykonala. No a já právě díky tomuhle dni, kdy jsem v práci zůstala o ty dvě hodiny déle, protože jsem řešila ještě něco s jedním z mých zaměstnanců, tak ten leader, nečekal, že potom řešení se zaměstnancem se ještě vrátím ke svému počítači a jak jsem se vrátila tak jsem to viděla, jak to tam maže.

T: Jakým způsobem jste reagovala na tuhle nepříjemnou situaci, kdy jste zjistila, že Vás celou tu dobu Váš leader obrazně řečeno potápí?

R1: *V tu chvíli jsem neměla ani slov. Vyměnili jsme si pár názorů a úplně rozzuřená jsem druhý den vlitla na vedení, a vše jsem tam řekla. Nebyl to vůbec příjemný rozhovor. Nechácala jsem, jak si něco tak hrozného může vůbec někdo dovolit a že někdo dokáže v klidu druhým takto podrážet nohy. Já jsem si vždy naivně myslela, že jakmile člověk pracuje v nějaké společnosti, tak samozřejmě ty lidi by měli spolupracovat, protože v první řadě by přeci mělo záležet na těch klientech. Ale tady to bohužel takto nefungovalo a to si myslím, že byla i ta chyba celé společnosti. Protože tam se každý jen hnal do té pozice leadra, aby jako byl nejlepší, měl nejvíc peněz, ale nikdo už se tam nepohlížel na ty klienty. Protože i díky tomu, že on mi tam mazal tu práci, tak se to dávalo do systému a těm klientům automat posílal emaily kvůli dořešování a ti potom samozřejmě byli zmatení a ve stresu, protože měli třeba už druhý den odlítat na dovolenou. Já sama jako klient bych z toho byla teda zoufalá a nedivím se, že potom bylo tolika stížností a špatných recenzí na internetových portálech. Hlavně těm klientům musí tímhle chováním vznikat obrovská nedůvěra v tu společnost a asi i proto to potom začalo celé padat. A na nás byl neustále ze shora vyvíjen tlak, abychom každý měsíc zvyšovali prodej a obraty s těmi stejnými produkty. Až po tomhle celém incidentu jsem to celé pochopila a definitivně se rozhodla odejít.*

T: Jak probíhal Váš odchod ze společnosti CK?

R1: *Ten odchod pro mě nebyl úplně příjemný. Já tedy musím říci, že tím že jsem nad tím odchodem přemýšlela už nějaký ten tři čtvrtě rok, jak jsem tady zmiňovala, tak možná to bylo v něčem trochu jednodušší, protože jsem se tak trochu vlastně na to i připravovala a hledala jsem si práci někde jinde. Tu jsem vlastně měla už v době odchodu zajištěnou. Takže z této stránky strachu, že padesátiletou bábu už nikde nebudou chtít, jsem mít už nemusela. To bylo na tom velice pozitivní a byla jsem v tomhle směru v klidu. Je tedy pravda, že tu novou práci jsem si hledala asi půl roku. Ono v těch padesáti letech přeci jen trvá, a není to snadné, něco najít, ale povedlo se. Ale asi jsem přeci jen do poslední chvíle doufala, že zůstanu ve společnosti CK. Co se týkalo společnosti jako takové, tak*

si myslím, že ten odchod úplně neprobíhal asi tak, jak bych si přála. Měla jsem takové to naivní očekávání, že nakonec i přesto všechno se se mnou rozloučí v dobrém, napíší mi hezké hodnocení, ale nic z toho se nestalo. A jsem velmi ráda, že jsem se do nové práce dostala ještě před odchodem odsud, protože de facto po tom hodnocení výstupním, které mi napsali, by mě nevzali snad už nikde. Úplně se ke mně otočili zády, jak kdybych nikdy pro tu firmu nic neudělala, takže tohle mě ohromně zklamalo. Takže nakonec jsem byla a do teď jsem ráda, že jsem ze společnosti pryč.

T: Ukončil/a jste pracovní poměr se společností XY z vlastní vůle?

R1: Nad touhle otázkou jsem sama přemýšlela delší dobu, a asi ano. Sice ten nátlak z vedení tam byl, protože se jim nelíbilo, že vidím do věcí, do kterých evidentně nechtěli, abych já viděla. Ale nakonec jsem se rozhodla z vlastní vůle. Otázkou může pořád zůstat, jestli to byla na sto procent vlastní vůle, protože mi dělali ke konci velké naschvály. A neřekli sice narovinu, abych odešla, ale zpětně když se nad tím zamyslím, tak dělali to takovým tím nenápadným způsobem.

T: Máte na mysli tu šikanu kterou jste tu zmiňovala?

R1: Ano přesně tak. A delší dobu jsem chtěla odejít, protože jsem nesouhlasila s tím, jejich jednáním vůči mé osobě a vůči osobám v mém týmu, ale nakonec se pracovní poměr ukončil na základě toho incidentu který jsem tu zmiňovala.

T: Byl Váš odchod ze společnosti dohodou nebo po výpovědní lhůtě?

R1: Bylo to dohodou. Protože tím, jak já jsem se dozvěděla to, co mi můj leader udělal, tak jsem šla za tím hlavním vedením a rozhodla jsem se, že opravdu odcházím. Oni samozřejmě nechtěli, abych jim dělala nějaké problémy, protože bych tohle vše samozřejmě mohla ventilovat ven s jejich jménem a se jménem společnosti, takže tam mi dali tu výpověď dohodou. Ale to mé osobní ohodnocení mi hodně zkazili. Ale to jsem už s Vámi nasdílela.

T: Jak reagoval Váš nadřízený, když se dozvěděl, že plánujete ze společnosti odejít?

R1: *V první chvíli jsem měla pocit nedůvěry z jeho strany a choval se ke mně velmi nadřazeně, když jsem mu přišla ten den říct, co se všechno stalo. Řekl mi nejdříve, že je to nesmysl a proč by to někdo vůbec dělal. A potom, čímž mě teda úplně zarazil, mi řekl, a to ho teď cituji, že nemá čas tady na nějaké výmysly bláznivé ženské a že má důležitější věci na práci. To mě nadzvedlo teda ještě víc v tu chvíli. Ale nakonec jsme se nějakým způsobem dohodli, i uznal, že jsme měla pravdu, projel si kamerové záznamy, kde teda zjistil, že to bylo několikrát a ne jednou.*

T: Došlo po tomto ne úplně profesionálním rozhovoru mezi Vámi a vedením, třeba i později k nějaké omluvě?

