



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vyhodnocení účinnosti motivačních faktorů ve vybrané společnosti

Motivation Factors Effectivity Assessment in a Selected Company

Student: Tomáš Podešva

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2018

# Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Podešva**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Vyhodnocení účinnosti motivačních faktorů ve vybrané společnosti**  
**Motivation Factors Effectivity Assessment in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza účinnosti vybraných faktorů
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualiz. vyd. SOET, vol. 19. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma Vyhodnocení účinnosti motivačních faktorů ve vybrané společnosti, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Opavě dne 9. 5. 2018

*Tomáš Podešva*

Tomáš Podešva

Tímto bych rád poděkoval doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a čas, který mi věnovala při psaní práce. Mé velké díky patří Janu Čerešňovi, vedoucímu pracovní skupiny operátorů call centra innogy v Opavě, za mimořádnou vstřícnost, čas a ochotu.

## Obsah

1. Úvod .....	5
1.1 Význam motivace .....	5
1.2 Cíle a obsah práce .....	5
2. Teoretická východiska motivace.....	7
2.1 Motiv a motivace.....	7
2.2 Stimul a stimulace .....	9
2.3 Dynamika motivace .....	11
2.3.1 Frustrace a deprivace .....	11
2.4 Vliv individuálních charakteristik na výkon.....	12
2.5 Teorie motivace .....	15
2.5.1 Teorie Portera a Lawlera .....	15
2.5.2 Adamsova teorie rovnosti .....	16
2.5.3 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	17
2.6 Job design .....	18
2.7 Komunikace.....	19
2.7.1 Komunikační proces .....	19
2.7.2 Bariéry komunikace .....	20
2.7.3 Účinná komunikace.....	21
2.7.4 Asertivita .....	22
2.8 Vedoucí pracovník.....	22
2.9 Odměňování zaměstnanců.....	23
2.9.1 Odměna, hodnocení práce a jejich vztah k výkonu .....	24
2.9.2 Celková odměna .....	25
2.9.3 Mzdové formy .....	27
2.9.4 Individuální zásluhové odměňování .....	28
2.9.5 Benefity .....	28

2.10	Pracovní prostředí .....	29
2.11	Spokojenost .....	31
2.12	Specifika práce a fluktuace v call centrech.....	31
2.13	Stres.....	32
2.14	Metodologie.....	33
3.	Charakteristika vybrané společnosti.....	35
3.1	Stručná historie společnosti.....	35
3.2	Vize, cíle, hodnoty .....	35
3.3	Pobočka v Opavě .....	36
3.4	Pracovní náplň – specialista příchozí zákaznické linky .....	36
3.5	Hodnocení a odměňování operátorů .....	37
3.6	Pracovní prostředí .....	39
3.7	Vedoucí pracovník.....	40
3.8	Fluktuace na pobočce v Opavě .....	41
4.	Analýza účinnosti vybraných faktorů .....	42
4.1	Realizace průzkumu .....	42
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	42
5.	Návrhy a doporučení .....	67
6.	Závěr .....	71
	Seznam použité literatury .....	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Příloha č. 1 – Dotazník	
	Příloha č. 2 – Tabulky pro vyhodnocení dotazníků	

# 1. Úvod

## 1.1 Význam motivace

„Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 236). Kirovová (2017) spatřuje význam motivace pro organizace hned v několika důvodech. I když motivace není jediný faktor ovlivňující chování jedinců, je významným faktorem v této oblasti. Má vliv na spolupráci, sdílení zkušeností, ovlivňuje pracovní klima, soudružnost, sdílení informací atd. Z organizačního pohledu je důležité, aby zaměstnanci, jejich většina, zaměřili své úsilí k plnění pracovních a organizačních cílů. Motivace je podstatná pro využití realizovatelné výkonnosti organizace, zaměstnanci totiž mohou pracovat, ale nevyužívat celý svůj pracovní potenciál. Přítomnost zaměstnance v organizaci může být motivována např. blízkostí pracoviště, zjištěním, či pocitem, že jinde by se nedokázal uplatnit atd. Výkonnost všech pracovníků organizace je předpokladem organizační výkonnosti. Z hlediska jedince je motivace důležitá pro realizaci potenciálu, pracovní spokojenost, celkovou životní spokojenost a životní pohodou. Toto jsou hlavní důvody výběru tématu analýzy motivačních faktorů.

## 1.2 Cíle a obsah práce

Aplikační část je zaměřena na patnáctičlennou pracovní skupinu operátorů na pobočce call centra innogy v Opavě. Celkem jsou zde 2 pracovní skupiny operátorů, každá o 15 lidech s vlastním vedoucím. Hlavní náplní práce těchto operátorů je vyřizování příchozích i odchozích hovorů. Cílem práce je analyzovat vybrané motivační faktory dané pobočky, zhodnotit jejich účinnost, potvrdit kvality nebo poukázat na úskalí a navrhnout zlepšení současného systému. K této analýze bude použito dotazníkové šetření. Bude analyzován a posuzován vliv pracovních cílů, pracovního prostředí, celkové pracovní spokojenosti, odměny za práci, pracovního stresu a práce vedoucího dané skupiny na motivaci operátorů. Rovněž budou analyzovány hlavní motivátory vstupu do organizace těchto zaměstnanců.

V následující kapitole jsou objasněna teoretická východiska této práce, jako jsou motivace a stimulace, jak individuální charakteristiky mohou ovlivňovat podávaný výkon, vybrané teorie motivace, job design, komunikace, její průběh i bariéry, vliv vedoucího pracovníka na výkon, motivaci a spokojenost, systém odměňování a složky



celkové odměny, pracovní prostředí, jak vzniká a působí stres, některá specifika práce v call centrech aj. Ve 3. kapitole je rámcově uvedena společnost innogy, dále je popsána pracovní náplň a hodnocení výkonu operátorů na daném pracovišti, práce jejich vedoucího pracovníka a nakonec fluktuace operátorů dané skupiny. Ve 4. kapitole je popsán dotazník, průběh šetření a jeho výsledky. Na základě předchozích kapitol jsou vyvozeny návrhy a doporučení v kapitole 5. Poslední kapitolou je závěr – 6. kapitola.

## 2. Teoretická východiska motivace

### 2.1 Motiv a motivace

Kirovová (2017) uvádí, že organizace, které chtějí úspěšně dosahovat svých cílů, by se, mimo jiné, měly zabývat nejen výkonností, ale i oddaností, angažovaností nebo spokojeností zaměstnanců. Motivace je pak jeden z významných faktorů, které ovlivňují individuální chování. „Organizace pro svou činnost potřebují aktivní, kompetentní a motivované zaměstnance“, jak uvádí Kirovová (2017, s. 193). V neposlední řadě je porozumění motivace významné pro organizace k pochopení, proč a jakým způsobem zaměstnanci volí pracovní pozice nebo mění svou kariéru, a jak se pro ně stát přitažlivým. Chybou bývá, když zaměstnavatelé sledují problematiku výkonnosti, ale organizačnímu chování nebo emocím, které znatelně ovlivňují výkonnost, se již tolik nevěnují.

Problematikou motivace se zabývá mnoho autorů, o čemž svědčí množství definic motivace. Bedrnová a kol. (2012, s. 226) uvádí, že „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomělé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“

Bedrnová a kol. (2012) konstatují, že někteří psychologové dokonce nerozlišují pojmy motiv a motivace od stimul a stimulace. Podstatu termínu stimulace pak tento kolektiv autorů definuje jako působení na psychiku člověka, kdy dochází k změnám činnosti člověka změnou psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace nebo také jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Této definici ve své podstatě odpovídá i definice, kterou uvádí Pauknerová a kol. (2012).

„Motivací se míní něco, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu. Poznání procesů motivace a porozumění jejich povaze a průběhu se takto jeví jako důležité, ať již jde o motivaci chování lidí, jiných živých tvorů nebo třeba národů.“, uvádí Kolman a kol. (2012, s. 10). Dále tvrdí, že porozumění motivace je klíčem k poznání, proč chování jedinců bylo právě takové, jak jsme ho spatřili.

Pauknerová a kol. (2012, str. 171) ve shodě s předchozími definicemi uvádějí, že „Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“

Podle Bedrnová a kol. (2012, s. 227) „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ Bedrnová a kol. (2012) dále uvádí, že obecným cílem motivů je dosažení nasycení, uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Existují dva druhy motivů, **motivy cílové** (terminální), které trvají, dokud není dosaženo jejich cíle, a **motivy instrumentální**, např. zájem člověka o literaturu, kde již nelze tak dobře určit jejich cíl. Zpravidla **působí celý soubor motivů** najednou, kde jednotlivé motivy paradoxně mohou mít i zcela opačný směr.

Motiv ale není to jediné, z čeho vychází naše jednání, Bedrnová a kol. (2012, s. 227) píší, „Jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti jsou vždy spoludeterminovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá (tedy procesy poznávací), jednak specifickým prožíváním každého člověka.“ Bedrnová a kol. (2012) tvrdí, že motivy působící stejným směrem se jakoby sčítají a podporují vznik motivované činnosti, zatímco protikladné motivy se vzájemně narušují. Za zdroje motivace považují **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály**.

Kirovová (2017) uvádí, že motivace je termín označující procesy, které dávají **směr, intenzitu a stálost** nebo proměnlivost lidskému chování, uvnitř každého člověka je pak prožívána jako snaha, úsilí či přání a projevuje se v chování i činnostech lidí. Příčinu motivace pak vidí v motivech. **Podstatou pojmu motivace** je latinské sloveso „moveo“ či „movere“ – hýbat se.

Z uvedených definic je možné vyzorovat, že motivace působí současně ve třech dimenzích. Bedrnová a kol. (2012) ve shodě s Kirovová (2017) je popisují jako **dimenze směru**, která zaměřuje motivaci člověka určitým směrem, orientuje nebo naopak odvádí, **dimenze intenzity** vysvětluje, že od síly (resp. intenzity) motivace je vždy více či méně odvozeno úsilí, které jedinec vynaloží na dosažení cíle, a **dimenze stálosti** se projevuje mírou schopnosti jedince překonat překážky, ať už vnější, nebo vnitřní, při dosahování cíle.

Úskalí při zabývání se motivací spatřují Kolman a kol. (2012) v tom, že motivace je abstraktní konstrukt, který **nelze vždy jednoznačně měřit**.

## 2.2 Stimul a stimulace

Kirovová (2017, s. 150 - 151) definuje stimul a stimulaci následovně, „Stimulace je procesem vyvolávaným stimuly, převážně externími faktory, externími motivy, ovlivňujícími motivaci. Stimulace je zaměřena na ovlivnění motivace jedince nebo zaměstnanců, může motivaci udržovat v původním směru, podporovat probíhající motivaci, zesilovat její intenzitu nebo také měnit její zaměření. Analogicky jako motivy, stimuly představují příčiny procesů stimulace.“ Aby organizace mohly účinně motivovat jedince, je nezbytné, aby stimuly byly v souladu s jeho motivačním profilem, s jeho dominantními potřebami, hodnotami, cíli, krátkodobými i dlouhodobými, s preferencemi, očekáváním nebo s jeho rozhodováním.

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí, že základní podmínkou účinné stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti, zvláště motivačního profilu, jelikož jedině pak je možné stimulovat jedince na míru. Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu, tím snadněji se nám podaří vybrat právě ty nejúčinnější stimulační podněty. Účinnost stimulace však nezávisí pouze na volbě správných stimulačních podnětů, ale i na vnitřním prostředí daného člověka, na motivační struktuře, tj. relativně stálá připravenost přijmout nebo nepřijmout podnět, ve kterém se promítají hodnoty, zájmy, sebepojetí, aspirační úroveň atd. (tedy individuální charakteristiky). **Motivační profil** představuje syntetickou, pro každého jedince specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti. Vytváří se a vyvíjí spolu s osobností od nejútlejšího věku. Dále jej ovlivňují skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky emocionální i charakterové vlastnosti či postoje. Motivační profil je tvořen širokou škálou dimenzí, kde v každé dimenzi je pro každého jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu dimenze, např.: orientace na úspěch x orientace na vlastní činnost, individuální orientace x skupinová orientace, činnost x pasivita, orientace na ekonomický prospěch x zaměření se na morální uspokojení.

Bedrnová a kol. (2012) definují pojmy **intrinsická motivace** jako motivace související se samotnou prací (např. potřeba moci, výkonu, činnosti) a **extrinsická**

**motivace** jako motivace mimo vlastní práci (např. potřeba peněz, jistoty, sociálního kontaktu).

Konkrétní podoba motivačního profilu ale přináší i jistou nevýhodu, jelikož člověka do jisté míry svazuje, vytváří vnitřní hranice, které může být těžké překročit. Poznání motivačního profilu však přináší tyto zásadní pozitiva, umožní nám hlubší porozumění jednotlivým projevům i celému komplexu jednání či chování jedince a je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování (Bedrnová a kol., 2012).

„Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky.“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 260). Tito autoři dále uvádějí, že stimulem může vlastně být v podstatě cokoli, co je pro daného pracovníka významné, tj. všechno, co může organizace svým pracovníkům nabídnout. Uvedený výčet stimulačních prostředků seřazený podle podnikových a psychologických hledisek je **hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s podnikem, profesí a prací, externí stimulační faktory**. **Hmotná odměna** je považována za hlavní stimulační prostředek, jelikož bývá nezbytná pro zabezpečení existenčních potřeb pro život pracovníka. Stimulační účinnost **obsahu práce** se na individuální úrovni zaměstnanců liší. Někteří směřují hlavně ke tvořivému myšlení, jiní k vlastní autonomii či moci nebo potřebě pečovat o druhé, někteří preferují apel jistoty, jasnou perspektivu a další. Výčet apelů obsahu práce je vlivem různorodosti pracovních činností velmi široký. Je úkolem vedoucího pracovníka pomáhat pracovníkům nalézat právě jejich apel a dále jej rozvíjet. **Neformální hodnocení** působí ve dvou rovinách. V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu, tedy hodnocení pracovníka, jak jeho práce odpovídá očekávání či nikoliv. V rovině emocionální, prožitkové se jedná o pocit důležitosti pracovníka pro podnik, že něčeho dosáhl. Při dobré **atmosféře pracovní skupiny** je výsledek porovnávání posílení sebevědomí jedinců (při pozitivním porovnání) nebo ochota zlepšit se (při negativním porovnáním). Naopak, ve špatné pracovní skupině, je dobrý výkon jedince posuzován negativně (šplhounství, nelojalnost ke skupině, nadměrná horlivost). Zlepšování **pracovních podmínek a režimu práce** vede k růstu výkonu a zlepšení vztahu pracovníka k podniku. Management tímto dává zaměstnancům najevo zájem o ně, že si váží jejich práce, že jsou pro ně důležití. **Identifikací zaměstnance s prací, profesí**

**a podnikem** lze dosáhnout dlouhodobě vysokého výkonu, odpovědnosti, tvořivosti i vsťřícnosti vůči spolupracovníkům. Identifikace s podnikem nastává, když se zaměstnanec ztotožní s cíli organizace. Identifikace s prací nastává, když pracovník přijme práci jako nedílnou součást svého života. V rámci **externích faktorů** se jedná zejména o celkovou image organizace, makroekonomickou situaci (růst stimuluje, stagnace a recese demotivují), politickou situaci či rodinné prostředí.

Pauknerová a kol. (2012) ještě navíc ke stimulačním prostředkům uvádějí **manažera** (styl vedení, komunikace atd.), **společenské hodnocení práce** (prestiž) či **úroveň rodinných vztahů**. Dle Evangelu a kol. (2013) může manažerský styl být silně motivující faktor. Uvádějí styly stmelující (vytváří soudržný tým), výzvodý (tento styl podporuje soutěživost a výzvy), charismatický (manažer podporující tento styl by měl být dobrý rádce, trpělivý a schopný hledat důvody neúspěchu druhých) a spravedlivý.

## 2.3 Dynamika motivace

### 2.3.1 Frustrace a deprivace

Dle Bedrnová a kol. (2012) je motivovaná činnost veškerá činnost směřující k cíli. Dosažení cíle potom obvykle přináší uspokojení vzbuzených motivů. Obvykle však dosažení cíle neprobíhá zcela hladce, ale setkává se s překážkami. Lze se setkat se dvěma pojmy, které popisují překážky motivované činnosti a jejich důsledky dopadu na jedince – frustrace a deprivace. Tyto dva pojmy objasňují následovně. **Frustrace** je ve své podstatě zmaření nebo znemožnění motivované činnosti. Označuje jak určitou frustrační situaci, kdy někdo nebo něco nám brání v realizaci motivované činnosti, či uspokojení dané potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace. Typickými rysy tohoto psychického stavu jsou prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, vztek, agrese, útok, regrese (návrat k vývojově nižším formám chování), stereotypie (je až chorobné opakování neúspěšných činností) apod. Odolnost člověka vůči frustrační situaci bez vážnějšího narušení pro něj běžných forem chování se nazývá frustrační tolerance. Bedrnová a kol. (2012) považují konflikty motivů za specifický druh frustrace. Jsou to vnitřní stavy člověka, kdy se střetávají dvě i více vzájemně neslučitelné tendence, motivy a provází je nepříjemné emoce. Ty osoby, které déle prožívají stálé pocity konfliktů motivů, často zažívají úzkost, nejistotu, pochybnosti, pocity rozervanosti a vyčerpání. Ke zvýšené

odolnosti může vést vyšší míra osobnostní zralosti, rozhodnost, schopnost uplatnit svou vůli, obecně i charakterové či částečně temperamentové vlastnosti osobnosti. O **deprivaci** a jejím odlišení od frustrace uvádí, že se jedná o dlouhodobé neuspokojování pro jedince významných a základních potřeb a má zásadní vliv na utváření a „fungování“ osobnosti člověka. Jako základní druhy psychické deprivace uvádí **deprivace senzorická** (omezení smyslových podnětů nezbytných pro zdravý rozvoj osobnosti člověka), **deprivace citová, emocionální** (přílišné omezení citových projevů vůči deprimovanému), **deprivace sociální** (nedostatečné uspokojení potřeby styku s ostatními lidmi), **deprivace základních biologických potřeb** (spánek, odpočinek, jídlo, tekutiny atd.). U negativních vlivů mimo jiné uvádí Kirovová (2017) **demotivaci**. K demotivaci nastává tehdy, jakmile jedinec hodnotí práci jako nezajímavou, nesmyslnou, neumožňující uspokojení jeho potřeb nebo cílů.

## 2.4 Vliv individuálních charakteristik na výkon

Existují různé druhy individuálních charakteristik, faktorů, které ovlivňují individuální chování i výkonnost. Kirovová (2017) uvádí např. třídění podle pozorovatelnosti. Ty faktory, které jsou snadno pozorovatelné, se nazývají **povrchové** (vnější). Jsou to sociodemografické individuální faktory, které se týkají vnějších, individuálních, povrchových, osobnostních charakteristik. Tyto povrchové vlastnosti ovlivňují chování a výkonnost méně oproti **interním** (vnitřním) charakteristikám, které nejsou na první pohled zřejmé nebo snadno identifikovatelné. Vnitřní charakteristiky výkonnost a chování ovlivňují podstatněji, patří mezi ně schopnosti, učení, potřeby, postoje, pracovní spokojenost, hodnoty, emoce, percepce, rozhodování, motivace. Různé faktory působící na individuální chování zobrazuje Lewinovo schéma individuálního chování, kde chování je funkcí vztahů a prostředí:

$$B = f(P, E),$$

kde B = pozorovatelné chování,

P = osobnostní charakteristiky a faktory,

E = faktory prostředí, pracovní, skupinové, organizační a socioekonomické.

Vzhledem k obtížnosti, či dokonce nemožnosti měření interních charakteristik, jak uvádí Bedrnová (2012), jedinec si často svoji vnitřní motivaci neuvědomuje v celé

své složitosti a komplexnosti, nebudou zkoumány, přesto pro účely práce byly uvedeny.

**Sociodemografické faktory**, tedy ty relativně snadno pozorovatelné a identifikovatelné charakteristiky, přispívají k diverzitě zaměstnanců a často bývají součástí různých přehledů a statistik nejen organizačních, ale i demografických. Tyto charakteristiky lze zjistit třeba z životopisů. Patří mezi ně např. věk, pohlaví, gender, úroveň vzdělání či délka praxe, národní, rasová a etnická příslušnost nebo změněná pracovní schopnost. Často bývají předmětem předsudků, stereotypů nebo diskriminace. Problematika věku zaměstnanců je předmětem mnohých diskuzí. Výsledky výzkumů se vesměs shodují, že zaměstnanci vyššího věku mohou dosahovat vyšší produktivity na základě zkušeností, znalostí i dovedností, od věku 50 let si hůře získávají pracovní pozice (což podporuje zjištěná negativní korelace věku a fluktuace), dosahují nižší výkonnosti závislé na fyzické síle a rychlosti reakcí, preferovanými hodnotami, životním stylem, bývají spokojenější (ale v závislosti i na dalších individuálních charakteristikách). Tyto eventuální rozdíly mezi staršími a mladšími zaměstnanci jsou však individuální. Rozdíl mezi muži a ženami je např. větší fyzická síla mužů. Příkladem genderového stereotypu je např., že muži jsou racionálnější a lépe zvládají stres. Výzkumy potvrzují, že s délkou zaměstnání se obvykle snižuje fluktuace a absence a naopak roste spokojenost a produktivita (Kirovová, 2017).

Oproti Lewinovu schématu uvádí Bedrnová a kol. (2012, str. 236)) vlivy působící na výkon (tj. jedna z pozorovatelných stránek chování): „Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“. Tato skutečnost se dá popsat vzorcem:

$$V = f(MS),$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

**Výkonová motivace** představuje osobní, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu. Přitom úzce souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou určeny interindividuálně a



v rozličné míře. U někoho může převažovat potřeba dosahovat úspěchů, zatímco někdo se bude raději vyhýbat neúspěchu. Výkonová motivace každého jedince je pak dána podílem těchto tendencí:

potřeba dosáhnout úspěchu/potřeba vyhnout se neúspěchu.

Osoby, u kterých převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, jsou obvykle spíše pasivnější jedinci. Ti, kteří potřebují dosáhnout úspěchu, za úspěch považují dosažení cíle. Tito jedinci bývají cílově orientováni. Úroveň výkonové motivace lze žádoucím směrem ovlivňovat, především pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou narozdíl od kritiky a neustálého vytýkání. Toto je však náročný proces vyžadující nesmírnou trpělivost. Vyvodit úroveň výkonové motivace lze, ne však s naprostou přesností, např. anamnestickým výběrovým rozhovorem, zaměřeným na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy (Bedrnová, 2012).

„Aspirace, **aspirační úroveň**, představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (event. žádné).“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 239). Zároveň lze tento pojem chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu potřeb dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu třemi způsoby:

- volba vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí, že dosáhnu většího úspěchu,
- volba nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu s cílem vyhnout se neúspěchu,
- volba středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný.

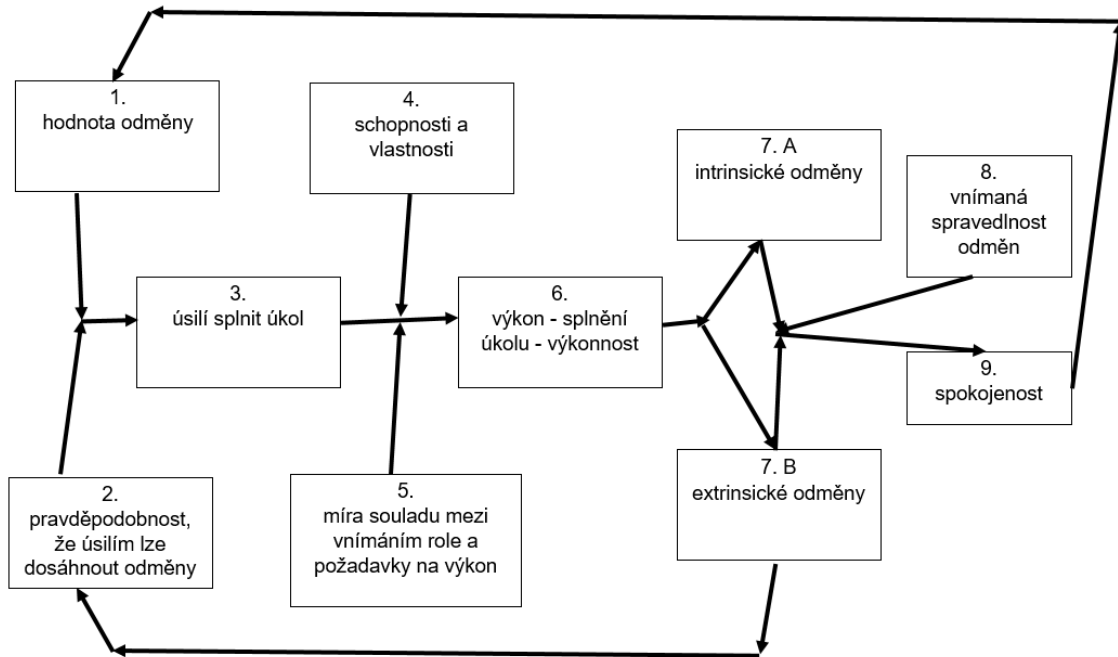
Aspirace tedy spoluurčují charakter či druh cílů, které si pro sebe jednotlivci stanovují do bližší i vzdálenější budoucnosti, a jejich úroveň i náročnost. Významnou roli v ovlivňování aspirací druhých mohou mít určité sociální vzory či modely, které se pak jedinec snaží napodobit.

