

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI OBCHODNÍKA PO TELEFONU A JEJÍ DŮSLEDKY PRO NÁBOR

Bakalářská práce

Adéla ŠTĚPANOVSÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Adéla Štěpanovská**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Fluktuace zaměstnanců na pozici obchodníka po telefonu a její důsledky pro nábor**

Cíl: Cílem bakalářské práce je za pomoci analýzy zjistit jaká je míra fluktuace na pozici obchodníka po telefonu v nejmenované firmě, jak tato fluktuace ovlivňuje strategii náboru a jaké jsou rizikové faktory, které mohou pomoci predikovat, který zaměstnanec je z hlediska fluktuace rizikovějším, poté navrhnout opatření k eliminaci těchto faktorů.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Současné poznatky k fluktuaci zaměstnanců
3. Strategie náboru zaměstnanců
4. Motivace zaměstnanců
5. Charakteristika pracovního místa obchodníka po telefonu
6. Empirický průzkum – představení konkrétní instituce, výzkumné otázky
7. Metodologie zpracování, sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, identifikace rizikových faktorů, návrh doporučení pro zmírnění fluktuace
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart spol. s.r.o., 2013. 232 s. ISBN 978-80-878-2906-6.
3. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
4. BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
5. QUICK, J.C. – NELSON, D. *Principles of Organizational Behavior.: Realities and Challenges.* 8. vyd. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-96970-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021

Adéla Štěpanovská

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 8. 12. 2021

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad ohledně teoretických poznatků. Také děkuji své rodině za podporu, kterou mi během celého studia věnovala.

Obsah

Úvod	7
1 Současné poznatky k fluktuaci zaměstnanců	9
1.1 Odchod zaměstnance ze subjektivních příčin	9
1.2 Odchod zaměstnance z iniciativy zaměstnavatele	11
1.3 Výpočet míry fluktuace a posouzení její intenzity	12
1.4 Pozitiva a negativa fluktuace	14
2 Strategie náboru zaměstnanců	15
2.1 Plánování lidských zdrojů	15
2.2 Proces získávání zaměstnanců	16
2.3 Výběr zaměstnanců a jeho metody	18
3 Motivace zaměstnanců	22
3.1 Motivační teorie	23
3.2 Pracovní motivace, její souvislost s výkonem a fluktuací	26
4 Empirická část	28
4.1 Charakteristika společnosti a pracovního místa obchodníka po telefonu	28
4.2 Výzkumné otázky	30
4.3 Výzkumné metody, vzorek respondentů	30
4.4 Vyhodnocení sběru dat a jejich interpretace	31
4.5 Shrnutí empirické části a formulace doporučení	50
Závěr	54
Seznam literatury	56
Seznam obrázků a tabulek	58
Seznam příloh	60

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Assessment centre
CC	Call centrum
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ÚP	Úřad práce České republiky
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZD	Zkušební doba
ZP	Zákoník práce

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců, a to konkrétně na pozici obchodníka po telefonu. V současné době, kdy trh práce trpí nedostatkem pracovní síly, je pro firmy více než kdy v minulosti zásadní, aby si udržely své zaměstnance. Fluktuace je jevem do určité míry prospěšným, nicméně nyní, kdy se Česká republika potýká s extrémně nízkou nezaměstnaností a zároveň finančními ztrátami způsobenými pandemií Covidu-19, představuje riziko pro zajištění stabilního, kontinuálního fungování firem a zároveň nemalé náklady zatěžující jejich rozpočet.

Hlavním cílem práce je zjistit, jaká je míra fluktuace na pozici obchodníka po telefonu v nejmenované firmě a jak tato skutečnost ovlivňuje nábor nových zaměstnanců. Dále má za cíl identifikovat rizikové faktory, které fluktuaci ovlivňují. Díky nim lze do budoucna predikovat, který z uchazečů, resp. zaměstnanců, je spíše náchylným k brzkému opuštění firmy. V návaznosti na tyto faktory jsou poté formulována doporučení, jak je možné rizika eliminovat a předejít tak nežádoucím odchodům zaměstnanců.

Práce je složena z teoretické a empirické části. Teoretickou část tvoří 3 kapitoly postupně se věnující současným poznatkům k fluktuaci, strategii náboru a motivaci zaměstnance. V rámci kapitoly současných poznatků k fluktuaci je rozebrána problematika odchodu zaměstnance ze společnosti ze subjektivních příčin, odchodu zaměstnance z iniciativy zaměstnavatele, výpočtu a posouzení míry fluktuace a v neposlední řadě jsou v ní rozebrány pozitiva a negativa, která fluktuace přináší. Kapitola o strategii náboru zaměstnanců se zabývá plánováním lidských zdrojů a jeho důležitostí, procesem, jakým jsou noví zaměstnanci získáváni, následným výběrem nejvhodnějšího zaměstnance a metodami tohoto výběru. Kapitola motivace sestává z přehledu a popisu vybraných motivačních teorií, dále je její součástí definice pracovní motivace a její souvislost s pracovním výkonem zaměstnanců a jejich fluktuací.

Empirická část je tvořena 5 kapitolami. První se věnuje charakteristice nejmenované společnosti, ve které byl realizován výzkum a charakteristice zkoumaného pracovního místa obchodníka po telefonu. Druhá kapitola pojednává o výzkumných otázkách, které má tato práce s ohledem na zvolené cíle prokázat. Ve třetí kapitole

jsou popsány výzkumné metody, které byly pro šetření zvoleny a také je zde specifikován vzorek respondentů. Čtvrtá kapitola je věnována vlastnímu sběru dat a jejich interpretaci, kdy se nejprve zaměřuje na analýzu fluktuace, dále na analýzu nástupních dotazníků a analýzu výstupních dotazníků. Poslední kapitolou je shrnutí empirické části a v jejím rámci jsou také formulovány doporučení pro firmu s ohledem na výsledek šetření.

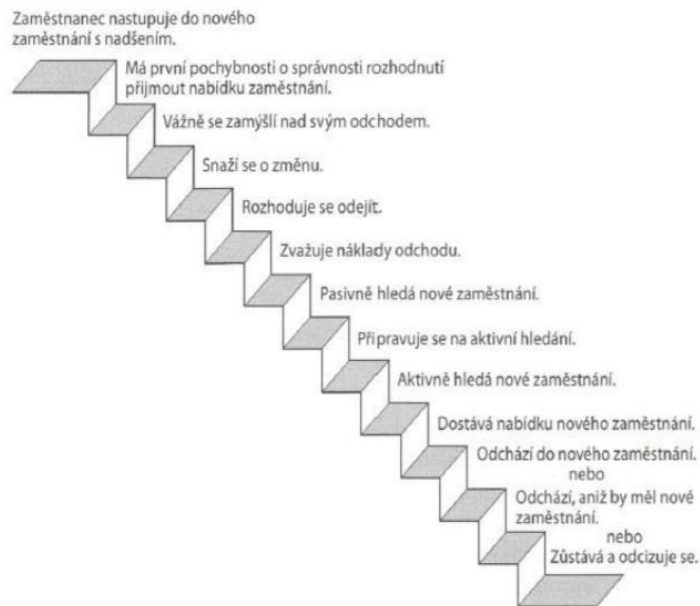
1 Současné poznatky k fluktuaci zaměstnanců

Z jazykového hlediska má slovo fluktuace původ v latině, a to konkrétně ve výrazu „*fluctuare*“, jež je do češtiny překládán jako „*vlnit se*“ (Šenková, 2005). Pojmu fluktuace je využíváno v mnoha oborech, přičemž z hlediska managementu jej definovalo několik autorů. Milkovich a Boudreau (1993) jej vymezují jako odchod zaměstnance z firmy, kdy na jím uvolněné pracovní místo nastoupí nový zaměstnanec. Urban (2004, str. 60) uvádí, že fluktuace je „*výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability*“.

Fluktuaci lze klasifikovat z různých hledisek. Jedním z nich je klasifikace na vnitřní a vnější. Vnitřní fluktuace představuje přechod zaměstnance z určité pracovní pozice na jinou v rámci firmy. Může jít o povýšení nebo naopak sesazení na nižší pozici či zařazení na jiné oddělení. Za vnější fluktuaci je považován pohyb pracovníků směrem do firmy, tedy získání statutu zaměstnance po úspěšném absolvování výběrového řízení, a také pohyb pracovníků směrem z firmy ven. K odchodu pak dochází ze subjektivních příčin na straně zaměstnance, z iniciativy zaměstnavatele, z důvodu odchodu do starobního či invalidního důchodu nebo na mateřskou dovolenou (Koubek, 2009). Dále lze fluktuaci dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná vychází z rozhodnutí samotného zaměstnance odejít a v případě nedobrovolné dává k ukončení spolupráce podnět zaměstnavatel.

1.1 Odchod zaměstnance ze subjektivních příčin

Dle Branham (2009) rozhodnutí zaměstnance ukončit své působení ve firmě není činěno unáhleně, nýbrž představuje až vyústění tzv. procesu odcizení. Spouštěčem tohoto procesu je určitá šoková situace, díky které klesá zaměstnancova zainteresovanost ve firmě, což se může projevat např. zvýšenou četností absencí nebo negativismem a zároveň přichází myšlenky na odchod. Zaměstnanec může procesem odcizení procházet různě dlouhou dobu, a to v horizontu dní až let. Teprve v momentě, kdy frustrace překročí individuální mez, přichází rozhodnutí firmu opustit a následně je realizován samotný odchod. Ne vždy ale k odchodu nutně musí dojít. Někteří odcizení zaměstnanci nemusí najít odvahu k radikálnímu, definitivnímu rozhodnutí odejít a setrvají, nicméně jsou ve své práci pasivními a méně produktivními. Obě tyto varianty jsou zahrnuty v obrázku 1.



Zdroj: (Branham, 2009, str. 25)

Obr. 1 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance

Již zmíněné šoky, které stojí na počátku procesu odcizení, jsou dle Branhama (2009) např. následující události:

- konflikt s nadřízeným nebo spolupracovníkem,
- nenaplněné očekávání v důsledku nesplnění slibů ze strany zaměstnavatele,
- požadavek zaměstnavatele, aby se zaměstnanec zachoval neeticky,
- zjištění, že spolupracovníci dostávají za stejnou práci lepší finanční ohodnocení,
- odchod zaměstnancem uznávaného manažera či blízkého spolupracovníka,
- nenadálá pracovní nabídka od jiné firmy,
- setkání s určitou formou diskriminace (rasovou, genderovou apod.),
- nemožnost profesního růstu.

Faktory, které na zaměstnance v jeho rozhodování působí a podněcují jej k opuštění dosavadního pracovního místa, lze rozdělit do tří skupin. První skupinu představují podnikové faktory, které jsou spojeny s podmínkami panujícími ve firmě, ovlivňujícími zaměstnance v jeho práci a firma je může ovlivňovat. Patří mezi ně např. pracovní doba (její nevyhovující délka či nedostatečná flexibilita), pracovní

prostředí (hluk, prašnost), finanční ohodnocení a benefity (může být považováno za nedostatečné, případně nespravedlivé) či vztahy na pracovišti (spory se spolupracovníky, autoritativní řízení ze strany nadřízeného). Druhou skupinu představují faktory mimopodnikové, které firma nemá v moci ovlivnit. Spadají sem např. situace na trhu práce (míra nezaměstnanosti, vztah nabídky a poptávky) nebo atraktivita oboru v dané lokalitě. Poslední skupinu pak představují faktory spojené s osobními charakteristikami zaměstnance (Nový, Surynek, 2006). Řadí se sem např. mobilita (délka dojíždění do zaměstnání), osobní důvody (stěhování, odchod do důchodu, nemoc) a využití potenciálu (zahájení studia, nabídka od jiné firmy na prestižnější pozici nebo např. zahájení vlastního podnikání), (Vnoučková, 2013).

Důvody, proč se nakonec zaměstnanec rozhodl firmu opustit, jsou zjišťovány ve výstupních pohovorech. Mezi nejčastěji zmiňované patří nespokojenost s managementem a nejvyšším vedením, neodpovídající finanční ohodnocení, omezené možnosti v oblasti kariérního růstu, disfunkční spolupráce v rámci týmu, přílišná pracovní zátěž, komunikační problémy, absence uznání, nedostatek pracovních prostředků a poskytnutí nedostatečného zaškolení (Branham, 2009).

1.2 Odchod zaměstnance z iniciativy zaměstnavatele

Ukončení pracovního poměru iniciované zaměstnavatelem může mít 2 důvody, a to na straně zaměstnance a na straně firmy. Zaměstnavatel se přitom vždy musí držet platného znění Zákoníku práce (dále jen ZP).

V případě důvodu na straně zaměstnance se firma cítí být jeho chováním určitým způsobem ohrožena. Toto chování může mít podobu např. častých absencí v práci, nedostačujícího výkonu, fungování na pracovišti pod vlivem návykových látek, nevhodného chování vůči kolegům, nerespektování autority apod. Pokud nedojde ke zvlášť hrubému porušení povinností, měl by být zaměstnanec nejprve na své nedostatky nebo prohřešky upozorněn a měla by mu být poskytnuta příležitost pro zjednání nápravy (Armstrong, Taylor, 2015). Pokud není náprava zjednána a problém nadále eskaluje, měla by být udělena důtka a až poté, pokud opět nedojde ke zlepšení, dochází k vyvrcholení konfliktu v podobě propuštění (Milkovich, Boudreau, 1993).

Pokud je pracovní poměr ukončen z důvodu na straně firmy, jedná se o propuštění pro nadbytečnost. Nadbytečnost je situací, kdy firma nadále nemá potřebu zaměstnávat současné množství zaměstnanců, a proto se uchyluje ke snížení jejich počtu. Příčinou takové situace bývají např. ekonomické problémy firmy, strukturální změny nebo změny na trhu (Koubek, 2009). Firma by měla být schopna nadbytečnost předvídat a s ohledem na ni upravit svou personální strategii. Nabízí se pozastavení náborů nových zaměstnanců, zkrácení pracovní doby či sdílení pracovního místa více zaměstnanci. Také je možné najít v kategorii zaměstnanců, kterých se nadbytečnost týká, ty, kteří by sami dobrovolně chtěli firmu opustit. Z hlediska employer brandu, značky firmy jakožto zaměstnavatele, je v situaci snižování stavu zaměstnanců rovněž vhodné zavést tzv. outplacement neboli pomoc ze strany personálního oddělení směrem k propouštěným zaměstnancům. Personalisté by měli být zaměstnancům nápomocni identifikovat jejich silné stránky, vytvořit konkurenceschopný životopis, pomoci jim najít zaměstnavatele, který by mohl ocenit jejich kvality a dát jim tipy pro zvládnutí pohovoru (Armstrong, Taylor, 2015).

1.3 Výpočet míry fluktuace a posouzení její intenzity

Fluktuace by měla být z různých hledisek průběžně sledována a porovnávána s konkurencí v daném odvětví. Hlavním předmětem zájmu je vývoj míry fluktuace za určité období, kterým může být měsíc, kvartál či rok. Dále je vhodné zaměřit se např. na fluktuaci v rámci středisek nebo pracovních pozic. Do samotného výpočtu by neměly být zahrnovány vynucené odchody typu odchod zaměstnance do starobního či invalidního důchodu, na mateřskou dovolenou, ze zdravotních důvodů apod. (Vnoučková, 2013). Výpočet míry fluktuace ilustruje vzorec (1) (Armstrong, Taylor, 2015):

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za období}} * 100 \quad (1)$$

Neméně podstatným ukazatelem je také míra stability zaměstnanců, jejíž výpočet se provádí dle vzorce (2) (Vnoučková, 2013):

$$\text{míra stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy min.1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} * 100 \quad (2)$$

V neposlední řadě se k hodnocení fluktuace používá tzv. míra přežití, která se zaměřuje na nové zaměstnance a lze díky ní posuzovat, jak je firma úspěšná v jejich stabilizaci. Představuje podíl nových zaměstnanců, kteří byli do firmy přijati v určitém období a jsou stále ve firmě zaměstnání i po určitém počtu měsíců či let. Výpočet je prováděn dle vzorce (3) (Armstrong, Taylor, 2015):

$$\text{míra přežití} = \frac{\text{počet nových zaměstnanců přijatých v daném období}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných po určitém počtu měsíců či let}} * 100 \quad (3)$$

Farská (2013) uvádí, že zdravá míra fluktuace se pohybuje mezi 5 a 7 %. Nicméně posuzovat, jaká intenzita fluktuace je ještě prospěšná a od jaké míry už naopak představuje riziko, je poměrně problematické. Posouzení by mělo být individuální s ohledem na konkrétní firmu a další faktory jakými jsou např. obor, typ pracovního místa, region a situace na trhu práce. V případě pohostinství, maloobchodu či zákaznických center dosahuje míra fluktuace hodnot nad 50 %, zatímco na druhé straně spektra s fluktuací pod 10 % figurují státní úředníci, hasiči či policisté. Fluktuace s ohledem na typ pracovního místa je vyšší (až 25 %) u zaměstnanců pracujících na pozicích, na kterých jsou nižší nároky na kvalifikaci, jako jsou např. dělnické pozice. Naproti tomu tendence fluktuovat u vysoce kvalifikovaných manažerů je nízká (9,1 %), (Vnoučková, 2013). Vliv regionu a situace na trhu práce v podobě míry nezaměstnanosti jsou značně svázány – nejvíce zaměstnanci fluktuují v místech, kde je nejnižší nezaměstnanost a není tedy problém najít si nového zaměstnavatele (Milkovich, Boudreau, 1993). V současnosti je ovšem situace taková, že nezaměstnanost v České republice je obecně velmi nízká, konkrétně v červnu 2021 dosahovala hodnoty 3,7 % (MPSV, 2021), což fluktuaci nahrává napříč regiony. V důsledku toho mezi firmami probíhá značný souboj o zaměstnance, a tak je získání nové pracovní síly náročnější než před 10 lety, kdy ve stejném období byla nezaměstnanost na úrovni 8,1 % (MPSV, 2011). O to více udržení si kvalitních zaměstnanců nabylo na důležitosti a naléhavosti.