R1: *Ne nikdy se mi neomluvil. Ale reagoval nakonec tak, že to bere a že se nedá nic dělat. Také mi nezapomněl sdělit, že na úřadu práce čeká ve frontě spousta dalších, kteří o tuhle práci doopravdy stojí. Což už bylo pro mě teda velmi úsměvné a nakonec se i mě ukázalo, že ten odchod byl správný, protože když je někde tak obrovská nedůvěra, tak ani já nemám s někým takovým potřebu pracovat.*

T: Dobře R1, já Vám děkuji za zodpovězení otázek z prvního okruhu, který jsem si pro Vás připravila. Teď pokud souhlasíte, tak bych se Vás ráda zeptala na další otázky, které se týkají celkově vztahů na pracovišti.

R1: *Ano souhlasím. Pojdme na to.*

T: Tak, já bych se Vás ráda zeptala, v době, kdy docházelo k situacím, kdy třeba jste si nevěděla rady, kvůli aktualizaci systémů, a nebo, když jste potřebovala nějaké rady ohledně pracovního zadání, jak konkrétně jste se snažila dané situace s leadrem řešit. Případně jakým způsobem jste tyto situace řešili?

R1: *Ze začátku když jsem nastoupila, tak cokoliv jsem řešila, protože člověk než se naučil s těmi veškerými systémy, které tam byli, tak to trvalo. Ale až jsem se dostala do jakékoliv náročné situace, tak kdykoliv jsem šla za leaderem to s ním řešit, tak byl milý,*

vše probíhalo v klidu a vždy mi byl nápomocen. Byla jsem asi pro něj ještě ten nováček, za kterým stál a choval se adekvátně. Ale postupem času i jak já jsem profesně rostla, tak asi měl možná strach o tu svou pozici, kterou já jsem nechtěla i přesto, že mi byla oficiálně ne jednou nabídnuta, tak asi tomu nevěřil, nebo nevím, neumím si to zpětně vysvětlit, tak začal se mnou všechny ty situace řešit tak, že mi neustále dával na jevo, že on je tady ten šéf a já at' sklopím oči a dělám si jen tu svou práci a do ničeho nekecám. Takže ty situace, které nastávali, jsem se potom už často snažila vyřešit i sama, protože jsem věděla, že i přesto když za ním přijdu, tak to dopadne stejně, jako bych za ním ani nešla. Ty situace se s ním řešit nedali. Tam potom už i docházelo k tomu, že jsem mu i přesto, že seděl pomalu vedle mě, začala psát emaily a viděla jsem, jak je čte a pak je hodí do koše. Ani nebyl schopný mi na tu danou otázku odpovědět. A když jsem za ním šla na to konto, tak mi vždy jen řekl, jojo potom to vyřešíme, teď mám toho hodně. Takže to řešení těch situací s tím leaderem bylo den ode dne náročnější. Já jsem vlastně ani neměla úplně možnost to s tím nějak řešit, protože když jsem se ozvala tak mi řekl, že to vůbec nezáleží na mně. A že s tím nejde hnout, že je to nařízené ze shora a vždy mě tak nenápadně odignoroval.

T: Dobře abychom komunikaci s Vaším leadrem nějak shrnuli, tak jak často jste byla v kontaktu s nadřízeným a v jaké formě ta komunikace probíhala?

R1: Ze začátku jsme komunikovali spolu na denní bázi, kdy komunikace probíhala face to face. Poté se to den ode dne snižovalo a zhoršoval, ale to jsem respektovala nejdříve, protože jsem si říkala, dobrý, už nejsem ten nováček, takže ta komunikace samozřejmě už nebyla potřeba až v tak velké míře. Jenže následně když jsem postoupila o něco výš a dostala jsem také ty své nováčky, tak jsem potřebovala s tím leaderem konzultovat důležité věci a snažila jsem se ten kontakt sama osobně vyhledávat, protože věčně na mě neměl čas, věčně musel řešit jiné věci, nebo to alespoň tvrdil. Ale kolikrát jsem potom viděla, jak si popíjí kafičko a dělá si mini rande v kuchyni s mladší kolegyní. Nakonec jsem i vytvořila sdílený kalendář, abych viděla i já i on, kdy by byla eventuálně ta komunikace možná, ale stejně mně většinou odpálkoval. Takže ta komunikace probíhala velice špatně. Následně jsem se snažila komunikovat s ním alespoň formou e-mailů i přesto, že jsme se v kanceláři potkávali každý den, jak jsem před chvílí zmiňovala, ale nakonec se ta komunikace úplně vytratila.

T: R1, Kdybyste si teď představila časovou osu, dokázala byste konkrétně říct, jak se komunikace snižovala v rámci dnů, týdnů, měsíců a let?

R1: *Ano, určitě. Jak jsem říkala, tak na začátku jsme komunikovali na denní bázi. Myslím si, že to byli takové první tři roky určitě. Potom se tam to vedení trochu proházelo a komunikace se snižovala. Řekla bych, že další rok jsme komunikovali párkrát do týdne, a následně už jen sem tam do měsíce kdy opravdu to bylo nejnmutnější a něco hořelo kvůli klientům. Nakonec rok před mým odchodem se komunikace vytratila úplně.*

T: V době, kdy ještě komunikace s Vaším leadrem probíhala přívětivě, poskytoval vám leader zpětnou vazbu k vaší práci a dostatek uznání za vykonanou práci?

R1: *Zpočátku ano. Dával mi i tu zpětnou vazbu, kolikrát mě chválil a bylo to příjemné a pomáhalo, nebo motivovalo asi spíše k dalším pracovním výkonům. Ale potom tak nějak čím více jsem té práce měla a čím více jsem ji odváděla tak chvála naprosto vymizela. Naopak mně zahlcoval kritikou, že dělám vše špatně a že bych neměla používat určité aplikace, které nejsou v souladu s našimi programy. A nakonec jsem zjistila, že tu práci dělal úplně stejně jako já a že dokonce se mou prací inspiroval. A tím jak měl evidentně strach o to své místo, tak se snažil, abych tu svou práci odváděla hůře než on, i přesto že sám uznal, že ji odvádím dobře.*

T: Rozumím. Jak byste po těchto všech zkušenostech charakterizovala tedy celkový vztah mezi Vámi a Vaším leadrem a mezi Vámi a Vaším zaměstnavatelem společnosti CK?