## 2.5 Teorie motivace

Podle toho, v čem spatřují důvod lidského chování, jsou rozlišovány teorie obsahové, procesní, sebedeterminace a další. **Obsahové teorie** se snaží podat odpověď na otázku, proč se lidé chovají určitým způsobem, proč jsou motivováni nebo demotivováni. Podstatou **procesních teorií** je předpoklad, že člověk si dokáže vybírat cíle, rozhodovat se a dosáhnout cílů. Snaží se odpovídat na otázku, jakým způsobem si člověk volí cíle. „Je prokázáno, že cíle mohou posilovat výkonnost, ovlivňují zaměření pozornosti, činnosti nebo úsilí.“, uvádí Kirovová (2017, str. 161). Na což navazuje management řízení podle cílů – MBO. Mezi nejčastěji uváděné obsahové teorie řadí Kirovová (2017) a French a kol. (2015) Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferovu ERG teorii, McClellandovu teorii a Herzbergovu teorii dvou faktorů. Mezi standardně uváděné procesní teorie řadí Vroomovu teorii očekávání, teorii Portera a Lawlera, či Adamsovu teorii rovnosti. Vzhledem k počtu a rozsahu jednotlivých teorií bude dále věnována pozornost jen několika vybraným teoriím.

### 2.5.1 Teorie Portera a Lawlera

Tato teorie rozvádí a doplňuje Vroomovu teorii očekávání (kde byla zohledněna pouze valence, očekávání a instrumentalita) zejména o extrinsické a intrinsické **odměny**, schopnosti jedince, vnímání své role, ale i vnímanou spravedlnost odměn a **spokojenost**. Valence vyjadřuje individuální hodnotu přisuzovanou cíli. Očekávání (expektace) znamená pravděpodobnost dosažení cíle. Instrumentalita je souvislost mezi činností a dosažením cíle. Tato teorie, viz obr. 2.1 (číslice označují sled jednotlivých částí motivačního procesu), ukazuje, jak dané faktory ovlivňují vynaložené úsilí a výkon, které ale ne vždy vedou k cíli. Úsilí závisí na pravděpodobnosti dosažení odměny a hodnotě odměny (v souvislosti s vnímáním spravedlnosti odměn a spokojeností). Samotný výkon potom mimo úsilí vychází ze schopností a vlastností a percepce (vnímáním) role s požadavky na výkon. Po výkonu jedinec dostává intrinsické i extrinsické odměny, kde rovněž záleží, jak jsou daným jedincem vnímány. Z uvedeného pro management podniku vyplývá, že by měl dávat odměnu (intrinsickou i extrinsickou), která uspokojí zaměstnance a je vnímána spravedlivě. Dále by měl management zdůrazňovat provázanost výkonu s odměnou, jasně formulovat požadované výsledky práce, vybírat dostatečně kvalifikované zaměstnance a poskytovat odpovídající pracovní podmínky (Kirovová, 2017).



Obr. 2.1 Schéma modelu Porter a Lawlera (Kirovová, 2017, str. 162)

Kirovová (2017) spatřuje úskalí této teorie v předpokladu racionality rozhodování jedinců. Dále ne vždy v podniku existuje vazba mezi výkonností a odměnami či stimuly, popř. zaměstnanec stimuly může hodnotit jako příliš obtížně dosažitelné či neodpovídající úsilí.

## 2.5.2 Adamsova teorie rovnosti

Pauknerová a kol. (2012) tvrdí, že podstatou této teorie je fenomén sociálního srovnání.

Jiným názvem je teorie spravedlnosti. Tato teorie se zabývá hodnocením spravedlnosti v pracovním prostředí, tedy adekvátností hodnocení, dodržováním kritérií hodnocení a možností nadržování ostatním pracovníkům. Čím větší případná nespravedlnost je, tím větší je snaha odstranit ji, dosáhnout spravedlnosti, přičemž každý očekává jistou míru spravedlnosti výstupů ke svým vstupům. Hodnotí se, zda jsou vlastní vstupy větší či menší než vlastní výstupy nebo přibližně odpovídají vlastním výstupům a následně se porovnávají vstupy a výstupy druhých. Tato hodnocení jsou subjektivní, ovlivněna individuálními charakteristikami a stejně tak tolerance rozdílů (Kirovová, 2017).

Porovnání vlastních vstupů a výstupů se vstupy a výstupy ostatních může vypadat např. dle Bedrnová a kol. (2012) takto:

$$\frac{\text{Dávám}}{\text{Dostávám}} \stackrel{?}{=} \frac{\text{Dávají}}{\text{Dostávají}}$$

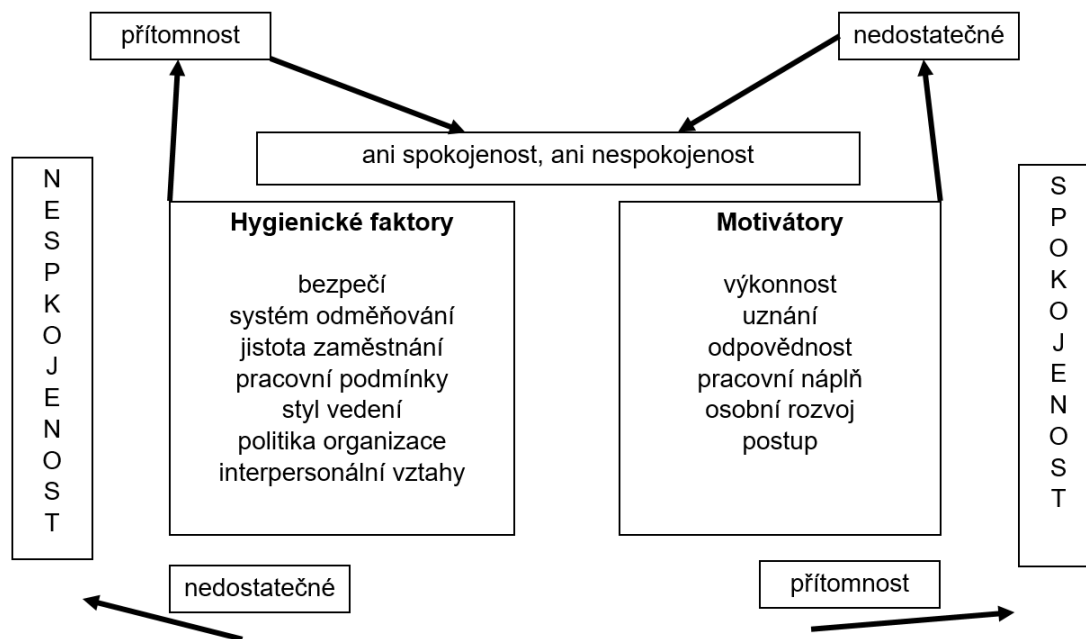
Kirovová (2017) uvádí, že pokud jedinec dojde k negativnímu porovnání, zažívá pocit nespravedlnosti a napětí, který jej motivuje k odstranění nerovnosti. Může to být rozhovorem s nadřízeným, kde požádá o obtížnější úkoly, aby byl oceněn vyššími výstupy, nebo sníží své vstupy, popř. přehodnotí pohled na nerovnosti. Možností řešení této nerovnosti je i odchod ze zaměstnání. Pokud zaměstnanec zjistí, že jeho poměr vstupů a výstupů je vyšší (pozitivní případ nerovnosti) může chtít zvýšit úsilí, aby si zasloužil své vyšší výstupy, nebo se může zkrátka cítit, že si toto ocenění zaslouží. Vnímání spravedlnosti má vliv na pracovní spokojenost a tím i výkonnost.

Dle Kolman a kol. (2012), čím větší je pocíťovaná nerovnost, tím větší bude úsilí odstranit tuto nerovnost.

### 2.5.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie uvádí dvě skupiny faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost či nespokojenost (viz obr. 2.2). **Hygienické faktory**, které se vztahují hlavně k pracovnímu prostředí, slouží jako prevence před vznikem pracovní nespokojenosti, tzn. je potřebná jejich adekvátní úroveň, aby nevyvolávaly nespokojenost. **Motivátory** se týkají především práce samotné nebo výsledků. Jejich absence nevyvolává nespokojenost, zato jejich příznivá podoba kladně ovlivňuje spokojenost a motivaci. Toto rozlišení ale v praxi není možné brát zcela jednotně pro všechny jedince, jelikož jejich rozlišení závisí na individuálních faktorech a konkrétních situacích (Kirovová, 2012; Kolman a kol., 2012).

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí i další názvy této teorie, jako dvoufaktorová teorie motivace a motivačně hygienická teorie, a také další názvy hygienických faktorů, které nazývají vnější či dissatisfiers, a motivátorů (vnitřní, satisfiers). Bedrnová a kol. (2012) a Pauknerová a kol. (2012) se shodují s předchozím popisem této teorie a zdůrazňují úskalí vyvolané faktem, že tato teorie nerespektuje individuální charakteristiky pracovníků.



Obr. 2.2 Vliv hygienických faktorů a motivátorů na spokojenost a nespokojenost (Kirovová, 2017, str. 157)

## 2.6 Job design

„Pracovní design náleží k významným faktorům souvisejícím např. s autonomií v práci, osobním a profesním rozvojem, engagementem nebo výkonností, ale také např. s kvalitou pracovního života, organizační kulturou nebo leadershipem.“ Kirovová (2017, s. 176). Problematika pracovního designu (job designu) je zaměřena na identifikaci možností strukturace pracovních úkolů a činností. Může pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců, posílit pracovní úsilí, výkon i spokojenost. Základním principem je diferenciací pracovních činností a jejich seskupení do skupin podle podobných pracovních úkolů. Kirovová (2017) uvádí, že podle Hackmana a Oldhama různé charakteristiky práce aktivují různé psychologické stavy. Různorodost dovedností, identita a význam úkolu ovlivňují hodnocení smysluplnosti práce. Pro vyvolání potřebné motivace je podstatná autonomie plnění pracovních úkolů a zpětná vazba. Toto lze zapsat pomocí vzorce:

$$MPS = \frac{\text{různorodost} + \text{identita} + \text{význam úkolu}}{3} \times \text{autonomie} \times \text{zpětná vazba}$$

Tato koncepce rozhodně neobsahuje veškeré vlivy na spokojenost či výkon ani se jí nelze jednoznačně řídit ve všech případech. Je kritizována např. za přehlížení vlivu

kontextuálních faktorů, znalostí či dovedností, a proto je v praxi doplňována o další faktory, které ovlivňují její účinnost.

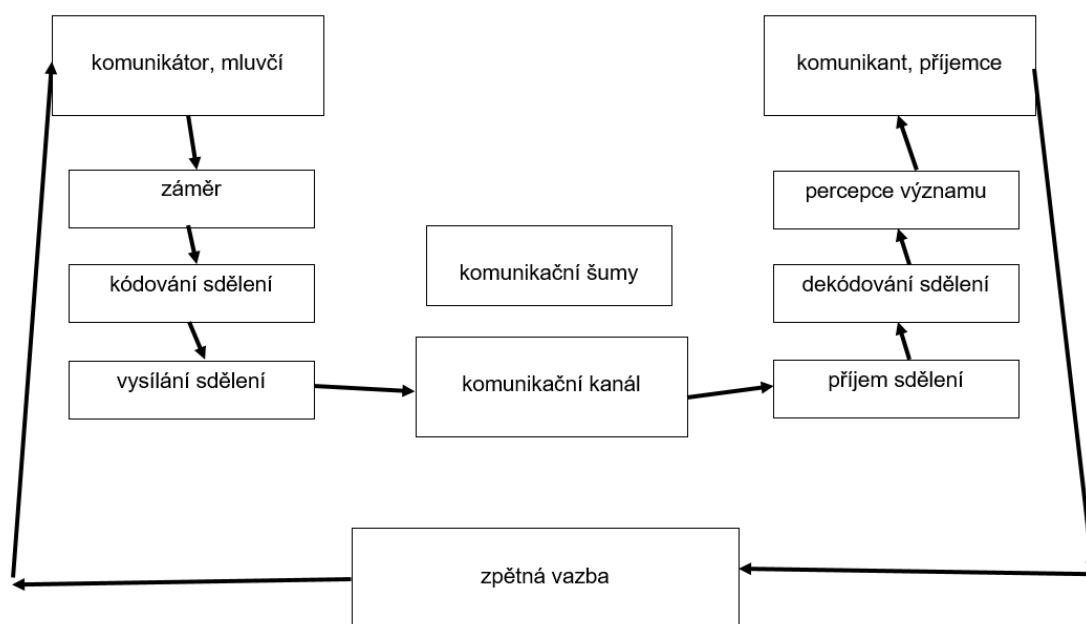
## 2.7 Komunikace

Kirovová (2017) definuje komunikaci jako proces sdělování a přijímání významů mezi lidmi. Komunikace souvisí s interakcí, kooperací i vztahy. Je rozlišována na intrapersonální a skupinovou nebo masovou. Bedrnová a kol. (2012) a French a kol. (2015) popisují komunikaci jako výměnu informací. Při **verbální komunikaci** lidé používají slova (mluvená i psaná), **neverbální komunikace** (bývá nevědomá i záměrná) je realizování např. prostřednictvím mimiky, výrazem, pohledy, gesty, pozicemi, doteky, prostorovou vzdáleností (Kirovová, 2017). „Pro všechny typy rozhovorů **je důležitá příprava**. V jejím rámci jde o získání informací o druhém účastníkovi rozhovoru, dále je třeba si promyslet otázky, které budeme volit, a naplánovat si, jak budeme postupovat.“ Bedrnová a kol. (2012, s. 330). Pauknerová a kol. (2012) uvádějí, že komunikovat můžeme nejen se spolupracovníky, ale i **zákazníky**, obchodními partnery, poradci, **nadřizenými** atd. Komunikaci rovněž člení na verbální a neverbální.

### 2.7.1 Komunikační proces

Ačkoliv komunikace nevypadá jako složitý proces, její průběh má hned několik částí a v jejím průběhu mohou působit komunikační šumy a jiné faktory, které způsobí neúspěšnost komunikace, proto je dobré si uvědomovat, jak taková komunikace probíhá. Kirovová (2017) uvádí komunikační proces, který je popsán v obr. 2.3. Obdobně komunikační proces popisují i French a kol. (2015), jen s rozdílem, že jejich schéma zahrnuje i působení šumů. Cílem komunikace je podle ní co možná nejúplnější přenos sdělení od komunikátora k příjemci. Ovlivněna může být ve všech etapách procesu např. výběrem nejvhodnějšího kanálu, obsahem komunikace, způsobem přenosu sdělení, redukováním komunikačních bariér aj. Mluvčí by měl používat slova, která příjemce pravděpodobně bude vnímat stejně. Komunikační kanál se týká způsobu předávání sdělení, mluvčí vybírá médium přenosu např. tváří v tvář (face to face) nebo telefonicky. Bedrnová a kol. (2012) navíc ještě uvádějí i obrazovou dokumentaci. Pokud má mluvčí zájem na úspěšném přenosu a porozumění sdělení,

je na něm, aby přizpůsobil své sdělení i komunikaci. Dekódování příjemce může být odlišné od záměru mluvčího, rovněž formulace mluvčího se může lišit od kódování sdělení. Zpětnou vazbou příjemce může být dotaz, navazující komunikace i projevy chování příjemce. Je nutné si uvědomovat, že kódování i dekodování ovlivňují individuální charakteristiky mluvčího i příjemce. Obdobně jednotlivé prvky komunikace definuje i Kitchin (2010). Dle Bedrnová a kol. (2012) **zpětná vazba** představuje reakci příjemce na přijatou zprávu, která nás informuje o interpretaci sdělení na několika úrovních (úroveň vnímání, kódu – příjemce dokáže slovo od slova zopakovat, úroveň významu – příjemce správně pochopil smysl sdělení). French a kol. (2015) rovněž zdůrazňují důležitost zpětné vazby.



Obr. 2.3 Schéma komunikačního procesu (Kirovová, 2017, str. 139)

### 2.7.2 Bariéry komunikace

V procesu komunikace dochází k řadě zkreslení, komunikačních šumů, překážek a nedorozumění, které snižují možnosti úplného přenosu sdělení (Kirovová, 2017). **Komunikační bariéry** představují překážky účinné komunikace. Ne vždy si účastníci komunikačního procesu uvědomují aspekty tohoto procesu a např. svůj záměr považují za zcela jasný, správně sdělený i kódovaný. Při uvědomení si nedorozumění je častá tendence chybně nacházet nedostatky u příjemce. Komunikační bariéry však mohou být i záměrné, např. kdy cíleně nereagujeme na některé obsahy sdělení mluvčího (to závisí na tom, zda příjemce hodnotí informace

jako důvěrné). Další bariéry mohou být např. volba nevhodného komunikačního kanálu (e-mailová komunikace namísto volby komunikace tváří v tvář) nebo fyzikální bariéry (hluk fyzický např. z ulice nebo hluk psychologický, který je způsoben nesouladem verbálních a neverbálních sdělení). Bariéry komunikace se mimo jiné týkají individuálních charakteristik účastníků (rozdílná motivace, emocionální stav, komunikační dovednosti).

Bedrnová a kol. (2012) navíc rozlišují 3 typy komunikačních bariér. Vnější, vnitřní a osobnostní faktory, přičemž vnitřní a vnější označují jako momentální a osobnostní jako dlouhodobější. **Vnější** faktory vyplývají z okolního prostředí, jako je např. přílišné horko či chlad, blikající světlo, nepohodlná židle, cizí osoba v místnosti atd. Mezi **vnitřní** faktory řadí fyzické a psychické faktory, např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný stres či momentální nepříznivé emocionální vyladění. Z hlediska komunikačního procesu jsou nejproblematičtější dlouhodobější **osobnostní faktory**. Je to hlavně z toho důvodu, že většina z nich není na první pohled vidět a projevují se zprostředkovaně nebo až po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti. Všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“ a tím se více, či méně pozmění. Tito autoři rovněž uvádějí několik možných překážek komunikace. Jsou to neschopnost koncentrace, zaujatost, soustředění se na další bod diskuze, nedostatek zájmu, nevhodně zvolené prostředí, nedostatečná příprava, unáhlené hodnocení, neosobní přístup, přemíra informací, prostředí nedůvěry, hrozeb a obav. Kitchin (2010) ještě uvádí např. sémantické problémy, selektivní vnímání (musíme chtít poslouchat, abychom porozuměli) nebo rozdílné časové pásmo (kdy u odesílatele je výrazně jiný čas než u příjemce).

Pauknerová a kol. (2012) uvádějí, že „Způsob předávání a přijetí informace závisí na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném **funkčním a společenském vztahu**.“

### 2.7.3 Účinná komunikace

Kirovová (2017) uvádí, že účinná komunikace nastává tehdy, když záměr mluvčího, kódování sdělení a dekodování sdělení je shodné, přičemž dosahování shody by mělo být cílem každé komunikace. Jako možné faktory ovlivňující účinnost



komunikace pak vidí například souladu verbální a neverbální komunikace, uvědomování si interpersonálních rozdílů a jejich respektování, neznevažování druhých, projevu respektu druhých, v případě hodnotícího sdělení, nehodnocení osobnosti, empatii, nepoužívání manipulativních technik, návazností na předchozí sdělení nebo situace, využívání různých prvků asertivity, flexibilní využívání různých prvků komunikačních dovedností. Pauknerová a kol. (2012) uvádějí, že úroveň komunikace je značně závislá na práci vedoucích pracovníků a jejich přístupu k vedení, kde zdůrazňují význam **zpětné vazby**.

#### 2.7.4 Asertivita

Jedna z komunikačních teorií je **asertivita**, která je definována jako střed kontinuu pasivní a agresivní formy komunikace. Kvůli svému zaměření na podporu sebeprosazení bývá poněkud zkresleně vykládána pouze jako umění se prosadit, čímž pro řadu lidí získává poněkud agresivní příděch, což je chybné. Asertivní přístup znamená ctít práva ostatních a respektovat jejich názory, současně však znát svá vlastní práva, která si člověk také dokáže prosadit a při tom se nebát vyjádřit svůj názor na danou věc. Cílem asertivní komunikace by mělo být dosažení přijatelného kompromisu. Bedrnová a kol. (2012) uvádějí různá asertivní práva, např. právo na názor i změnit jej, právo říci „já nevím“ nebo „já ti nerozumím“. V komunikační rovině uvádějí několik sociálních dovedností asertivního přístupu, jako jsou např.:

- umět se spontánně projevit,
- dokázat prosadit oprávněný požadavek,
- umět požádat o laskavost,
- dokázat odmítnout bez nadbytečných pocitů viny, omluv a vysvětlování,
- umět přijmout zpětnou vazbu.

### 2.8 Vedoucí pracovník

„Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti.“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 207). Tito autoři dále uvádějí, že **úspěšný vedoucí** musí

znát potřeby a názory svých spolupracovníků a dokáže je ovlivňovat a propojit se zájmy podniku. V případě, že formální vedoucí neplní svou práci dobře, obvykle se objeví neformální vedoucí. Vedoucí činnost klade velmi vysoké požadavky na osobnostní charakteristiky manažera, které vycházejí z jeho společenského poslání a skladby činností. **Osobnostní charakteristiky úspěšného manažera** jsou přizpůsobivost, širší a hlubší znalosti, zodpovědnost, vysoká aspirační úroveň, vysoká inovativnost a tvořivost, vyšší dominantnost, vyšší odolnost vůči psychické zátěži, nadhled atd. Mimo osobnostní charakteristiky dále postoje, potřeby, vlastnosti podniku či ekonomické a společenské prostředí. Vedení lidí je podstatou řídicí činnosti. V této oblasti vedoucí pracovník provádí tyto činnosti komunikace s pracovníky, výběr, přijímání, rozmisťování a adaptaci pracovníků, hodnocení podřízených, stimulaci pracovníků, účast na řešení problémů jednotlivců i skupin a poradenství.

Pauknerová a kol. (2012) uvádějí zásady pro optimální působení stimulačních prostředků, např. jasné a srozumitelné cíle všem členům, jasné vztahy, spravedlnost v jednání se členy skupiny, okamžité řešení již vznikajících problémů, podpora spolupráce, ponechání odpovědnosti za rozhodnutí konkrétní osobě, autonomie skupiny v rozhodování o záležitostech skupiny, oboustranná zpětná vazba mezi skupinou a vedoucím. Vedoucí by pak měl jednat v souladu s těmito zásadami.

Evangelu a kol. (2013) uvádějí požadavky na osobu manažera, např. manažerské kompetence, osobní potenciál a úroveň osobního rozvoje, což jen dokazuje náročnost požadavků na manažera.

## 2.9 Odměňování zaměstnanců

„Jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a personalisté kterékoli organizace úspěšně poradit, je vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a jasného **systemu odměňování**.“ (Horváthová a Čopíková, 2014, str. 1). Autorky dále uvádějí, že takový systém by měl být přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Řízení odměňování se týká formulací strategií a politik, které se zabývají vytvářením, realizací a udržováním systému odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných. Správně vytvořený odměňovací systém zaměstnanců by měl být vytvořený tak, aby byl **motivující**, tzn. srovnatelný

s odměnami, které jsou poskytovány v jiných organizacích, a s úsilím, které zaměstnanec projevuje, dále **spravedlivý**, tzn. schopen dát zaměstnanci pocit, že je odměňován podle svých zásluh a není v poměru k zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentních) v nevýhodě, nutnost spravedlnosti dokazuje teorie rovnosti uvedená v kapitole o teoriích motivace, a **transparentní**, tzn. založený na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Správně vytvořený systém odměňování by pak mimo jiné měl efektivně motivovat zaměstnance a získat jejich oddanost, vytvářet kulturu vysokého výkonu, rozvíjet pozitivní zaměstnanecké vztahy, získávat, rozvíjet a udržovat talentované zaměstnance a vést k růstu výkonnosti. Z výše uvedeného již mohlo vyplynout, viz spravedlnost odměňování, že na řízení strategie a politiky odměňování nepůsobí jen podmínky **vnitřního** (podnikového) **prostředí** (účel, výrobky či služba, procesy a sektor, podniková kultura, technika a technologie, úroveň výkonu, pracovní podmínky i zaměstnanci samotní), ale i **vnější prostředí** (např. globalizace, trendy, tržní mzdy, zákony, odbory, životní podmínky). Určení výše a způsobu odměn nezáleží pouze na samotné organizaci. Uvedené mzdovotvorné faktory tak jen dokazují komplexnost a složitost tématu odměňování zaměstnanců.

### 2.9.1 Odměna, hodnocení práce a jejich vztah k výkonu

Horváthová a Čopíková (2014) uvádějí, že mnozí zaměstnavatelé si myslí, že odměny by měly záviset na pracovním výkonu zaměstnanců, aby byli motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Problém ale je, že pracovní výkon je mnohdy obtížně měřitelný a existují i odměny, které se vážou spíše k samotné příslušnosti k organizaci nebo k době zaměstnání či k potenciálnímu výkonu (schopnosti). Dále i u měřitelných pracovních výkonů mnohdy zaměstnavatelé nemohou přesně měřit všechny složky výkonu. Další úskalí představuje fakt, že kdyby byli pracovníci odměňováni pouze na základě výkonu, mohli by se přeorientovat na množství na úkor kvality.