Dle Milkoviche a Boudreaua (1993) je kromě množství odcházejících zaměstnanců rovněž důležité posouzení jejich struktury. Pokud odchází nejkvalitnější pracovníci, které nelze jednoduše nahradit, může být i malé procento fluktuace pro firmu citelné až zásadní. V opačném případě, kdy jsou zaměstnanci na odchodu ti, kteří nedosahují požadovaných kvalit a je možné je jednoduše nahradit

kvalitnějšími, pak ani vyšší míra fluktuace nemusí znamenat problém. Spíše naopak může být prospěšná. Z uvedeného vyplývá, že fluktuace přináší pro firmu negativa, ale na druhé straně může mít i pozitivní dopad.

1.4 Pozitiva a negativa fluktuace

Odchod zaměstnance bývá spojován především s negativními dopady na firmu, což je ale značně zkreslující pohled. Fluktuace, kterou má firma pod kontrolou a dosahuje akceptovatelné míry, může být naopak i prospěšná. V první řadě s ohledem na získání a následné udržení zaměstnanců, kteří jsou pro firmu nejvíce vyhovující, je personální obměna velmi důležitá. Nově příchozí zaměstnanci navíc pohlíží na fungování firmy s určitým odstupem, z jiné perspektivy, která může přinést nové nápady, poznatky a impulzy s potenciálem posunout firmu ve vývoji směrem kupředu. Přínos představuje také v podobě příležitostí k profesnímu růstu v rámci firmy (Vnoučková, 2013).

Na druhé straně mezi negativa lze dle Vnoučkové (2013) zařadit:

- snížení důvěry k firmě jako potenciálnímu zaměstnavateli,
- ztrátu zaměstnanců, kteří byli zaškoleni,
- zvýšenou zátěž na stávající zaměstnance, aby nedošlo ke snížení péče o zákazníky a její kvality,
- hrozbu úniku interních informací,
- hrozbu odlivu zákazníků, kteří mohou následovat odcházejícího zaměstnance ke konkurenci,
- zvýšené náklady např. v podobě nákladů na odstupné, inzerci volného pracovního místa, výběrové řízení či na zaškolení nového pracovníka.

2 Strategie náboru zaměstnanců

Aby bylo pro firmu možné dosahovat stanovených cílů, je zapotřebí, aby mj. měla zabezpečen lidský kapitál, který je třeba získat, udržet a dosáhnout skrze něj konkurenční výhody. Nábor zaměstnanců tedy představuje velmi důležitou aktivitu, protože už při něm se rozhoduje o kvalitách pracovní síly ve firmě a zároveň už tehdy je možné předcházet fluktuaci.

2.1 Plánování lidských zdrojů

Definice pro pojem plánování lidských zdrojů existuje celá řada. Urbanova (2004, str. 125) definice říká, že jde o „*plánování potřeby pracovníků v organizaci a způsobů jejího zabezpečení, plánování personálního rozvoje pracovníků a dalších personálních činností.*“ Milkovich a Boudreau (1993, str. 190) ve své definici konstatují, že se jedná o „*proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě rozhodujeme o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.*“ Koubek (2009) však zachází do většího detailu, kdy tvrdí, že skrze personální plánování je možná realizace firemních cílů, a to tím, že predikuje vývoj, vytyčuje cíle a podniká takové kroky, které vedou k zabezpečení kontinuity fungování firmy tím, že zaopatřuje dostatek pracovní síly v současnosti i budoucnu. Jeho úkolem je tedy rozpoznat potřebu pracovních sil, identifikovat, z jakých zdrojů lze tuto potřebu pokrýt a zajistit ve správný čas dostatek pracovníků potřebných kvalit a motivovanosti.

Proces plánování lidských zdrojů má 4 fáze. Nejprve je potřeba získat potřebné informace, a to interní kvalitativní (data týkající se výkonu zaměstnanců), interní kvantitativní (data ohledně fluktuace, absence), externí kvalitativní (data vzešlá z PESTLE analýzy) a externí kvantitativní (data týkající se trhu práce), (Armstrong, Taylor, 2015). Poté následuje jejich analýza, na jejímž základě jsou formulovány prognózy. Poslední fází je formulace konkrétního plánu (Koubek, 2009).

Zmíněné prognózy jsou tvořeny dvěma typy. Prvním je prognóza potřeby zaměstnanců. Zaměřuje se predikci potřeby lidského kapitálu v budoucnu ve smyslu množství potřebných zaměstnanců a také jejich kvalit. Nejčastěji je formulována na základě úsudku manažerů všech úrovní od liniových až po vrcholové. Druhým typem je prognóza pokrytí potřeby zaměstnanců, při níž se předvídá, kolik

pracovníků z interních a externích zdrojů bude k dispozici (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců představuje celý soubor na sebe navazujících činností, jejichž cílem je zaujmout dostatečné množství kandidátů potřebných kvalit pro obsazení volné pracovní pozice. V jeho rámci tedy figurují dva subjekty, kterými jsou firma, jakožto potenciální zaměstnavatel s potřebou obsadit volnou pracovní pozici a potenciální uchazeč o tuto pozici, přičemž oba subjekty se vzájemně ovlivňují a měla by být mezi nimi zabezpečena dostatečná výměna informací. Nutno podotknout, že tento proces má úzkou souvislost s personálním plánováním, jelikož plán potřebného objemu lidského kapitálu vyvolává požadavek na jeho získání. Jeho průběh je realizován ve 12 postupných krocích.

Prvním krokem je **identifikace potřeby získání nového zaměstnance**. Ta vychází buď z plánování lidských zdrojů, které je, jak již bylo uvedeno výše, v souladu s firemními cíli, nebo z aktuální potřeby vzniklé např. z důvodu nečekaného odchodu zaměstnance (Koubek, 2009).

Poté je potřeba **volné pracovní místo popsat**, k čemuž slouží oficiální popis pracovního místa s informacemi o účelu, jaký má plnit, zařazení do organizační struktury, pracovních podmínkách a v neposlední řadě také na definování požadavků v oblasti schopností, dovedností, vzdělání, praxe či zvláštních požadavků např. v podobě ochoty cestovat. Nutnost popisu tkví v návaznosti na další kroky procesu. (Armstrong, Taylor 2015).

Jelikož je ve firmách kladen důraz na hospodárnost, následující krok, **posouzení možných alternativ**, má za cíl zvážit více možností, jak lze potřebu zaplnění pracovního místa uspokojit. Mimo alternativy v podobě práce na plný úvazek se nabízí např. zrušení daného pracovního místa a rozdělení obsahu jeho práce mezi jiná pracovní místa, dále řešení ve formě přesčasů nebo práce na zkrácený úvazek či na některou z forem dohod – o provedení práce (dále jen DPP) nebo činnosti (dále jen DPČ), (Koubek, 2009).

Dalším krokem je **selekce popisu pracovního místa**, na jehož základě bude dále proces získávání probíhat. Jelikož oficiální popis práce je rozsáhlým, do detailu propracovaným dokumentem, jeho znění je potřeba pro účely tvorby nabídky práce

a posuzování uchazečů zkrátit. Jeho podstata ale musí být zachována, aby uchazeč získal reálné informace a aby personalisté posuzovali uchazeče dle potřebných kritérií. Výběr popisu pracovního místa by měl nakonec obsahovat název pracovní pozice, obsah práce, místo, kde je práce vykonávána či výčet pracovních podmínek, dále pak nejdůležitější požadavky na uchazeče, které jsou klíčové pro výkon dané práce. Tyto požadavky by měly mít určen stupeň priority, zda jsou pro výkon práce nezbytně nutné, žádoucí nebo vítané (Koubek, 2009).

Následuje **určení zdrojů uchazečů**, přičemž firma má 2 možnosti, kde hledat – buď v rámci interních (vlastních) zdrojů, nebo externích zdrojů. Obě možnosti mají své určité klady i zápory. V případě interního uchazeče je značnou výhodou, že firmu zná a ona naopak zná jeho. Dále je tento zdroj levnější na získání a pozici lze obsadit rychleji než v případě externího uchazeče. Nevýhodou však je určitá omezenost ve výběru, absence nových pohledů a nápadů a také riziko rivality a omezeného uznání ze strany kolegů. Se získáváním zaměstnance z externích zdrojů jsou spojeny vyšší náklady, riziko, že během zkušební doby odejde a v neposlední řadě také neznalost firmy. Výhodou jsou ale širší možnosti při výběru či nové poznatky a impulsy, které zaměstnanec do firmy přináší (Pechová, 2013).

Dalším nezbytným krokem je **volba metod, jakými budou noví zaměstnanci získáváni**. Variant je celá řada a firma by se neměla spoléhat pouze na jedinou, ale pro vyšší efektivitu volit jejich kombinaci. V současnosti má uveřejňování nabídek práce těžiště na internetu. Firmy využívají *pracovních serverů*, jako např. Jobs.cz či Práce.cz, kde si zájemci o práci mohou dle vlastních kritérií vyfiltrovat ty nabídky, kterou jsou pro ně relevantní a mohou na ně okamžitě odpovědět prostřednictvím odpovědního formuláře. Asi největší výhodou této metody je jednoduchá dostupnost pro potenciální uchazeče, na druhé straně ovšem stojí velká finanční náročnost pro firmu. Dále se na internetu využívá možností *vlastních kariérních stránek* nebo čím dál více využívaných *sociálních médií* (např. Facebook či LinkedIn), které působí zejm. na mladé uchazeče. Dříve populární inzerování ve *sdělovacích prostředcích* jako je tisk, televize nebo rádio již dnes upadá. Inzerce se využívá také v dopravních prostředcích. Další možností je obrácení se *Úřad práce ČR*, v jehož případě je výhodou, že uchazeči jsou ochotni nastoupit do zaměstnání ihned. Rovněž lze využít služeb *agentur práce*, jejichž výhoda tkví ve znalosti trhu, rychlosti poskytnutí uchazečů a jejich

předvýběru, ale jejich služby jsou velmi nákladné. Naproti tomu levnou metodou získání nového zaměstnance je využití *doporučení* prostřednictvím současného zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015).

Po volbě metod následuje **volba dokumentů a informací**, které budou po uchazečích požadovány. Nejpopulárnějším dokumentem je životopis, některé firmy požadují i průvodní dopis. Dále se může jednat o doklad o dosaženém vzdělání nebo reference od předchozích zaměstnavatelů (Koubek, 2009). V nezbytných případech lze požadovat i výpis z rejstříku trestů, což ale ZP (2021, § 316 odst. 4) umožňuje pouze tehdy, *„jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis“*. I když existuje toto zákonné omezení, je mezi zaměstnavateli požadavek tohoto dokumentu velmi populární, přestože pro něj z právního hlediska není důvod a lze jej považovat za diskriminační.

Poté dochází na konkrétní **formulaci nabídky práce**, která vychází z již provedených analýz a úkonů. Její výsledná podoba by měla být reálným obrazem, co firma skutečně může nabídnout. Dále by měla fungovat jako určité „síto“, které by mělo přilákat relevantní uchazeče a namotivovat je k odpovědi a zároveň vyselektovat ty, kteří se dle požadavků na danou pozici nehodí. Po obsahové stránce by měla zahrnovat informace jako jsou název pozice, název a adresu sídla firmy, stručný popis práce, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání, schopnosti, dovednosti a praxi, dále pracovní podmínky (patří sem pracovní doba, mzdové/platové podmínky, benefity atd.) a požadované dokumenty. Navazuje **uveřejnění nabídky** dle zvolených metod získávání. Následně začínají chodit odpovědi od uchazečů, personální oddělení **shromažďuje získané dokumenty**, na jejichž základě pak probíhá **předvýběr** uchazečů a **sestavení seznamu těch, kteří budou pozváni na výběrové řízení** (Koubek, 2009).

2.3 Výběr zaměstnanců a jeho metody

Po uskutečnění předvýběru uchazečů, nejčastěji na základě zkoumání životopisů, a rozhodnutí o tom, kteří z nich budou pozváni do další náborové fáze, dochází na realizaci samotného výběru nového zaměstnance, přičemž tato fáze trvá až do momentu rozhodnutí o přijetí určitého uchazeče do zaměstnaneckého

poměru (Kocianová, 2011). Výběr je zcela zásadní personální činností, jelikož kvalita jednotlivých pracovníků má vliv na celkovou kvalitu a efektivitu firmy. Jeho účelem je dostatečně poznat jednotlivé uchazeče, posoudit je a vybrat mezi nimi takového, který bude z hlediska firemních požadavků nejvíce vyhovujícím, a to jak z hlediska požadavků pracovního místa, tak z hlediska hodnotové kompatibility s firmou a přispění ke zdravému vztahovému klimatu v pracovním kolektivu (Koubek, 2009). Nutno dodat, že výběr je oboustranným právním aktem, kdy obě strany jsou si rovny. O přijetí či nepřijetí uchazeče tedy rozhoduje na jedné straně firma, ale stejně se o přijetí a nepřijetí potenciální nabídky práce rozhoduje i uchazeč.

Na koncepci a formu výběru má vliv celá řada faktorů a skutečností. Jedním z nich je např. volba zdroje uchazečů. Jinak bude vypadat výběrové řízení s interním zaměstnancem a jinak s uchazečem zvenčí. Interní zaměstnanec, na rozdíl od uchazeče zvenčí, má totiž ještě před zahájením pohovoru informace o firmě jako o zaměstnavateli, velmi pravděpodobně i informace o obsazované pozici, byť mohou být ne zcela dostatečné. Firma tohoto uchazeče zná a má k dispozici potřebné dokumenty. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím podobu výběrového řízení je typ pracovní pozice, která má být obsazena. Odlišnost může být např. mezi vedením výběru na manažerskou pozici oproti výběru na dělnickou pozici (Kocianová, 2011).

Před uskutečněním výběru je potřeba, aby byly stanoveny metody, kterých bude pro výběr užito, a aby tyto metody byly reliabilní a validní. Reliabilita znamená, že použitá metoda výběru musí být spolehlivá. Tedy musí být jejím prostřednictvím měřeno pokaždé totéž a stejným způsobem. Požadavek validity je požadavkem na platnost metody, jinými slovy, jestli metoda doopravdy měří zamýšlenou charakteristiku (Kolman a kol., 2010). Následuje přehled konkrétních vybraných metod, jež by z hlediska efektivnosti mělo být využíváno v kombinaci.