R1: *Co se týká zaměstnavatele celkově, tak s tím sem byla spokojená, protože jsme měli ze začátku spoustu benefitů a neměla jsem nikdy nějaký problém s tím zaměstnavatelem jako takovým, respektive se společností CK. Problém jsem měla až s těmi lidmi, kteří pracovali nade mnou a nejvíce konkrétně právě s tím mým leadrem. Ten pracovní vztah s ním opravdu nebyl příjemný a nakonec potom už nebyl přínosný pro ani jednu stranu.*

T: Dobře, děkuji za odpověď. Je něco, co byste ještě ráda doplnila k vztahu, komunikaci, celkově k Vašemu leadrovi a nadřízeným, případně Vaším zaměstnancům?

R1: *Já myslím, že jsem řekla úplně vše.*

T: Vztah s Vaším leadream, nadřízenými i zaměstnanci můžeme tedy již považovat za uzavřený. Za mě též zazněli všechny důležité informace. Pojdme se teď přesunout k dalšímu okruhu otázek a tím jsou pracovní podmínky ve společnosti CK.

R1: *Dobře.*

T: A moje otázka tedy je, zda jste byla spokojena v pracovním prostředí společnosti CK?

R1: *Stoprocentně ano, protože to pracovní prostředí, které u nás bylo v kanceláři, tak bylo velmi vyhovující. Měli jsme denní světlo, žádné zbytečné umělé světlo celý den. Kancelář jsme měli do vnitrobloku takže tam byl klid a nebyl slyšet žádný hluk aut a ničeho. Jediné co mi nebylo vždy příjemné, tak byla klimatizace, když byla zapnutá. Protože bylo těžké ji regulovat tak, aby ta teplota vyhovovala všem. Každopádně ta klimatizace je spíše můj subjektivní pocit. Ale jinak si myslím, že celkově ty pracovní podmínky tam byli v pořádku, až na toho leadra, kdy to zbytečně zasahovalo do té práce, ale to jsme si už řekli.*

T: Ano, přesně tak. Jaké jste měla původně očekávání od Vaší pracovní pozice? Bylo to poté v souladu s realitou?

R1: *Co se týče očekávání, tak já když jsem nastoupila tak jsem si myslela, že chvíli budu nováček a že budu procházet nějakými těmi pozicemi. To znamená, že nejdřív budu nováček, zaučím se, poté se stanu klasickým prodejcem no a nakonec že se třeba posunu na tu pozici vedoucího. Zároveň že třeba po 3 letech bych se stala leaderem, který by měl na starosti celý ten okruh prodeje exotiky. Samozřejmě s tím jak to tam celé probíhalo, a jak nad námi byli leaderi, kteří se báli o svá místa, i přes to, že se týmy rozšiřovali, tak ta realita nakonec byla někde jinde. Na základě chování leaderů, kteří*

už svou pozici získali, nebylo tak úplně možný se na tu pozici dostat. A když náhodou se uvolnila, tak ji nabídli těm, kteří o tu pozici ani nestáli, protože věděli, že tak o ni nepřijdou. Což byl i můj případ. Každopádně jak jsem již říkala, tak já jsem na tomhle nějak nelpěla, mě stačil ten posun, kterým sem si prošla a nepotřebovala jsem být tím leaderem a mít tu obrovskou zodpovědnost a očekávala jsem, že si oddělám svou práci a půjdu domů za rodinou. I na té pozici, na které já jsme byla, jsem byla s platem, dokud byl takový, jaký měl být, spokojená, když sem ho dosáhla. Co se týká té práce, kterou jsem měla na dané pozici odvádět tak to naprosto souznělo s tou realitou. I podle toho školení, které jsem na začátku měla a kde nám říkali, jak to celé probíhá a navazuje na sebe, tak to bylo vážně ten krok po kroku.

T: Jak probíhalo zaškolení na Vaše pracovní místo?

R1: Klasiky, jako asi všude jinde. Měli jsme školení týden ve školící místnosti, kde jsme seděli od rána do večera u počítačů. Dělali jsme nácvikové situace. Jediné co bych vytkla bylo to, že občas chyběli nějaký sluchátka, nemohli jsme si to zkoušet všichni najednou jo, museli jsme se střídat a čekat a potom se to školení o to vlastně protáhlo do pozdějších večerních hodin než bylo původně plánováno, takže to považuji za nedostatečné. Na druhou stranu ty informace které tam zazněli, byli cenné, ale bylo toho hodně. Člověk si to musel dlouho v hlavě zpracovávat, já osobně měla pomalu celý blok popsaný zápisky z těch školení, na což jsem byla zvyklá už ze školy, takže to mi zas tolik nevadilo, ale vše se to naučit bylo náročné. Bylo tam spousta, těch modelových situací, které nám mohli následně s klientem nastat, ale málo těch systémových věcí, se kterými jsme potřebovali hned od začátku pracovat. Díky tomu jsem se potom musela neustále toho leadra nade mnou na něco doptávat. A to mě samozřejmě odvádělo od práce a nebo to mě i mé klienty, zbytečně zdržovalo.

T: Tomu rozumím, říká se, že čas jsou peníze.

R1: Ano, přesně tak. A navíc ve společnosti CK hráli peníze a obraty z prodejů obrovskou roli, takže to bylo nepříjemné, když se něco muselo zdržovat, protože s tím se potom zdržel i celý ten proces prodeje a obraty padali systémově do následujících dní

a ne do původního dne, který byl pro prodej v té chvíli klíčový. A nejen pro prodej, ale i pro provize a výdělky.

T: Dá se tedy říct, že bylo školení na Vaši pracovní pozici dostačující, nebo na základě těch nedostatků, které jste zmínila, Vám tohle školení vůbec nic nepřineslo, a tudíž bylo nedostačující?