Dle Kirovová (2017) patří výkonnost k hlavním tématům managementů organizací. Podle ní konkurenceschopnost podniku mimo jiné vychází z individuální výkonnosti. V posledních letech psychologické disciplíny vycházejí z poznatku, že **spokojený a šťastný člověk je pravděpodobně také výkonný**. Z tohoto poznatku je zřejmé, že pro organizaci je podstatné hledat rovnováhu a komplementaritu obou aspektů. Pojem výkonnost definuje jako standardní výkon, který neznamena

maximální výkon jedince. Jednotlivé výkony se totiž mohou měnit v jednotlivých časových obdobích. Z uvedeného vyplývá, že pro organizace je důležitější výkonnost, než byt' mimořádně skvělý, ale ojedinělý výkon. Dnes se již pojem **výkonnost netýká pouze plnění úkolů** ale i chování jedince či přínosu pro organizaci. Výkon jedinců ovlivňuje interakce faktorů individuálních, prostředí a socioekonomických, a tedy výkonnost není určena pouze motivací a stimulací, viz Lewinovo schéma individuálního chování, což tvrdí i Bedrnová a kol (2012, str. 251): „...**motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon.**“ Dále rovněž podporují tvrzení, že je nezbytné sledování a dosahování dlouhodobého výkonu. Chybou je sledování výkonu jen ve vybraných časových úsecích. Pauknerová a kol. (2012) definují výkonnost jako připravenost podávat výkon a výkon jako výsledek vykonané činnosti.

Zaměstnanci si musí být vědomi **způsobu hodnocení jejich práce**. „Pro adekvátní hodnocení pracovní výkonnosti musí být určeno, co má být posuzováno nebo měřeno, jaké pozorovatelné chování nebo výsledky chování, pracovních činností, a jakým způsobem má být posuzováno nebo měřeno.“ (Kirovová, 2017, str. 32). Bedrnová a kol. (2012) tvrdí, že pro organizace je velmi důležité vytvořit vhodné normy pracovního výkonu, vybírat jen dostatečně a přiměřeně kvalifikované pracovníky a průběžně stimulovat své pracovníky.

Pauknerová a kol. (2012) uvádějí členění kritérií na objektivní a subjektivní. Kritéria, která určují sami posuzovatelé, se nazývají **subjektivní kritéria** (jsou ovlivněna a zkreslována do určité míry). **Objektivní kritéria** jsou např. kvalita či kvantita práce a stabilita výkonu. Zásadní výtky by měly být doložitelné. Součástí hodnocení by měly být pochvaly i kritika a mělo by se hodnotit pravidelně. Dle těchto autorů plní hodnocení funkce poznávací, motivační a výchovné.

„Efektivně prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci (při dodržení zásad anonymity, pravidelnosti a práce s výsledky) mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru.“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 184).

### 2.9.2 Celková odměna

„Koncepte celkové odměny tudíž zahrnuje všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být použity k získávání, udržení a motivování



Jiný způsob členění odměn uvádí Kirovová (2017). Podle ní existují **3 druhy odměn**, a to **intrinsické, extrinsické a sociální**. Sociální odměny jsou interakce a spolupráce s druhými lidmi a sociální identita. Intrinsickou odměnu člověk získává uspokojením z realizace činností, které nebyly vyvolány extrinsickými motivy a souvisí s jeho hodnotami. Intrinsická motivace může být uspokojena např. pracovní náplní, pracovními úkoly, možnostmi rozvoje. Pokud je činnost zaměstnance vyvolána z vnějšku působením vnějších stimulů, jedná se o extrinsickou motivaci, to může být např. finanční odměna nebo jistota zaměstnání.

Evangelu a kol. (2013) dělí odměny, včetně benefitů, pouze na **peněžitě a nepeněžitě**.

### 2.9.3 Mzdové formy

Dle Horváthová a Čopíková (2014) se nejčastěji používá kombinace několika forem. Druhy mezd dělí na:

- základní mzdové formy (časová, úkolová, smluvní),
- zásluhové mzdové formy,
- dodatkové mzdové formy (prémie, odměna na dovolenou, vánoční odměny atd.).

Základní mzdou pak může být časová, úkolová nebo smluvní mzda, mezi dodatkové formy řadí např. prémie, osobní ohodnocení, provize. **Časová mzda** se vypočítá jako součin odpracovaného času za dané období a mzdové sazby. Typy časové mzdy jsou hodinová a měsíční. Není vtažena ke konkrétnímu výkonu, a proto také méně stimuluje k vyššímu úsilí, zároveň může dovolit některým zaměstnancům se přiživovat na práci ostatních. Výhodou je, že dává zaměstnanci jistotu výdělku a její výpočet je jednoduchý. Tyto důvody v praxi vedly k zavádění modifikací, např. diferencované časové mzdy (2-3 sazby podle výkonu). **Úkolová mzda** je nejjednodušší a nejpoužívanější. Při této formě se odměna vyplácí určitou částkou za odvedenou jednotku práce, vzhledem k tomu je používána především u dělnických profesí. Odměna za jednotku práce může být rovnoměrná nebo diferencovaná. Výhodou je, že vede k vyššímu výkonu, avšak může tomu být na úkor kvality. Pro aplikaci úkolové mzdy je nezbytné, mimo jiné, předem zavést výkonové normy a spravedlivě kontrolovat odvedenou práci. Pokud organizace se se zaměstnancem dohodne na

odvedení nebo odvádění určitého výkonu, jedná se o **smluvní mzdu**. Z toho vyplývá jasně patrný vztah odměny a výkonu, nicméně je potřeba dobře plánovat očekávané výsledky a přesně stanovit pracovní postup a kritéria hodnocení. Často se používá kombinace výše uvedených základních mzdových forem.

#### 2.9.4 Individuální zásluhové odměňování

Horváthová a Čopíková (2014) uvádějí 3 formy individuálních odměn, jejichž výše závisí na schopnostech, dovednostech, znalostech, kompetencích a výkonu daného zaměstnance a vypláceny jsou zvýšením základní mzdy nebo v podobě variabilní odměny (nenároková, přímá složka odměny):

- odměňování na základě výkonu,
- odměňování na základě kompetencí,
- odměňování na základě přínosu.

Důvody pro zavedení zásluhového odměňování jsou stimulování či sdělení, že vedení výkon a kompetence považuje za důležité. Kompetence znamenají vlastnosti, dovednosti, znalosti a chování podporující výkon. Tyto různé formy zásluhového odměňování lze kombinovat. Odměňování na základě přínosu se vyměřuje podle výsledků práce a kompetencí, které k jejich dosažení použili. Nevýhodou zásluhového odměňování je, že se při něm spoléhá na **subjektivní hodnocení vedoucích pracovníků**.

#### 2.9.5 Benefity

Benefity, neboli zaměstnanecké výhody, se poskytují navíc k peněžní odměně. Jejich rozsah přímo závisí na vedení organizace. Jejich účelem je zvýšit motivaci, loajalitu a podpořit získávání nových zaměstnanců či udržet stávající. Pomocí balíčku benefitů lze snížit fluktuaci, zvýšit pracovní spokojenost i ochotu k výkonu. Někdy je ale zaměstnanci považují za samozřejmé a plně si neuvědomují náklady související s benefity. Balíček benefitů by měl vycházet z požadavků pracovníků s přihlédnutím na konkurenci. Člení se na **zaměstnanecké výhody mající vztah k práci** (příspěvek na stravování, vzdělávání, dopravu), **hmotné vybavení a pracovní pomůcky i pro osobní potřebu zaměstnance** (notebook, automobil, telefon), **zaměstnanecké**

**výhody osobní a sociální povahy** (nadstandardní zdravotní péče, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní či kulturní aktivity, nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny), jak uvádějí Horváthová a Čopíková (2014).

Podle způsobu poskytování se dělí na **plošný** (fixní) **systém** zaměstnaneckých výhod (pro všechny zaměstnance), **flexibilní** (pružný) **systém** zaměstnaneckých výhod (zaměstnanci si volí každý sám z balíčku benefitů za své body) a **kombinace** plošného a flexibilního systému (Horváthová a Čopíková, 2014).

## 2.10 Pracovní prostředí

Pauknerová a kol. (2012) tvrdí, že pracovní podmínky mají vliv na výkonnost i spokojenost pracovníků, přičemž mohou působit pozitivně a negativně. Zlepšováním **kultury práce** (úsilí sladit vyšší produktivitu práce a péči o člověka) je možno zlepšit vztah pracovníků k práci a navodit pracovní pohodu. Mezi pracovní prostředí řadí:

- prostorové, funkční i estetické řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- bezpečnost práce,
- organizační podmínky práce,
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky,
- hygienické podmínky,
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.

Pro účelné **funkční uspořádání** je třeba znát antropometrické údaje (tělesná výška, výška loktů atd.). Dobrých **fyzických podmínek** práce lze dosáhnout rovnoměrným osvětlením odpovídající intenzity, použití správných barevných kombinací, zajistit, aby zaměstnanec nerušil hluk, a vytvořit příjemné mikroklimatické podmínky. Barvy mohou rozmanitě ovlivňovat lidské vnímání (vnímání velikosti nebo pravidelnosti prostoru) a prožívání (nálady, emoce). Převažující barva by měla odpovídat zamýšlenému účelu místnosti. K charakteristikám **tmavě modré** patří intuitivní jednání, orientace na mravní hodnoty, klid a laskavost, u **zelené** to jsou příroda, uzdravování, u osobnosti pak nadanost a přizpůsobivost, **bílá** je barvou dokonalosti a čistoty. Zda místnost působí chladně nebo tepleji ovlivňují barvy stěn. Výrazné vzory vybízejí k činnosti, aktivizují.



Mezi **organizační podmínky práce** náleží organizační zajištění plynulosti práce, efektivní a racionální vedení pracovního úsilí členů pracovní skupiny, zajištění bezporuchového výkonu činnosti. **Optimalizace techniky a pracovních prostředků** znamená snahu o co nejlepší využití techniky a pozitivní fungování celého systému a optimálních pracovních podmínek. **Sociálně psychologické faktory** jsou únava, režim práce a odpočinku a jiné. **Únava** doprovází každou lidskou práci a je její přirozenou součástí. Projevuje se zhoršením výkonu, sníženou pozorností, ospalostí, zhoršenou koordinací či ostrostí vidění a její dlouhodobé překonávání by mohlo vést k oslabení organismu. Druhy únavy uváděné autory Pauknerová a kol. (2012) jsou nervová, svalová, smyslová a duševní.

Dle Pauknerová a kol. (2012, str. 145) „Vhodný režim **práce a odpočinku** pomáhá zvládnout následky únavy, stresu i některých typů zvýšené zátěže.“ Základem dobrého režimu je předem jasně určený průběh pracovního dne, kde je nutno stanovit časové rozdělení odpočinku i práce. Fyzicky náročná práce by měla mít více přestávek než práce duševní. Kvalita odpočinku souvisí mimo jiné i s životosprávou, tj. pitným režimem, uspořádání pracovních a životních podmínek. Pracovní křivky, tedy kdy zaměstnanec podává nejvyšší výkon, jsou v případě duševní práce a práci ve styku s lidmi velmi individuální.

Dle Pauknerová a kol. (2012) mezi **sociální faktory pracovního prostředí** patří mimo jiné mezilidské vztahy. **Sociální klima** je charakter převládajících vztahů členů skupiny. Tyto vztahy mohou být **formální**, tedy vyplývající z organizační struktury, nebo **neformální**. Jiný způsob členění je na vztahy **horizontální** (mezi vedoucím a podřízenými) a **vertikální** (mezi spolupracovníky na stejné úrovni). Dobré vztahy pracovní skupiny podporují skupinovou soudružnost – kohezi. Skupina špatných vztahů je schopna jen slabé spolupráce. Nepříznivé vztahy s sebou přináší **konflikty**. Problémové jednání na pracovišti může být diskriminace, mobbing (šikana ze strany spolupracovníků), bossing (šikana nadřízeným) či sexuální obtěžování.

Pauknerová a kol. (2012) uvádějí členění nepříznivých pracovních podmínek:

- **nepříjemné pracovní podmínky** (nesnižují výkonnost, ale mění hodnocení dané reality na negativní),
- **rušivé pracovní podmínky** (snižují pracovní výkon),

- **škodlivé pracovní podmínky** (způsobují zranění či nemoci, např. oheň, chemikálie, vysoké teploty).

## 2.11 Spokojenost

Spokojenost lze definovat jako spokojenost s pracovními podmínkami a prací, která se projevuje v konkrétních postojích. **Spokojenost** může být **vnitřní**, tedy uspokojení z práce, nebo **vnější**, tj. spokojenost s podmínkami práce. V praxi se zjišťuje nejen celková spokojenost pracovníků, ale i spokojenost s jednotlivými stránkami práce. Spokojenost zaměstnanců lze měřit např. dotazníky či řízenými rozhovory. Jako nejčastější **faktory spokojenosti** uvádějí Pauknerová a kol. (2012) obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň péče o zaměstnance. Tito autoři dále uvádějí, že není vždy na místě co nejvyšší spokojenost. Nejvhodnější je přiměřená, tj. mírná spokojenost, někdy pak dokonce tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako stimul k určité změně.

Ke spokojenosti je možno přistupovat i na základě některých motivačních teorií, např. Herzbergovy teorie dvou faktorů, nebo Adamsovy teorie rovnosti, které jsou popsány v kapitole o teoriích motivace.

## 2.12 Specifika práce a fluktuace v call centrech

Valente (2016) fluktuaci zaměstnanců definuje jako specifický, obzvláště nákladný jev, kdy zaměstnanci odcházejí z dané společnosti a jejich místa musí být znovu obsazena novými zaměstnanci. Fluktuace může být způsobena dobrovolně (např. hledání nové pracovní příležitosti) nebo nedobrovolně (špatným výkonem). Reynolds (2015) rozlišuje vnitřní a vnější fluktuaci, kde **vnitřní fluktuace** znamená změnu pracovních míst v organizaci a **vnější fluktuace** znamená odchod zaměstnanců z organizace. Call centra mají vysokou fluktuaci zaměstnanců, což vyplývá ze statistiky z roku 2013, kde je fluktuace v call centrech mezi **30 a 45 procenty** (Valente, 2016; Reynolds, 2015). Uvedené je nejspíše **způsobeno povahou práce**, jelikož se zaměstnanci musí vypořádávat s řadou stresujících situací. Mezi běžnou pracovní náplň zaměstnance v call centrech patří odchozí hovory

klientům i přijímání hovorů, schůzky, porady a administrativní stránka práce. Z toho vyplývají nejčastější problematické aspekty práce v call centrech, jsou to nemožnost individuálních přestávek, vysoká frekvence hovorů, vysoké nároky na emoční práci. Často se zaměstnanci v call centrech potýkají s nižším peněžním ohodnocením. Důvody, proč sledovat fluktuaci a snažit se ji snižovat, spatřují (Valente, 2016; Reynolds, 2015) nejen ve s ní spojených **vysokých peněžních nákladech** (na hledání, výběr, adaptaci pracovníků atd.), ale i v možné klesající spokojenosti zákazníků nebo potenciálním zhoršení podnikové kultury a tím v dalším zvyšování fluktuace. **Fluktuaci lze snižovat** pečlivým výběrem zaměstnanců, adekvátním peněžním ohodnocením a systémem benefitů, jasným stanovením cílů a odměn, možností profesního růstu nebo vysokou úrovní zařízení potřebných k dané práci (moderní a funkční software aj.) Vzorec pro výpočet fluktuace za dané časové období v procentech je např.:

$$\text{míra fluktuace za dané období (\%)} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří odešli v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

Vzorců pro výpočet fluktuace je však více, tento je jeden z jednodušších a je uveden pouze pro ilustraci výpočtu.

## 2.13 Stres

Důležitost zabývání se problematikou pracovního stresu spočívá v jeho možném působení na motivaci, fluktuaci, výkonnost či absentérství. Stres definuje Kitchin (2010) jako působení stresoru působícího z prostředí člověka, přičemž to, co je stresor i jak na nás působí, je individuální. **Pro výkon je optimální určitá úroveň stresu**, přílišná nebo žádná úroveň stresu nebývá pro podávání co nejvyššího výkonu optimální. Od určité hladiny stresu výkon razantně klesá, jelikož jedinec již stres nezvládá. Působení stresu se projevuje bušením srdce, tělo vylučuje adrenalin a jiné hormony, vyšším krevním tlakem, vyšší hladinou cukru v krvi, zvýšenou pozorností. Nejčastější stresory v organizaci jsou špatné pracovní podmínky, pracovní přetížení, konflikty rolí nebo jejich nejasnost. Arnold a kol. (2007) definují stres jako pocit napětí, zatížení či odezvu osoby na vyrušení, jako hlavní **důsledky** vidí tyto autoři pokles výkonu a zhoršení zdravotního stavu.

## 2.14 Metodologie

Arnold a kol. (2007) a Pavlica a kol. (2000) uvádí dva typy výzkumů. Jsou to **kvantitativní**, tj. často vyjádřený numericky, ale tím ponechává menší prostor vyjádřit se vlastními slovy, a **kvalitativní**, který se snaží získat podrobné informace pomocí sledování či nestrukturovaných pohovorů s relativně menším počtem respondentů. Kvalitativní výzkum je běžněji ve formě slov či obrázků. Kvalitativní výzkum obvykle hledá vnitřní souvislosti. Pavlica a kol. (2000) tvrdí, že kvalitativní a kvantitativní metody se sice mohou zdát v podstatě velmi odlišné, nicméně obě při správném použití nabízí plnohodnotné výsledky, každopádně se však oba druhy metod navzájem liší svými specifickými výhodami a omezeními. K metodám **kvantitativního výzkumu** řadí standardizované pozorování, strukturovaný rozhovor, dotazník a experiment. K **metodám kvalitativního** výzkumu pak řadí zúčastněné pozorování a kvalitativní rozhovor.

Jak uvádějí Pauknerová a kol. (2012), **dotazování** lze uskutečnit formou dotazníku, anketou nebo rozhovorem. Zde je velmi důležitá pečlivá příprava. Při dotazování pomocí otázek pokládaných tazatelem se sbírají relevantní informace o zkoumaných osobách. Rozhovor podle úrovně standardizace může být standardizovaný (předem striktně formulované otázky) nebo nestandardizovaný (volnější, pružný). Nevýhodou rozhovoru je časová náročnost, avšak může plnit i funkce poznávací či poradenské. Dotazník není tak časově náročný. Otázky v něm mohou být výzkumné a funkční (tj. identifikační, úvodní, motivační a kontrolní). Otázky v dotazníku mohou být volné, kdy respondent, dotazovaný odpovídá vlastními slovy, nebo uzavřené, u kterých respondent vybírá z uvedených variant. „**Studium objektivních materiálů** slouží k identifikaci relevantních skutečností a podmínek, které zkoumaný jev výrazným způsobem provázejí, ovlivňují, či přímo určují.“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 69). Jedná se o nejrůznější podnikové dokumenty, které přímo s daným bádáním nesouvisí, a jejich původní důvod existence nespočívá v poskytování informací, např. organizační řád či personální evidence.

Shukla (2008) a Surynek a kol. (2001) uvádí dva typy získávání dat. **Primární**, data jsou získávána nově výzkumníkem, a **sekundární**, tj. sběr takových dat, která již existují a byla vytvořena původně pro jiný účel (původně primární data pro jiný výzkum). Někdy dokonce mohou k vyřešení výzkumného cíle posloužit pouze sekundární data. Příkladem zdrojů sekundárních dat jsou například vnitropodnikové

zprávy, rozhovory či zprávy v odborných časopisech, výzkumy publikované na internetu nebo nezávislé marketingové průzkumy. Bedrnová a kol. (2012) uvádějí dva pojmy, variabilita a reliabilita, v souvislosti s objektivitou výzkumu. **Validita** udává, zda je skutečně měřeno to, co bylo účelem výzkumu. **Reliabilita** znamená spolehlivost, čili s jakou přesností bylo měřeno. Narozdíl od předchozích autorů však zdůrazňují, že informace získané v dotazníku jsou zprostředkované a mohou tak být zkreslené, vliv má vztah účastníků k předmětu dotazování, scénář dotazníku, prostředí, osobnost a vzhled tazatele. K typům otázek ještě uvádějí i přímé a nepřímé, podle zjevnosti významu. Při vytváření dotazníku by se měly dodržovat tyto zásady:

- jednoduché a jasné formulace otázek,
- vyhnout se sugestivním otázkám,
- jednoznačnost formulace otázek,
- vždy úplná stupnice hodnocení otázek,
- vyhnout se dlouhým otázkám,
- stejná úroveň obecnosti i délka variant odpovědí u jednotlivých otázek,
- instrukce i neznámé skutečnosti je třeba předem a všem stejně vysvětlit,
- jasná spojitost otázek k tématu dotazníkového šetření,
- pouze sociálně přijatelné otázky.

Vzhledem k charakteristikám jednotlivých metod byla pro účely analýzy této práce zvolena metoda dotazování formou dotazníku.

## 3. Charakteristika vybrané společnosti

### 3.1 Stručná historie společnosti

Společnost RWE Zákaznické služby, s. r. o. zahájila svou činnost 1. ledna 2008 jako dceřiná společnost RWE Transgas, a. s. a její hlavní náplní byl zákaznický servis provozováním kontaktních center v ČR pro zákazníky skupiny RWE CZ, dále zabezpečování fakturace a vymáhání pohledávek. V květnu již bylo otevřeno centralizované call centrum v Ostravě (Výroční zpráva za rok 2008). Jak vyplývá z Výroční zprávy za rok 2016, společnost RWE Zákaznické služby, s. r. o. se 1. října 2016 přejmenovala na innogy Zákaznické služby, s. r. o. Jak uvádí ve Výroční Zprávě innogy Zákaznické služby za rok 2016, oblast energetiky prochází změnami, energetika se digitalizuje, je flexibilní a inovativní, proto pro společnost bylo nezbytné inovovat i název společnosti. Tento nový název vznikl ze slov **innovation**, **technology** a **energy** a novým logem společnosti se stalo malé písmeno „i“ a pestré, syté barvy (Brož, 2016). V současné době společnost innogy Zákaznické služby, s. r. o. zajišťuje obsluhu zákazníků, činnosti spojené s prodejem produktů, fakturaci, vyřizování reklamací a požadavků, inkaso pohledávek prostřednictvím zákaznických kanceláří a kontaktního centra. V roce 2016 společnost zaměstnávala 773 zaměstnanců věkového průměru 35 let, vesměs středoškolského vzdělání s maturitou.

### 3.2 Vize, cíle, hodnoty

Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že **krédem** značky je, aby se Země stala lepším místem, v němž bude innogy přinášet inspiraci pro práci i život. Jak je uvedeno ve Výroční zprávě společnosti za rok 2016, společnost se snaží rozvíjet a motivovat své zaměstnance, což dokazuje např. rozvojový program UP!, kterého se zúčastnili 143 zaměstnanci za rok 2016. Rovněž společnost innogy rozvíjí kulturu zdraví a bezpečnosti při práci a vyvíjí činnost podporující rozvíjení zdravého životního stylu zaměstnanců. Společnost věnuje zvýšenou pozornost třídění odpadů s důrazem na podíl recyklovatelných složek a vůbec všeobecně zodpovědný postoj k životnímu prostředí. Do budoucna se společnost snaží zvýšit prodejní schopnosti, kvalitu a efektivitu obsluhy zákazníků a tím i konkurenceschopnost celé skupiny. **Hlavní pilíře** jsou zemní plyn, elektřina, nekomoditní produkty a lidské zdroje. Hlavními moty jsou spolehlivost, servis, inovace, výkon, nadšení, důvěra a odvaha. **Hlavní cíle** innogy jsou

loajální a spokojení zákazníci, profitující akcionáři, motivovaní zaměstnanci, udržení si pozice hlavního dodavatele zemního plynu, nejrychleji rostoucího dodavatele alternativních elektrických energií a neustálá inovace v oblasti energie.

Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že **čtyři pilíře** pro plnění cílů **kontaktního centra** innogy jsou zákazník, zaměstnanec, IT a spolupráce. Zaměřením se na zákazníky chce innogy dosáhnout jejich důvěry, bezchybného servisu, zlepšení komunikace a konečně získání spokojených a platicích zákazníků. V innogy věří, že spokojený zaměstnanec je výkonný, plní plány a cíle, a proto je jedním z pilířů právě zaměstnanec. Dále podporují vzdělání zaměstnanců a jejich rozvoj, zaměřují se na fluktuaci a nemocnost a vyvíjí snahu o vybudování stabilních týmů. V rámci IT, tedy informační technologie, se zaměřují na stabilizaci, modernizaci a rozvoj aktuálně využívané technologie. Uvedeného chtějí dosáhnout díky realizací IT projektů, sledováním trendů, inovacemi s externími dodavateli atd. V innogy dále chtějí dosáhnout otevřené spolupráce v rámci týmu a celého kontaktního centra i externími společnostmi, tím zlepšit pracovní prostředí, využít všech znalostí a dovedností, a tak dosahovat vytyčených cílů.

### **3.3 Pobočka v Opavě**

Z e-mailové a ústní komunikace s vedoucím jedné ze dvou pracovních skupin pobočky call centra v Opavě vyplývá, že 1. 8. 2015 proběhl oficiální start pilotu, spustil se nábor a nástup prvních zaměstnanců a prvotní přípravy pracovního prostředí. Oficiální otevření call centra v Opavě proběhlo 1. 11. 2015, tehdy s 15 pracovními místy. Rozšíření na 30 pracovních míst se uskutečnilo 1. 2. 2016 (2. pracovní skupina). Na začátku vzniku pobočky byla jen prázdná kancelářská místnost s bílými stěnami a šedým kobercem, v průběhu činnosti byla zřízena zasedací místnost s cca 15 místy, projektorem, plátnem a tabulí, dále sociální zařízení, kuchyňka, menší relaxační místnost.