První a nejčastěji užívanou metodou výběru zaměstnanců je **pohovor**. Umožňuje navázat osobní kontakt a byť je někteří zaměstnavatelé provádí po telefonu či prostřednictvím aplikací typu MS Teams, Skype nebo Zoom, je nejvhodnější volit cestu osobního setkání. Jeho výhodami jsou z pohledu uchazeče možnost získat o nabízeném pracovním místě více podrobností, z pohledu firmy možnost lépe pozici „prodat“ a informovat se u uchazeče na otázky, které jej zajímají. Obě strany

si tak navzájem mohou udělat představu o druhém z aktérů jednání. Nevýhodou je riziko nedostatečné validity a reliability, které vychází z formy pohovoru i z dovedností personalisty, který pohovor vede. Riziko rovněž představuje subjektivní posuzování a např. haló efekt (Armstrong, Taylor, 2015). Pro co nejpříznivější průběh pohovoru by měla být dodržena určitá pravidla. V první řadě by měl personalista provést před pohovorem přípravu a nastudovat si dokumenty, které byly od daného uchazeče získány. Dalším pravidlem je, že by měl pohovor probíhat v prostředí, které je oběma stranám v rámci možností co nejpříjemnější a na místě je i eliminace jevů, které by proces mohly narušovat, jako jsou telefonáty nebo vstupování osob, jež se pohovoru neúčastní. Účastníci by měli být z hlediska zaměstnavatele pouze v nejnutnějším počtu, což většinou znamená přítomnost pouze personalisty nebo personalisty a vedoucího oddělení, do jehož působnosti obsazovaná pozice patří. Dále by mělo platit pravidlo, že strana zaměstnavatele převážně naslouchá výkladu uchazeče. A v neposlední řadě je potřeba se vyvarovat diskriminačních otázek mířících např. na věk, rodinný stav, náboženství apod. (Matějka, Vidlař, 2007). Z hlediska množství účastníků lze pohovory klasifikovat na několik typů. Prvním typem je typ *jeden na jednoho*, kdy se pohovoru účastní pouze personalista a uchazeč a je vhodnou metodou výběru při obsazování pozic s nižšími požadavky na kvalifikaci. Dalším typem je *pohovor před komisí*, jehož se využívá při výběru zaměstnance na vyšší pozici. Účastní se ho více účastníků na straně zaměstnavatele, mimo personalisty např. ještě vedoucí pracovník příslušného oddělení, zástupce odborů či některý z potenciálních spolupracovníků uchazeče. Dalším možným typem je *pohovor skupinový*, kterého se účastní více uchazečů najednou (Koubek, 2009). Klasifikace pohovorů je možná i z hlediska jejich obsahu, a to na strukturovaný a nestruturovaný. *Strukturovaný pohovor* má jasně danou podobu, která zaručuje, že všichni uchazeči budou dotazováni na stejné otázky, čímž je zajištěna potřebná reliabilita. Tyto otázky mají povahu doplňku pro již dříve zkoumaný životopis. *Nestruturovaný pohovor* je diskusí, kdy se personalista opět doptává na pro něj podstatné informace, nicméně v tomto případě nahodile a nespécificky. Jeho cílem je získat obecný pohled na uchazeče. Úskalím nestruturovaného pohovoru je však jeho značná subjektivita (Armstrong, Taylor, 2015).

Druhou výběrovou metodou je **assessment centre** (dále jen AC). Jedná se o diagnostickou metodu, jež spočívá v řešení modelových situací, které svým charakterem odpovídají nárokům na obsazované pracovní místo. Účastní se jej několik uchazečů najednou v rozmezí od 5 do 12 a hodnocení je prováděno vícero hodnotiteli (Urban, 2004). AC však nemusí mít pouze „skupinovou“ podobu, ale může být prováděno také individuálně, což je vhodné zejm. při obsazování manažerských pozic, protože poskytuje určitou diskrétnost. Jeho použití je obecně vzato vhodnější při výběrovém řízení na pozice vedoucích pracovníků a specialistů. Výhodou AC je možnost pozorování interakce jednotlivců v rámci skupiny a možnost posoudit je v jejím kontextu. Na druhé straně nevýhoda tkví v časové náročnosti a nákladovosti (Kocianová, 2011).

Zaměstnavatelé také používají **testy pracovní způsobilosti**. Existuje jich velké množství, přičemž variabilita a reliabilita se u nich různí. Obecně lze ale říci, že je nižší než v případě dříve zmíněných metod, a proto je vhodné je využít pouze jako doplněk. Zaměstnavatel jejich prostřednictvím může získat představu o uchazečových schopnostech, znalostech či dovednostech a ověřit si tak, nakolik jsou pravdivé informace, které o sobě uchazeč uvedl v životopisu nebo při pohovoru (Koubek, 2009). Také je možné využít např. testů osobnosti, které mají za cíl posoudit osobnost uchazeče, nicméně toto posouzení musí být provedeno odborníkem. Prostřednictvím těchto testů lze získat informace, jak by se s určitou pravděpodobností uchazeč ve firmě choval jakožto zaměstnanec a jestli je jeho osobnostní profil slučitelný s požadavky firmy (Armstrong, Taylor, 2015). Příkladem dnes frekventovaně užívaného testu osobnosti je test MBTI neboli test 16 osobnostních typů.

Proces náboru končí nabídnutím pracovní pozice nejvhodnějšímu uchazeči ze strany zaměstnavatele a přijetím této nabídky na straně zaměstnance. Následuje proces přijímání končící podpisem pracovní smlouvy, ale tento proces už není součástí této bakalářské práce.

3 Motivace zaměstnanců

Výraz motivace pochází z latinského „*movere*“, jež v češtině znamená „*hýbat*“ (Šenková, 2005). Motivace představuje hybnou sílu chování člověka, psychologickou příčinu, proč člověk vyvíjí úsilí k dosažení určitého cíle. Tato síla působí současně ve třech rozměrech, kterými jsou směr, intenzita a vytrvalost. Směr motivace zaměřuje úsilí člověka k určité prioritě, která je pro něj v daném momentě cílem. Intenzita je vynaloženým úsilím, které člověk na cestě k cíli vynakládá. Posledním rozměrem je vytrvalost, která je schopností či ochotou člověka pokračovat v činnosti vedoucí k vytyčenému cíli i přes veškeré komplikace, jež mohou nastat (Bedrnová a kol., 2017).

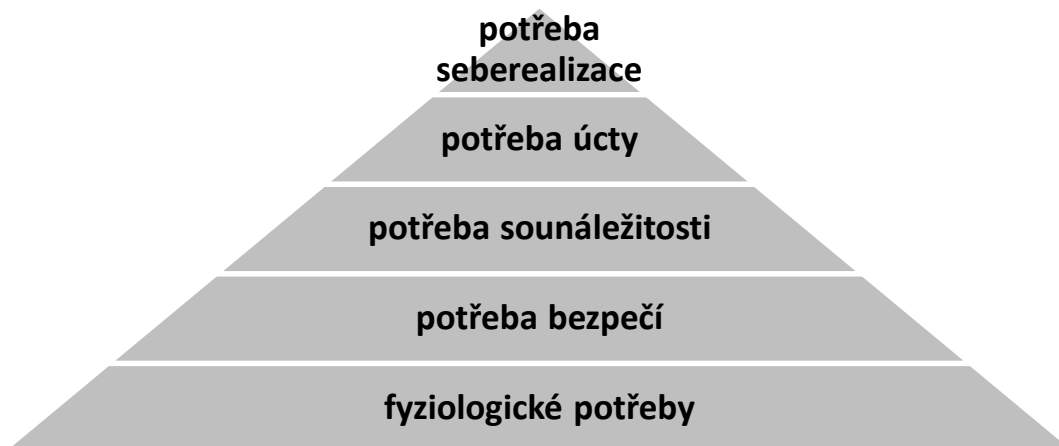
Existují 2 typy motivace, a to vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** úzce souvisí s pojmem motiv, který je vnitřní hybnou silou lidského chování a jeho cílem je dosažení pocitu uspokojení (Bedrnová a kol., 2017). Vzhledem k motivaci zaměstnanců se hovoří o uspokojení pramenícím z podstaty samotné práce. Vnitřně motivovaný zaměstnanec považuje svou práci za přínosnou, zajímavou, vyhovují mu svěřené kompetence a určitá míra poskytnuté autonomie. Vnitřní motivace má také, n rozdíl od motivace vnější, účinek dlouhodobějšího charakteru (Armstrong, Taylor, 2015). **Vnější motivace** má souvislost s pojmem stimul, jež je vnější pobídkou s důsledkem změny motivace, a tedy i činnosti člověka. (Bedrnová a kol., 2017). Aktivním zásahem z vnějšku jsou v pracovním prostředí odměny a tresty, jejichž účelem je usměrnění činnosti zaměstnance požadovaným směrem a spadá sem např. zvýšení finanční odměny, poskytnutí benefitu, resp. pokárání a disciplinární řízení. Účinek těchto opatření může mít sice značný efekt, nicméně ne dlouhotrvající (Armstrong, Taylor, 2015).

Zdroje tvorby motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. **Potřeba** je subjektivně vnímaný nedostatek saturace něčeho, co je pro člověka důležité. V takovém případě vzniká v organismu pocit diskomfortu, který je potřeba eliminovat. Dochází k identifikaci cíle, jehož prostřednictvím bude potřeba uspokojena a směrem tomuto cíli je poté vyvíjena a směřována patřičná aktivita. Po dosažení cíle je potřeba naplněna a proces se opakuje v souvislosti s dalším nedostatkem. **Návyk** je opakovanou, až automatizovanou činností člověka v jisté situaci, přičemž jeho vznik je dán výchovou nebo sebeutvářením v průběhu života.

Zájem je popisován jako specifická, spíše stabilní orientace člověka na určitou oblast. **Hodnoty**, resp. hodnotový systém, jsou subjektivním a velmi individuálním hodnocením skutečností jedincem. Některé hodnoty jako např. rodina, zdraví, úspěch či svoboda jsou všeobecně platnými a ve společnosti vnímanými jako ty nejdůležitější. **Ideály** pro člověka reprezentují žádoucí stav, o nějž usiluje (Bedrnová a kol., 2017).

3.1 Motivační teorie

Abraham Harold Maslow publikoval v 50. letech minulého století **teorii hierarchie potřeb**. Tato hierarchie je tvořena 5 skupinami potřeb, které sice existují souběžně, ale k jejich uspokojování dochází postupně směrem od nižších k vyšším (viz Obr. 2). Mezi zmíněné potřeby se řadí potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace. První 4 skupiny potřeb jsou tzv. deficitní a mohou být uspokojeny, naproti tomu k uspokojení potřeby seberealizace nikdy zcela nedochází, protože její intenzita narůstá spolu s jejím uspokojováním. *Fyziologické potřeby* se nachází na nejnižší úrovni hierarchie a musí být uspokojeny jako první. Na úrovni motivace zaměstnanců se jedná např. o přiměřenou mzdu či adekvátní podmínky na pracovišti. Následuje *potřeba bezpečí*, v jejímž rámci zaměstnanec potřebuje mít zabezpečenou ochranu zdraví při práci a také mít jistotu práce. Další je *potřeba sounáležitosti*, která souvisí se vztahy na pracovišti, a tedy se začleněním do kolektivu a možností participace. Poslední deficitní potřebou je *potřeba úcty*, tedy uznání pracovních kvalit a spadá sem i prestiž pracovní pozice, na které zaměstnanec působí. Na vrcholu hierarchie figuruje *potřeba seberealizace*, jež souvisí se ztotožněním se s prací a přístupem, kdy pro zaměstnance představuje spíše povolání či poslání (Blažek, 2014).



Zdroj: (Blažek, 2014)

Obr. 2 Hierarchie potřeb

Další teorií je **dvoufaktorová teorie motivace** od Fredericka Irvinga Herzberga, jež se zaměřil na skutečnost, jestli jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni v práci a čím je tato skutečnost ovlivněna. Ve své práci identifikoval 2 na sobě nezávislé faktory, které pojmenoval jako motivátory a hygienické faktory (též dissatisfactory), (viz Obr. 3). *Motivátory* jsou faktory, nebo též pracovní podmínky související s potřebou osobního růstu. Působí spokojenost zaměstnanců, nicméně jejich absence automaticky nevede k nespokojenosti. Do této skupiny patří např. dosažení úspěchu, svěřené pravomoci nebo možnost kariérního postupu. Na druhé straně přítomnost *hygienických faktorů* nepůsobí nutně spokojenost pracovníka, ale v momentě, kdy tyto faktory nejsou přítomny, vede tato situace k nespokojenosti. Nepůsobí na zaměstnance motivačně, nicméně Herzberg na ně pohlíží jako na možný prostředek k jejich udržení. Řadí se mezi ně např. jistota práce, vztahy na pracovišti nebo mzda (Quick and Nelson, 2013).

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
spokojenost	přítomnost	přítomnost	neutrální stav
↑	úspěch	podniková politika	↑
	uznání	dozor	
	práce sama	vztahy s nadřízenými	
	odpovědnost	vztahy s kolegy	
	povýšení	vztahy s podřízenými	
	osobní růst	mzda/plat	
		pracovní podmínky	
		jistota práce	
		osobní život	
neutrální stav	nepřítomnost	nepřítomnost	nespokojenost

Zdroj: Upraveno dle Adély Štěpanovské (Koubek, 2009)

Obr. 3 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Victor Harold Vroom ve své **teorii očekávání** řeší otázku vlivu očekávání zaměstnance na jeho výkon. Definoval v této souvislosti 3 pojmy, které zároveň představují 3 podmínky, za jejichž splnění je zaměstnanec motivován vykonat určitou činnost. Těmito pojmy, resp. podmínkami jsou expektace, instrumentalita a valence. *Expektace* neboli očekávání, vyjadřuje pravděpodobnost, že bude dosaženo požadovaného výsledku. *Instrumentalita* představuje pravděpodobnost, že po dosažení požadovaného výsledku bude realizována odměna. A *valence* vyjadřuje, jaký subjektivní význam pracovník odměně přisuzuje (Bělohlávek, 2008). Matematicky je motivace vyjádřena jako funkce expektace a valence. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanec je tím více motivován provádět určitou činnost, čím větší cenu má pro něj stanovený cíl, resp. odměna a čím více věří v jeho dosažení (Blažek, 2014).

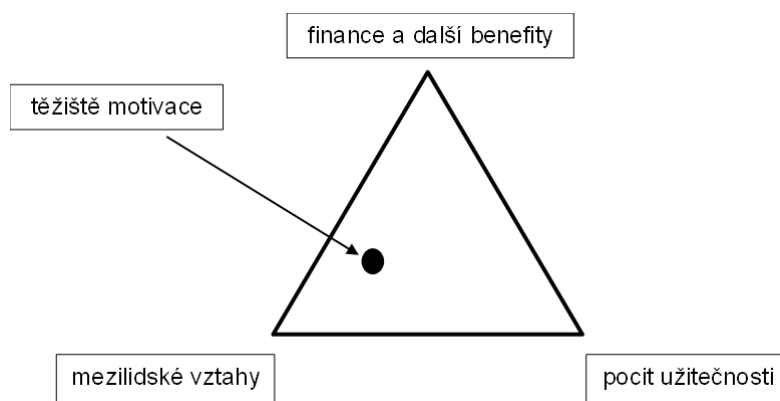
V 70. letech minulého století byla Edwinem Lockem a Garym Lathamem formulována **teorie cíle**. Přichází v ní s myšlenkou, že zaměstnanec je více motivovaný, a tedy i výkonný v momentě, kdy je mu přesně definován reálně dosažitelný, přiměřeně náročný a akceptovatelný cíl. Důležitou roli zde hraje participace všech zainteresovaných stran na stanovení cíle a také pravidelná zpětná vazba (Armstrong, Taylor, 2015).

Poslední teorií je **teorie spravedlivé odměny** od Johna S. Adamse. Popisuje sklon člověka porovnávat se s ostatními v kombinaci s tendencí k rovnováze. Zaměstnanec má tendenci porovnávat své vstupy do práce (např. vynaložené úsilí, čas) a výstupy z ní (např. mzdu/plat, prestiž) se svými spolupracovníky a hodnotit míru spravedlnosti ocenění. Pokud je podíl jeho vstupu a výstupu stejný jako v případě jiného pracovníka, považuje tuto situaci za korektní a je pro něj zároveň motivující. V případě zjištěné nerovnosti mohou nastat dvě situace. Nerovnost v pracovníkům neprospěch má za následek, že má pocit příkoří, které řeší domáháním se větší odměny nebo snížením pracovního nasazení. Jestliže nastala nerovnost v pracovníkům prospěch, může být touto skutečností motivován, ale také negativně ovlivněn v podobě strachu z reakce spolupracovníků (Blažek, 2014).

3.2 Pracovní motivace, její souvislost s výkonem a fluktuací

Pod pojmem pracovní motivace je rozuměn „*ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů*“ (Bedrnová a kol., 2017, str. 244). Ilustruje, jak zaměstnanec ke své práci přistupuje a jak je ochotný nebo neochotný danou činnost vykonávat.