R1: *Asi bych to zhodnotila jako půl na půl. Modelové situace, které nám mohli s klienty nastat, byli perfektní. A díky tomu, že jsme to zkoušeli prakticky, tak jsem si často na danou situaci v praxi vzpomněla a využila ji při komunikaci s klientem. Ale jak jsem říkala, tak ten systém nebyl zaškolen úplně dobře, zdržovalo se to nefunkčností sluchátek a moc jsem si z toho nezapamatovala.*

T: Proč myslíte, že společnost CK na systémové školení spěchala a nedala Vám dostatek času na školení v této oblasti?

R1: *Oni celou dobu tohle školení měli takhle uspěchané. Celých těch 5 let. Možná, že ti mladí, byli v systému rychlejší, protože se snad už narodili s klávesnicí v ruce, ale pro mě to bylo složité.*

T: Takže by pro Vás bylo třeba přínosnější, kdyby se systémové školení protáhlo do více dní?

R1: *Ano, to bych stoprocentně uvítala. A asi i více individuálního přístupu. Myslím si, že kdyby mi někdo ze školících dal tři až pět hodin navíc, konkrétně jen mé osobě, protože těm mladším to šlo lépe, tak by mi to velmi pomohlo. A domnívám se, že by mě to následně už tolik neodvádělo od té práce, kterou jsem potřebovala s klientem řešit.*

T: Tomu rozumím. A když už jsme u těch hodin, tak jaká byla Vaše pracovní doba? Vy už jste na začátku naznačila, že jste dělali i přes časy které, nebyly následně zaplacené. Ale jak to bylo tedy oficiálně i neoficiálně s Vaši pracovní dobou?

R1: *Pracovní doba oficiálně byla klasicky jako osmičky, kdy my jsme chodili od pondělí do soboty, kdy ty soboty jsme měli mít maximálně dvě do měsíce. To bylo oficiálně ve smlouvě. Ale neoficiálně to potom bylo tak, že mi vycházeli za jeden měsíc jeden, maximálně dva volné vikendy. Protože občas se stávalo, že jsem šla do práce klidně od pondělí do neděle, nebo od pondělí do soboty ale nakonec jsem třeba ještě za někoho zaskakovala. I když to zaskakování za někoho jsem dělala více méně dobrovolně, protože jsem právě očekávala, že mi to bude zapláceno. Navíc tam bylo dané, že dokud neodvedeš zadanou práci, tak prostě neodejdeš. Ale tam nezáleželo jen na nás, ale i na klientech, takže to často bývalo velmi náročné ten den dotáhnout do konce. A ráno jsme začínali od nuly nanovo. Navíc co jsme nestihli v oficiální pracovní době, byl dle vedení pouze a jen náš problém a za ten přesčas který jsme museli zůstat, abychom práci dokončili, nebylo zapláceno. Já jsem měla výhodu v tom, že už mám velké děti a nepotřebovala jsem každý den nutně pospíchat domů vařit, nebo je odvést na kroužky, takže mi ty přesčasy zas tolik nevadili, ale ostatní tohle dost špatně nesli. Na druhou stranu, je to práce s klienty a už na začátku se dalo očekávat, že se to bude alespoň trochu směřovat k časovým možnostem těch klientů.*

T: Byla pro Vás tedy tato pracovní doba vyhovující, pokud do ní nebudeme vůbec zahrnovat finanční ohodnocení?

R1: *Ano, jak jsem říkala, mám velké děti, takže mi nedělalo až tak velký problém, zůstat v kanceláři déle. Ale je pravda, že když to bylo čím dál častější, a měla jsem třeba jen jeden víkend volný, tak už to začalo být náročnější. Ale na druhou stranu jsem alespoň mohla být stále v tom dění. Za mě kdyby ta pracovní doba umožnila to, mít alespoň dva volné vikendy, a přesčasy mít zapláceny, tak by byla vyhovující. Ale za těch podmínek, které jsem tam prožívala já a i s ohledem na to, že jsem také mohla mít ty děti mladší a potřebovat častěji s nimi být doma, ji považuji za nevyhovující. Určitě nevyhovující.*

T: Dobře, chápu. A co se tedy týká finančního ohodnocení, tak zpočátku jste byla spokojená a následně Vám vzali téměř bezdůvodně část finančního ohodnocení a to Vám již nevyhovovalo, je to tak?

R1: *Ano, přesně tak. Na začátku jsem byla vlastně nadmíru spokojená, ale když jsem začala dělat přesčasy v domnění, že mi budou zaplacený a nebylo to tak, docela dost mi to bylo proti srsti. Ale ještě tak nějak by člověk asi přimhouřil oči. Každopádně následně, kdy jsem přišla vlastně o velice zásadní část výplaty, kvůli mému leaderovi, který předstíral, že jsem neodvedla veškerou práci, tak ano, to jsem byla již velmi nespokojená.*

T: Dobře, R1. Děkuji za zodpovězení těchto otázek a nyní se dostáváme již do poslední části našeho rozhovoru. Ráda bych se Vás tedy zeptala na to, co si myslíte, že by společnost CK měla přestat dělat nebo co by mohla naopak vylepšit?

R1: *Celkově si myslím, že by měla rozhodně probrat ty leadry kteří tam jsou. Za prvé jim dát více přínosných školení, za druhé dát možnost lidem z kanceláří, kteří tam jsou získat tuto pozici. A mám na mysli ty zaměstnance, kteří o ty pozice stojí. A ne tu pozici nabízet těm, co o ni nemají zájem a vedení si toho je velmi dobře vědomo. Protože potom se často na tuhle pozici brali lidi externě z venku a než se zaučili, jak to tam chodí tak to byla zbytečně dlouhá doba. A pomáhali tam vlastně podřízeným i kolikrát špatně podle toho jak to měli naučené z cizích společností, kde to fungovalo jinak. A možná i netlačit tolik na ty zaměstnance aby se posouvali za každou cenu, protože ne každý o tu kariéru stojí. Takže zmírnit tedy ten nátlak a také vylepšit školení nejen pro leadry ale i pro ostatní. Protože to mé ještě docela šlo, ale to co jsem se dozvěděla potom od kolegů, kteří přišli po mně, tak to školení měli o dost slabší. Dokonce tam neměli zajištěný ani oběd i přes to, že tam byli od rána do večera a potom nestíhali nic podle rozvrhu, protože se lidi, co přijeli z daleka, šli najíst někam, kde to neznali a třeba i zabloudili a čekalo se na ně potom i hodinu a půl než se vrátí. Těžko se dá stihnout jít do jedné malé restaurace v šedesáti lidech a vrátit se do 25 minut. Také bych vylepšila i to finanční ohodnocení, protože i ta inflace se neustále hýbe, ale plat zůstává stejný ne-li nižší. Zároveň ten čas, který člověk v té kanceláři je, tomu platu rozhodně*

neodpovídá. Takže buď úplně zrušit přesčasy, nebo to nastavit tak, že bude za ně zapláceno. A hlavně ať už žádný leader nehraje habaďůry na svoje lidi, jen aby si přilepšil na svoji výplatě.