### **3.4 Pracovní náplň – specialista příchozí zákaznické linky**

Z e-mailové a ústní komunikace s vedoucím vyplývá, že začátky směn specialistů příchozí zákaznické linky jsou nepravidelně rozloženy mezi 6. a 14. hodinou

a trvají 8 hodin včetně půl hodinové pauzy. Zbývající čas je pokryt brigádníky (22:00-6:00). Harmonogram směn na nadcházející měsíc se zaměstnanci dozví minimálně 14 dní v předstihu. Z měsíčního průměru pro celou skupinu bylo vypočítáno průměrné rozložení práce na jednu směnu pro každého operátora. Operátor za jednu pracovní směnu stráví 0,25 hodiny samostudiem, kdy každý den před začátkem směny studuje novinky v postupech, obsluze a energetice, seznámí se s výsledky předchozího dne a vyřizuje e-maily kolegů. Přibližně 5 hodin z každé směny stráví vyřizováním hovorů, které se dělí na **IN**, **OUT** a **NK**. **IN**, tedy příchozí hovory klientů, kdy konzultant řeší jejich požadavky, reklamace, úpravy zákaznických dat, dotazy, a také prodej služeb, které klient doposud nevyužívá. **OUT**, pokud zrovna nevolají klienti (IN), probíhají odchozí hovory s cílem oslovit zákazníky s nabídkou elektrické energie k zemnímu plynu. **NK** jsou odchozí hovory s předem dohodnutým časem v IN nebo OUT telefonátech. Zhruba 1 hodinu věnuje konzultant administrativě, čili zpracovávání požadavků po hovorech, zadávání reklamací, předávání požadavků na příslušná oddělení, zadávání uzavřených smluv a doplňkových služeb z předchozího prodeje do systému. Přibližně 0,25 hodiny z každé směny zaberou porady, jsou to **denní schůzka**, kde jsou vyhodnoceny výsledky z předchozího dne, sdíleny úspěchy, novinky či postupy, a **týmová porada**, která se provádí jednou týdně a trvá přibližně 1 hodinu. Rozvoji operátora je věnována přibližně půl hodina z délky směny, zde probíhá zpětná vazba na vybrané pracovní téma (např. pracovní nasazení či výsledky), individuální schůzka s nadřízeným pro podporu, rozvoj dovedností, zvýšení motivace, koučink, školení a jiné. Během směny si zaměstnanci mohou udělat 2 krát 10 minutovou pauzu (aby si mohli odpočinout od sledování monitoru atd.) a jednu 30 minutovou na oběd. Operátoři za jednu směnu vyřídí přibližně 50 hovorů (s délkou vesměs 5-6 minut) a uzavřou přibližně 30 smluv za měsíc (ale tato data jsou pouze orientační, skutečné výsledky jsou pro jednotlivé operátory i období dosti proměnlivé).

### 3.5 Hodnocení a odměňování operátorů

Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že fixní nástupní mzda na pozici konzultant příchozí zákaznické linky je zhruba 17 tisíc Kč v závislosti na předchozích pracovních zkušenostech. K celkové odměně ještě připadá variabilní složka, tj. dalších 15 % z fixní mzdy, a provize za uzavřené kontrakty. Výši variabilní složky z hlavní části ovlivňuje splnění kritérií výkonu, jako jsou např. délka hovorů, jejich počet či kvalita,



kteřá je posuzována na základě formuláře kritérií. Menší část variabilní složky odměny tvoří osobního ohodnocení, které stanovuje vedoucí na základě splnění individuálních cílů, které si stanoví společně se zaměstnancem při individuálních sezeních. Další možností, jak získat osobního ohodnocení je aktivita nad rámec pracovní doby, firemní soutěže, pochvaly od zákazníků, vysoké hodnocení hovorů. Jsou však vymezena kritéria, jejichž nenaplnění operátorem vede ke snížení osobního ohodnocení. V případě zdárného plnění kritérií výkonu, po zhruba půl roce, může být junior operátor povýšen na specialistu a po ještě dalším roce na senior operátora. K těmto povýšením se váže růst fixní mzdy i podílu variabilní složky. **Hodnocení hovorů** ze strany zákazníka probíhá **třemi způsoby** – pochvaly/stížnosti zákazníka, mystery call (občasné, nahodilé hovory prováděné externí agenturou, kdy operátoři neví, že ten s kým se baví, není ve skutečnosti zákazník) a průzkum po hovoru, kdy je voláno zákazníkovi a sbírá se zpětná vazba, hodnocení. Nově příchozí zaměstnanci procházejí cca 2 měsíčním školením, při kterém je jim již hrazena mzda, těm stálým je nabízena možnost vzdělávání i osobního rozvoje a kariérní růst. Zaměstnanci dosahující mimořádné výše pracovního výkonu mohou dostat bonus ke mzdě vyplácený měsíčně po následující kvartál (tzv. TOPSALE). Pracovní smlouva nových zaměstnanců je uzavřena na jeden rok s možností prodloužení na dobu neurčitou.

Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že benefity mohou zaměstnanci čerpat již od 1. dne v zaměstnání. Nabízenými benefity jsou příspěvek až 27 tisíc ročně na wellness, kulturu, sport, cestování, vzdělávání, dále stravenky v hodnotě 100 Kč (z toho zaměstnanec hradí 29 Kč), 7,5 hodinová denní pracovní doba pro všechny operátory (tedy pouze 37,5 týdenní pracovní doba), možnost home office (práce z domova), 25 dní dovolené, 5 dní osobního volna, slevy u 2000 smluvních partnerů innogy na oblečení, obuv, osobní dopravu, výpočetní techniku aj., zvýhodněný tarif i pro rodinné příslušníky, cestovní pojištění pro celou rodinu či firemní společenské akce (např. setkání zaměstnanců innogy nebo lístky do kina na innogy podporované filmy).

Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že transparentnost a informovanost zaměstnanců o způsobu a výši odměňování je zaručena tím, že většina těchto dat je uvedena na veřejném webu innogy, kompletní data včetně částek jsou pak zpřístupněna na interním webu, rovněž se přímo v budově call centra nachází přehledná tabule kariérního růstu a na informačních tabulích pro zaměstnance se nacházejí kritéria osobního ohodnocení a formulář hodnocení hovorů (kritéria

posuzování kvality hovorů jsou např., zda operátor použil úvodní větu a poděkoval za zavolání, zda a jak si ověřil zákazníka, zda správně reagoval na námitky, průběh rozloučení atd.). Na základě formuláře hodnocení vedoucí pracovník provádí hodnocení kvality hovorů a také hodnocení ostatních kritérií, výsledky jsou pak zapsány do formuláře v MS Excel, kde jsou přístupné daným zaměstnancům, a také si tato data mohou zobrazit za libovolný časový úsek.

### **3.6 Pracovní prostředí**

Z osobní komunikace s vedoucím a návštěvy pracoviště vyplývá, že obě skupiny operátorů, jsou společně v jedné místnosti. Jednotlivci jsou usazeni u svých stolů, kde každou směnu pracují na stejném místě (na jednoho operátora tedy připadá jeden stůl). Stoly jsou široké přibližně 1,5 metru, což na první pohled nabízí dostatek prostoru pro pohodlné sezení a práci. Zaměstnanci na svých stolech rovněž využívají část prostoru pro své osobní předměty, aby si zpříjemnili pracovní prostředí. Pro každého zaměstnance je k dispozici klávesnice, dva monitory, stolní lampička a podpěrka na nohy. Monitory jsou oba dva značky HP typ EliteDisplay E190i o rozměrech 18,9 palců s rozlišením 1280x1024 pixelů, což by měla být dostatečná velikost i rozlišení pro veškerou pracovní činnost. Operátoři sedí na kancelářských židličkách značky Dauphin, které jsou polohovatelné, na kolečkách a včetně opěradel rukou. Operátoři si sami mohou vybrat dle svých preferencí, zda budou používat sluchátko pouze na jedno ucho nebo klasické přes obě uši, přičemž většina volí sluchátko na jedno ucho (cca 93% operátorů). Na dvou stranách místnosti jsou otevíratelná okna, dodatečné osvětlení zajišťují zářivky a stolní lampičky. V místnosti je ventilační systém, klimatizace i topení. V hlavní místnosti se nachází na celé podlaze tmavě modrý koberec. Použité barvy v místnostech jsou tmavě modrá, tmavě zelená a bílá (viz působení barev v 2. kapitole). V hlavní místnosti jsou na zdech velké bubliny s nejdůležitějšími informacemi (novinky, čísla pro rychlejší přepojování, úvodní fráze apod.). V prostředí call centra se nachází tabule pro návrhy a nápady všech zaměstnanců, která je symbolicky stylizovaná do baseballového hřiště (od odpalu – napsání návrhu, po nadhoz – vyřešení problému či zamítnutí). Zde se mohou zaměstnanci rovněž beztrestně vyjadřovat ke všem tématům. V tzv. zasedací místnosti, kde probíhají porady, se nachází dataprojektor a podlouhlý stůl s dostatkem židlí pro celou jednu skupinu operátorů. Na jedné zdi je velké bublina s nadpisem hlas

zákazníka, kde jsou významná hodnocení zákazníků (převážně ty pozitivní) a výsledky z kontroly kvality hovorů (mystery hovorů). Na druhé straně zasedací místnosti je nástěnka se zaměřením na mimopracovní aktivity, či alespoň aktivity ne zcela související s prací, jedná se především o fotografie z podnikových večírků a výsledky či zadání skupinových soutěží. Probíhající soutěže se obměňují, již proběhly např. Formule 1, kde za každou uzavřenou smlouvu ve své skupině operátoři „natankovali“ pro svou formuli a přiblížili se výhře, dále valentýnský sběr srdíček či velká sázka, kde vedoucí poraženého týmu musí celou jednu směnu pracovat jako operátor linky. Tyto soutěže mají sloužit především ke zvýšení pracovního nasazení, výkonu a motivace, ale zároveň i do určité míry odlehčit pracovní atmosféru, stmelit kolektiv a snížit každodenní stereotyp a rutinu. Na chodbě spojující hlavní místnost a zasedací místnost je umístěna větší tabule, kde jsou zapisovány pracovní výsledky jednotlivých zaměstnanců, jako jsou počty uzavřených smluv, průměrná kvalita hovorů atd. Tímto má být zaměstnancům umožněno si porovnávat si výsledky a také sdílet své dojmy, přístupy, nápady, fráze atd.

### **3.7 Vedoucí pracovník**

Mnoha aspektům vedení podřízených může pomoci, má-li vedoucí osobní zkušenosti s prací svých podřízených. Z osobní komunikace s vedoucím vyplynulo, že má praxi 2 roky jako operátor telefonní linky, jeden rok jako senior specialista (kombinace operátora a zástupu za vedoucího) a 5 let jako vedoucí. Vedoucí pobočky v Opavě zabezpečuje kontrolu a hodnocení, motivaci, sdílení informací, zadávání cílů, adaptaci i zaškolení nových zaměstnanců, dle potřeby pomáhá operátorům při řešení komplikovanějších problémů aj. Zvláště důležitou roli hraje vedoucí pracovník při hodnocení na individuálních schůzkách s jednotlivými operátory, kdy ze záznamů hodnotí kvalitu hovorů na základě formuláře hodnocení a řeší případné námítky k hodnocení ze strany operátorů. Určuje výši osobního ohodnocení, které je jednou z částí variabilní složky odměny. Vedoucí vymezuje a přesně definuje kritéria a jejich hodnoty pro získání nebo snížení osobního ohodnocení, primárně se však snaží koučovat, aby se zaměstnanci sami navedli ke zlepšení, než jen autokraticky diktovat postupy a výsledky. Operátory řídí v jejich rozvoji a dalším vzdělávání, informuje je o aktuálně nabízených možnostech kurzů a školení pořádaných innogy, jsou to např. prodejní dovednosti, prodejní techniky, zvládání stresu, jak na sebemotivaci. Nedílnou

součástí činnosti vedoucího je také povyšování operátorů. V případě, kdy neplní jen jedno nebo několik málo kritérií výkonu pro povýšení, pomáhá operátorům v jejich zlepšení nebo může nabídnout bonus k celkové odměně při zlepšení daného kritéria, aby tak zaměstnance ještě více motivoval k dosažení povýšení. Zároveň tímto způsobem s využitím vlastních zkušeností i podnikových statistik koordinuje a zefektivňuje činnost operátorů, aby lépe dosahovali podnikových cílů. Jeho další pracovní náplní je sběr a zpracovávání návrhů, námitek či požadavků operátorů a jejich případné vyhodnocení, zda jsou uskutečnitelné a dostatečně přínosné. Rovněž organizuje mimopracovní aktivity, večírky i soutěže. Vedoucí také řídí veškeré porady a schůzky s operátory, kde jsou informováni o novinkách, trendech, nových postupech nebo operátoři sami mezi sebou prezentují úspěchy, nápady a užitečné fráze, které používají při hovorech. V neposlední řadě vedoucí zodpovídá za technické a softwarové zajištění call centra a vůbec celkový dojem pracovního prostředí. V případě zavádění např. nového softwaru jej sám nejprve pilotuje. Toto jsou jen některé z činností, které vedoucí provádí, nicméně tyto jsou stěžejní ve vztahu k podřízeným operátorům.

### **3.8 Fluktuace na pobočce v Opavě**

Z osobní komunikace s vedoucím vyplývá, že fluktuace zaměstnanců na pobočce v Opavě byla v roce 2017 cca 30 % (méně než v předchozím roce), celkově v celém innogy kontaktním úseku v roce 2016 byla fluktuace cca 50% a v roce 2017 cca 45 %. Přestože fluktuaci na pobočce v Opavě nelze dostatečně dlouho sledovat pro nedávné založení, aby tento ukazatel měl dostatečnou reliabilitu, je zde patrná tendence k jejímu snižování. Tento trend snižování fluktuace je možná důsledek péče o zaměstnance, pracovní prostředí, firemní kulturu nebo působení externích faktorů, např. pracovní příležitosti v dané lokalitě.

## **4. Analýza účinnosti vybraných faktorů**

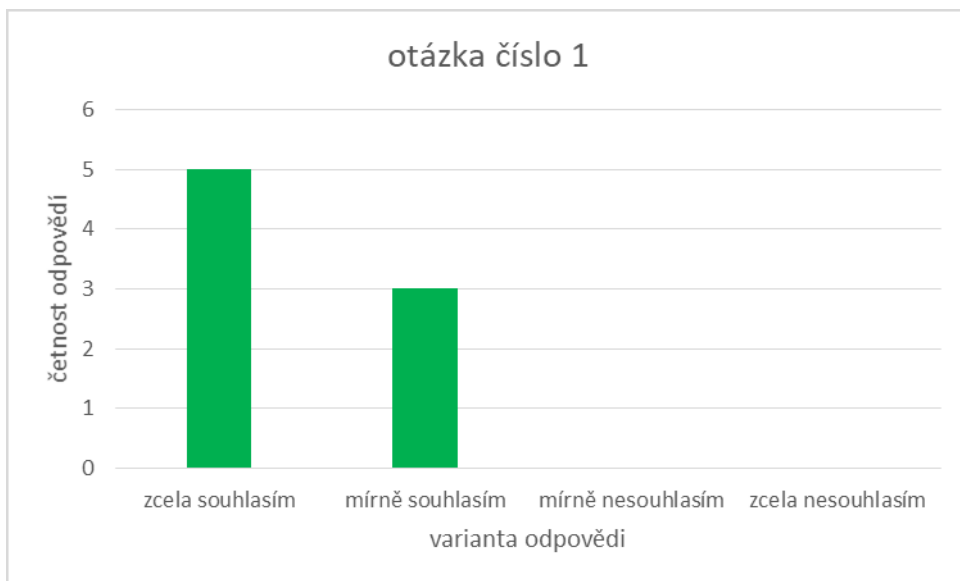
### **4.1 Realizace průzkumu**

Na základě stanovených cílů, teoretické části a kapitoly o společnosti innogy byl sestaven dotazník (příloha č. 1). Dotazování probíhalo 12. 4. 2018 během denní porady v opavské pobočce innogy Zákaznických služeb. Vyplnění dotazníku se zúčastnilo 9 operátorů. Dotazník byl vyhodnocen i přesto, že jeden z respondentů neodpověděl na 2 otázky. Sběr dotazníků provedl vedoucí dané skupiny. Při vyplňování dotazníku byl respondentům poskytnut dostatek času pro pečlivé zodpovězení a měli možnost se kdykoliv v průběhu zeptat, pokud by něčemu nerozuměli nebo si nebyli jistí, jakou odpověď zvolit. V dotazníku jsou použity především uzavřené otázky či tvrzení. Dotazník zahrnuje 17 hlavních položek zaměřených na zkoumání motivačních faktorů. Respondenti u většiny položek vybírali příslušnou odpověď na sudé škále o 4 položkách. Z motivačních faktorů byl dotazován především vliv pracovních cílů (otázky 1-3), pracovního prostředí (otázka 14), pracovní spokojenosti (otázka 12), odměny za práci (otázky 7-10), stresu (otázky 13 a 15) a práce vedoucího dané skupiny (otázky 4-6) na motivaci operátorů. Dále byly analyzovány faktory motivující ke vstupu do organizace (otázka 11). Toto rozdělení otázek k jednotlivým faktorům je nutné brát s rezervou, neplatí absolutně, jelikož témata i otázky se navzájem prolínají. Otevřené otázky, kde měli respondenti možnost uvést doplňující odpovědi, byly nakonec zodpovězeny jen dvakrát, a tudíž tyto otázky nejsou samostatně vyhodnoceny.

### **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V následujících grafech je uváděna absolutní četnost odpovědí. Komentář k dané skupině otázek, týkajících se určitého tématu, je napsán pod nimi. Vyhodnocení otázek bylo provedeno v programu MS Excel. Jednotlivé položky jsou vyhodnoceny ve stejném pořadí, jako jsou v dotazníku, a ke každé je vytvořen samostatný graf. Pozitivní a negativní odpovědi jsou v grafech barevně rozlišeny. Pozitivní (popř. významné faktory při výpočtu váženého aritmetického průměru) jsou zelené, negativní červené. Odpovědi, u kterých může být interpretace různá, jsou ponechány modré.

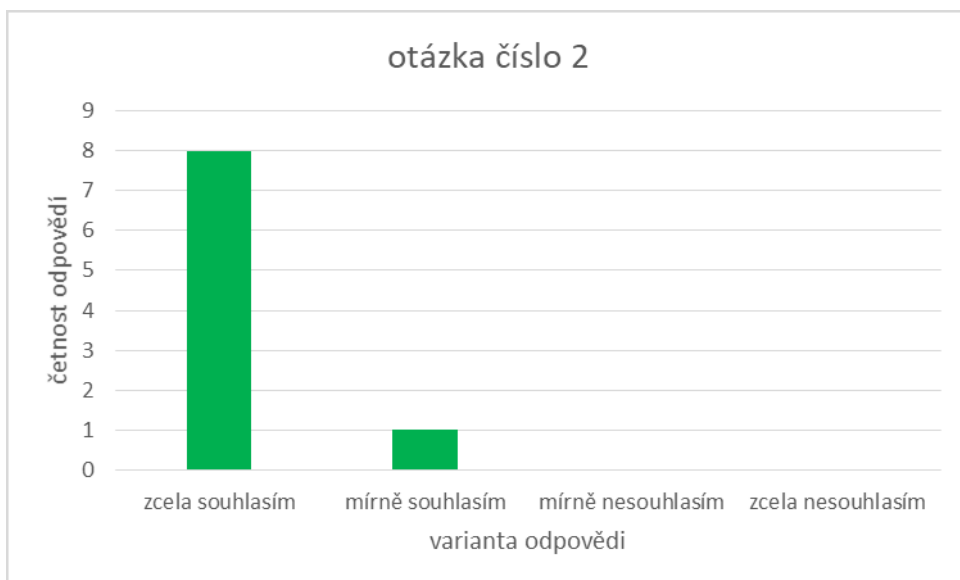
**Otázka č. 1 - Při výběru pracovních cílů si mohu zvolit pro mě dostatečně motivující cíle.**



Graf 4.1

U této otázky jeden respondent neodpověděl. Pět respondentů odpovědělo, že pro ně jsou cíle dostatečně motivující, zbylí 3 souhlasí jen mírně.

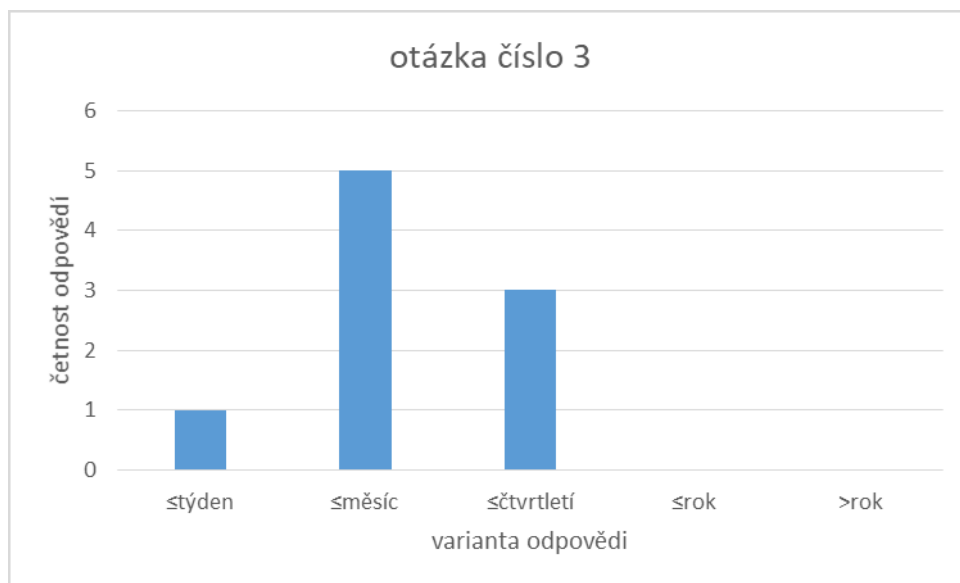
**Otázka č. 2 - Vedoucí mi zadává pracovní cíle srozumitelně.**



Graf 4.2

Kromě jednoho operátora všichni zcela rozumí zadávaným cílům (pro jednoho operátora jsou jen mírně srozumitelné).

### Otázka č. 3 - V jakém časovém horizontu by měly být pracovní cíle stanovovány?

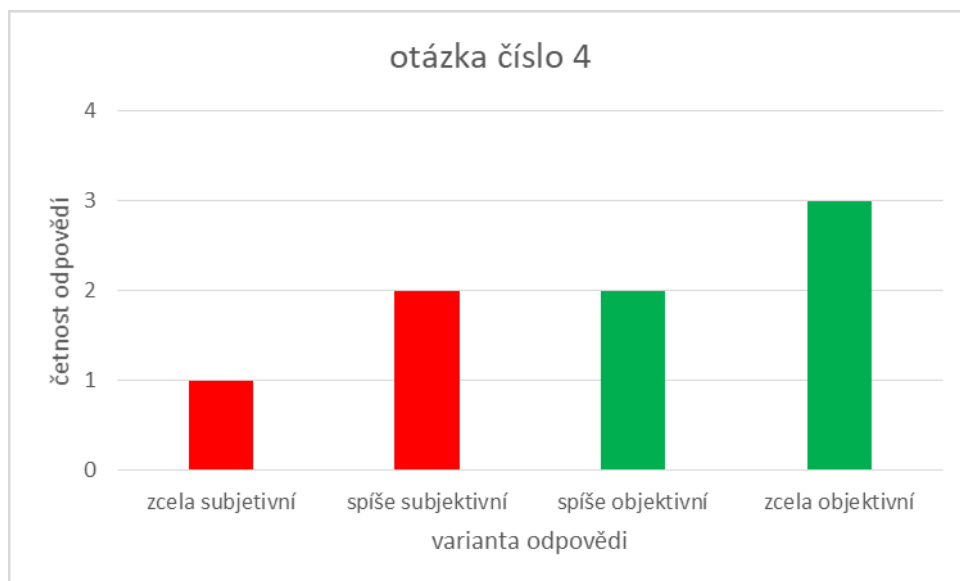


Graf 4.3

Pět respondentů preferuje zadávání cílů na měsíc a méně, tři na čtvrtletí a méně a jeden na dobu kratší než týden včetně. Jeden respondent ještě navíc k otázce doplnil informaci, že cíle by měly být zadávány na tak dlouhé období, aby se případný krátkodobý výkyv výkonu neprojevil příliš v hodnocení splnění cílů.

**Z otázek 1 - 3 vyplývá,** že **cíle**, které si operátoři mohou vybírat, jsou pro ně vesměs dostatečně motivující a převážná většina rozumí tomu, co se po nich žádá. Dále období zadávání cílů, které by mělo vyhovovat většině, je měsíc až čtvrtletí. Toto období souhlasí s měsíčním obdobím finančních odměn (včetně variabilní složky odměny) a čtvrtletně vyhodnocovaným bonusem (TOPSALE). Dlouhodobý, delší než čtvrtletní, cíl pro operátory pak může být např. povýšení.

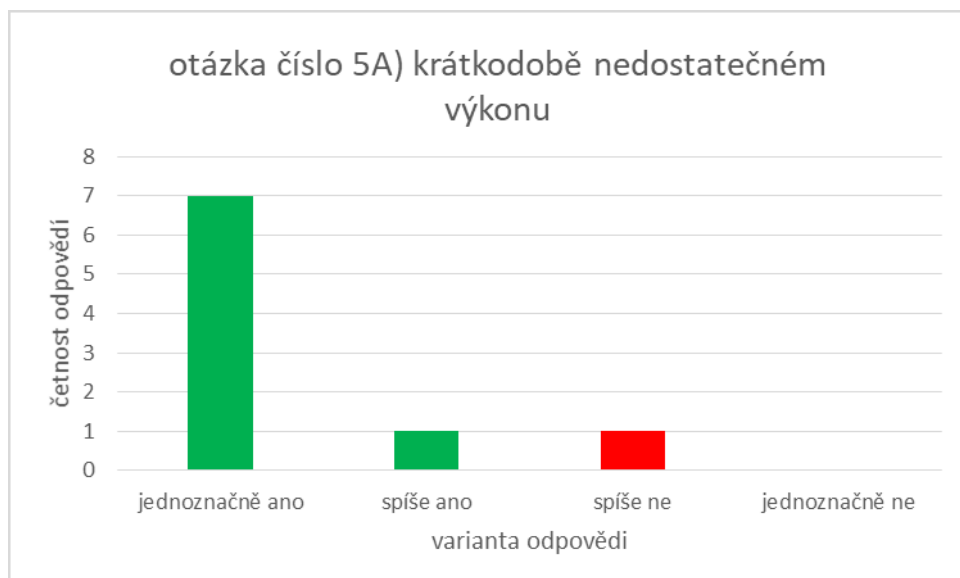
#### Otázka č. 4 - Hodnocení práce vedoucím považují za...