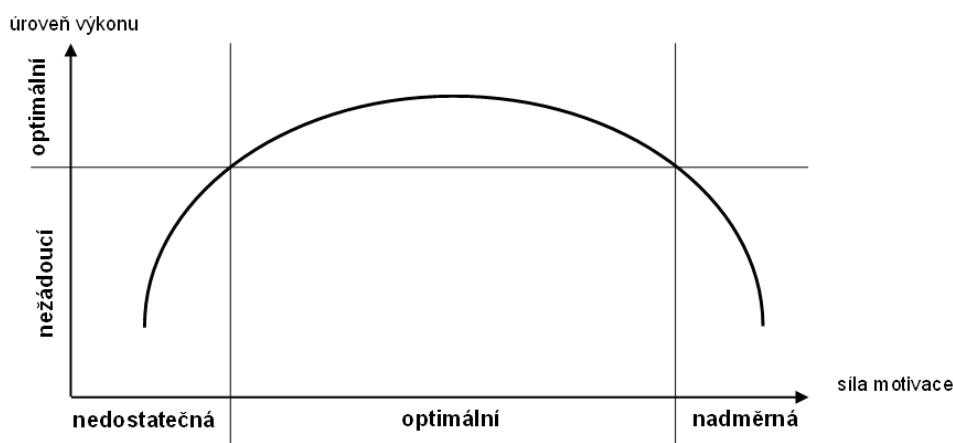
Motivy, z jakých zaměstnanec pracuje, popisuje Bednář (2018) 3 základní – finance, mezilidské vztahy a pocit užitečnosti. Vynáší je do vrcholů tzv. motivačního trojúhelníku, jehož těžiště je situováno velmi individuálně dle preferencí jednotlivce (viz Obr. 4). Bělohlávek (2008) k uvedeným motivům dodává ještě další, kterými jsou osobní postavení, pracovní výkon, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost, přičemž rovněž poukazuje na různorodost dominance motivů.



Zdroj: (Bednář, 2018)

Obr. 4 Motivační trojúhelník

Motivace v kombinaci se schopnostmi daného pracovníka jsou základními parametry ovlivňujícími pracovní výkon, resp. úroveň výkonu je funkcí úrovně motivace a úrovně schopností. Nabízí se tedy tvrzení, že čím více je pracovník motivovaný, tím vyšší bude jeho výkon, což ale, jak popisuje Yerkesův-Dodsonův zákon, neplatí. Tento zákon na tzv. obrácené U křivce zobrazuje vztah úrovně výkonu na ose x a síly motivace na ose y (viz Obr. 5). Je z něj patrné, že pracovník, který je málo motivován, bude podávat nízký výkon. S rostoucí motivovaností bude jeho výkon narůstat, nicméně se tak bude díť jen do jisté úrovně motivovanosti. Po překonání této úrovně bude výkon opět klesat. Děje se tak z důvodu přemotivovanosti, při níž člověk prožívá vnitřní napětí oslabující jeho výkon (Bedrnová a kol., 2017).



Zdroj: (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2017)

Obr. 5 Yerkesův-Dodsonův zákon

Pracovní motivace rovněž souvisí s mírou uspokojení potřeb zaměstnance ze strany firmy a lze je klasifikovat do 4 kategorií – potřeba důvěry, naděje, ocenění a potřeba cítit se kompetentní. Zaměstnanec potřebuje vnímat spravedlivý a upřímný přístup ze strany zaměstnavatele, potřebuje mít víru v podporu rozvoje svých schopností a dovedností a v neposlední řadě potřebuje cítit respekt za práci, kterou vykonává. Pokud tyto potřeby nejsou saturovány, je zaměstnanec frustrován a začíná se firmě odcizovat, což vyústí, jak bylo zmíněno výše, v jeho odchod nebo setrvání s tím, že zůstane pasivním a málo produktivním (Branham, 2009).

4 Empirická část

Empirická část se věnuje vlastnímu výzkumu a jeho vyhodnocení. Kromě představení firmy, ve které výzkum probíhal, a bližšího specifikování zkoumané pozice, je v této části věnována pozornost především analýzám a formulacím doporučení z nich vycházejících.

4.1 Charakteristika společnosti a pracovního místa obchodníka po telefonu

Nejmenovaná společnost vznikla v roce 2015 jako dceřiná společnost jednoho z dodavatelů energií. Jejím předmětem činnosti je akviziční činnost pro svou mateřskou společnost, kterou vykonává v podobě call centra. Nabízené produkty jsou orientovány pouze na domácnosti.

Akvizice probíhají formou telemarketingu a osobního prodeje. Telemarketing je prováděn obchodníky po telefonu specializovanými na dojednávání smluv. Osobní prodej provádí obchodní zástupci, kteří jsou činní vždy v určitém regionu a jezdí na schůzky se zákazníky dle kalendáře, který jim plní obchodníci po telefonu specializovaní na sjednávání těchto schůzek.

Společnost k datu uzavření dotazníkového šetření zaměstnávala 408 zaměstnanců na 3 provozovnách. Z toho na pozici obchodníka po telefonu v té době pracovalo 205 zaměstnanců.

Obchodník po telefonu je administrativním pracovníkem, jenž ke své práci využívá počítač, který prostřednictvím interního systému generuje náhodná telefonní čísla a zaměstnanec na tato čísla telefonuje. Jedná se o práci na aktivní lince, kdy zaměstnanec sám volá potenciálnímu zákazníkovi s nabídkou změny dodavatele energií. Tento zákazník je tzv. studeným kontaktem, což znamená, že obchodník o něm má informaci jen v podobě telefonního čísla, které mu systém právě vygeneroval a žádnou jinou. Na druhé straně volaný neví, kdo mu volá a co bude předmětem hovoru.

S interakcí se studenými kontakty se neodmyslitelně pojí odmítnutí ze strany zákazníků, což tuto práci činí značně psychicky náročnou. Ne každý je schopen se s tolika odmítnutími, která jsou kolikrát vyjádřena i vulgárně, vyrovnat. Z uvedeného vychází jeden z nejdůležitějších požadavků na toto pracovní místo, a tím je

psychická odolnost. S ní souvisí nadhled a potřeba nebrat si negace osobně. Dále je nezbytné, aby byl obchodník komunikativní, nebál se jít do interakce se zákazníkem a aby byla jeho reakce pružná. Protože pracovním nástrojem obchodníka je jeho hlas, je dalším kritériem absence vad řeči (např. kótkání, ráčkování nebo výrazné sykavky). Z jazykového hlediska je z důvodu kontaktu s výhradně českými, popř. slovenskými zákazníky, požadavkem čeština nebo slovenština na úrovni rodilého mluvčího bez jakéhokoliv cizího přízvuku. Důležitými jsou rovněž proaktivní přístup a chuť rozvíjet se. Naopak požadavky nejsou kladeny na vzdělání a předchozí praxi na obdobné pozici. Firma disponuje velmi propracovaným, šestitýdenním systémem školení pro nové zaměstnance a je schopná si je zaučit bez ohledu na předešlé zkušenosti.

Zaškolení obchodníci jsou dle aktuálních potřeb provozního oddělení zařazeni na jeden ze dvou projektů, které ve firmě probíhají a jsou popsány níže. Dále jsou rozděleni do týmů. Každý tým má svého přímého nadřízeného v podobě team leadera. Team leader se stará o rozvoj jednotlivců v týmu a je jim nápomocný. Pravidelně s obchodníky provádí individuální zpětné vazby na konkrétní hovory, kdy společně poslouchají vybraný hovor a rozebírají jej ve smyslu, co bylo provedeno správně a kde je prostor pro zlepšení. Důraz je kladen na podporu individuality, protože každý obchodník je unikátem, kterému prodává trochu jiný styl než kolegům na stejné pozici.

Jak již bylo popsáno, ve firmě existují 2 rovnocenné projekty, na něž může být obchodník zařazen. Prvním projektem je telemarketing, kdy cílem hovoru je sepsání smlouvy s novým zákazníkem, a tedy dojednání jeho přechodu k mateřské společnosti jakožto k dodavateli energií. Druhým projektem je osobní prodej, kdy se obchodník po telefonu orientuje na domlouvání schůzky s obchodním zástupcem a k uzavření smlouvy dochází právě až na tomto osobním setkání. Projekty jsou vedeny 2 z důvodu, že někteří zákazníci preferují kontakt po telefonu a jiní naopak dávají přednost osobnímu kontaktu. Firma se takto přizpůsobuje potřebám zákazníků a je jim schopna zajistit pro ně nejkomfortnější formu jednání.

4.2 Výzkumné otázky

Před sestavením obou dotazníků použitých v dotazníkovém šetření, byly s ohledem na cíl práce formulovány dvě následující výzkumné otázky, jejichž platnost má být výzkumem potvrzena.

1. Fluktuace v call centru dosahuje velmi vysokých hodnot, a to více než 50 %.
2. Existují faktory, které predikují, že zaměstnanec zaměstnání spíše opustí.

S ohledem na tvrzení Vnoučkové (2013) uvedeného v podkapitole 1.3, že v zákaznickém servisu míra fluktuace dosahuje hodnot nad 50 %, je cílem této práce prokázat, že tomu tak je i v případě nejmenované firmy.

Jak bylo rovněž zmíněno v podkapitole 1.3, v současnosti je velmi nízká míra nezaměstnanosti, což má zaprvé za následek větší tendenci zaměstnanců fluktuovat, a zadruhé tím zvyšovat firemní náklady. Cílem této práce je prokázat skutečnost, že existují určité rizikové faktory, které předurčují větší tendenci zaměstnance opouštět práci na zkoumané pozici a na základě těchto faktorů formulovat doporučení pro upravení a zefektivnění náboru s cílem získat nové, stabilnější zaměstnance a šetřit tak náklady.

4.3 Výzkumné metody, vzorek respondentů

Pro výzkum míry fluktuace a jejích rizikových faktorů byla zvolena forma dotazníkového šetření. Účelem tohoto šetření bylo doplnit zjišťovanou míru fluktuace na zkoumané pozici, přičemž toto doplnění spočívalo ve výzkumu charakteristik a důvodů, které uvádí odcházející zaměstnanci. Dotazníky byly použity dvojího druhu – nástupní a výstupní.

Nástupní dotazník vyplňovali zaměstnanci, se kterými byl v době šetření započat pracovní poměr, a to při podpisu pracovní smlouvy. Tvořilo jej 15 otázek, přičemž 3 otázky byly otevřené a 12 otázek bylo uzavřených. 1 z uzavřených otázek vyzývala k volbě vícera odpovědí, a pokud žádná z nabízených možností nebyla vyhovující, bylo možné doplnit vlastní. Plné znění dotazníku tvoří přílohu 1.

Výstupní dotazník pak vyplňovali ti zaměstnanci, se kterými byl v době šetření započat pracovní poměr, a zároveň se ho v tomto období rozhodli ukončit nebo s nimi byl ukončen. Dělo se tak v rámci výstupního pohovoru. Dotazník sestával z 10 otázek, z čehož 9 bylo uzavřených. 3 otázky poskytovaly možnost

volby více odpovědí a opět zde byl ponechán prostor pro případné vlastní vyjádření. Plné znění dotazníku tvoří přílohu 2.

Šetření probíhalo od 1. 11. 2020 do 30. 9. 2021, tedy v délce 10 měsíců, a to na pražské provozovně firmy. Zúčastnilo se jej 184 respondentů – nových zaměstnanců přijatých na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP). Aby bylo dosaženo co největší objektivity výzkumu, nebyli do něj zahrnuti zaměstnanci, kteří v minulosti ve firmě pracovali, odešli a v období šetření se zase vrátili. 130 ze 184 respondentů za uvedené období ukončilo nebo s nimi byl ukončen pracovní poměr a byl od nich získán obsahový pár dotazníků, tedy vstupní i výstupní.

4.4 Vyhodnocení sběru dat a jejich interpretace

Tato kapitola se skládá ze 3 částí. V první části je provedena analýza fluktuace. Ve druhé části jsou analyzovány nástupní dotazníky, z čehož vychází identifikace rizikových faktorů. Ve třetí části jsou analyzovány výstupní dotazníky, které hodnotí zkušenost zaměstnance se zaměstnavatelem a vychází z něj další doporučení pro firmu.

4.4.1 Analýza fluktuace

Pro výpočet míry fluktuace byla použita data, která:

- se vztahují k období, kdy výzkum probíhal,
- zahrnují všechny zaměstnance pracující na zkoumané pozici (tj. nejen zaměstnance účastnící se dotazníkového šetření),
- se týkají zaměstnanců zaměstnaných na pražské provozovně firmy.

Výpočet je proveden dle vzorce (1) uvedeného v podkapitole 1.3. Za sledované období firmu opustilo 218 zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců v této době činil 175.

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za období}} * 100$$

$$\text{míra fluktuace} = \frac{218}{175} * 100$$

$$\text{míra fluktuace} \doteq 125 \%$$

Bylo zjištěno, že fluktuace je na zkoumané pozici vysoká, jelikož dosahuje hodnot výrazně nad 100 %. Pro poskytnutí detailnější představy o tom, v jaké míře zaměstnanci práci na zkoumané pozici opouští, byla vypočítána i prostá míra odchodovosti. Zkoumána byla v rámci dotazníkového šetření, tedy pouze na nových zaměstnancích a říká, kolik % zaměstnanců účastnících se tohoto šetření za dobu jeho průběhu odešlo. Je tedy poměrem počtu odchozích a nastoupivších zaměstnanců v rámci šetření a není tak ovlivněna odchody zaměstnanců nastoupivších v minulosti:

$$\text{odchodovost} = \frac{\text{počet odchodů v rámci dotazníkového šetření}}{\text{počet nástupů v rámci dotazníkového šetření}} * 100$$

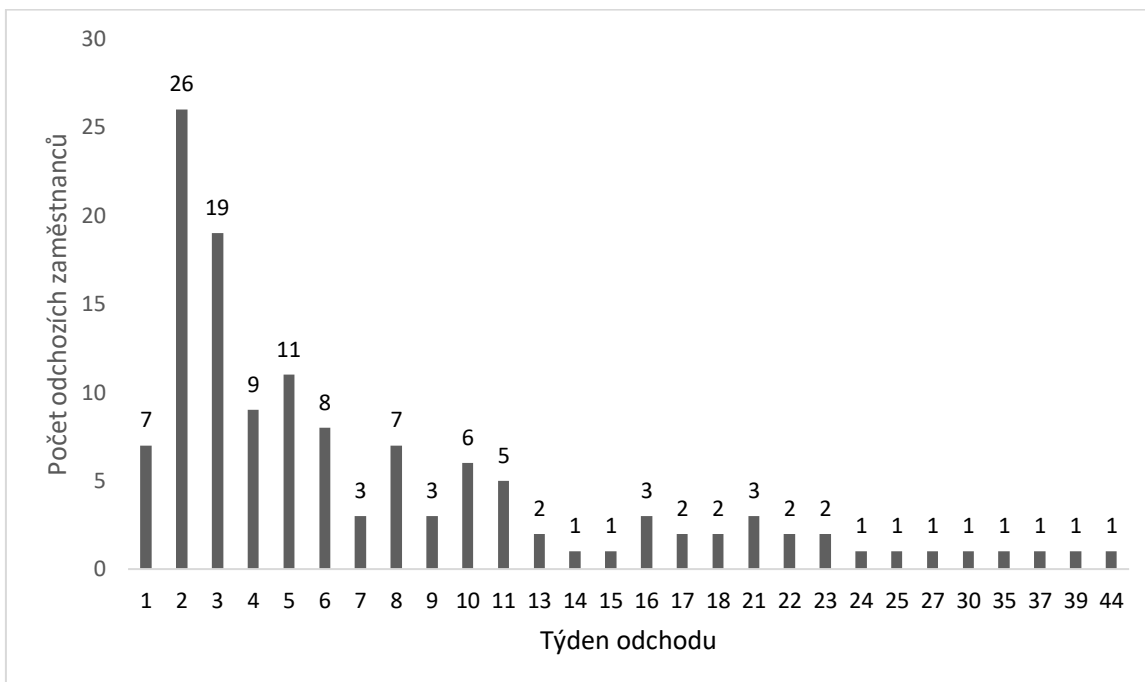
$$\text{odchodovost} = \frac{130}{184} * 100$$

$$\text{odchodovost} \doteq 71 \%$$

Zjištěná odchodovost respondentů činí 71 %, a tedy z počtu zaměstnanců, kteří během průběhu výzkumu započali pracovní poměr, na jeho konci zůstalo zaměstnáno pouze 29 %. Z uvedeného vyplývá, že prostá odchodovost je rovněž velmi vysoká.