T: Z toho, co jste tu teď vše vyjmenovala, jaké jsou dle Vás možnosti společnosti CK, tyto situace vyřešit?

R1: To nevím, do toho úplně nevidím. Ale tak udělat si nějaký plán školení a zároveň i rozpočet. Nejlepší by asi bylo udělat třeba i se zaměstnanci takové ty dotazníky spokojenosti a zjistit, co vyhovuje a nevyhovuje, protože kdyby se snažili dělat i něco pro ty zaměstnance, tak by potom nemuselo docházet k té fluktuaci, ke které docházelo. Tam se to pak snad u těch prodejců střídalo den co den. Je to vše nastavené z doby před deseti lety a dnes ten svět funguje už trochu jinak, takže více se ptát zaměstnanců co by se jim líbilo, ale samozřejmě to udělat tak, aby to i společnosti fungovalo.

T: Ano, souhlasím, že by tento Váš návrh mohla společnost CK využít. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá, aby následně k fluktuaci nedocházelo. Napadá Vás ještě něco, co byste ráda na konec zmínila ke společnosti CK?

R1: Snad jen to, že bych se tam už nikdy nevrátila, pokud by se nezměnilo to, co jsem Vám na sdílela. A měli by se nad sebou zamyslet, hlavně to vedení nahoře. To je asi vše.

T: Dobře R1, děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas. Jistě budou Vaše odpovědi přínosem. Na shledanou.

R1: Já děkuji, že jsem se k tomu mohla vyjádřit a doufám, že se to někam dostane. Na shledanou.

PŘÍLOHA D - přepis rozhovoru s respondentem číslo 2

R-respondent

T-tazatel

T: Ahoj R2, já jsem moc ráda, že jsi přišel a budeš chvíli věnovat svůj čas při mém výzkumu k bakalářské práci.

R2: *Ahoj, jasný, v pohodě, rád.*

T: Ještě než začneme, tak Tě jen upozorním na to, že náš hovor je nahrávaný, a proto Tě hned požádám o souhlas, zda tento rozhovor mohu nahrát a použít pro studijní účely a případně i pro účely společnosti CK, ve které jste pracoval. Jsi s tím smířený? Je to v pořádku?

R2: *Počkej, jako bude se to nahrávat na kameru?*

T: Ne, na kameru se nic nahrávat nebude. Jedná se pouze o mluvený záznam na diktafon.

R2: *Jo takhle, no tak to je úplně v pohodě. To mi nevadí.*

T: Dobře, děkuju za spolupráci. V případě, že budeš potřebovat něco upřesnit, tak se mě můžeš na cokoliv zeptat, nebo rozhovor ukončit, případně neodpovídat na otázku, která by Ti byla nepříjemná.

R2: *Okej.*

T: Celý tenhle rozhovor je anonymní a tvé jméno nebude nikde veřejně uvedeno. Máš ke mně teď jakékoliv otázky?

R1: *Nic mě nenapadá.*

T: Tak jo, R2. Celý náš rozhovor Ti tedy budu klást otázky, které jsou strukturované do pěti okruhů. Když bude potřeba, můžeme se k některé z nich kdykoliv vrátit, pokud by sis na něco vzpomněl a chtěl nějakou informaci doplnit v průběhu rozhovoru. Začnu první obecnou otázkou a to kolik Ti bylo v době odchodu ze společnosti Ck?

R2: 29.

T: Jaké bylo tvé nejvyšší dokončené vzdělání v době odchodu ze společnosti CK?

R2: *Střední škola.*

T: A studoval jsi nějaký obor, který souvisel právě s tvým bývalým zaměstnáním ve společnosti CK?

R2: *Ne, to nesouvisel, ale ta práce, kterou jsem vykonával, mi přišla v tu danou chvíli zajímavá. Vystudoval jsem ekonomiku. A původně jsem si myslel, že třeba tam nějaká ekonomika bude, docela jsem měl ten obor i rád. Ale nakonec už vlastně na pohovoru jsem se dozvěděl, že to s ekonomikou nemá nic moc společné. Ale očekával jsem to tak trochu no.*

T: Domníval ses, že tam bude ekonomika i přesto, že jsi nastupoval do společnosti, která se věnovala cestovnímu ruchu. Na jaké pozici jsi tedy pracoval? Měla se původně věnovat ekonomickému sektoru?

R2: *Nastoupil jsem na pozici teamleadra. V první chvíli, jsem očekával, že budu vlastně fungovat jako kalkulačka pro své rádoby podřízené zaměstnance. A pomáhat jim správně dokončovat úkoly a dosahovat daných čísel. Čísla mě vždycky bavili. Ale jak jsem říkal, tak už na pohovoru jsem se dozvěděl, že to nebude jediná náplň mé práce. Každopádně i přesto, mi pozice teamleadra přišla zajímavá a tak jsem ji vzal. Vždycky jsem chtěl zkusit něco, kde budu moc někoho vést.*

T: Jak dlouho trval tvůj pracovní poměr na pozici teamleadra ve společnosti CK?

R2: *Tři měsíce, nějakých devadesát dní a kousek. Moc dlouho jsem se tam neohrával no. (Smích)*

T: Takže jsi odešel po třech měsících. Bylo to ještě ve zkušební době?

R2: *No více méně kousek po ní.*

T: A jak dlouho jsi odchod ze společnosti CK zvažoval?