Hodnocení své práce vedoucím považuje většina operátorů za spíše nebo zcela objektivní. Jsou zde i 3 operátoři, kteří hodnocení považují za více či méně subjektivní, což lze považovat za negativní jev, jelikož je tím potírána spravedlnost odměn (hodnocení ovlivňuje výši variabilní složky odměny).

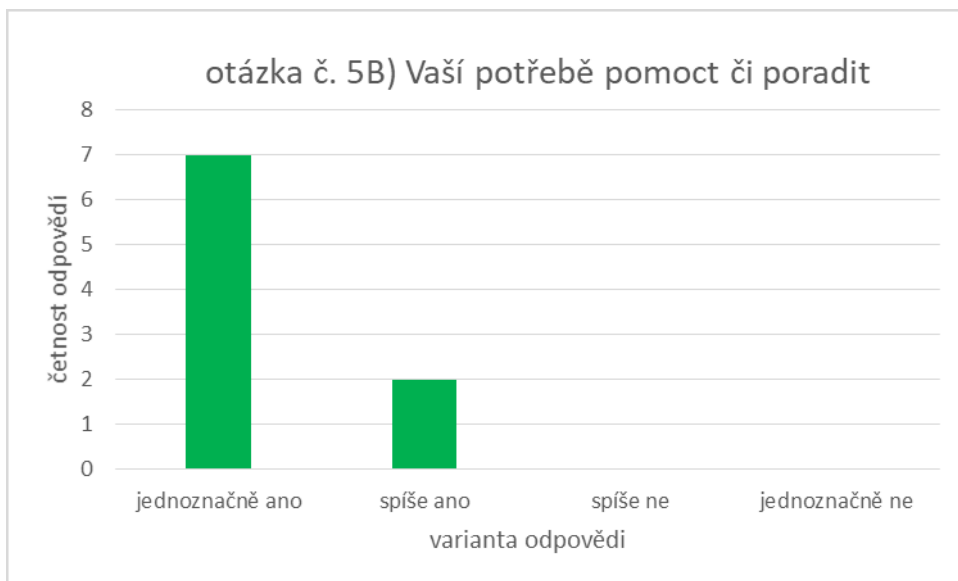
Graf 4.4

#### Otázka č. 5 - Cítíte oporu ze strany vedoucího při:

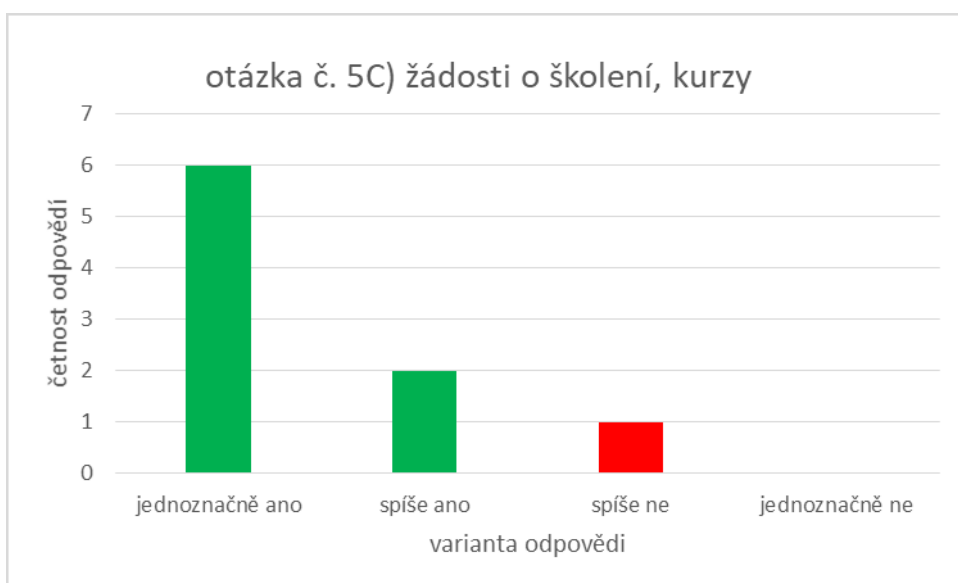


Graf 4.5





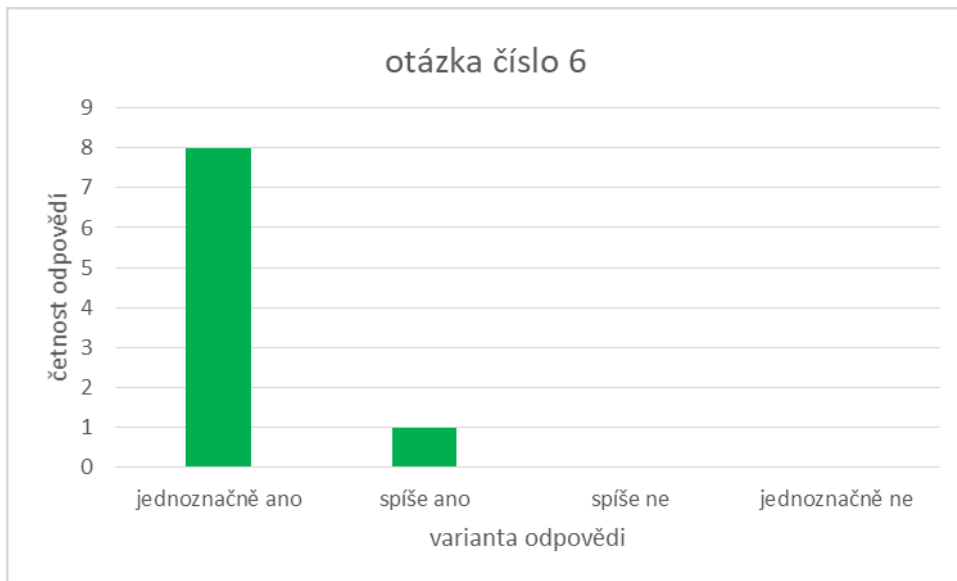
Graf 4.6



Graf 4.7

Celkově u otázek 5A, 5B a 5C byly jen 2 negativní odpovědi (spíše ne) a většina odpovědí byly jednoznačně ano. Uvedené nasvědčuje dobré práci vedoucího a pozitivnímu vztahu k vedoucímu ze strany operátorů.

**Otázka č. 6 - Celkově jsem s prací svého vedoucího pracovníka ve vztahu k podřízeným spokojen/a.**

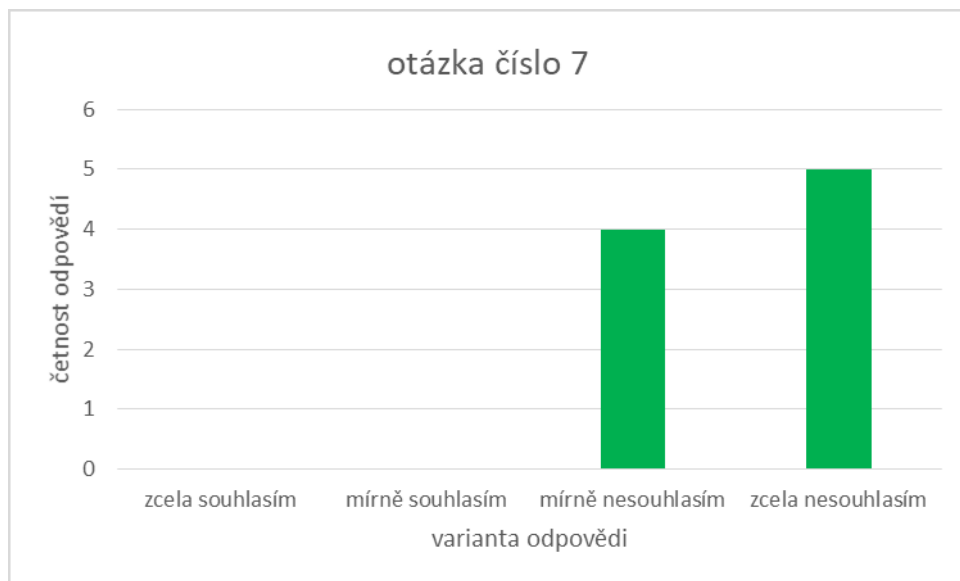


Graf 4.8

Na otázku číslo 6 pouze jeden respondent uvedl odpověď mírně souhlasím, zbytek operátorů zcela souhlasí.

**Z otázek 4 – 6 jednoznačně vyplývá** převaha **pozitivního hodnocení vedoucího pracovníka**. Operátoři jeho hodnocení považují za převážně objektivní, značně cítí jeho oporu a celkově jsou s ním velmi spokojeni. Je pravděpodobné, že vedoucí pracovník této skupiny bude jeden z významných motivačních faktorů. I při osobních schůzkách s autorem této práce působil velmi profesionálně, angažovaně, vyrovnaně a vstřícně.

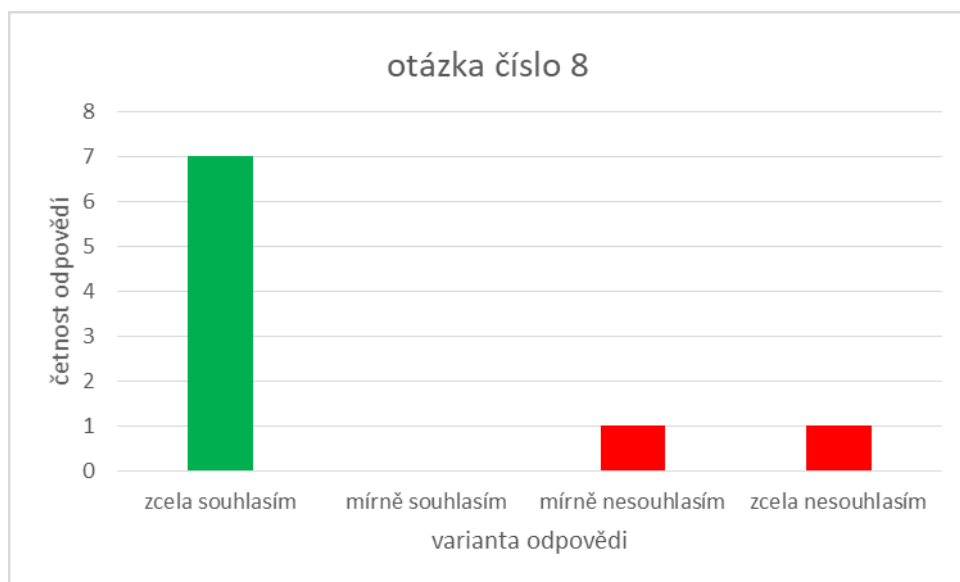
**Otázka č. 7 - Moje finanční odměna vůbec neodpovídá mému vynaloženému úsilí.**



Graf 4.9

Všichni operátoři daného call centra uvedli, že jejich odměna spíše či zcela odpovídá jejich vynaloženému úsilí.

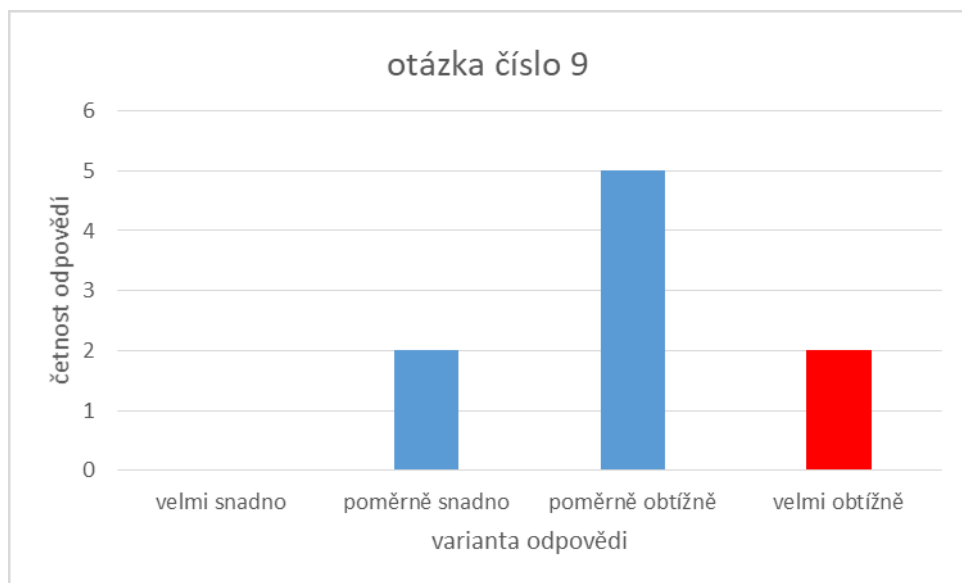
**Otázka č. 8 - Cítím dostatečné uznání ze strany přímého vedoucího za mou práci.**



Graf 4.10

S otázkou č. 8 zcela souhlasí většina operátorů (7), jen dva odpovídali negativně, tj. že necítí dostatečné uznání za svou práci.

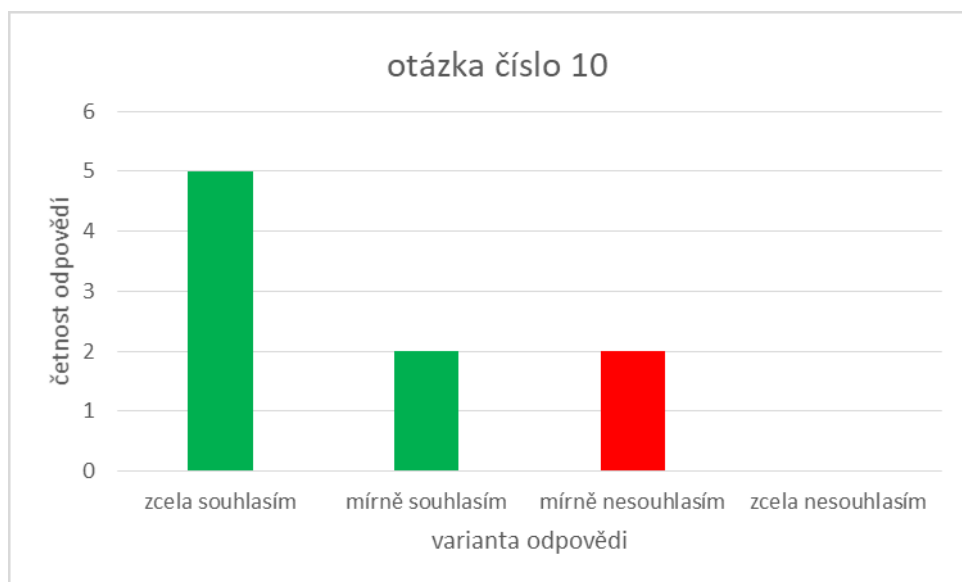
### Otázka č. 9 - Celá část pohyblivé složky odměny je pro mě dosažitelná...



Graf 4.11

Většina, tj. 5 operátorů, považuje celou pohyblivou složku finanční odměny za poměrně obtížně dosažitelnou, 2 za velmi obtížně a 2 za poměrně snadno dosažitelnou.

### Otázka č. 10 - S celkovou výší finanční odměny jsem spokojen/a.



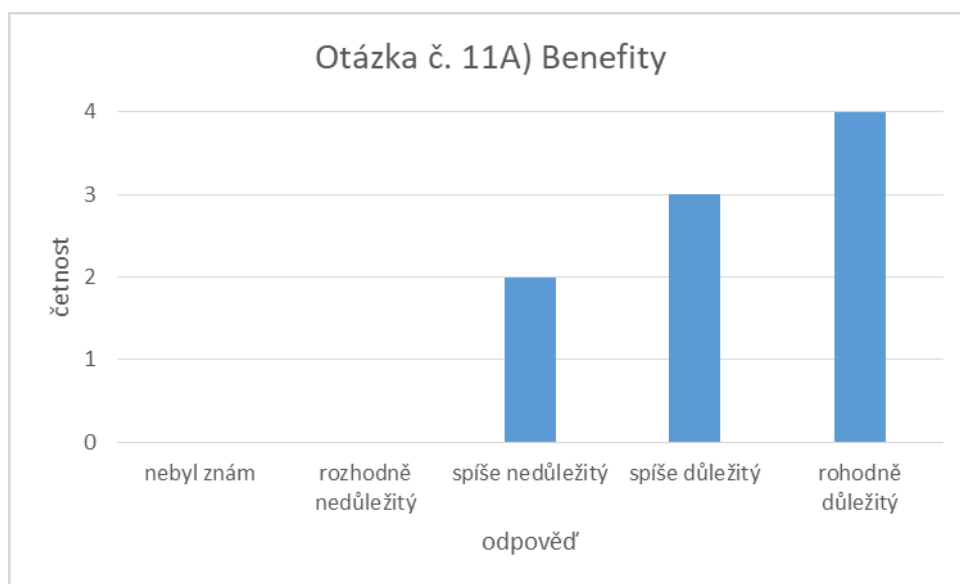
Graf 4.12

Vztah k výši odměny operátorů je vesměs pozitivní. Většina ji hodnotí jako zcela nebo převážně dostatečně vysokou (7) a pouze dva vyjádřili mírný nesouhlas k její výši.

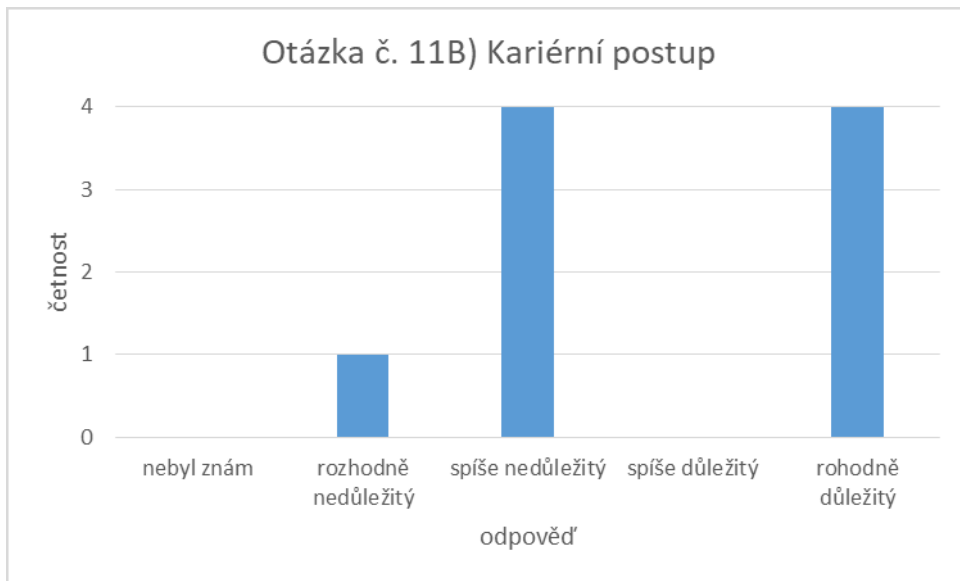
**Z otázek 7 – 10 vyplývá,** že většina operátorů cítí uznání za svou práci, jejich odměna postihuje jejich úsilí a zároveň s výší odměny jsou spokojeni. Smíšené názory panují ohledně dosažitelnosti celé výše variabilní složky odměny. Nabízí se otázka, zda kritéria jejího získání neulehčit. Odpověď ale není zcela jednoduchá ani jednoznačná. Pokud by byla variabilní složka příliš snadno dosažitelná, neplnila by účel a nemotivovala k vysokému výkonu, proto je nejspíše v pořádku, že se nevyskytla odpověď velmi snadno. Negativní odpovědí na otázku č. 9 je velmi obtížně, jelikož zaměstnanec musí cítit naději na dosažení odměny (viz např. teorie Portera a Lawlera uvedená v kapitole 2.5.1) a také příliš obtížně dosažitelná odměna řádně nepostihuje vynaložené úsilí. Mimo jiné je zde také faktor spravedlnosti (viz Teorie spravedlnosti uvedená v kapitole 2.5.2), tedy aby poměr úsilí a odměny jednoho pracovníka nebyl řádově jiný než u druhého, který vykonal mnohem větší úsilí, ale získal jen nepatrně vyšší odměnu. Je potom na politice odměn určit obtížnost dosažení variabilní složky odměny.

**Otázka č. 11 - Do jaké míry pro Vás byly důležité následující faktory při vstupu do organizace?**

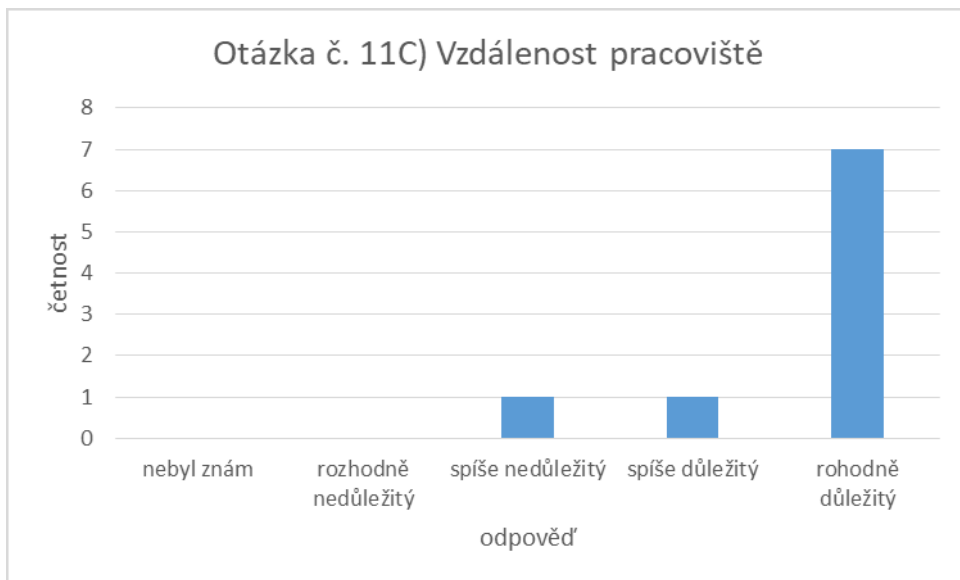
Komentář k otázce 11 se nachází po grafu 4.20.