Průměrně respondenti, kteří ukončili nebo s nimi byl ukončen pracovní poměr, ve firmě setrvali 54 dní, tedy končili v průběhu zkušební doby (dále jen ZD). Průměr je ale značně ovlivněn extrémními hodnotami, a proto byla provedena analýza tzv. týdnů odchodu (viz Obr. 6). Ta ilustruje, ve kterém týdnu setrvání zaměstnanci odchází nejčastěji a které týdny lze z tohoto hlediska považovat za kritické. Největší objem odchodů je realizován ve 2. a 3. týdnu (celkem 45) trvání pracovního poměru. V této době se obě smluvní strany mají možnost vzájemně blíže poznat a oboustranně dochází k vyhodnocování, zda je ochota i nadále pokračovat

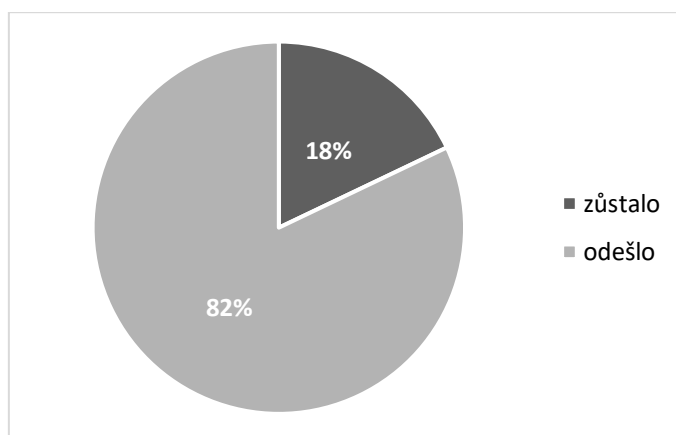
ve spolupráci. Po ukončení ZD se již žádný takto dramatický objem odchodů v určitém týdnu nekonal.



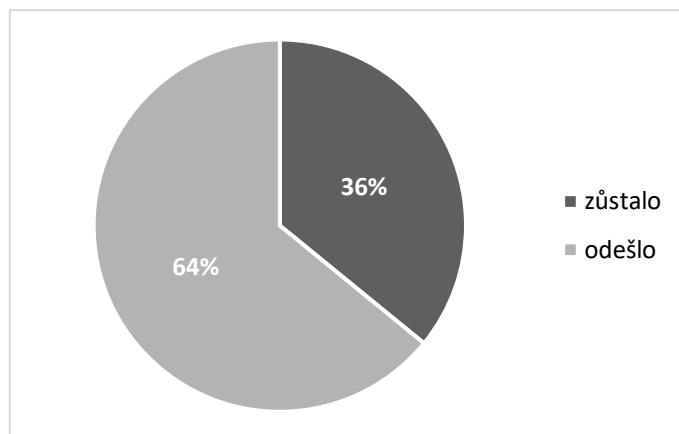
Obr. 6 Počet odchodů zaměstnanců v souvislosti s týdnem setrvání ve firmě

4.4.2 Analýza nástupních dotazníků

Ženy tvořily více než 2/3 nových zaměstnanců (konkrétně 64 %), a muži byli se 36 % zastoupeni menšinově. Při pohledu na odchodovost, tedy podíl počtu nástupů a odchodů u daného pohlaví, se jako rizikovější profilují muži. Pokud je na pozici přijat muž, odchází v 82 % případů (viz Obr. 7) oproti 64 % v případě ženy (viz Obr. 8).



Obr. 7 Odchodovost mužů



Obr. 8 Odchodovost žen

Dle věku byli respondenti klasifikováni do 3 kategorií. První kategorii tvoří zaměstnanci mezi 18. a 25. rokem, u kterých je předpoklad, že se jedná o jedno z prvních, ne-li jejich úplně první zaměstnání na HPP. Ve druhé kategorii jsou zařazeni zaměstnanci ve věku 26–39 let. Představují střední generaci, která už má za sebou určité pracovní zkušenosti a je u ní ze všech kategorií největší předpoklad, že se stará o malé děti. Poslední kategorií jsou zaměstnanci ve věku 40 a více let, jenž mají nejvíce zkušeností a odrostlejší děti. Na nástupu nových zaměstnanců se první dvě kategorie podílely shodně ze 40 %, 20 % pak tvořila nejstarší skupina. Odchodovost prvních dvou kategorií byla také totožná, a to 70 %. Zaměstnanci z nejstarší kategorie ovšem vykazovali odchodovost o něco vyšší v podobě 74 % (viz Tab. 1), což je dáno skutečností, že k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele docházelo právě v této kategorii nejčastěji ze všech.

Tab. 1 Odchodovost dle věkových kategorií

	nastoupilo	odešlo	odchodovost
19–25 let	73	51	70 %
26–39 let	73	51	70 %
40+ let	38	28	74 %

Zaměstnavatel inicioval odchod zaměstnance nejstarší kategorie v 54 %, oproti 25 % v případě zaměstnance do 25 let a 31 % u zaměstnance mezi 26 a 39 lety (viz Tab. 2). Důvodem bývá nedostačující výkon daný omezeními v práci s počítačem, nedostatečnou flexibilitou v přijímání potřebných informací a z toho plynoucí nenaplňování stanovených cílů. Obecně lze vyčíst trend, že incidence odchodů z iniciativy zaměstnance s věkem klesá, a naopak z iniciativy zaměstnavatele roste.

Tab. 2 Ukončení pracovního poměru – jeho iniciativa a forma dle věkových kategorií

	19–25 let	26–39 let	40+ let
zrušení ve ZD – zaměstnanec	69 %	55 %	36 %
zrušení ve ZD – zaměstnavatel	22 %	31 %	50 %
dohoda – zaměstnanec	6 %	12 %	11 %
dohoda – zaměstnavatel	4 %	0 %	0 %
uplynutí doby – zaměstnanec	0 %	2 %	0 %
uplynutí doby – zaměstnavatel	0 %	0 %	4 %

Mezi respondenty jsou zastoupeny všechny typy vzdělání, kterých je možné v ČR dosáhnout. Jak ilustruje tabulka 3, nejčastěji mají zaměstnanci dosaženo střední odborné vzdělání s maturitou, nejméně jsou naopak zastoupeni absolventi VOŠ a vysokoškoláci. Stejný trend panuje i v oblasti odchodovosti – nejméně (ze 65 %) odchází ti, kteří odmaturovali na střední odborné škole a na druhé straně nejvíce odchází absolventi VOŠ (100 %) a VŠ (77 %). Ti jako důvod odchodu ve výstupních dotaznících nejčastěji zmiňovali jinou pracovní nabídku.

Tab. 3 Dosažené vzdělání respondentů a odchodovost v jednotlivých kategoriích

	nástupy	podíl na celkových nástupech	odchody	odchodovost
základní	32	17 %	22	69 %
střední odborné bez maturity	54	29 %	41	76 %
střední odborné s maturitou	57	31 %	37	65 %
střední všeobecné	25	14 %	17	68 %
vyšší odborné	3	2 %	3	100 %
vysokoškolské	13	7 %	10	77 %

Další otázka vstupního dotazníku se zaměřovala na to, jestli respondenti mají děti do 15 let věku. Pouze 21 % z nich odpovědělo kladně a 79 % odpovědělo záporně. Odchodovost vykazují o něco vyšší zaměstnanci s malými dětmi, a to 74 % oproti 70 %. Nicméně při podrobnějším pohledu, kdy je navíc vzato do úvahy pohlaví respondentů, se jeví mezi jednotlivými kategoriemi značné rozdíly. Jak uvádí tabulka 4, nejméně byli mezi novými zaměstnanci zastoupeni muži s dětmi do 15 let (5 %), ale zároveň vykazovali nejvyšší míru odchodovosti (89 %). V polovině případů odcházeli z vlastní iniciativy, především z důvodu jiné práce a vyhoření. V případech, kdy odchod inicioval zaměstnavatel, byl důvodem nedostačující výkon nebo dlouhodobá nepřítomnost. Nejčastěji byly mezi respondenty naopak zastoupeny ženy bez malých dětí (47 %) a tato skupina zároveň měla tendenci odcházet minoritně (62 %), (viz Tab. 5).

Tab. 4 Podíly na celkových nástupech a odchodovost u mužů

	nástupy	podíl na celkových nástupech	odchody	odchodovost
s dětmi do 15 let	9	5 %	8	89 %
bez dětí do 15 let	58	32 %	47	81 %

Tab. 5 Podíly na celkových nástupech a odchodovost u žen

	nástupy	podíl na celkových nástupech	odchody	odchodovost
s dětmi do 15 let	30	16 %	21	70 %
bez dětí do 15 let	87	47 %	54	62 %

Pro respondenty rovněž hraje roli dojíždění do práce. Nejvíce (45 %) zaměstnanců tráví na cestě do 30 minut, do hodiny dojíždí 43 % zaměstnanců a více než hodinu dojíždí pouze 11 % z nich. Z pohledu odchodovosti je majoritní skupina ale nejvíce riziková – pokud nastoupí zaměstnanec s dojezdovou vzdáleností do 30 minut, odchází v 76 % případů. Za ní následuje skupina, co dojíždí více než hodinu (71 %) a nejméně riziková jsou ti zaměstnanci, kteří dojíždí do hodiny (65 %). Při podrobnějším pohledu, který bere v potaz jako další okolnost fakt, jestli mají zaměstnanci děti mladší 15 let, se ukazují tendence odcházet ještě markantněji. Pokud děti mají a dojíždí více než hodinu, odcházejí z 86 %. Pokud se tito zaměstnanci sami rozhodli odejít, uváděli, že za jejich rozhodnutím stojí rodinné důvody, dojíždění a stres. Nejméně riziková jsou s ohledem na dojíždění zaměstnanci bez malých dětí, kteří tráví na cestě do práce čas do hodiny – odchází ze 63 %.

Otázka předchozí zkušenosti s prací v call centru (dále jen CC) je probrána z více hledisek. Obecně vzato, zaměstnanci spíše tuto zkušenost nemají (55 %) a odcházejí pak častěji (ze 76 %) než ti, kteří už v CC pracovali (ze 63 %). Z hlediska pohlaví jsou nejrizikovějšími muži se zkušeností, odchází z 92 %. Ve většině případů se tak rozhodnou sami (63 %) a jako důvod odchodu nejčastěji uvádí jinou pracovní nabídku, poté nevyhovující náplň práce či produkty a stres. Pokud je iniciativa odchodu na straně zaměstnavatele, je za ní nejčastěji nedostačující výkon způsobený nedostatečnou flexibilitou zaměstnance přijmout prodejní styl společnosti, kdy zaměstnanec není schopen, popř. ochoten opustit v minulosti naučené vzorce prodeje u jiných společnostech. Ženy se zkušeností naopak odchází nejméně, pouze z 50 % (viz Tab. 6).

Tab. 6 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska pohlaví

	muži	ženy
pracovali v CC	92 %	50 %
nepracovali v CC	76 %	77 %

Z hlediska věku jsou rizikovějšími zaměstnanci z kategorií 19–25 let a 40 a více let, kteří v CC nikdy nepracovali. Odchází shodně ze 78 %. Nejméně riziková jsou zaměstnanci nejmladší kategorie s předchozí zkušeností, odchází v 57 % (viz Tab. 7). Totožné trendy se vykazují i v případě zkušenosti a nezkušenosti s aktivní linkou a studenými kontakty.

Tab. 7 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska věkových kategorií

	19–25 let	26–39 let	40+ let
pracovali v CC	57 %	67 %	67 %
nepracovali v CC	78 %	74 %	78 %

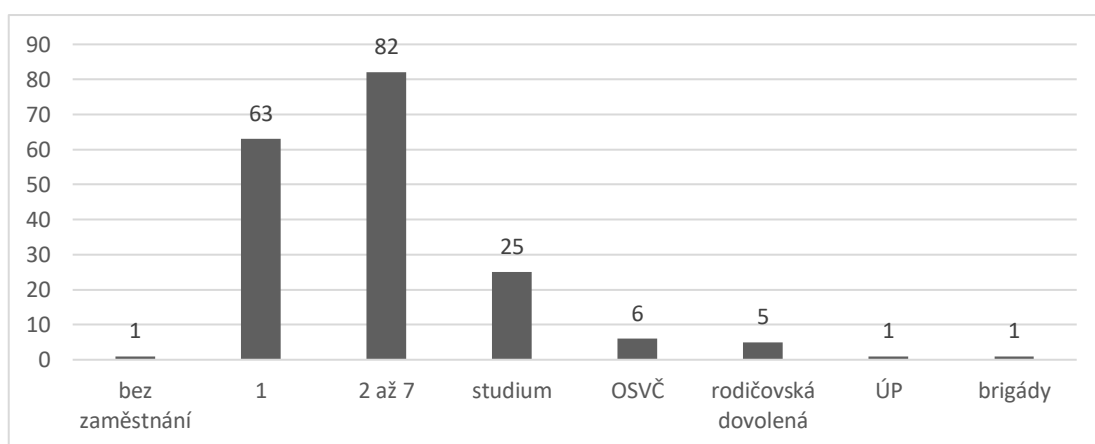
Jak ilustruje tabulka 8, v případě kombinace faktorů praxe v CC a studených kontaktů mají nejmenší tendenci odcházet zaměstnanci, kteří už v CC pracovali a zároveň se dříve nesetkali se studenými kontakty (55 %). Jedná se o respondenty v minulosti pracující na pasivní (zákaznické) lince. Nejvíce mají tendenci odcházet zaměstnanci bez praxe v CC, ale se zkušeností se studenými kontakty (80 %). Tzn., že v minulosti např. aktivně oslovovali veřejnost z důvodu průzkumu veřejného mínění.

Tab. 8 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska zkušenosti se studenými kontakty

	znají studené kontakty	neznají studené kontakty
pracovali v CC	66 %	55 %
nepracovali v CC	80 %	76 %

Počítač je obchodníkovým nástrojem k výkonu práce, proto je důležité, jestli je tuto technologii schopen používat. Více odcházeli zaměstnanci, kteří se označili za experta (79 %) a ti, kteří soudili, že počítačové technologie moc neovládají (80 %). U zaměstnanců uvádějících uživatelskou znalost odchodovost dosahovala 69 %. Nikdo z respondentů nevedl, že je pro něj práce s počítačem natolik problematická, že není pro něj.

Otázkou na nové zaměstnance byl i počet zaměstnání, ve kterých v předchozích 2 letech pracovali. Nejpočetnější skupinou byli respondenti uvádějící, že v uvedené době vystřídali 2–7 zaměstnání. Jak vyobrazuje obrázek 9, nejméně bylo těch, kteří uváděli, že zaměstnání nebyli, byli na Úřadě práce (dále jen ÚP) a pracovali pouze brigádně.



Obr. 9 Počet zaměstnání respondentů v posledních 2 letech

Mimo 2 respondenty, kteří uvedli, že v danou dobu buď nepracovali, nebo pracovali pouze na brigádách a odešli (jejich odchodovost je 100 %), se z hlediska zaměstnání, resp. jejich počtu, jeví jako nejproblematictější OSVČ, kteří odcházeli v 83 % případů. Značný podíl na této skutečnosti má v období výzkumu probíhající pandemie Covidu-19, kdy OSVČ nemohli vykonávat svou činnost a museli se nechat zaměstnat. V momentě, kdy se mohli ke své činnosti vrátit, učinili tak. Mimo jediného respondenta, který uvedl, že byl v předchozích 2 letech na ÚP a ve firmě zůstal, nejméně (ze 66 %) odchází zaměstnanci, kteří vystřídali 2–7 zaměstnání.

Noví zaměstnanci byli rovněž dotázáni na motivy jejich příchodu do firmy. Měli na výběr z 10 možností a také jim byl ponechán prostor pro vlastní vyjádření, pokud žádný z uvedených motivů nebyl vyhovující pro popsání skutečnosti. Vybírali 3 pro sebe nejdůležitější, proto % uvedená u jednotlivých motivů nedávají součet

100, ale vyjadřují, v kolika % případů byl daný motiv zmíněn (viz Tab. 9). Jako první 3 nejdůležitější zaměstnanci uváděli finanční ohodnocení (72 %), zlepšení svých komunikačních dovedností (47 %) a možnost plánování směn (41 %), přičemž tento trend vykazují prakticky všechny detailnější analýzy. Liší se pouze v míře kladení důrazu na daný motiv. Např. bylo zjištěno, že peníze jsou pro muže méně důležité (67 %) než pro ženy (74 %), což může být dáno podílem matek samoživitelek. Dále z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci s předchozí zkušeností s prací v CC kladou na peníze větší důraz (84 %) než respondenti bez praxe v této oblasti (62 %), což může být dáno jejich negativní zkušeností s financemi v předchozích CC. V této kategorii také existuje jediná výjimka v prvních 3 uváděných motivech – pro zaměstnance bez zkušenosti s CC je druhým motivem výzva nového zaměstnání (59 %) a třetím pak posun v komunikačních dovednostech. Na druhé straně spektra motivů stojí pomoc zákazníkům s 10 %, což je vzhledem k tomu, že jedná o práci v oblasti zákaznického servisu, poměrně překvapivé. Stejně tak je překvapující, že energetika, kterou se firma zabývá, a získání znalostí z této oblasti rovněž není pro zaměstnance nijak výrazně důležité (pouze z 15 %). Sami zaměstnanci zmínili jako motivaci kladné reference na firmu (2 %) a možnost zkráceného úvazku (1 %). Tyto možnosti v dotazníku na výběr nebyly.