R2: *Vlastně se dá říct, že celé ty tři měsíce, co jsem tam byl. Ale nejvíc jsem byl frustrovaný asi ten polední měsíc, protože se mi nelíbilo to celkový nastavení společnosti a jak jsem měl vést ten tým svých rádoby zaměstnanců, který jsem dostal.*

T: Takže celkové nastavení společnosti vedlo k tvému odchodu, nebo tam byli ještě nějaké další okolnosti a příčiny?

R2: *No nelíbilo se mi, jaký měli přístup z vedení k zaměstnancům a jaké podmínky jim dávali.*

T: Můžeš ty podmínky, které se Ti nelíbili trochu upřesnit, nebo popsat?

R2: *Tyjo, no ty podmínky byli právě takové, že na ty moje zaměstnance jsem musel každý den vědomě vyvíjet moc velký tlak, aby dělali svou práci. Protože vedení si myslelo, že jsou jinak asi neschopný nebo co, a bez toho tlaku to nezvládnou. Tak to ale vůbec nebylo. Naopak jsem si i za ty tři měsíce stihl všimnout, že nemohli tu práci vykonávat dobře, protože byli z toho denního tlaku ve stresu. A to teda rozhodně není moje cesta, abych musel někomu něco nařizovat a uvádět do stresu. Jak jsem říkal, tak pozice team leadera byla pozice, která mě zajímala. Jednou jsem vedl v předchozí společnosti lidi v zahraničí, ale z osobních důvodů jsem se musel vrátit. Proto jsem to zkusil tady. Ovšem ten tlak, který je tady, je opravdu velmi silný a zaměstnanci neměli šanci to ustát za těchto podmínek. Ani já sám jsem na to neměl nervy. A to jsem kličďas. Bylo mi těch zaměstnanců líto a nemohl jsem se na to dál dívat. A bylo mi líto i sebe. Protože i na mě samozřejmě ze shora byl ten tlak taky vyvíjen. Denně.*

T: Zkoušel jsi s touto situací nějak pracovat?

R2: *Ano, zkoušel. Chtěl jsem to zkusit právě bez tlaku a chvíli to bylo super. Můj tým naprosto perfektně fungoval, všechno se dařilo. Čísla litali nahoru. Ale potom si toho všiml někdo z vedení, že se prý moc kamarádíčkujeme a jsme moc v klidu nebo co a*

neměl jsem šanci v tom pokračovat dál. Musel jsem se vrátit k tlaku, protože nade mnou byla přísná kontrola a neměl jsem šanci to obejít.

T: Takže tvůj konkrétní důvod k odchodu ze společnosti CK byl tlak, který byl vyvíjen na tebe a na tvé zaměstnance, je to tak?

R2: *Ano, přesně tak. Nelíbil se mi ten systém, který mi nedával smysl a neviděl jsem důvod proč tam dál zůstat.*

T: Co byla ta příčina, o které by se dalo říct, že byla tou poslední kapkou?

R2: *Poslední kapka byla to, že když ti zaměstnanci nesplní tu danou práci, co měli udělat, tak jsem je měl vyhodit. Měl jsem je vyhodit i za předpokladu, že to byli dlouholetí zaměstnanci, kteří odváděli svou práci naprosto precizně a udělali třeba jednu mini chybu za čtyři roky. Potřebovali tam vyházet lidi a místo toho, aby jim to důstojně vysvětlili, tak čekali na každou nesmyslnou chybičku, která ani vlastně chybou nebyla, aby těm lidem nemuseli dávat odstupný. Měli to pěkně promyšlený no. A toho jsem opravdu nechtěl být součástí, a tak jsem raději odešel.*

T: Specifikuj, jaký ten odchod byl?

R2: *Kupodivu, asi i díky tomu, že jsem byl ve zkušební lhůtě, tak jsem to ukončil rychle a bez jakýchkoliv prodlužovaček. Mohl jsem odejít hned a to mi vyhovovalo. A vyhovovalo to samozřejmě i společnosti, protože mi nemuseli dávat odstupný a protože se zbavili člověka, který nevedl tým dle jejich tlakových pravidel.*

T: Dalo by se říct, že jsi ukončil pracovní poměr z vlastní vůle, nebo máš pocit, že jsi k tomu byl nějak naveden?

R2: *Ano z vlastní vůle. Ale tak nějak jsem čekal každý den, že někdo přijde a řekne, abych odešel. Jenže tam neměli žádného blbce, kterej by šel a vyhazoval ty lidi za mini chyby a tak to se mnou evidentně chtěli zkusit. Jinak si to nedovedu vysvětlit. Když se takhle nad tím zamyslím, tak možná od té doby, co nesouhlasili s mým postupem vedení*

bez tlaku, tak vlastně na mě tlačili víc a víc a zaslechl jsem jednou, že na úřadu práce čekají lidi frontu na tuhle krásnou vyhrátou pozici. Ale když mi to tenkrát můj nadřízený říkal, tak se u toho zasmál a nakonec řekl, že mě jen tak škádlí. Je pravda, že mě to trochu zarazilo, ale nějak jsem si to nebral a pak jsem na to i zapomněl, že to říkal. Ale teď zpětně se mi to vybavilo.

T: Byl ten odchod dohodou nebo po výpovědní lhůtě?

R2: Naštěstí dohodou, ale to asi i díky tomu, že jsem tam byl první tři měsíce. Myslím si, že to byl měsíc a kousek, ale naštěstí to nějak neřešili. Vlastně za těch pár dní, co jsem tam byl jakoby čtvrtý měsíc, tak mi ani nepřišla výplata. Ale už jsem se tam nechtěl vracet a řešit to, protože si myslím, že by se mi stejně tak akorát vysmáli.

T: To je teda hodně nefér, pokud to takto udělala společnost ve více případech. K financím se ještě určitě dostaneme. Každopádně mluvil jsi o svém odchodu nebo o touze odejít s někým ze společnosti?

R2: Nemluvil jsem o tom s nikým, protože jsem se domníval, že by mi to přihoršilo a mohli by mi udělat problémy.

T: Jaké problémy máš na mysli?

R2: Třeba že by mi dali výpověď až za dva měsíce a mohli by mi tím způsobem dělat naschvály, abych musel čekat s nástupem jinde, a tomu jsem se chtěl vyvarovat.

T: Jak reagoval tvůj nadřízený, když se dozvěděl, že plánuješ ze společnosti odejít?