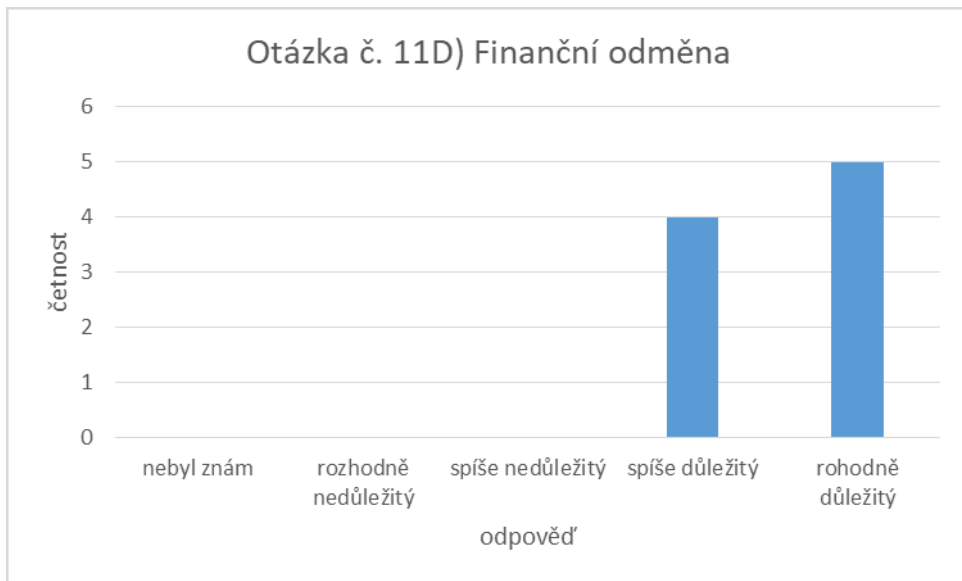
Graf 4.13



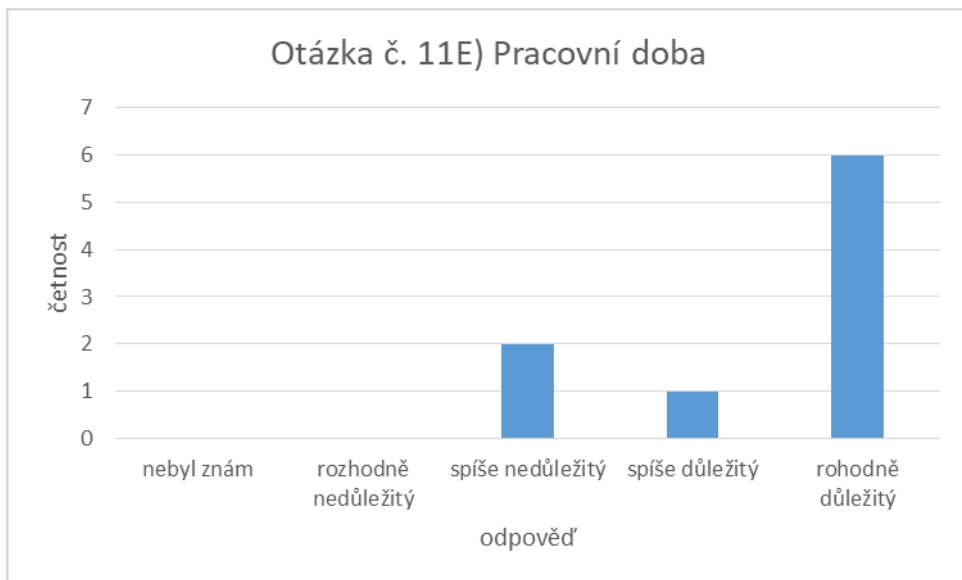
Graf 4.14



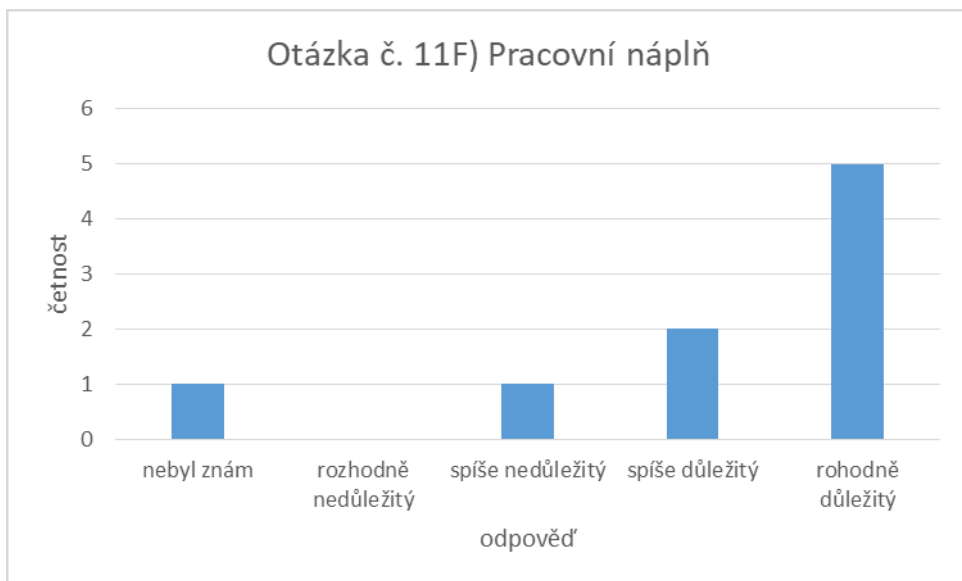
Graf 4.15



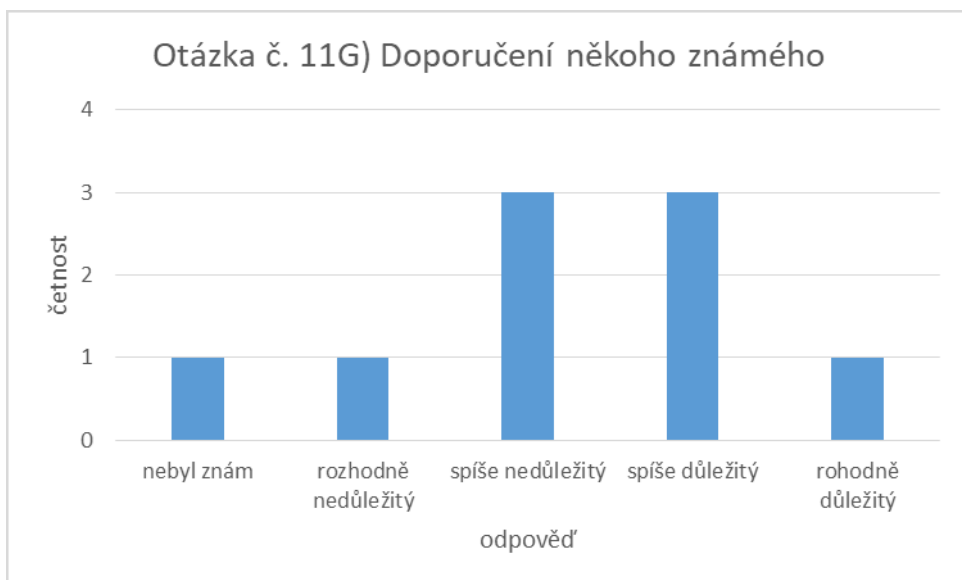
Graf 4.16



Graf 4.17

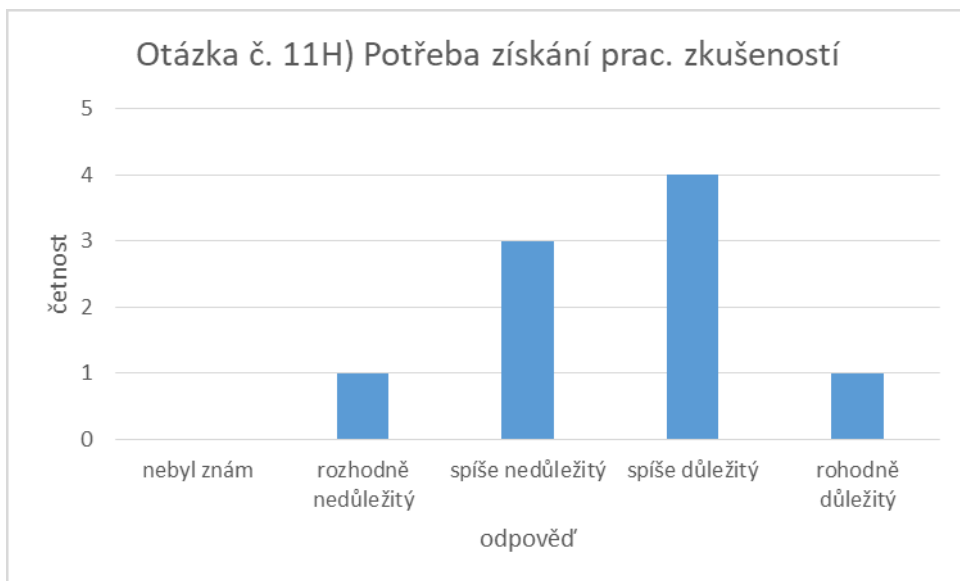


Graf 4.18



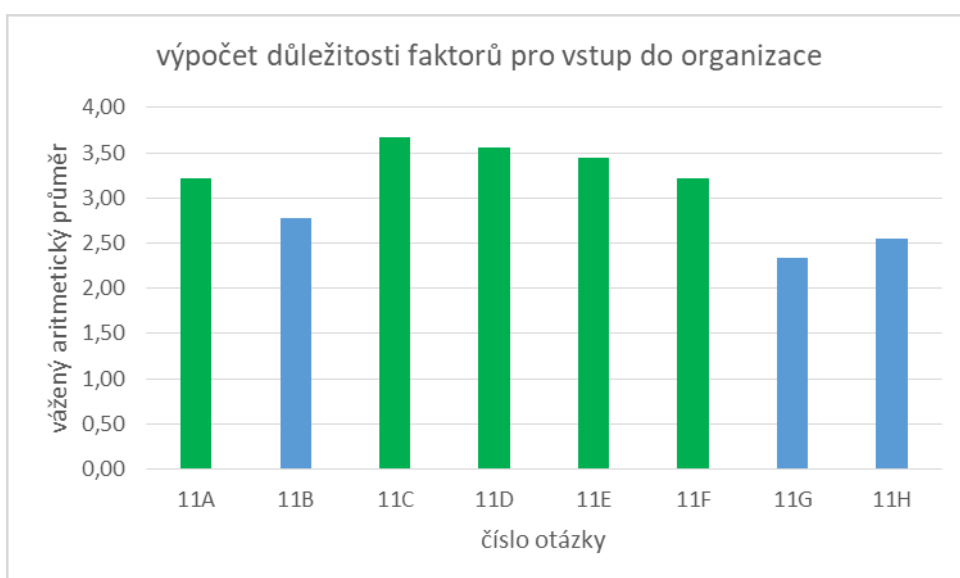
Graf 4.19





Graf 4.20

U podotázek 11A až 11H respondenti určovali míru významnosti daných faktorů při vstupu do organizace. Tyto otázky jsou dále vyhodnoceny pomocí váženého aritmetického průměru tak, že odpovědi nebyl znám je přiřazena hodnota 0, odpovědi rozhodně nedůležitý 1, až po odpověď rozhodně důležitý s hodnotou 4. Z uvedeného vyplývá, že vyššího hodnota průměru znamená významnější vliv faktoru pro vstup do organizace. Nejvýznamnější faktory podle tohoto výpočtu jsou pak vzdálenost pracoviště, finanční odměna, benefity, pracovní doba a náplň. Spíše zanedbatelný je vliv doporučení známého či potřeby získávání pracovních zkušeností. Tabulka s výpočtem a konkrétními výsledky viz příloha č. 2.

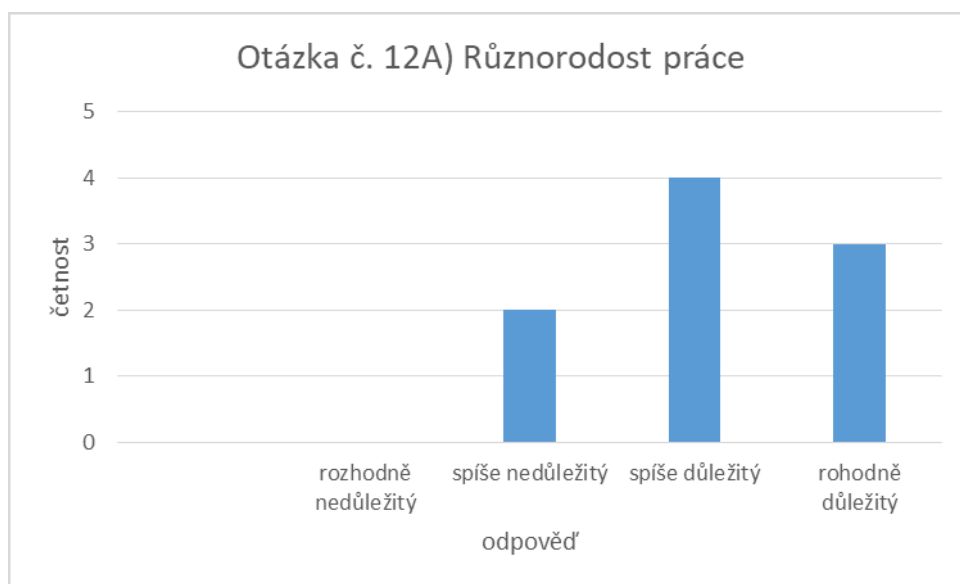


Graf 4.21

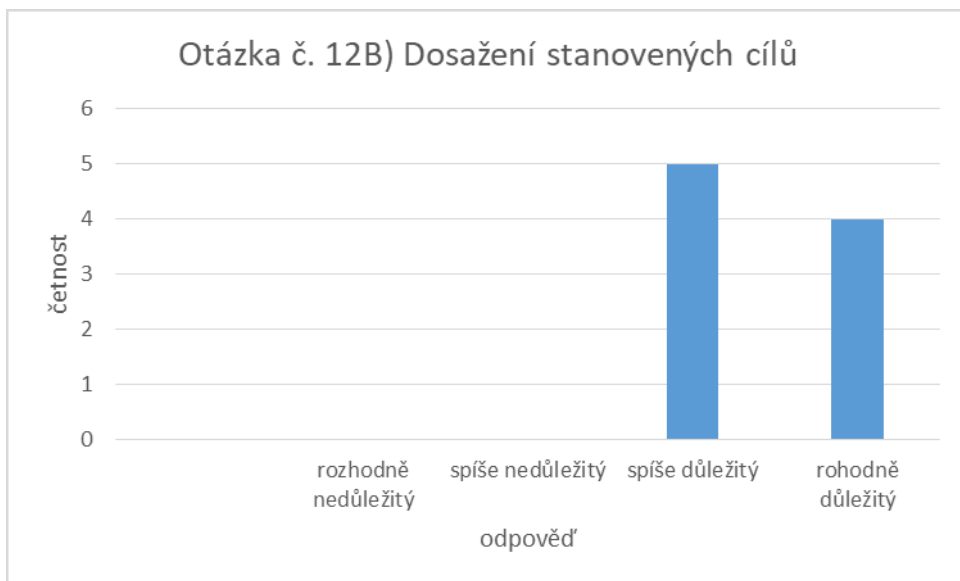
**Z výsledků otázky 11 vyplývá,** že pro nové zaměstnance je **nejatraktivnější** vzdálenost pracoviště, finanční odměna pracovní náplň a pracovní doba. Jedním z naopak **nejméně vlivných** faktorů je potřeba získání pracovních zkušeností. Jeden z respondentů doplnil informaci, kde si stěžoval na špatnou uplatnitelnost na jiných pozicích, jelikož na své pozici nezvyšuje svou zaměstnatelnost ani dostatečně nerozvíjí rámec svých pracovních dovedností. Za dobře uplatnitelného se považoval pouze na stejné pozici v jiném call centru. Z pracovní náplně je patrné, že operátoři rozvíjejí své komunikační dovednosti, zvládnutí stresu a několik málo dalších dovedností, nicméně v dalších dovednostech a schopnostech se skutečně příliš neposouvají (např. vedení týmů, organizační dovednosti atd.). Jeden z operátorů doplnil faktor – image společnosti. Tímto dal jasně najevo, že jsou i takoví, kteří se skutečně zajímají o pověst svého budoucího zaměstnavatele, a také jim na ní záleží při výběru. Z uvedeného se tak organizace patrně jeví jako atraktivní pro potenciální zaměstnance.

**Otázka č. 12 - Jak je pro Vaši celkovou pracovní spokojenost daný faktor důležitý?**

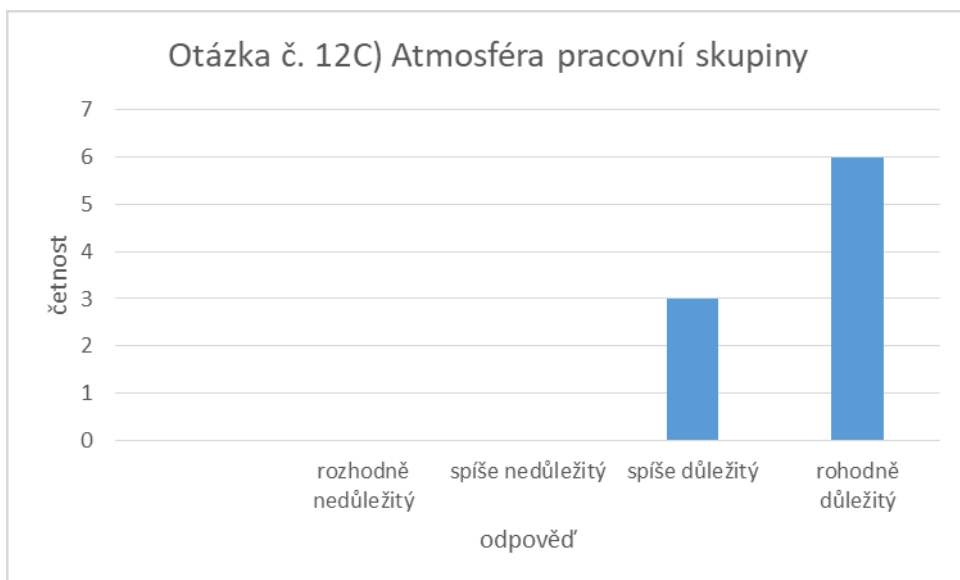
Komentář k otázce 12 se nachází po grafu 4.26.



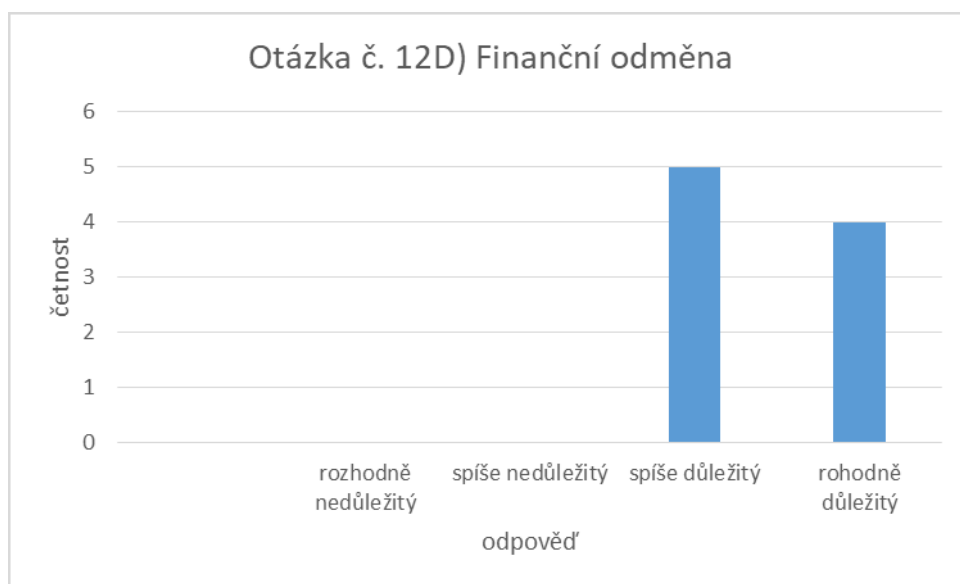
Graf 4.22



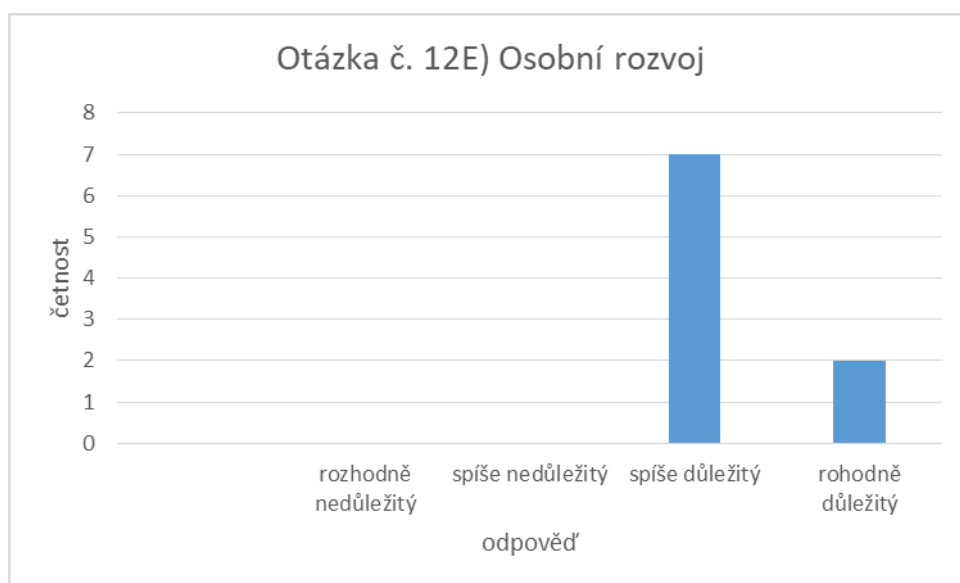
Graf 4.23



Graf 4.24

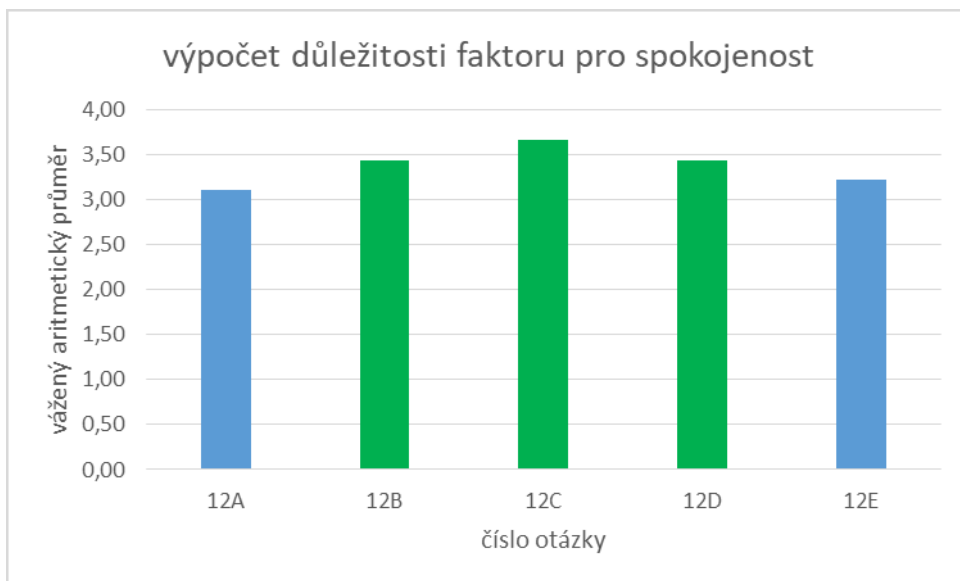


Graf 4.25



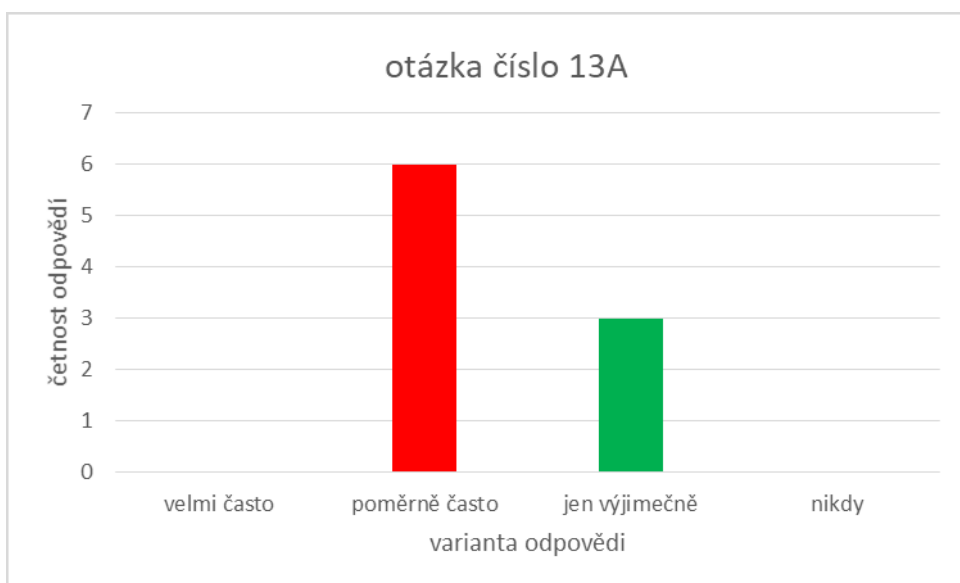
Graf 4.26

**Podotázky 12A až 12E** byly ohodnoceny váženým aritmetickým průměrem stejně jako otázka 11. Takto je pro operátory vůbec nejdůležitější atmosféra pracovní skupiny (viz graf 4.27). Atmosféru innogy působí výše zmíněnými společenskými aktivitami mimo pracovní dobu, soutěžemi přímo na pracovišti (viz kapitola 3). I když mají ostatní faktory o něco nižší váhu, jsou pro operátory stále poměrně důležité. Celkem se vyskytly pouze dvě odpovědi spíše nedůležitý (u různorodosti práce) a žádná odpověď zcela nedůležitý. Různorodosti práce dává innogy prostor rozvržením pracovní doby na hovory, administrativu, porady aj. Osobní rozvoj je umožněn v podobně kariérního růstu i účasti na školeních, kurzech apod.



Graf 4.27

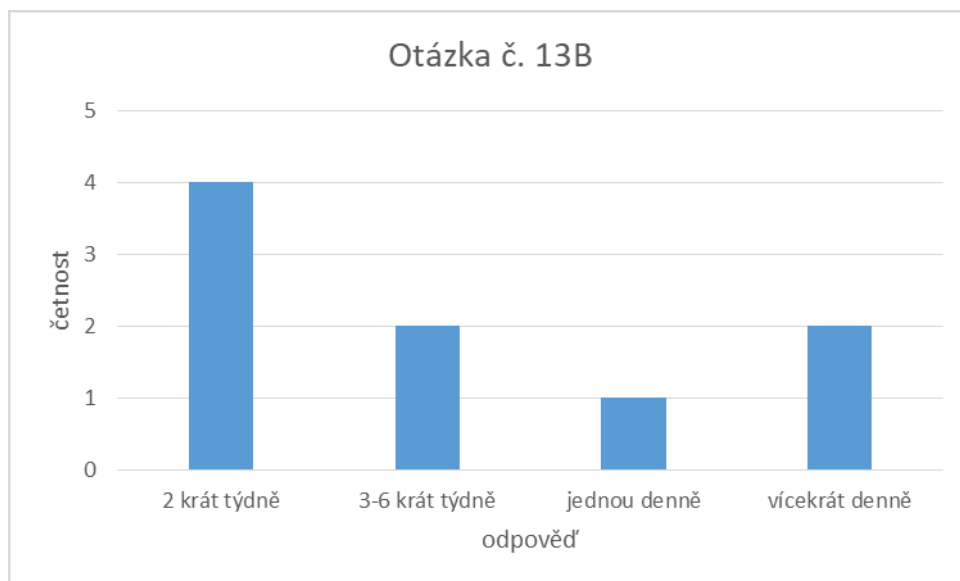
### Otázka 13A - Při práci v call centru se cítím ve stresu...



Graf 4.28

Na tuto otázku odpovědělo 6 operátorů možností poměrně často a 3 zvolili možnost jen výjimečně, tzn. nikdo se necítí velmi často ve stresu ani nikdy.