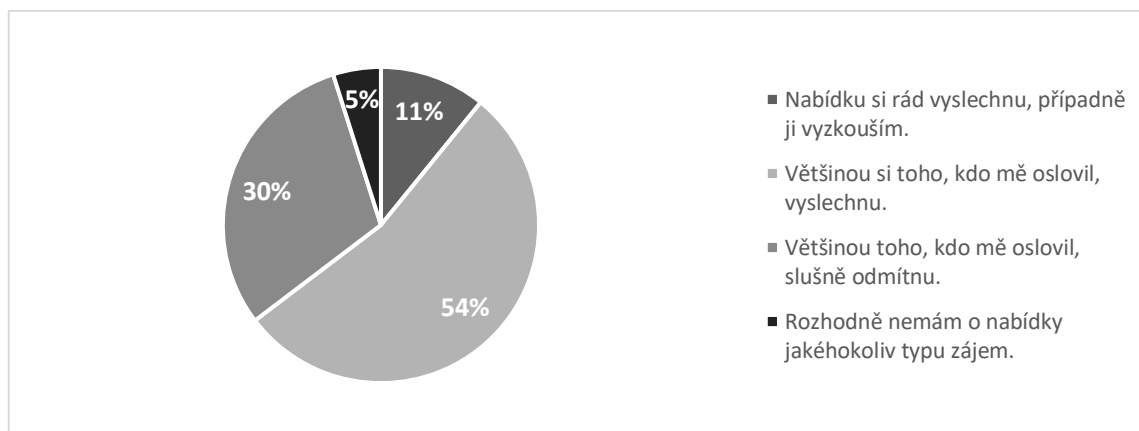
Tabulka 9 dále poukazuje na odchodovost u jednotlivých motivů. Vyjadřuje, kolik % z těch, kteří při nástupu do zaměstnání uvedli daný motiv, odešlo. Pokud pomineme jediný případ motivu možnosti zkráceného úvazku, nejrizikovějšími jsou z hlediska motivací ti, kteří přišli pro zlepšení svých komunikačních dovedností, a to s odchodovostí 83 %. Za nimi s odskokem následují zaměstnanci uvádějící jako motiv výzvu nového typu zaměstnání a pracovní prostředí.

Tab. 9 Uváděné motivace na nástupu a odchodovost v případě jednotlivých motivů

	uvedlo na nástupu	odchodovost
možnost plánování směn	41 %	62 %
finanční ohodnocení	72 %	70 %
zlepšení komunikačních dovedností	47 %	83 %
získání znalostí z oblasti energetiky	15 %	64 %
pomoc zákazníkům	10 %	67 %
výzva nového typu zaměstnání	42 %	74 %
pracovní prostředí	24 %	73 %
dobrá dostupnost od místa bydliště	22 %	66 %
podobnost s předchozím zaměstnáním	15 %	59 %
stabilita odvětví energií	11 %	70 %

Jelikož podstatou práce obchodníka po telefonu je nabízení určitého produktu potenciálním zákazníkům, byla v dotazníku položena i otázka na to, jak zaměstnanci reagují, když oni sami jsou v pozici zákazníka. Jak ilustruje obrázek 10, většina zaměstnanců minimálně nechá volajícímu prostor, menšina telefonáty s nabídkami odmítá. Nejvíce rizikovými jsou v této oblasti respondenti, kteří uvedli, že rozhodně nemají o žádné nabídky zájem. Jejich odchodovost činila 89 %. Tito zaměstnanci v polovině případů odchází z vlastní iniciativy, kdy jako důvod uvádí jinou práci, vyhoření či stres. Ve druhé polovině jsou ukončeni zaměstnavatelem pro nedostačující výkon, případně disciplinární přestupek. Tyto důvody jsou zřejmě dány tím, že zaměstnanec není v integritě s rolí zákazníka a zaměstnance, kdy na jedné straně on sám nabídky nechce, ale na straně druhé by měl nabízet v práci. Nejméně (z 55 %) odchází respondenti, kteří si nabídku rádi vyslechnou a případně ji vyzkouší. Při zvážení pohlaví jako další okolnosti výzkumu bylo zjištěno, že pokud jde o muže, odchází ve 100 % pokaždé, kdy uvádí nejvíce pozitivní a nejvíce negativní odpověď. Nejstabilnější jsou v této oblasti ženy, které nabídky rády zkouší – odchází pouze ve 44 %. Pokud je další okolností práce se studenými kontakty, ve 100 % odchází

zaměstnanci, kteří s nimi dříve nepracovali a rozhodně nemají o jakékoliv nabídky zájem. Nejméně (42 %) je to pak v případě, kdy rovněž respondentům praxe se studenými kontakty chyběla, ale rádi nabídky zkoušeli.



Obr. 10 Jak Vy sám/sama reagujete na telefonní nabídku produktu/služby?

Většina populace je v preferenci typu komunikace vyhraněna. Protože na zkoumané pozici je denně vedena komunikace po telefonu, měl výzkum přinést odpověď na otázku, zda preference respondentů korespondují s touto skutečností. Bylo zjištěno, že je 91 % zaměstnanců vyhraněno, z čehož většina (57 %) upřednostňuje osobní komunikaci oproti komunikaci po telefonu (35 %). Pouze 9 % respondentů uvedlo, že vyloženě nepreferuje určitý typ komunikace a tato skupina měla zároveň i nejmenší tendence odcházet (38 %), (viz Tab. 10). Největší odchodovost byla zaznamenána u respondentů s preferencí osobní komunikace (76 %). Ještě značnější je pak při detailnějším rozboru s ohledem na předchozí praxi v CC a z hlediska pohlaví. Ti, kteří dříve v CC nepracovali a preferovali osobní komunikaci, odcházeli z 84 %, muži upřednostňující tentýž typ komunikace odcházeli dokonce z 86 %. Nejméně v těchto kategoriích odcházeli komunikačně nevyhranění zaměstnanci s předchozí praxí v CC (25 %) a komunikačně nevyhraněné ženy (20 %).

Tab. 10 Preferovaný typ komunikace

	podíl na nástupech	odchodovost
osobní	57 %	76 %
po telefonu	35 %	70 %
bez preference	9 %	38 %

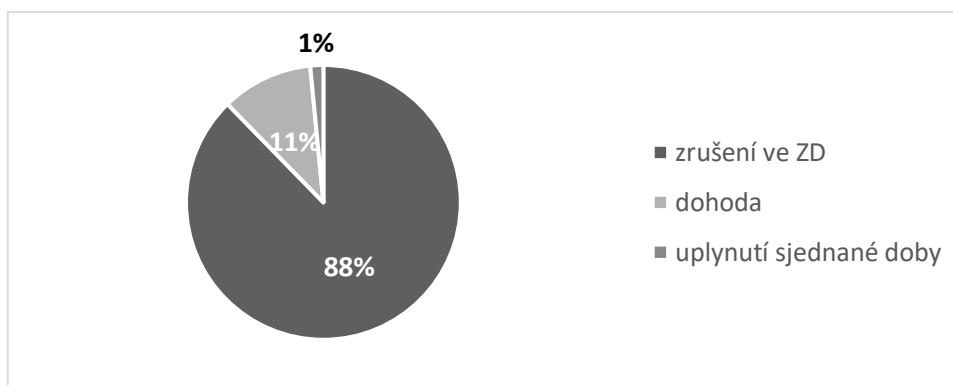
Obchodník po telefonu se několikrát denně setkává s odmítnutím, proto byli v rámci výzkumu respondenti dotázáni, zda z něj mají strach. Jak ukazuje tabulka 11, velmi podobě byly zastoupeny skupiny zaměstnanců, kteří rozhodně nebo spíše nemají strach z odmítnutí. Zdrženlivějších, kteří uvedli, že se spíše bojí, bylo pouze 7 %. Žádný respondent neuvedl, že by se rozhodně bál. Nejvyšší odchodovost (75 %) byla zaznamenána právě u skupiny, která měla z odmítnutí největší respekt. Nejméně odcházeli ti, kteří uvedli, že se odmítnutí rozhodně nebojí (68 %). Detailnější rozbor s ohledem na předchozí praxi v CC, na aktivní lince a se studenými kontakty však ukázal značné rozdíly. Nejnižší odchodovost vykazovali respondenti se zkušeností ze všech 3 oblastí, kteří uvedli, že se odmítnutí spíše bojí – v případě CC 50 %, aktivní linky 33 % a studených kontaktů 50 %. Nejvyšší odchodovost byla u respondentů, kteří naopak zkušenosti shodně ze všech 3 oblastí neměli a zároveň uvedli, že se odmítnutí taktéž spíše bojí – v případě CC odchodovost činila 88 %, u aktivní linky 89 % a u studených kontaktů 80 %.

Tab. 11 Máte strach z odmítnutí?

	podíl na nástupech	odchodovost
rozhodně ne	48 %	68 %
spíše ne	46 %	73 %
rozhodně ano	7 %	75 %

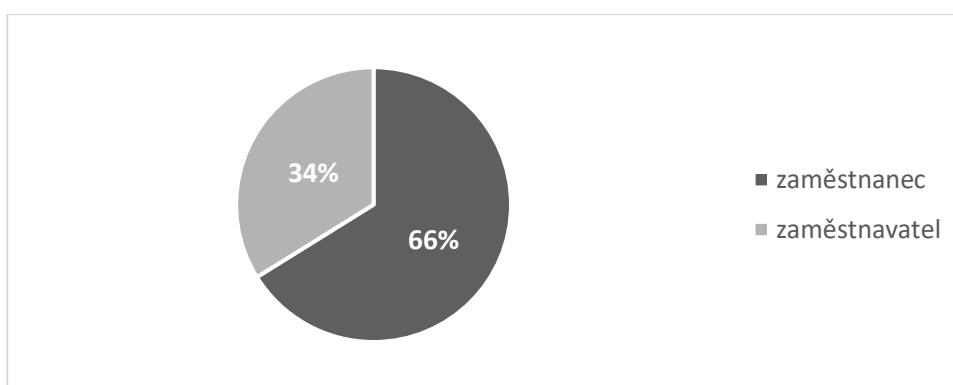
4.4.3 Analýza výstupních dotazníků

V daném období došlo k ukončení pracovního poměru u 130 ze 184 respondentů. Složení ukončení s ohledem na jejich právní formu je vyobrazeno na obrázku 11. Pracovní poměr byl ukončen v 88 % případů zrušením ve ZD, v 11 % dohodou a v 1 % uplynutím sjednané doby.



Obr. 11 Právní forma ukončení pracovního poměru

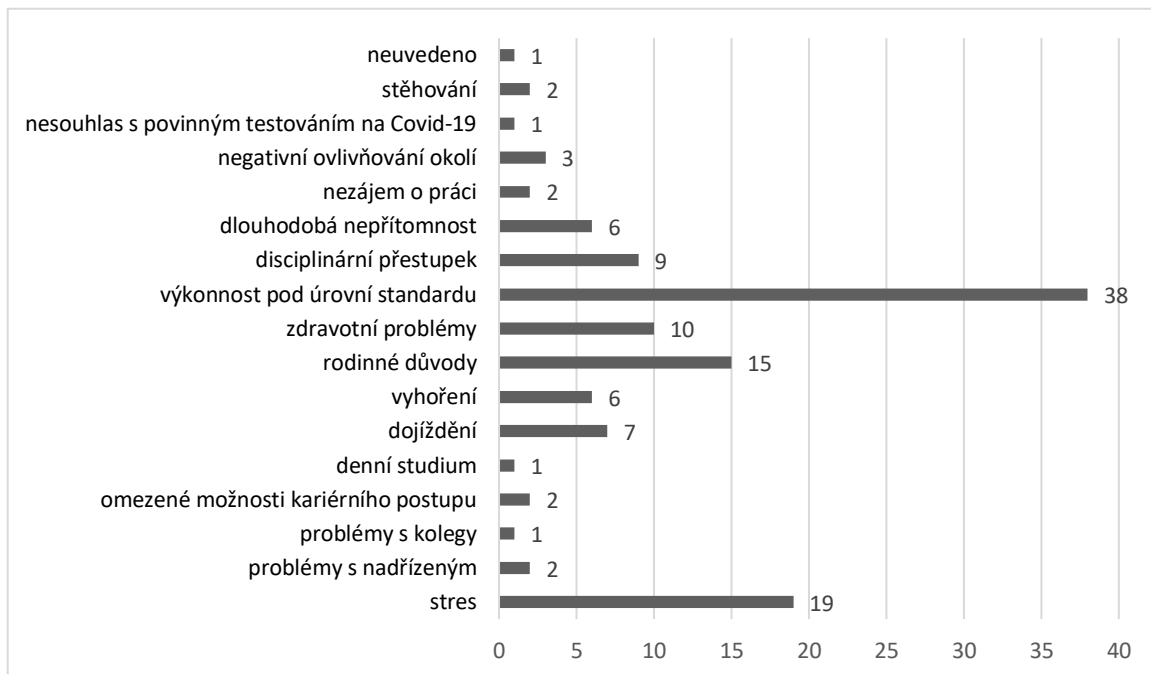
Obrázek 12 zobrazuje složení odchodů dle iniciativy, tedy zda za nimi stál zaměstnanec nebo zaměstnavatel. Většina ukončení (66 %) byla učiněna ze strany zaměstnance, minoritně (ze 34 %) ukončoval pracovní poměr zaměstnavatel.



Obr. 12 Iniciativa ukončení pracovního poměru

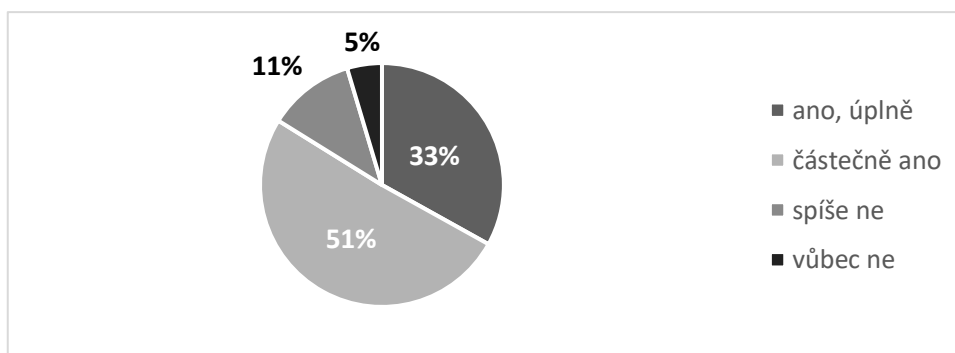
Zaměstnanec i zaměstnavatel měli v rámci dotazníku možnost uvést více důvodů, proč byl pracovní poměr ukončen a pokud jim nabízené možnosti nevyhovovaly, mohli dopsat vlastní. Těmi nakonec byly následující položky: nezájem o práci, negativní ovlivňování okolí, nesouhlas s testováním na Covid-19 a stěhování. Obecně nejčastějšími důvody pro ukončení byly nedostačující výkon, stres a rodinné důvody (viz Obr. 13). Zaměstnanci, kteří se

sami rozhodli skončit pracovní poměr, nejčastěji uváděli, že tak učinili pro nalezení jiné práce (36 %), stres (22 %) a nevyhovující náplň práce či produkty (20 %). Zaměstnavatel měl jako nejčastější důvody výkonnost pod úrovní standardu (77 %), disciplinární přestupek (20 %) a dlouhodobou nepřítomnost (14 %).



Obr. 13 Důvody pro ukončení pracovního poměru

Na otázku, zda práce v nejmenované firmě splnila jejich očekávání, odcházející zaměstnanci v 84 % případů odpovídali, že úplně nebo alespoň částečně. Očekávání 16 % zaměstnanců spíše nebo vůbec naplněno nebylo (viz Obr. 14).