R2: Měl jsem pocit, že to tak nějak čekal. Takže se na mě tvářil, že to chápe, a říkal, že je to škoda. Ale za mě, to nebylo moc upřímný a beztak to tam říkal všem. Protože co jsem naposlouchal od kolegů, tak tam lidi přicházeli a odcházeli hrozně rychle. Myslím si, že všem tam nejvíc ubližuje ten nátlak, o kterém jsem mluvil.

T: Když se vrátíme zpětně k těm situacím, které nebyli příjemné a které byli potřeba řešit, snažil jsi se s leadrem, nebo tvým nadřízeným nějakým způsobem dané situace řešit?

R2: *Řešil jsem to, říkal jsem mu, co se mi nelíbí a na to mi bylo odpovězeno, že vše musím udělat tak, jak je to daný, a že to nejde udělat jiným způsobem, kterým jsem chtěl. Bylo to jak mluvit do sudu. A to jsem se fakt tak moc snažil, ale nebylo to vůbec k ničemu.*

T: Takže se dá říci, že Ti nadřízený ani tvůj leader v žádné situaci nenaslouchal?

R2: *Asi bych neřekl, že to bylo stejně ve všech situacích, ale nenaslouchali no. Vůbec nic nechtěli slyšet a jeli si jen tu svou písničku pořád dokola a pořád stejný tlak.*

T: Jak bys celkově charakterizoval vztah mezi tebou a tvým zaměstnavatelem a leadrem ve společnosti CK?

R2: *Vztah s leadrem fungoval více méně na začátku na té kamarádské bázi a vycházeli jsme spolu v rámci možností, celkem dobře. I jsme si tykali. Ale docela rychle se to potom otočilo do takové té pozice, já jsem pán a budeš mě poslouchat, protože jsi tady vlastně nic.*

T: Po jak dlouhé době se to z kamarádské úrovně otočilo do více profesní?

R2: *Asi tak po dvou až třech týdnech.*

T: Bylo něco, co tomu předcházelo?

R2: *Hmm, vlastně jo. Ono totiž asi tak den dva, před tím než se ke mně tak trochu ten můj leader otočil zády, tak jsem byl z vedení pochválen, že jsem šikovnej. Že mi to jde hodně dobře a že jsem rychlejší než někteří, kteří jsou ve firmě už déle. Myslím si, že ho to trochu naštvalo. A ve společnosti byl docela vedený boj po těch vyšších líp placených pozicích, takže je dost možný, že měl strach, abych mu tu pozici nesebral. Ale nevím. To je můj názor.*

T: Tedy žádné důkazy pro to, že se začal chovat takto, nemáš?

R2: *Ne, to nemám.*

T: A co se týče tedy tvého vztahu a zaměstnavatele jako takového, tak jsi to vnímal jak?

R2: *Docela špatně. Mám pocit, že vlastně vůbec nic z toho, co mi společnost slibovala, splněno nebylo.*

T: Dokážeš uvést něco konkrétního?

R2: *No, bylo mi při nástupu slíbeno několik věcí, které potom společnost nedodržela. De facto se jednalo o benefity stejně tak jako u jiných společností. Třeba multisportkarta do fitka, příspěvek na dopravu. Na pohovoru mi řekli, že to dostanu hned, ale když jsem se šel po dvou měsících zeptat, tak mi řekli, že tyhle benefity zrušili. Jako jasný, jsou to jenom nějaké slevy, ale stejně mě trochu štvalo, že nakonec z toho nic nebylo.*

T: Tomu rozumím. Takže společnost CK považuješ v tomto ohledu za nezodpovědnou?

R2: *Jo, to stoprocentně.*

T: Když zůstaneme u zodpovědnosti, tak jak často jsi byl v kontaktu s nadřízeným?

R2: *Tak ze začátku hodně často, dá se říct každý den. Postupem času se komunikace zhoršovala a bylo jí míň a míň.*

T: A v jaké formě ta komunikace probíhala?

R2: *Na začátku osobně. Po nějakých těch dvou, třech týdnech telefonicky převážně. Ale občas přijel a konzultovali jsme věci osobně i potom. I když jsem měl pocit, že vlastně postupně se začal tý komunikaci se mnou tak trochu vyhýbat, ale možná toho jen měl moc. To asi nedokážu říct s jistotou, jestli chtěl, abych vše zvládl sám, nebo jestli toho měl moc. Myslím si, že byl stejně jako já, hodně úkolován ze shora.*

T: Dokážeš si teď představit časovou osu, jak postupně během těch tří měsíců se ta komunikace snižovala?

R1: *Jo určitě. První měsíc se mnou vedení komunikovalo denně. A potom týden od týdne to bylo méně. Řekla bych tak třikrát do týdne a v době kdy jsem odcházel jsme téměř ztratili kontakt.*

T: Poskytoval Ti leader zpětnou vazbu ke tvé práci a dostatek uznání za správně vykonanou práci?

R2: *Nejdřív ano, ale postupem času méně a méně a spíše než obdivu se mi dostávalo neustálých nevhodných poznámek, což pro mě jako pro nováčka bylo docela dost frustrující. Měl jsem sice nějaké zkušenosti z předchozího zaměstnání, ale přeci jen to tady chodilo jinak. Ale tady čekali, že znám všechny systémy a jsem robot asi nebo co. Když viděl, že jsou věci, ve kterých se tak trochu plácám, tak se snažil mi pomoc, ale jednal se mnou hrozně povrchně. Jako že třeba tyhle a tyhle věci bych už snad mohl znát a umět.*

T: Děkuju R2, za odpovědi a nyní se přesuneme ke čtvrtému okruhu otázek. Rovnou se tedy zeptám, jaké byly pracovní podmínky pro výkon tvé pozice?

R2: *Dost na nic.*

T: Z jakého důvodu?

R2: *Nic jsem si nemohl dělat tak, jak jsem potřeboval. Cokoliv jsem navrhl, bylo zamítnuto.*

T: Rozumím, a k tomu ten nátlak že?

R2: *Přesně tak.*

T: Ještě než jsi nastoupil, jaká jsi měl očekávání od tvé pracovní pozice? Bylo to potom v souladu s realitou?