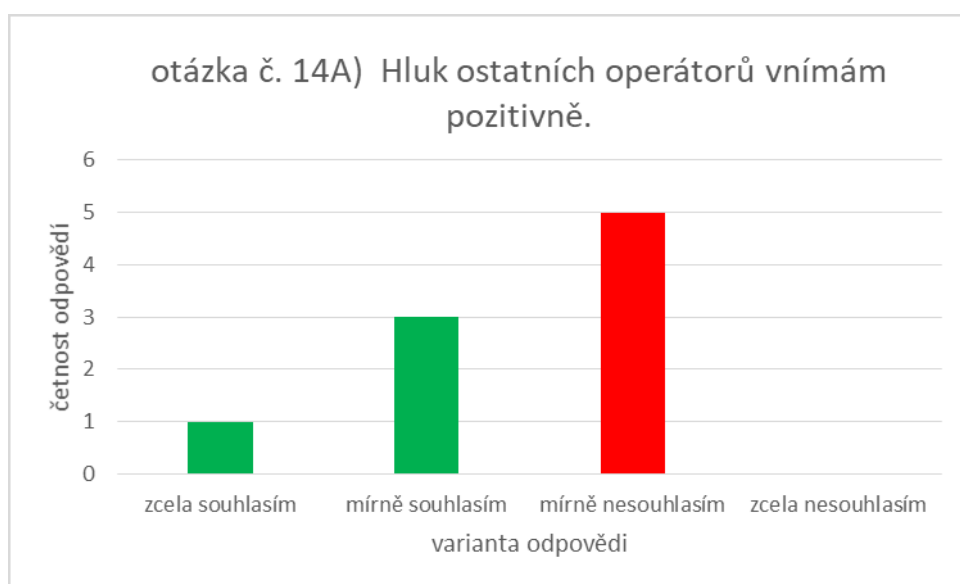
### Otázka 13B - Pokud stres při práci v call centru zažíváte, napište jak často.



Graf 4.29

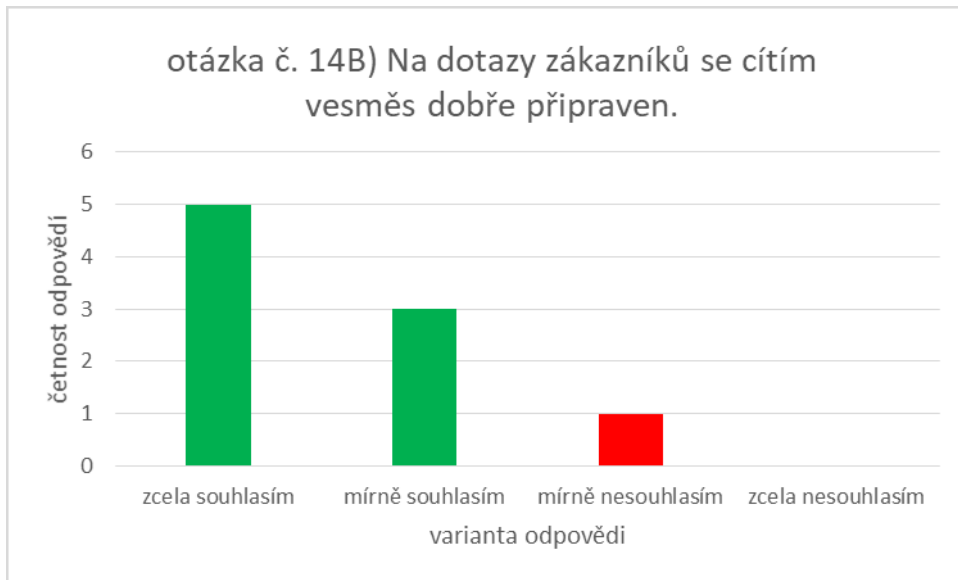
Zde se odpovědi jednotlivců značně liší. Nejčastější frekvence stresu je 2 krát týdně, ale někteří uvedli, že stres v práci zažívají vícekrát denně. Jak bylo uvedeno ve druhé kapitole, schopnost zvládat stres je individuální a každý určitou úroveň stresu může vnímat odlišně. O práci v call centrech je obecně známo, že je velmi stresující a duševně náročná a právě tyto faktory bývají hlavní příčinou fluktuace.

### Otázka č. 14 - Uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.



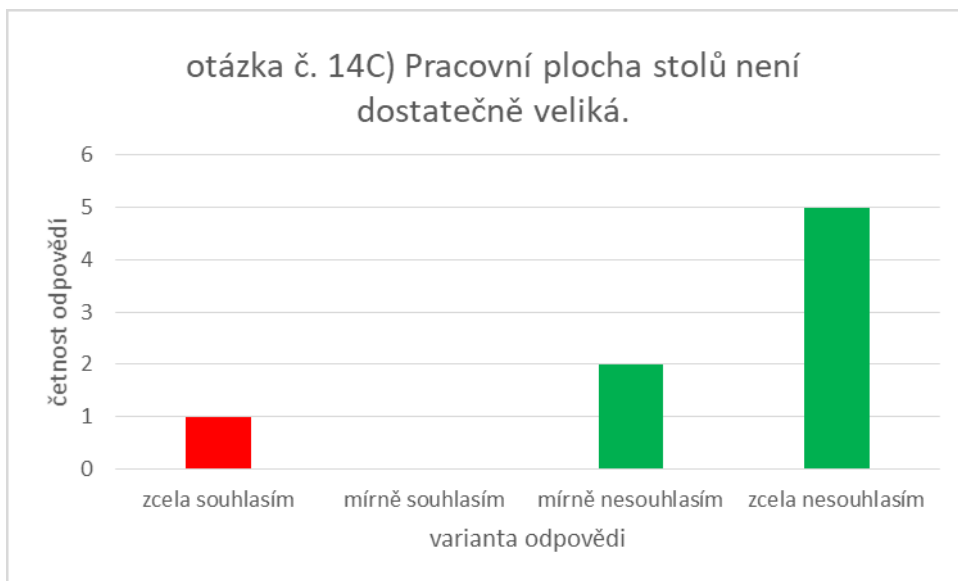
Graf 4.30

Tato otázka měla sloužit k ověření tvrzení vedoucího dané skupiny, že operátoři preferují jedno sluchátko, aby slyšeli okolní hluk a vnímali pracovní atmosféru. Ačkoliv se většina operátorů svými odpověďmi držela mírných reakcí (ne zcela souhlasím ani zcela nesouhlasím), je zde téměř polovina pozitivních a polovina negativních odpovědí.



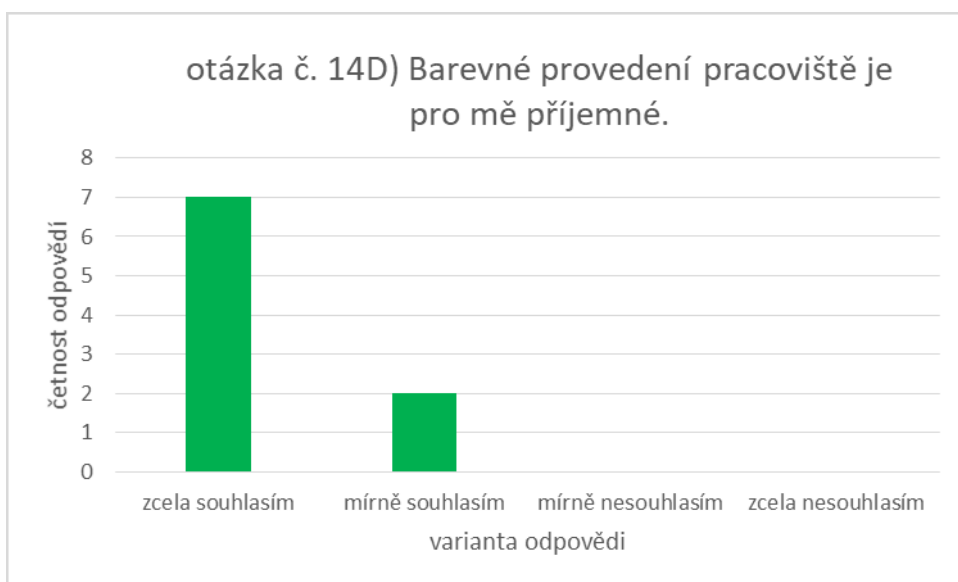
Graf 4.31

Pět dotazovaných se zcela cítí dostatečně připraveno. Pouze jeden respondent vyjádřil mírný nesouhlas s tímto tvrzením. Je otázkou, zda tato negativní odpověď byla od někoho, kdo se ještě adaptuje, nebo je to někdo, kdo zde pracuje již dlouho. Je také možné, že tento pocit nedůvěry ve své schopnosti (ať už opodstatněný či nikoliv) může daného pracovníka značně stresovat a ovlivňovat jeho pracovní pohodu, jelikož se na této pozici hovoří se zákazníky poměrně často.



Graf 4.32

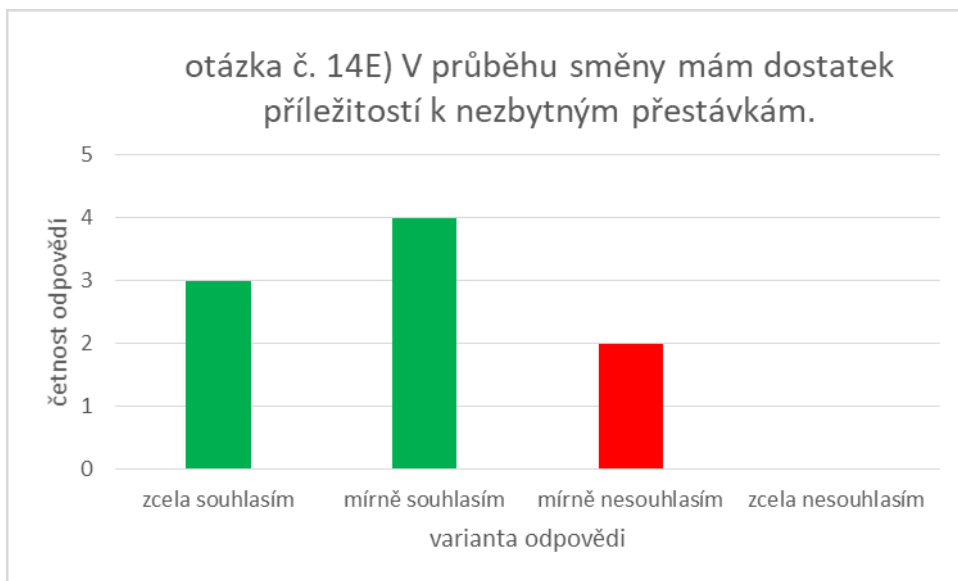
Tato otázka sloužila k ověření, zda je plocha stolů skutečně dostatečně veliká. Vyskytla se zde jen jedna negativní odpověď. Z komunikace s vedoucím dané skupiny vyplynulo, že v innogy je daná plocha stolů nadstandardně velká oproti jiným call centřům. Většina odpovědí jsou zcela proti danému tvrzení. Lze předpokládat, že daná negativní odpověď by mohl být omyl. Každopádně bylo prokázáno, že stoly jsou dostatečně veliké.



Graf 4.33

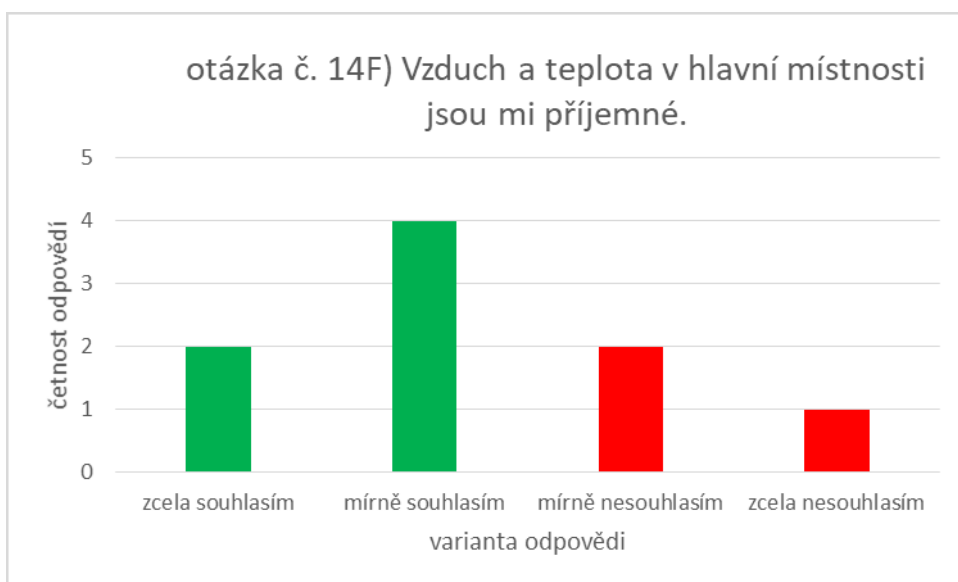
Výsledky odpovědí dané otázky svědčí o správnosti a příjemnosti použitých barev. Jejich vliv na pracovní pohodu, vnímání prostou a další je tedy nejspíše pozitivní.





Graf 4.34

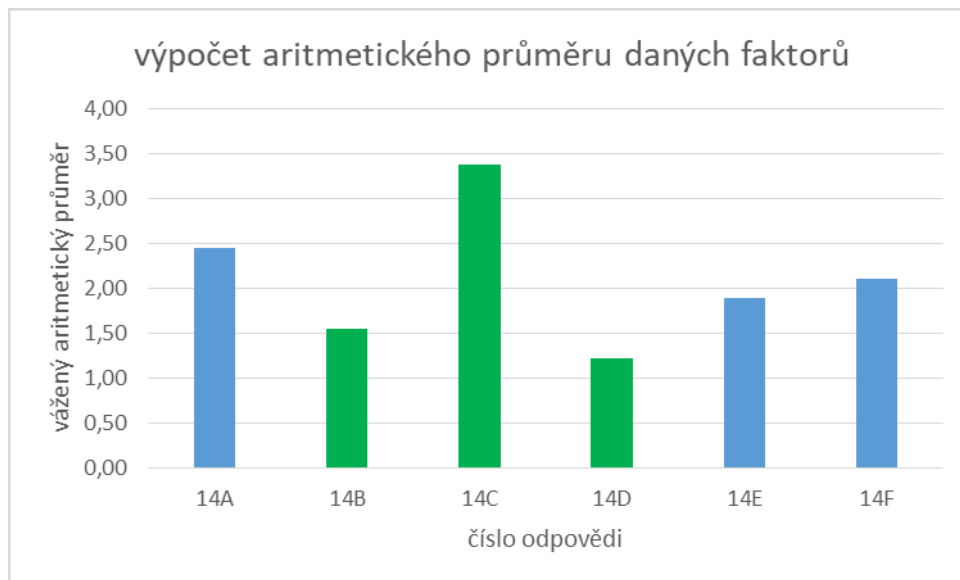
U této otázky se vyskytly pouze 2 negativní odpovědi. Je důležité, jak zásadní vliv má možnost individuální přestávky pro dané dva respondenty, kteří odpovídali záporně, na jejich pracovní spokojenost. Pokud je tento vliv spíše mizivý, určitě není nezbytné tento systém upravovat. Je nutné rozlišit, zda se jedná o nepříjemné pracovní podmínky (nesnižují výkonnost, ale mění hodnocení dané reality na negativní) nebo rušivé pracovní podmínky, které již snižují pracovní výkon.



Graf 4.35

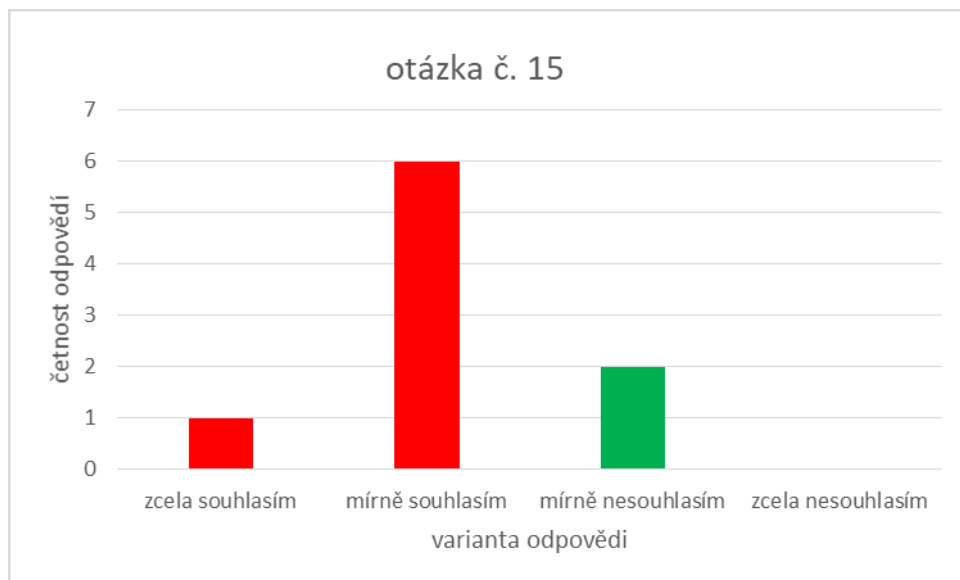
U této otázky sice většina odpovědí spadá mezi ty pozitivní, ale většina z nich je jen v mírném souhlasu. Celkově je zde 6 více či méně pozitivních názorů a 3 negativní.

**Z podotázek 14A až 14F** vyplývá, že v rámci pracovního prostředí a režimu práce jsou některé faktory hodnoceny pozitivně (např. barevné provedení pracoviště, plocha stolů, příprava na hovory zákazníků), ale u některých je potenciál pro zlepšení (např. kvalita a teplota vzduchu, možnost přestávek či hluk na pracovišti), jak je ukázáno v grafu 4.36 (výpočet proveden stejným způsobem jako u otázky 11).



Graf 4.36

### Otázka č. 15 - Požadavky na výkonnost mě stresují.

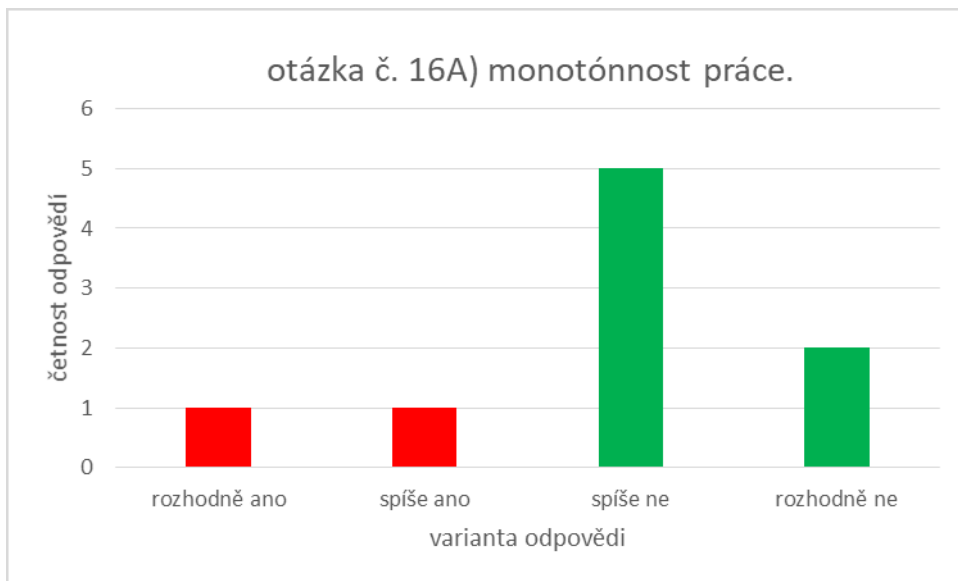


Graf 4.37

Z výsledků této otázky vyplývá, že pouze 2 respondenti nepocítují stresující působení z požadavků na výkonnost a naopak u jednoho je tento vliv velmi stresující.

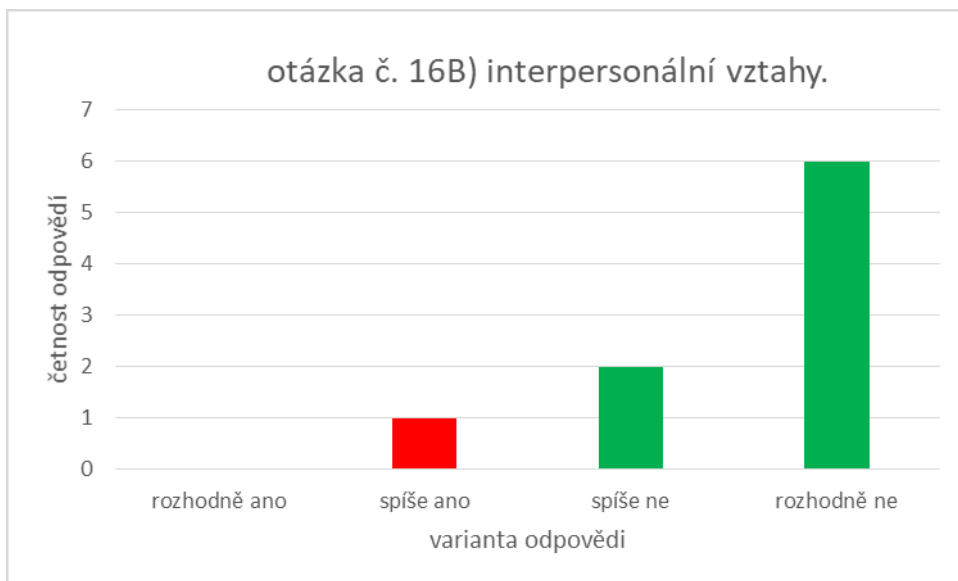
Zbývajících 6 respondentů považuje požadavky na výkonnost za mírně stresující. Ať už jsou tyto požadavky reálně vysoké, či spíše mírné, je zjevné, že tito dotazovaní operátoři je ve většině považují za stresující. Uvedené může být způsobeno např. tím, že jejich hodnocení ovlivňuje výši finanční odměny, a také tím, že splnění či nesplnění pracovních cílů může mít zásadní vliv na pracovní motivaci či celkovou spokojenost a pracovní pohodu.

**Otázka č. 16 - Na práci v call centru shledávám obtížné...**



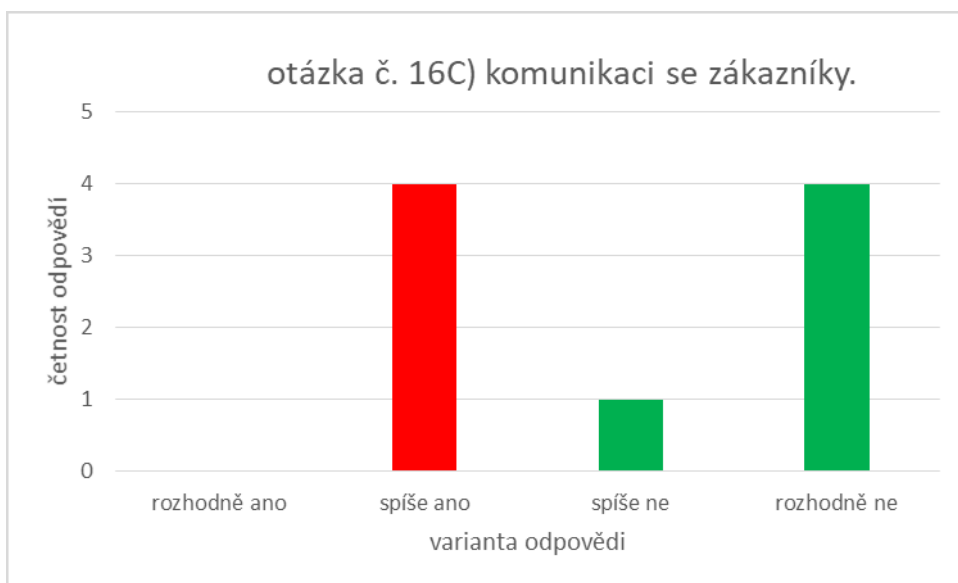
Graf 4.38

Pokud monotónní práci považujeme za negativní jev, lze výsledky otázky 16A hodnotit pozitivně. I když by se někomu práce operátora v call centru na první pohled mohla jevit jako značně monotónní, operátoři v innogy za monotónní svou práci vesměs nepovažují. Monotónní práce však některým jedincům může vyhovovat.



Graf 4.39

Tato otázka měla ověřit úroveň vztahů mezi zaměstnanci v innogy. Až na jednu mírně negativní odpověď lze nejspíše faktor pracovních vztahů v innogy hodnotit jako docela příznivý.

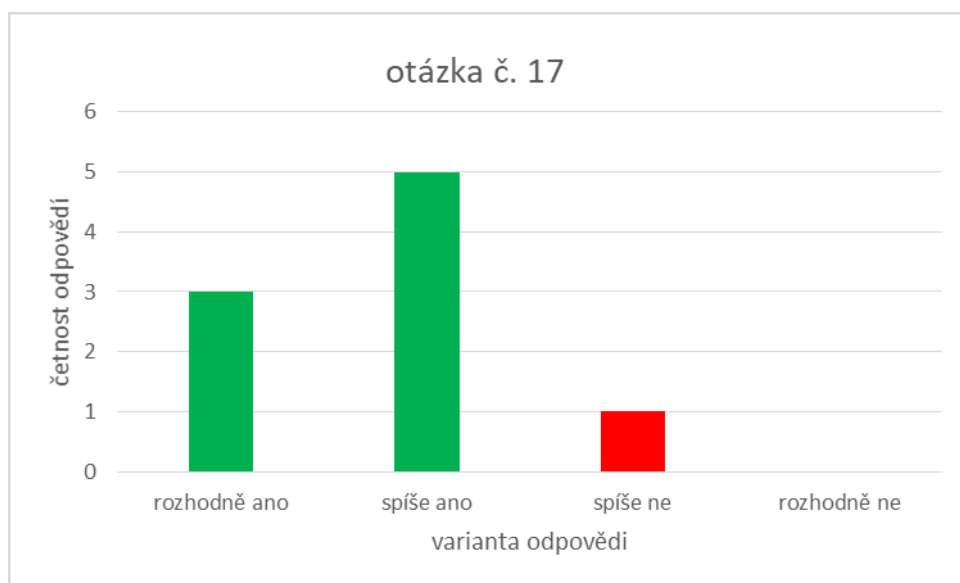


Graf 4.40

I když dříve v této práci bylo uvedeno, že komunikace se zákazníky je jeden z nejnáročnějších faktorů na práci v call centru, u otázky 16C) přibližně polovina operátorů hodnotí komunikaci jako jen mírně náročný faktor. Další téměř polovina operátorů komunikaci se zákazníky vůbec nepovažuje za náročnou. Tento fakt může být způsoben poměrně dobrou přípravou operátorů na hovory zákazníků (otázka č. 14B).