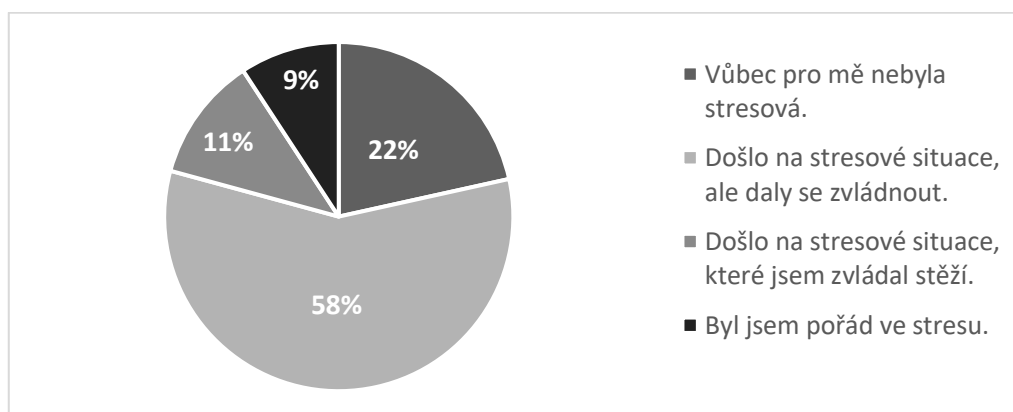
Obr. 14 Splnila práce ve společnosti Vaše očekávání?

Dle iniciativy odchodů tak odpovídali majoritně ti zaměstnanci, se kterými byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele (viz Tab. 12).

Tab. 12 Naplnění očekávání dle iniciativy ukončení pracovního poměru

	ano, úplně	částečně ano	spíše ne	vůbec ne
zaměstnanec	72 %	67 %	60 %	33 %
zaměstnavatel	28 %	33 %	40 %	67 %

Zaměstnanci byli rovněž dotázáni na zhodnocení stresu, kterému byli v práci vystaveni (viz Obr. 15). 79 % z nich uvedlo, že práce pro ně nebyla stresová nebo se stresové situace daly zvládnout. Negativně se vyjádřilo 21 %, pro které byla práce z hlediska stresu stěží zvládnutelná nebo byli dokonce ve stresu permanentně. Jak vyplývá z tabulky 13, tendence podléhat stresu je tím vyšší, čím více se zaměstnanec obává odmítnutí. Zaměstnanci, kteří ve vstupním dotazníku uvedli, že se spíše odmítnutí bojí, hodnotili práci jako stresovou nejvíce ze všech.

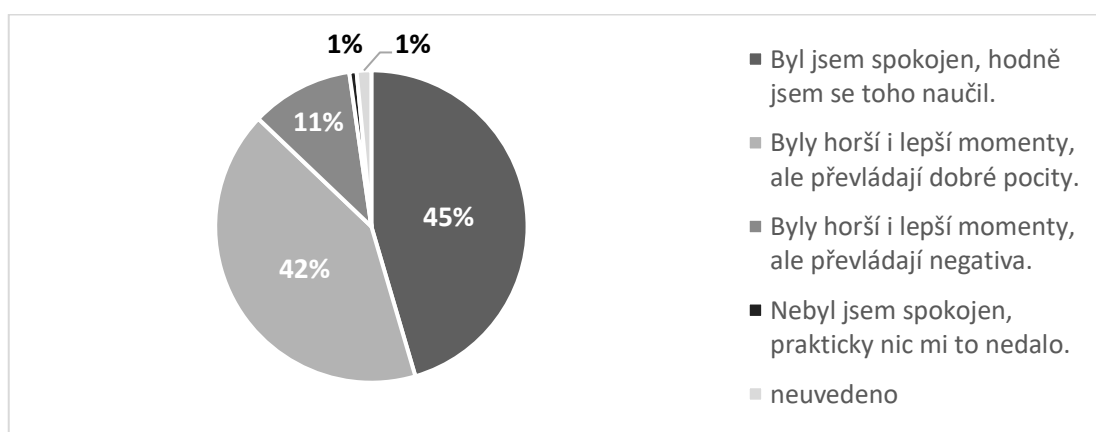


Obr. 15 Jak hodnotíte práci na pozici obchodníka po telefonu z hlediska stresu?

Tab. 13 Vazba předpokládaného strachu z odmítnutí a popisovaného stresu při ukončení pracovního poměru

	rozhodně se nebojím odmítnutí	spíše se nebojím odmítnutí	spíše se bojím odmítnutí
práce pro mě nebyla stresová	33 %	11 %	11 %
stres se dal zvládnout	52 %	67 %	33 %
zvládal jsem stres stěží	7 %	13 %	33 %
byl jsem pořád ve stresu	8 %	8 %	22 %

Další otázka směřovala na zhodnocení získané zkušenosti ve firmě. 88 % respondentů ji hodnotilo pozitivně, 12 % negativně a 2 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo (viz Obr. 16). Největší podíl zaměstnanců, kteří hodnotili zkušenost jako negativní, byl zastoupen u těch, jejichž očekávání nebylo naplněno (67 %), (viz Tab. 14).



Obr. 16 Jak hodnotíte zkušenost získanou ve společnosti?

Tab. 14 Vazba míry naplnění očekávání a hodnocení zkušeností ve společnosti

	očekávání naplněno	očekávání částečně naplněno	očekávání spíše nenaplněno	očekávání nenaplněno
byl jsem spokojen	60 %	45 %	27 %	0 %
převažují dobré pocity	35 %	48 %	33 %	17 %
převažují negativa	5 %	5 %	33 %	67 %
nebyl jsem spokojen	0 %	0 %	7 %	0 %
neuveďeno	0 %	2 %	0 %	16 %

Zaměstnanci byli při odchodu též dotázáni, s čím byli a s čím naopak nebyli ve firmě spokojeni. V obou případech mohli volit více z uvedených možností, případně doplnit vlastní. V tabulce 15 jsou uvedeny pouze předem dané možnosti. Opět z důvodu vícera možných odpovědí jednotlivé položky tabulky nedávají součet 100 %, ale uvádí, v kolika % dotazníků byla daná odpověď zaškrtnuta. Nejvíce pozitivně byl hodnocen kolektiv (86 %), dále pracovní prostředí (68 %) a nadřízený (48 %). Nejméně často byla vyjádřena spokojenost s náplní práce (15 %), firemní kulturou (18 %) a poskytovanými benefity (20 %). Nízké procento spokojenosti s firemní kulturou je pravděpodobně zapříčiněno nedostatečnou definicí, co si pod tímto pojmem mají zaměstnanci představit. Sami zaměstnanci doplňovali, že byli spokojeni s trenéry (2 %) a pracovní dobou (1 %). Naopak nespokojenost byla uváděna především u položek náplně práce (36 %). Ve 36 % dotazníků je nespokojenost neuveďena, a to v menšině proto, že zaměstnanci ji nechtěli uvádět a ve většině proto, že dle jejich slov nebylo nic, s čím by byli vyloženě nespokojeni. Mezi důvody nespokojenosti byly ve 2 % doplňovány nepříjemné reakce zákazníků, nepřímé nebo nepravdivé informace a svůj vlastní

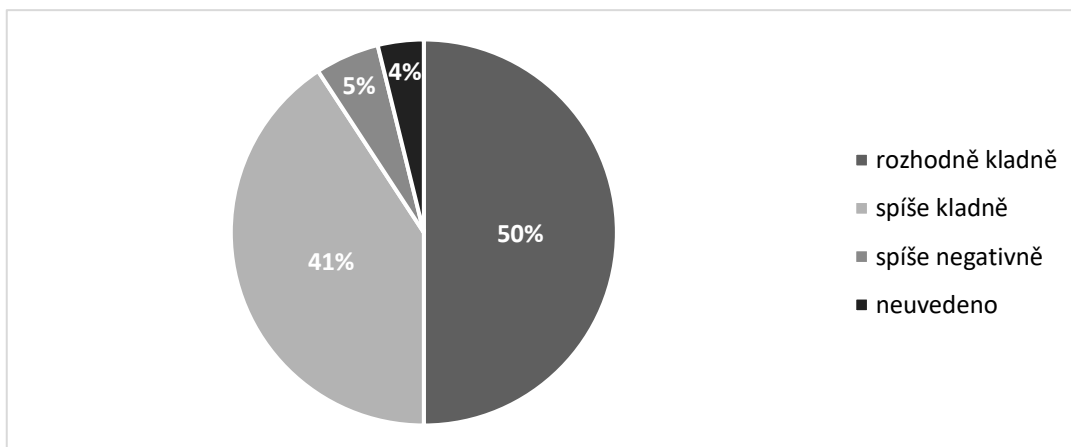
výkon. V 1 % pak organizace přestávek, psychická náročnost, kritika a nevyhovující lokalita.

Tab. 15 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců

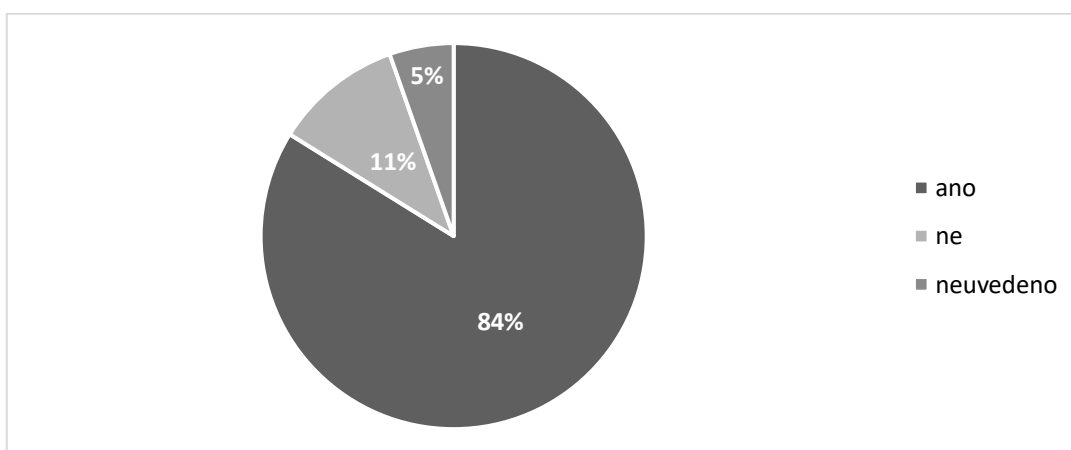
	spokojenost	nespokojenost
kolektiv	86 %	2 %
finanční ohodnocení	42 %	4 %
pracovní prostředí	68 %	1 %
firemní kultura	18 %	7 %
nadřízený	48 %	7 %
náplň práce	15 %	36 %
komunikace	36 %	8 %
benefity	20 %	2 %
neuveдено	0 %	36 %

Zaměstnanci měli rovněž možnost vyjádřit vlastní doporučení, co by z jejich pohledu mohla firma změnit. Tuto otevřenou otázku však prakticky nevyužívali. Odpovědi bylo získáno zanedbatelně, nicméně pokud se zaměstnanec vyjádřil, poukazoval na potřebu změny přístupu k tzv. talk time (tj. čas strávený voláním) a počítání docházky.

V poslední části byli zaměstnanci dotázáni na hodnocení firmy jakožto zaměstnavatele a její případné doporučení. Drtivá většina respondentů hodnotila zaměstnavatele kladně (91 %), (viz Obr. 17). Taktéž by většina zaměstnavatele doporučila (84 %), (viz Obr. 18). Žádný respondent neodpověděl, že by firmu hodnotil rozhodně negativně.



Obr. 17 Jak hodnotíte společnost jako zaměstnavatele?



Obr. 18 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele?

4.5 Shrnutí empirické části a formulace doporučení

Provedený výzkum dokázal, že fluktuace v CC je opravdu vysoká, konkrétně 125 %. Zároveň bylo výpočtem prosté odchodovosti na vzorku respondentů, tedy poměrem počtu odchozích zaměstnanců vůči nastoupeným zaměstnancům, zjištěno, že z nových zaměstnanců zůstává už během prvních pár týdnů u nejmenované společnosti pouze minorita. Už během ZD odchází 62 % nových zaměstnanců, nejrizikovějším obdobím je v tomto ohledu především 2.–3. týden trvání pracovního poměru.

Výzkumné šetření rovněž prokázalo existenci rizikových faktorů předurčujících, že zaměstnanec, který je vykazuje, má větší tendenci z pozice obchodníka po telefonu odcházet. Čistě existence některého z níže uvedených aspektů rizikovosti však nezakládá automaticky důvod pro nepřijetí uchazeče

na zkoumanou pozici. Posuzování rizikových faktorů nemá zastupovat jiné metody výběru, má je pouze doplňovat. Může být případně jazýčkem vah, pokud má personalista, resp. personalistka po využití klasických výběrových metod pochybnosti, zda je uchazeč na tuto pozici opravdu vhodným.

Významnou rizikovost odchodu (tj. 80 % a více) vykazují následující faktory:

- muži (především s malými dětmi, předchozí praxí na obdobné pozici, nemající žádný zájem o nabídky po telefonu, preferující osobní komunikaci),
- absolutorium VOŠ,
- předchozí práce na živnostenský list,
- malé děti v kombinaci s více než hodinovým cestováním do práce,
- zkušenost s prací se studenými kontakty a zároveň nezkušenost s prací v CC (tj. např. oslovování na ulici s průzkumem veřejného mínění),
- motivovanost zlepšením komunikačních dovedností,
- nezájem o jakékoliv nabídky po telefonu (především u mužů a nezkušených v oblasti práce se studenými kontakty),
- preference osobní komunikace v kombinaci s nezkušeností s prací v CC,
- spíše obavy z odmítnutí v kombinaci s nezkušeností s obdobnou pozicí.

Relativní stabilitu (tj. odchodovost 65 % a méně) s ohledem na vysokou fluktuaci v oblasti zákaznického servisu vykazují následující faktory:

- ženy (především bezdětné nebo s dětmi staršími 15 let a s praxí na obdobné pozici),
- dosažené střední odborné vzdělání s maturitou,
- maximálně hodinové cestování do práce,
- mladí lidé (19–25 let) s praxí v CC,
- zkušenost s prací v CC a zároveň nezkušenost se studenými kontakty (tj. např. práce na pasivní lince),
- motivovanost možností plánování směn, získáním znalostí z oblasti energií a podobností s předchozím zaměstnáním,

- ochota vyslechnout si nabídku po telefonu a případně ji vyzkoušet (platí zejm. u žen a těch, kteří dříve nepracovali se studenými kontakty),
- nevyhraněnost v preferenci typu komunikace (platí zejm. u žen a těch, kteří mají praxi z CC),
- spíše obavy z odmítnutí v kombinaci s praxí na obdobné pozici.

Dále bylo zjištěno, že pracovní poměr je nejčastěji ukončován ve ZD a z iniciativy zaměstnance, nejčastěji z důvodu přijetí jiné pracovní nabídky, nevyhovující náplně práce a stresu. Jak ale zaměstnanci dále uváděli, práce v drtivé většině případů alespoň částečně splnila jejich očekávání, tedy do zaměstnání nastupovali minimálně s vědomím, jaká náplň práce je čeká. Tento fakt pravděpodobně ilustruje dobu poznamenanou pandemií Covidu-19, ve které výzkum probíhal a obecné vnímání práce v call centru. Lidé ji považují spíše za přestupní stanici, za určité krátkodobé řešení a jen velmi málo z nich chce nebo dokáže tuto práci vykonávat dlouhodobě. Zároveň nebylo prokázáno, že by práce byla zvláště náročná na stres. O něco více stresová je však pro zaměstnance obávající se odmítnutí ze strany zákazníka. Zkušenost zaměstnanců s firmou byla hodnocena veskrze pozitivně a zaměstnanci by ji jako svého zaměstnavatele doporučili.

V návaznosti na provedené šetření jsou dále formulována doporučení určitých postupů a úpravy v některých oblastech fungování firmy. Vzhledem ke zjištěné vysoké míře fluktuace a zároveň k potřebě udržení kontinuálního fungování firmy bez negativních dopadů na objem realizovaných prodejů, je potřeba stále pokračovat v intenzivním procesu náboru. Tato strategie by měla přetrvávat do doby, než se projeví vliv stabilizačních opatření, která jsou popsána níže.

Mělo by dojít ke změnám v koncepci výběrového řízení. Pravidelně by se jej měl účastnit manažer provozu, jakožto vedoucí úseku, na který se uchazeči hlásí. Přece jen se jedná o jeho potenciální podřízené a měl by proto mít možnost se vyjádřit, zda uchazeči splňují či nesplňují jeho požadavky a představy o tom, jaké kvality by měl obchodník vykazovat. Dále by ve vztahu k náboru měla firma brát v potaz identifikované rizikové faktory jakožto doplňkovou, podpůrnou metodu při posuzování uchazečů. Jako doplněk by bylo též vhodné zařadit psychologický test (např. test 16 osobnostních typů), díky kterému by bylo možné opět o něco

přesněji posoudit osobnostní charakteristiky uchazečů a tím spíše detekovat nejvhodnějšího z nich.