R2: *Očekávání bylo takové, že vzhledem k tomu že jsem pracoval ještě před tím ve společnosti, která neměla vše ideálně, tak jsem to chtěl tady zkusit udělat jinak a změnit to tak, aby lidi chodili do práce s radostí a ne ve stresu. To ovšem nebylo v souladu s tou realitou, ta byla někde úplně jinde. Jak už jsem říkal, spousta tlaku a nemohl jsem to*

nijak změnit. A tím, jak jsem sám musel tlačit na ty zaměstnance, tak samozřejmě jsem i já sám byl z toho potom ve stresu. Očekával jsem, že to bude fungovat podle mých představ, ale nebylo tomu tak. A také jsem nečekal, že mi můj vlastní leader bude házet klacky pod nohy a nebude při mně stát jak jsem očekával, že aspoň na tom začátku tam pro mě bude. A ne že si projdu na začátku školení a potom mi už nikdo s ničím nikdy nepomůže.

T: A jak toto školení probíhalo na tvé pracovní místo?

R2: *Zaškolení na tuto pozici bylo velmi rychlé.*

T: A bylo to školení dostačující i přesto, že bylo velmi rychlé, nebo bys raději uvítal delší a například podrobnější školení?

R2: *Mně vyhovovalo to, že školení bylo rychlé a mohl jsem jít hned pracovat a vydělávat si. Ale když jsem viděl potom, že to školení, které jsem měl, bylo více méně jen třicet procent informací, které jsem k práci potřeboval, tak mě to dost frustrovalo. I mě samotnému bylo už potom na nic z toho, jak se musím chodit pořád na něco někoho ptát. Chtěl jsem to vše umět a pracovat a neztrácet čas informacemi, které jsem mohl znát ze školení. Raději bych měl klidně dva dny školení navíc. Takže za mě v první chvíli bylo dostačující to školení, ale postupně jsem zjišťoval, že dostačující rozhodně nebylo.*

T: A pracovní prostředí ve smyslu, zda Ti vyhovovala kancelář, světlo, teplo? Jak bys popsal svou spokojenost, nebo nespokojenost?

R2: *Jo, tak to bylo v pohodě. Měl jsem svou osobní kancelář, kde jsem měl klimu a klid.*

T: Klid byl pro výkon tvé práce důležitý?

R2: *Určitě ano a kancelář byla pěkná, moderní, denně bylo poctivě uklizeno. S tím jsem problém neměl. Na práci na počítači jsem zvyklý i doma, takže to taky bylo v poho. Občas byl teda pomalejší systém, a to mě trochu rozčilovalo, protože to dost zdržovalo, ale jinak celkově to prostředí bylo fajn. Tomu nemám co vytknout. Zázemí s kuchyňkou bylo dostatečně velký, nemuseli jsme se tam nikdy mačkat. Místnost na odreagování,*

prostor na hraní stolních her to ale moc nikdo nevyužíval. Ani teplo, ani zima. Všechno v poho.

T: Jak ti tohle pracovní prostředí umožňovalo vykonávat tvou práci?

R2: V blízkosti svého kanclu jsem měl hned i ty své lidi, takže jako efektivní považuji to, že jsem nemusel ani já ani oni běhat přes celý dům, ale byli jsme si v blízkosti navzájem. To jsem ocenil. Protože ta spolupráce s těmi mími zaměstnanci byla hodně pružná. Takže tohle za mě bylo super.

T: Jaká byla tvá pracovní doba?

R2: Od 8 do 18 hodin.

T: Byla pro tebe tahle pracovní doba vyhovující?

R2: Jo, pracovní doba mi vyhovovala.

T: A setkal jsi se někdy se situací, že bys dělal přesčasy, případně za někoho z kolegů převzal směnu?

R2: Ne, nikdy. Jako teamleader jsem přesčasy nedělal, ale od kolegů, kteří byli ve společnosti déle, jsem zaslechl, že tak do 6 měsíců mě neplacené přesčasy neminou. Z toho jsem měl docela strach. Nechtěl jsem tam samozřejmě být zas od nevidím do nevidím a ještě abych za to nedostal zapláceno.

T: To chápu. A jak jsi byl spokojen s finančním ohodnocením? Nebyl jsi ve společnosti CK dlouho, dostal jsi zapláceno tolik, kolik Ti bylo při pohovoru slíbeno?

R2: No jako ta finanční stránka z mého pohledu mohla být o něco lepší. Za tu všechnu práci, kterou jsem udělal si myslím, že jsem měl být ohodnocen lépe. A já jsem vlastně na první tři měsíce měl slíbenou základní složku výplaty a to společnost splnila. Jen ty bonusy za odvedenou práci bych si představoval vyšší. A pak ty benefity no, co mi slíbili

při pohovoru a po těch dvou měsících mi bylo řečeno, že je zrušili. Jak jsem říkal, to mě trochu mrzelo. Každopádně byl jsem tam tři měsíce a asi i díky tomu, že ta výplata nebyla úplně ideální za tu odvedenou práci, tak i to byl jeden z důvodů, proč jsem nezůstal. Když jsem se díval na jiné společnosti zaměřené na cestovní ruch, platili svým zaměstnancům o dost více, než tomu bylo tady.

T: Tak jo R2, máme před sebou už jen závěrečné otázky. S tím vším, co jsi tu dnes o společnosti na sdílel, tak měl by nějaký návrh pro společnost CK, co by měla přestat dělat a nebo co by naopak mohla vylepšit?

R2: Měla by přestat dávat nesmyslná nařízení a měla by nechat teamleadry dělat svou práci alespoň z části tak, jak oni uznají v té dané situaci za vhodné. A dělat delší školení, která na tu práci připraví.

T: Je ještě něco, co bys rád nakonec zmínila ke společnosti CK?

R2: Už nemám k ní ani co víc říct. Vše co jsem chtěl, co jsem sdělil. To co se mi nelíbilo i líbilo. Pro mě to je definitivně uzavřené a ani se mi nechce přemýšlet nad tím, že bych tu teď nějak pomáhal společnosti k jejímu zlepšení.

T: V pořádku R2, já mockrát děkuji za zodpovězení všech otázek. A můžeme tímto tedy náš rozhovor ukončit.

R2: Jo, rádo se stalo, moc rád jsem pomohl.