Z faktorů dotazovaných v **podotázkách 16A až 16C** lze usuzovat, že jen pro některé operátory jsou dané faktory náročné. Skutečný důvod fluktuace nejspíše nebyl objeven nebo byla vysoká fluktuace pouze v prvních dvou letech. Již si innogy možná vytvořilo stabilnější skupinu operátorů, kteří tuto práci lépe zvládají. Nejspíše jsou v současné době tito operátoři se svou prací spokojeni, nepovažují ji za příliš náročnou a aktuálně neplánují odejít.

#### **Otázka č. 17 - Doporučili byste Vaši práci svému známému v případě, že hledá zaměstnání?**



Graf 4.41

Touto otázkou nebylo cílem ověřit si, zda by svou práci operátoři skutečně doporučili, nýbrž bylo cílem odhadnout jejich hodnocení celkové pracovní spokojenosti. Lze totiž usuzovat, že kdo není se svou prací spokojen, nebude mít tendenci ji někomu doporučit. Na tuto otázku zvolili 3 respondenti odpověď rozhodně ano, tudíž lze předpokládat, že se svou prací jsou velmi spokojeni. Dalších 5 respondentů vybralo odpověď spíše ano. Celkově tak lze usuzovat, že u 8 z 9 operátorů (téměř 90%) převažuje pozitivní hodnocení celkové pracovní spokojenosti.

## 5. Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou uvedena doporučení a návrhy pro vedoucího dané pracovní skupiny a vedení opavské pobočky innogy Zákaznických služeb. Tyto závěry vyplývají z předchozích kapitol (z teoretické části, z kapitoly o společnosti a z vyhodnocení dotazníku).

**Pracovní cíle operátorů**, ať už jejich přímý vliv na motivaci, srozumitelnost nebo časový horizont stanovování, lze jednoznačně hodnotit kladně. S ohledem na značnou úspěšnost tohoto motivačního faktoru se proto jeví jako nejlepší pokračovat v dosavadním způsobu stanovování cílů, popř. zavádět jen mírné změny a průběžně kontrolovat jejich vliv.

**Práce vedoucího** je jednoznačně přínosná pro motivaci a spokojenost pracovníků této skupiny. Jak bylo uvedeno dříve (viz 2. kapitola), vedoucí pracovník může mít zásadní vliv na pracovní spokojenost. Hodnocení je vesměs velmi pozitivní, přesto je zde prostor pro zlepšení. Někteří dotazovaní považují hodnocení práce vedoucím za subjektivní. Tato subjektivita hodnocení může působit na spokojenost i motivaci operátorů a má přímý vliv na výši variabilní odměny. Je tedy na místě **prozkoumat objektivitu kritérií hodnocení, popř. prodiskutovat a objasnit objektivitu systému hodnocení s operátory**. Celkově lze působení práce vedoucího pracovníka hodnotit kladně.

Vzhledem k výsledkům dotazníku lze usuzovat, že **výše finanční odměny je adekvátní**, většina operátorů je s ní zcela spokojena. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, vysoká odměna není automaticky zárukou spokojenosti, vysokého pracovního nasazení ani výkonu, tudíž nelze doporučit zvýšení finanční odměny. Nárůst spokojenosti vlivem případné vyšší odměny, pokud by vůbec nastal, by nejspíše byl jen krátkodobý a zároveň vyšší odměna by nejspíše nevedla k výrazně vyššímu výkonu ani úsilí. Je třeba dosáhnout určité výše odměny, aby nebyla vyvolávána nespokojenost, ale zároveň další zvyšování odměny nad určitou úroveň nevede k vyšší spokojenosti (viz Herzbergova teorie). Podstatný vliv na pracovní spokojenost a motivaci k práci má **pocit uznání za vykonanou práci**. Sedm z devíti operátorů **cítí** toto uznání, což je významný motivačním faktor. V závislosti na politice odměn lze zvážit **usnadnění kritérií získání plné variabilní odměny**. Jak bylo uvedeno dříve, zaměstnanec musí odhadovat, že při svém plném nasazení odměny

může dosáhnout, v opačném případě variabilní složka neplní svou motivační funkci naopak může působit až demotivačně. Napřed by ale byla vhodná diskuze s operátory, kde by se mohli vyjádřit, zda skutečně chtějí snížit tyto nároky, jelikož někteří mohou považovat obtížně dosažitelnou odměnu za motivující.

**Pro nové zaměstnance je nejatraktivnějším faktorem pro vstup do organizace vzdálenost pracoviště,** což souhlasí s umístěním pobočky nedaleko centra naproti vlakovému nádraží a zastávky nejen MHD, ale i meziměstských autobusových linek. **Dalšími nejvýznamnějšími faktory jsou finanční odměna pracovní náplň a pracovní doba.** Jeden z benefitů nabízených společností innogy je právě pracovní doba zkrácená na 7,5 hodiny. Finanční odměna je patrně považována operátory nejen za dostatečnou, ale i motivující ke vstupu. Jak již bylo popsáno dříve, její výše může značně ovlivnit celkovou pracovní spokojenost zaměstnance.

Posouzení, jak je který faktor důležitý pro pracovní spokojenost, je individuální, a proto pokud chce innogy dosáhnout spokojenosti všech zaměstnanců, musí k nim přistupovat individuálně. Celkově u všech podotázek 12A až 12E se vyskytly pouze 2 negativní odpovědi, a to u otázky 12A různorodost práce. Tento faktor tedy u daných dvou operátorů dosahuje mírné nevýznamnosti. Pro ostatní jsou všechny uvedené faktory důležité, byť v různé míře. **Pro dosažení co nejvyšší spokojenosti operátorů by vedení mělo přistupovat individuálně.**

Vnímání stresu a toho, co je za stresor považováno, může být značně individuální. **Stres může působit negativně na motivaci i spokojenost,** zvláště jeho vysoká úroveň nebo dlouhodobé působení. Práce operátorů bývá značně stresující a emočně náročná. Vedení společnosti a vedoucí této skupiny by se měli snažit snížit působení stresu na své pracovníky. S ohledem na charakter práce je asi nemožné se stresu zcela vyhnout, nicméně jsou i faktory, které mohou působit jako stresor a které přímo ovlivňuje samo vedení např. požadavky na výkonnost. **V souvislosti s obtížností získání variabilní složky odměny mohou požadavky na výkonnost působit jako stresor,** a tak snižovat pracovní spokojenost. K objektivnosti výše uvedeného je vhodné doplnit, že innogy se očividně snaží vyjít operátorům vstříc, stimulovat jejich spokojenost i omezovat negativní aspekty této práce (např. zkrácená pracovní doba, velikost stolů, podložky pod nohy, 2 monitory, množství benefitů, finanční odměny).

**V rámci přizpůsobení pracovních podmínek** se nabízí několik možností pro zlepšení. Na některé operátory působí negativně hluk na pracovišti, nedostatečná příprava na hovory, nemožnost individuálních přestávek a kvalita vzduchu. Pracovní plocha stolů a barevné provedení pracoviště je vnímáno pozitivně v podstatě všemi. **Hluk na pracovišti** operátoři nevnímají natolik pozitivně, jak bylo dříve uvedeno (viz 3. kapitola), a je proto na místě uvažovat, jak tento faktor **zmírnit** (např. pro ty, kteří budou chtít, výměna za sluchátka na obě uši). Příprava operátorů na hovory vypadá jako dostatečná, jenže i 1 operátor, který by nebyl dostatečně připraven, obslouží několik zákazníků (viz kapitola 3), kterým pak třeba nedokáže pomoci a splnit jejich požadavky. Tímto nejen vzniká potenciální stresor pro daného pracovníka, ale zároveň klesá průměrná úroveň kvality poskytovaných služeb celé skupiny. Řešením se jeví **důslednější nebo průběžná školení či kontrola připravenosti** operátorů. I když méně významným faktorem, který se ale také podílí na celkové motivaci, je barevné provedení pracoviště. Zde se innogy povedlo vytvořit pro všechny **dostatečně příjemné prostředí**. Vítané zlepšení by pro některé operátory byla **volnější možnost pracovních přestávek**. Teplotu vzduchu a jeho kvalitu vnímá každý individuálně, a proto může být obtížné vytvořit mikroklima příjemné všem. Nicméně se může jednat o významný faktor spokojenosti zvláště při nepříjemném počasí (vedra, zima...). **Lepší uzpůsobení kvality vzduchu by mohlo ovlivnit spokojenost i výkon operátorů**.

Následující odstavec shrnuje výsledky otázky č. 16. Vzhledem k výsledku otázky č. 16B patrně **mezi členy dané skupiny panují vesměs přívětivé vztahy** nebo alespoň natolik dobré, aby negativně neovlivnily práci jednotlivých operátorů. Pracovní kolektiv může být významný motivační faktor, a proto je dobré, že spolu pracovníci dané skupiny alespoň dostatečně dobře vycházejí. Vedení by se mělo zaměřit na rozvíjení nebo alespoň udržení dosavadních interpersonálních vztahů. **Pozitivní či negativní vnímání jednotvárnosti práce se může individuálně výrazně lišit**, avšak většina operátorů ji zde vnímá pozitivně. Ideální by bylo, pokud by si každý operátor mohl sám zvolit míru monotónnosti nebo naopak různorodosti práce, např. poměr administrativní a jiné práce k času věnovanému vyřizování hovorů. **Komunikace se zákazníky je pro některé operátory mírně náročná**. Ke zlepšení by mohla pomoci již výše zmíněná důslednější příprava na hovory.

Pokud by pro orientační ohodnocení celkové pracovní spokojenosti v otázce č. 17 byla odpovědi rozhodně ano přiřazena váha 100%, odpovědi spíše ano váha 75%



a odpovědi spíše ne 25%, **Ize celkovou pracovní spokojenost všech dotazovaných operátorů stanovit na téměř 80%**. Vzhledem k charakteristice pracovní náplně, a vůbec povaze práce v call centrech, lze tento výsledek považovat za velmi zdařilý. Je zde však otázkou, jaký bude vývoj v dalších letech, a zda se vedení společnosti tento trend snižování fluktuace a převažující spokojenost zaměstnanců podaří udržet i nadále. Pokud ano, je zde předpoklad pro dosažení velmi vysoké úrovně pracovní motivace.

Pro vedení by mohlo být přínosem další zkoumání působení stresu na operátory a faktor komunikace (např. využívání asertivních technik). V této bakalářské práci, nehledě na jejich významnost, nebyla těmto faktorům věnovaná dostatečná pozornost.

## 6. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení účinnosti vybraných motivačních faktorů či stimulů na práci operátorů dané skupiny call centra innogy v Opavě a také stanovení doporučení a návrhů. K dosažení tohoto cíle byl použit dotazník (viz příloha 1). Výsledky jsou popsány v kapitole 4, na jejich základě jsou stanovena doporučení a návrhy pro vedení společnosti a hlavně vedoucího dané skupiny (kapitola 5). Shrnutí výsledků a doporučení je obsaženo v závěru práce.

Tato bakalářská práce obsahuje šest hlavních kapitol. Nejprve byla uvedena teoretická východiska, dále byla stručně představena společnost innogy a relevantní informace v souvislosti s prací operátorů. Čtvrtá a pátá kapitola jsou zaměřeny na vyhodnocení dotazníku a vytvoření návrhů pro vedení.

Některé ze zkoumaných motivačních faktorů byly hodnoceny značně pozitivně. Žádný z faktorů podrobených šetření nebyl hodnocen zcela negativně. Faktory, které vesměs působí pozitivně a do kterých není třeba zasahovat, jsou pracovní cíle, vliv vedoucího, výše finanční odměny, pracovní prostředí (až na hluk) a interpersonální vztahy.

Méně úspěšné faktory motivace, a tudíž s potenciálem pro zlepšení, jsou subjektivní stránka hodnocení práce vedoucím, náročnost kritérií získání variabilní složky odměny, působení stresu, nároky na výkonnost, hluk na pracovišti, pracovní režim a příprava na hovory.

**Celkově lze úroveň pracovní motivace dotazovaných operátorů hodnotit velmi kladně, zvláště s ohledem na charakter jejich práce.**

Cílem této bakalářské práce není podat jednoznačný a úplný výčet všech motivačních faktorů ani všeobecně uplatnitelný návod, jak motivovat své podřízené (byť některá uvedená fakta mohou být obecně uplatnitelná). Motivace je natolik obsáhlé téma, že jej nebylo možné celé pokrýt v jediné bakalářské práci.

Výsledky bakalářské práce budou v co nejbližší době po dokončení předány vedoucímu dané skupiny a osobně prezentovány operátorům autorem této práce. Je pak na zvážení vedoucího, jak k nim přistoupí. Vzorek devíti respondentů je velmi malý a ani v plném zastoupení celé skupiny by nemuselo být dosaženo dostatečné reliability výsledků. Je vhodné stejné šetření provést i na dalších pobočkách a porovnat

výsledky. V případě zavedení změn na základě této práce lze provést s odstupem času šetření se stejným dotazníkem ještě jednou, porovnat rozdíly ve výsledcích a vyhodnotit úspěšnost provedených změn.

## Seznam použité literatury

1. ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přeložil Vilém JUNGMANN. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BROŽ, Jan, 2016. *RWE mění logo i název. 1,7 milionů zákazníků se stane klienty innogy - iDNES.cz* [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/rwe-se-prejmenuje-na-innogy-dfq-/ekonomika.aspx?c=A160629\\_094611\\_ekonomika\\_ozr](https://ekonomika.idnes.cz/rwe-se-prejmenuje-na-innogy-dfq-/ekonomika.aspx?c=A160629_094611_ekonomika_ozr)
4. EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRDRICH a Adam NOVÁK. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
5. FRENCH, Ray, Charlotte RAYNER, Gary REES a Sally RUMBLES et al. *Organizational behaviour*. 3. vydání. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-85263-7.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. SOET, vol 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
7. KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualiz. vyd. SOET, vol 19. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.
8. KITCHIN, Duncan. *An introduction to organisational behaviour for managers and engineers: a group and multicultural approach*. 1. vyd. Velká Británie: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 978-0-7506-8334-0.
9. KOLMAN, Luděk, Pavla RYMEŠOVÁ, Hana CHÝLOVÁ, Lucie GRALTON. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
10. PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
11. PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

12. REYNOLDS, Penny, 2015. *Exploring Call Center Turnover Numbers* [online]. (Winter) [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.qatc.org/winter-2015-connection/exploring-call-center-turnover-numbers/>
13. SHUKLA, Paurav. *Essentials of Marketing Research*. BookBoon.com, 1. vyd. 2008. ISBN 978-87-7681-411-3.
14. SURYNEK, Alois, KOMÁRKOVÁ Růžena a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
15. VALENTE, Ricardo, 2016. *Understanding Call Center Turnover* | *Talkdesk* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://www.talkdesk.com/blog/understanding-call-center-turnover><http://www.qatc.org/winter-2015-connection/exploring-call-center-turnover-numbers/>
16. Výroční zpráva za rok 2008. Ostrava: RWE Zákaznické služby, s.r.o., 2009, 44 s.
17. Výroční zpráva za rok 2016. Ostrava: innogy Zákaznické služby, s.r.o., 2017, 51 s.

## Seznam zkratk

B	behavior
E	environment
ERG	existence, relatedness, growth
IT	informační technologie
M	úroveň motivace
MBO	management by objectives
MHD	městská hromadná doprava
MPS	motivating potential score
P	personality
S	úroveň schopností
V	úroveň výkonu

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018

  
.....

Tomáš Podešva

## **Seznam příloh**

Příloha číslo 1 – Dotazník

Příloha číslo 2 – Tabulky pro vyhodnocení dotazníků



## Příloha č. 1 – Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Tomáš Podešva, jsem student 3. ročníku bakalářského studia oboru management na VŠB-TUO. Od září roku 2017 spolupracuji s Vaší organizací při realizaci své bakalářské práce, jejíž téma se týká problematiky **motivace a pracovní spokojenosti**. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Prosím o **upřímné** odpovědi na všechny otázky. Dotazník je **anonymní** a jeho vyplněním můžete vyjádřit svůj názor na dané témata. Po vyhodnocení budete seznámeni s výsledky. Vyplnění Vám zabere necelých 13 minut.

**Instrukce k vyplnění:** u každé otázky si vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru, a tu zakroužkujte.

Předem vám moc děkuji, zvláště za váš čas a ochotu ke spolupráci.

Tomáš Podešva

Prosím, obraťte list.

**1. Při výběru pracovních cílů si mohu zvolit pro mě dostatečně motivující cíle.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**2. Vedoucí mi zadává pracovní cíle srozumitelně.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**3. V jakém časovém horizontu by měly být pracovní cíle stanovovány?**

a) ≤týden      b) ≤měsíc      c) ≤čtvrtletí      d) ≤rok      e) >rok

**4. Hodnocení práce vedoucím považuji za...**

1) zcela subjektivní    2) spíše subjektivní    3) spíše objektivní    4) zcela objektivní

**5. Cítíte oporu ze strany vedoucího při:**

a) krátkodobě **nedostatečném výkonu**, z důvodu např. osobních problémů?

1) jednoznačně ano      2) spíše ano      3) spíše ne      4) jednoznačně ne

b) Vaší potřebě **pomoci** či poradit?

1) jednoznačně ano      2) spíše ano      3) spíše ne      4) jednoznačně ne

c) žádosti o **školení, kurzy** apod.?

1) jednoznačně ano      2) spíše ano      3) spíše ne      4) jednoznačně ne

**6. Celkově jsem s prací svého vedoucího pracovníka ve vztahu k podřízeným spokojen/a.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**7. Moje finanční odměna vůbec neodpovídá mému vynaloženému úsilí.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**8. Cítím dostatečné uznání ze strany přímého vedoucího za mou práci.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**9. Celá část pohyblivé složky odměny je pro mě dosažitelná...**

1) velmi snadno    2) poměrně snadno    3) poměrně obtížně    4) velmi obtížně

**10. S celkovou výší finanční odměny jsem spokojen/a.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**11. Do jaké míry pro Vás byly důležité následující faktory při vstupu do organizace?**

**0 = tento faktor vám před vstupem nebyl znám, 4= rozhodně důležitý, 3= spíše důležitý, 2= spíše nedůležitý, 1=rozhodně nedůležitý,**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) benefity.....  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) kariérní postup.....                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) vzdálenost pracoviště .....                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) finanční odměna.....                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) pracovní doba.....                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) pracovní náplň.....                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) doporučení někoho známého .....                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h) potřeba získání pracovních zkušeností .....            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| i) jiný faktor - prosím, uveďte včetně důležitosti: _____ |   |   |   |   |   |
- 

**12. Jak je pro Vaši celkovou pracovní spokojenost daný faktor důležitý?**

**(1= zcela nedůležitý, 2=spíše nedůležitý., 3=spíše důležitý, 4=velmi důležitý.)**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| a) různorodost práce .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) dosažení stanovených cílů .....                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) atmosféra pracovní skupiny.....                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) finanční odměna.....                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) osobní rozvoj.....                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) případně uveďte další (včetně důležitosti): _____ |   |   |   |   |
- 

**13a. Při práci v call centru se cítím ve stresu...**

- 1) velmi často      2) poměrně často      3) jen výjimečně      4) nikdy

**13b. Pokud stres při práci v call centru zažíváte, napište jak často.**

- 1) 2 krát týdně a méně      2) 3-6 krát týdně      3) jednou denně      4) vícekrát denně

**14. Uved'te, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.**

**a) Hluk ostatních operátorů vnímám pozitivně.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**b) Na dotazy zákazníků se cítím vesměs dobře připraven.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**c) Pracovní plocha stolů není dostatečně veliká.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**d) Barevné provedení pracoviště je pro mě příjemné.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**e) V průběhu směny mám dostatek příležitostí k nezbytným přestávkám.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**f) Vzduch a teplota v hlavní místnosti jsou mi příjemné.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**15. Požadavky na výkonnost mě stresují.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**16. Na práci v call centru shledávám obtížné...**

**a) monotónnost práce.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**b) interpersonální vztahy.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**c) komunikaci se zákazníky.**

1) zcela souhlasím 2) mírně souhlasím 3) mírně nesouhlasím 4) zcela nesouhlasím

**d) případně, uveďte další (včetně významnosti):** \_\_\_\_\_

---

**17. Doporučili byste Vaši práci svému známému v případě, že hledá zaměstnání?**

1) rozhodně ano      2) spíše ano      3) spíše ne      4) rozhodně ne

## Příloha č. 2 – Tabulky pro vyhodnocení dotazníků

otázka č.:	dotazník č.									otázka č.:	varianta/cetnost odpovědi					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	0
1	1	2	1	2		1	1	1	2	1	5	3				
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	8	1				
3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	1	5	3			
4	3	4	2		2	4	3	4	1	4	1	2	2	3		
5A	1	2	1	1	3	1	1	1	1	5A	7	1	1			
5B	1	2	1	1	2	1	1	1	1	5B	7	2				
5C	1	2	1	1	3	1	1	1	2	5C	6	2	1			
6	1	1	1	1	2	1	1	1	1	6	8	1				
7	4	3	4	4	3	3	4	4	3	7			4	5		
8	1	4	1	1	3	1	1	1	1	8	7		1	1		
9	3	2	4	3	3	4	2	3	3	9		2	5	2		
10	2	1	1	1	3	3	1	1	2	10	5	2	2			
11A	3	3	4	4	4	3	2	2	4	11A		2	3	4		
11B	2	2	4	2	4	1	4	4	2	11B	1	4		4		
11C	3	4	4	4	4	4	4	2	4	11C		1	1	7		
11D	3	4	4	4	4	3	3	2	3	11D			4	5		
11E	2	3	4	4	4	4	4	2	4	11E		2	1	6		
11F	2	3	4	3	4	4	0	4	4	11F		1	2	5	1	
11G	0	3	4	3	2	1	3	2	2	11G	1	3	3	1	1	
11H	2	3	3	3	2	1	3	4	2	11H	1	3	4	1		
11I					4 (značka firmy)						11I					
12A	2	3	4	3	3	4	2	4	3	12A		2	4	3		
12B	3	3	4	3	3	4	4	4	3	12B			5	4		
12C	3	3	4	4	4	4	3	4	4	12C			3	6		
12D	3	4	4	3	4	3	3	3	4	12D			5	4		
12E	3	3	3	3	3	3	4	4	3	12E			7	2		
12F										12F						
13A	2	2	3	3	2	2	2	3	2	13A		6	3			
13B	2	1	1	1	2	4	4	1	3	13B	4	2	1	2		
14A	2	3	2	3	2	3	3	1	3	14A	1	3	5			
14B	2	1	1	2	1	3	2	1	1	14B	5	3	1			
14C	3	4		4	3	4	4	4	1	14C	1		2	5		
14D	2	1	1	1	1	1	2	1	1	14D	7	2				
14E	3	2	1	2	2	2	1	1	3	14E	3	4	2			
14F	2	3	2	1	4	2	2	1	3	14F	2	4	2	1		
15	2	2	3	2	2	2	2	3	1	15	1	6	2			
16A	3	2	3	4	3	1	3	4	3	16A	1	1	5	2		
16B	3	2	4	4	3	4	4	4	4	16B		1	2	6		
16C	2	2	4	3	4	4	2	4	2	16C		4	1	4		
16D			(úzká specializace - nelze změnit práci)							16D						
17	2	2	1	2	3	1	2	1	2	17	3	5	1			

Tabulka s výsledky dotazníků a četnost výskytu odpovědí

otázka	vážené hodnoty odpovědí						váž. aritm. průměr
	1	2	3	4	0		
11A	0	4	9	16	0	29	3,22
11B	1	8	0	16	0	25	2,78
11C	0	2	3	28	0	33	3,67
11D	0	0	12	20	0	32	3,56
11E	0	4	3	24	0	31	3,44
11F	0	2	6	20	1	29	3,22
11G	1	6	9	4	1	21	2,33
11H	1	6	12	4	0	23	2,56
11I	0	0	0	0	0		

Tabulka s výpočty pro otázku 11

otázka	vážené hodnoty odpovědí						váž. aritm. průměr
	1	2	3	4	0		
12A	0	4	12	12	0	28	3,11
12B	0	0	15	16	0	31	3,44
12C	0	0	9	24	0	33	3,67
12D	0	0	15	16	0	31	3,44
12E	0	0	21	8	0	29	3,22
12F	0	0	0	0	0	0	0,00

Tabulka s výpočty pro otázku 12

otázka	vážené hodnoty odpovědí						váž. aritm. průměr
	1	2	3	4	0		
14A	1	6	15	0	0	22	2,44
14B	5	6	3	0	0	14	1,56
14C	1	0	6	20	0	27	3,38
14D	7	4	0	0	0	11	1,22
14E	3	8	6	0	0	17	1,89
14F	2	8	6	4	1	21	2,10

Tabulka s výpočty pro otázku 14