V oblasti pracovních podmínek je vhodné zvážit redesign systému odměňování a bonusového schématu, jelikož v 72 % noví zaměstnanci přichází z důvodu, že je motivují peníze, ale pouze ze 42 % při ukončení uvádí, že se mzdou byli spokojeni. Zaměstnanci si evidentně přišli v první řadě vydělat, aby byli schopni zabezpečit své základní potřeby, nicméně jejich představy jsou naplněny pouze v menšině, což představuje riziko. Na místě je i zhodnocení poskytovaných benefitů, protože se pouze 20 % zaměstnanců vyslovilo, že s nimi bylo spokojeno. V době krize na trhu práce, kdy poptávka ze strany firem významně převyšuje nabídku na straně domácností, opravdu stačí poměrně málo na to, aby se zaměstnanec rozhodl změnit práci pro lepší peníze nebo pro benefity.

S ohledem na zjištěné výrazné riziko odchodu v rámci 2. a 3. týdne se doporučuje, aby v tomto období byla zaměstnancům věnována zvláštní pozornost ze strany oddělení HR, aby bylo možné odhalit případné pochybnosti zaměstnance o svém setrvání ve firmě a následně jej stabilizovat. Na druhé straně je také žádoucí zabývat se důvodem, proč je drtivá většina skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele zapříčiněna posouzením výkonu zaměstnance jako nedostačujícího. Tato problematika by měla být řešena v úzké spolupráci oddělení HR s oddělením tréninku, protože ukončení se ve většině realizují během prvních 6 týdnů, které zaměstnanec tráví právě v kompetenci tohoto oddělení. Mělo by být zhodnoceno, nakolik je trénink schopen ještě více lidem s nižším výkonem pomoci, než je tomu v současnosti a zároveň by měla být zhodnocena i otázka přetvoření koncepce výběrového řízení tak, aby bylo možné lépe posoudit kompetenci tahu na branku, prodeje a komunikace.

V neposlední řadě by mělo HR oddělení se zaměstnanci provádět pravidelné zpětné vazby, intenzivněji s nováčky. První zpětná vazba by měla být provedena, jak již bylo výše zmíněno, mezi 3. a 4. týdnem. Další by měla proběhnout před přechodem nováčka z oddělení tréninku na oddělení provozu, tj. za normálních okolností v 6. týdnu setrvání ve firmě. Třetí zpětná vazba by se měla konat ke konci ZD, aby mohla být oboustranně vyhodnocena dosavadní spolupráce, aby bylo rozhodnuto o pokračování nebo ukončení pracovního poměru. Následně by měly zpětné vazby probíhat pravidelně kvartálně, maximálně pololetně.

Závěr

Lidská práce je i přes značnou pokročilost v oblasti technologií stále zásadní. Zkoumaná pozice obchodníka po telefonu je toho příkladem. Stále existují pracovní místa, která jsou moderní technikou nesnadno nahraditelná a není jich málo. S ohledem na krizi na trhu práce, vidinu ekonomické krize a stále pokračující pandemii Covidu-19 je potřeba si lidské práce ještě více vážít a přistupovat k ní s respektem. Získat kvalitní zaměstnance totiž v této době není jednoduché a udržet si je ještě těžší.

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu pracovního místa obchodníka po telefonu. Orientovala se především na 2 oblasti. První bylo posouzení, nakolik zaměstnanci na této pozici fluktuují. Druhá oblast se soustředila na identifikaci faktorů, které mohou pomoci oddělení HR už v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců identifikovat, zda se může jednat o potenciálně rizikového zaměstnance z hlediska odchodu.

V teoretické části byla popsána důležitá východiska pro posouzení zkoumané pozice a provedení výzkumu. Těmi byly v první řadě poznatky, které se váží k problematice fluktuace. Jejich součástí jsou formy a důvody ukončení pracovního poměru zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále bylo popsáno, jak je výpočet míry fluktuace prováděn a jak je tato míra posuzována. V neposlední řadě byly uvedeny negativa, ale zároveň i přínosy fluktuace, protože i když je vnímána jako jev negativní, může firmě přinášet i značná pozitiva. Nicméně platí, že je fluktuace dobrý sluha, ale zlý pán. Dalším východiskem byla strategie nábory, v němž bylo mj. uvedeno, že je důležité, aby personální plánování bylo integrální součástí strategického plánování celé firmy, což v minulosti nebylo běžnou praxí. Byl popsán celý proces získávání zaměstnanců a následný výběr včetně jeho možných metod. Oba tyto procesy hrají zásadní roli ve formování pracovní síly a její kvality ve firmě, a proto je třeba jim věnovat patřičnou pozornost. Posledním východiskem byla motivace zaměstnanců – co je pro zaměstnance důvodem, proč jsou ochotni pracovat a proč jsou v práci spokojení, potažmo nespokojení.

Empirická část se zakládala na vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo po 10 měsících v nejmenované firmě a účastnilo se jej 184 zaměstnanců. Bylo zjištěno, že fluktuace v CC na pracovní pozici obchodníka po telefonu dosahuje

125 %, čímž bylo potvrzeno, že fluktuace v sektoru zákaznického servisu dosahuje vysokých hodnot. Existence rizikových faktorů předurčujících, že zaměstnanec je náchylnější k ukončení pracovního poměru, byla rovněž potvrzena. Bylo identifikováno 9 těchto faktorů, které by měly oddělení HR dále pomoci v posuzování uchazečů a jejich vhodnosti zastávat zkoumanou pozici. Na základě analýzy nástupních a výstupních dotazníků byla firmě dána doporučení. Zároveň bylo zjištěno, že je svými dnes již bývalými zaměstnanci hodnocena velmi pozitivně a jako zaměstnavatel by byla doporučena.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephan TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak poznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

FARSKÁ, Hana. *Nebojme se fluktuace, pracujme s ní*. Hospodářské noviny [online]. 2013 [cit. 28.9.2021]. Dostupné z: <https://hn.cz/c7-61339920-13pcb8-a4187fd80a25ac3>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-2.

MPSV, Tisková zpráva. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/805559/TZ_nezamestnanost0711.pdf/725b23cb-7879-155f-c8c0-b4c272b06e41. [cit. 20.9.2021].

MPSV, Tisková zpráva. Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/09_07_2021_TZ_nezamestnano_st_%C4%8Derven.pdf/1f00e153-61f1-49b5-af14-9bd2b8589d48. [cit. 20.9.2021].

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

PECHOVÁ, Jana. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

ŠENKOVÁ, Silva. *Latinsko-český, česko-latinský slovník*. 3. opr. vydání. Olomouc: Nakladatelství Olomouc s. r. o., 2005. ISBN 80-7182-144-6.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

QUICK, James and Debra NELSON. *Principles of Organizational Behavior: Realities and Challenges*. 8th. ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111- 96970-7.

Zákoník práce. Redakční uzávěrka 1.2.2021. Ostrava: Sagit, 2021. ISBN 978-80-7488-457-3.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 13 kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance.....	10
Obr. 2 Hierarchie potřeb.....	24
Obr. 3 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	25
Obr. 4 Motivační trojúhelník.....	26
Obr. 5 Yerksův-Dodsonův zákon.....	27
Obr. 6 Počet odchodů zaměstnanců v souvislosti s týdnem setrvání ve firmě	33
Obr. 7 Odchodovost mužů.....	33
Obr. 8 Odchodovost žen.....	34
Obr. 9 Počet zaměstnání respondentů v posledních 2 letech	39
Obr. 10 Jak Vy sám/sama reagujete na telefonní nabídku produktu/služby?	42
Obr. 11 Právní forma ukončení pracovního poměru.....	44
Obr. 12 Iniciativa ukončení pracovního poměru	44
Obr. 13 Důvody pro ukončení pracovního poměru	45
Obr. 14 Splnila práce ve společnosti Vaše očekávání?.....	45
Obr. 15 Jak hodnotíte práci na pozici obchodníka po telefonu z hlediska stresu?	46
Obr. 16 Jak hodnotíte zkušenost získanou ve společnosti?	47
Obr. 17 Jak hodnotíte společnost jako zaměstnavatele?	50
Obr. 18 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele?	50

Seznam tabulek

Tab. 1 Odchodovost dle věkových kategorií.....	34
Tab. 2 Ukončení pracovního poměru – jeho iniciativa a forma dle věkových kategorií.....	35

Tab. 3 Dosažené vzdělání respondentů a odchodovost v jednotlivých kategoriích	
36	
Tab. 4 Podíly na celkových nástupech a odchodovost u mužů	36
Tab. 5 Podíly na celkových nástupech a odchodovost u žen	37
Tab. 6 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska pohlaví.....	38
Tab. 7 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska věkových kategorií.....	38
Tab. 8 Zkušenost s prací v CC – porovnání odchodovosti z hlediska zkušenosti se studenými kontakty.....	38
Tab. 9 Uváděné motivace na nástupu a odchodovost v případě jednotlivých motivů	
41	
Tab. 10 Preferovaný typ komunikace	43
Tab. 11 Máte strach z odmítnutí?.....	43
Tab. 12 Naplnění očekávání dle iniciativy ukončení pracovního poměru	46
Tab. 13 Vazba předpokládaného strachu z odmítnutí a popisovaného stresu při ukončení pracovního poměru	47
Tab. 14 Vazba míry naplnění očekávání a hodnocení zkušenosti ve společnosti	48
Tab. 15 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců	49

Seznam příloh

Příloha 1	61
Příloha 2	64

Dotazník pro nastupujícího zaměstnance

Jméno a příjmení

.....

datum nástupu

.....

1. Kolik Vám je let?

.....

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

střední odborné bez maturity

střední odborné s maturitou

střední všeobecné s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

3. Máte děti mladší 15 let?

ano

ne

4. Kolik času strávíte na jedné cestě do práce?

do 30 minut

do hodiny

více než hodinu

5. Máte zkušenosti s prací v callcentru?

ano

ne

6. Pracoval/a jste někdy na tzv. aktivní lince?

(aktivní oslovování po telefonu, ne pasivní čekání na hovor)

ano

ne

7. Oslovoval/a jste někdy tzv. studené kontakty?

(náhodné oslovení člověka, který si kontakt přímo nevyžádal)

ano

ne

8. **Jak ovládáte práci na počítači?**
- Jsem expert.
- Mám uživatelskou znalost.
- Počítačové technologie moc neovládám.
- Mám problém s prací na počítači, není to pro mě.

9. **V kolika zaměstnáních jste pracoval/a v posledních 2 letech?**

10. **Na jaký typ úvazku chcete ve společnosti XXX pracovat?**
- HPP – plný úvazek (7 hodin/den)
- HPP – zkrácený úvazek (6 hodin/den)
- DPP
- DPČ

11. **Jaká byla Vaše motivace pro nástup právě do společnosti XXX?**
- Vyberte, prosím, 3 pro Vás nejdůležitější faktory.**
- možnost plánování směn
- finanční ohodnocení
- zlepšení svých komunikačních dovedností
- získání znalostí z oblasti energetiky
- pomoc zákazníkům
- výzva nového typu zaměstnání
- pracovní prostředí
- dobrá dostupnost od místa bydliště
- podobnost s předchozím zaměstnáním
- stabilita odvětví energií
- jiná

12. **Co je podle Vás nejdůležitější v práci obchodníka po telefonu?**

13. **Jak Vy sám/sama reagujete na telefonní nabídku produktu/služby?**
- Nabídku si rád/a vyslechnu, případně ji vyzkouším.
- Většinou si toho, kdo mě oslovil, vyslechnu.
- Většinou toho, kdo mě oslovil, slušně odmítnu.
- Rozhodně nemám o nabídky jakéhokoliv typu zájem.

14. Jaký typ komunikace preferujete?

osobní (tzv. face-to-face)

po telefonu

15. Máte strach z odmítnutí?

rozhodně ne

spíše ne

spíše ano

rozhodně ano

Dotazník pro odcházejícího zaměstnance

jméno a příjmení

datum pohovoru

datum nástupu

datum odchodu

.....

.....

.....

.....

1. Forma ukončení

- zrušení ve ZD ze strany zaměstnance
- zrušení ve ZD ze strany zaměstnavatele
- dohoda ze strany zaměstnance
- dohoda ze strany zaměstnavatele
- výpověď ze strany zaměstnance
- výpověď ze strany zaměstnavatele
- okamžité zrušení pracovního poměru
- uplynutím sjednané doby

2. Důvod(y) ukončení

- jiná pracovní nabídka
- práce ve vlastním oboru
- finanční důvody
- aktivní linka
- nevyhovující náplň práce/produkty
- stresovost práce
- práce ve směnném provozu
- problémy s nadřízeným
- problémy s kolegy
- omezené možnosti kariérového postupu
- denní studium
- dojíždění
- vyhoření
- rodinné důvody
- zdravotní problémy

odchod do důchodu

výkonnost pod úrovní standardu

disciplinární přestupek

dlouhodobá nepřítomnost

nemožnost plnění úvazku

jiné

3. Splnila práce ve společnosti XXX Vaše očekávání?

ano, úplně

částečně ano

spíše ne

vůbec ne

4. Jak hodnotíte práci na pozici obchodníka po telefonu z hlediska stresu?

Vůbec pro mě nebyla stresová.

Došlo na stresové situace, ale daly se zvládnout.

Došlo na stresové situace, které jsem zvládl stěží.

Byl/a jsem pořád ve stresu.

5. Jak hodnotíte zkušenost získanou ve společnosti XXX?

Byl/a jsem spokojen/a, hodně jsem se toho naučil/a.

Byly horší i lepší momenty, ale převládají dobré pocity.

Byly horší i lepší momenty, ale převládají negativa.

Nebyl/a jsem spokojen/a, prakticky nic mi to nedalo.

6. S čím jste byl/a ve společnosti XXX spokojen/a?

kolektiv

finanční ohodnocení

pracovní prostředí

firemní kultura

nadřazený

náplň práce

komunikace

benefity

jiné

7. S čím jste byl/a ve společnosti XXX nespokojen/a?

kolektiv

finanční ohodnocení

pracovní prostředí

firemní kultura

nadřizený

náplň práce

komunikace

benefity

jiné

8. **Máte nějaké doporučení, co by se mohlo ve společnosti XXX změnit?**

9. **Jak hodnotíte společnost XXX jako zaměstnavatele?**

rozhodně kladně

spíše kladně

spíše negativně

rozhodně negativně

10. **Doporučil/a byste společnost XXX jako zaměstnavatele?**

ano

ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Adéla Štěpanovská		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Fluktuace zaměstnanců na pozici obchodníka po telefonu a její důsledky pro nábor		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	68		
POČET OBRÁZKŮ	18		
POČET TABULEK	15		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na fluktuaci zaměstnanců v zákaznickém servisu a její dopady na proces náboru. Cílem této práce je zjištění míry fluktuace na pozici obchodníka po telefonu, zjištění jejích dopadů na nábor a identifikace rizikových faktorů, které mají na fluktuaci vliv.</p> <p>Teoretická část je zaměřena na východiska související s tímto tématem – na soudobé poznatky k fluktuaci zaměstnanců, strategii náboru a motivaci zaměstnanců. V empirické části je vyhodnoceno výzkumné šetření prostřednictvím analýzy dotazníků.</p> <p>Šetřením bylo prokázáno, že fluktuace obchodníků po telefonu je velmi vysoká (125 %), a proto je potřeba neustále a masivně provádět nábor. Dále bylo prokázáno, že existují faktory predikující rizikovitost zaměstnance z hlediska odchodu. Na základě těchto zjištění byla dána doporučení pro snížení míry fluktuace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	fluktuace, nábor, ukončení pracovního poměru, riziko odchodu, zaměstnanec, zaměstnavatel		

ANNOTATION

AUTHOR	Adéla Štěpanovská		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employee turnover at the position of contact centre agent and its impact on recruitment		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	68		
NUMBER OF PICTURES	18		
NUMBER OF TABLES	15		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on employee turnover in customer service and its impact on recruitment process. The aim of the thesis is to discover the rate of employee turnover at the position of contact centre agent, to discover its impact on recruitment process and to identify risk factors which have an impact on employee turnover.</p> <p>The theoretical part is focused on theoretical base related to the topic – contemporary findings about employee turnover, recruitment strategy and employee motivation. The research is evaluated in the empirical part through the analysis of questionnaires.</p> <p>The research proved that employee turnover on the job of trader on the phone is very high (125 %), that is why there is a need of permanent and massive recruitment. It was proved that there exist risk factors which predict a danger of employee leaving. Based on these findings were given recommendations for depreciation of employee turnover rate.</p>		
KEY WORDS	Employee turnover, recruitment, termination of employment, risk of leaving, employee, employer		