



VYSOKÁ ŠKOLA BĀŇSKĀ – TECHNICKĀ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKĀ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zvýšení motivace zaměstnanců Call Centra  
Call Center Employees Motivation Enhancement

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Karolína Homolová  
PhDr. Lech Nierostek

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Karolína Homolová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Zvýšení motivace zaměstnanců Call Centra**  
**Call Center Employees Motivation Enhancement**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení problematiky motivace zaměstnanců
3. Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky
4. Analýza současné úrovně motivace ve zvolené firmě
5. Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Lech Nierostek**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020

---


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 13.5.2020

  
.....  
Karolína Homolová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování panu PhDr. Lechu Nierostkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování bakalářské práce poskytnul.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretické vymezení problematiky motivace zaměstnanců .....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Motivace a stimulace.....	8
2.2.1	Zdroje motivace .....	9
2.2.2	Pracovní motivace.....	10
2.3	Vybrané motivační teorie .....	11
2.3.1	Teorie zaměřené na obsah .....	11
2.3.2	Teorie zaměřené na proces .....	14
2.3.3	Teorie instrumentality .....	15
2.3.4	Teorie X a Y .....	16
2.4	Motivace a výkon.....	16
2.5	Stimulační prostředky.....	17
2.5.1	Hmotné odměňování .....	17
2.5.2	Obsah práce .....	19
2.5.3	Způsob vedení.....	20
2.5.4	Povzbuzování (neformální hodnocení) .....	21
2.5.5	Pracovní vztahy.....	21
2.5.6	Pracovní podmínky a režim práce.....	22
2.5.7	Vzdělávání a kariérní růst.....	22
2.6	Motivační program podniku .....	23
2.7	Řízení a hodnocení výkonu .....	23
2.8	Call centrum.....	24
3	Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky .....	26
3.1	Charakteristika Call Centra.....	26
3.2	Operátoři.....	26
3.3	Rozvoj operátorů.....	27
3.4	Fluktuace operátorů.....	27
3.5	Hodnocení výkonu .....	27
3.6	Mzda.....	28
3.7	Zaměstnanecké výhody .....	29
4	Analýza současné úrovně motivace ve zvolené firmě.....	31
4.1	Výzkumný cíl a výzkumné otázky .....	31
4.2	Dotazníkové šetření.....	31
4.3	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	33

4.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	63
5	Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy.....	66
6	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury.....	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Ne nadarmo se říká, že lidský kapitál je jedním z nejcennějších aktiv každé společnosti. Investuje-li společnost do lidského kapitálu, rozvíjí-li potenciál svých zaměstnanců a zajímá se o ně, bude mít pro společnost lidský kapitál nevyčísitelnou hodnotu. Z tohoto důvodu se péče o lidské zdroje stává čím dál tím více diskutovaným tématem a je mu přikládána stále větší pozornost. Každá uvědomělá společnost, jejímž cílem je, aby prosperovala, ví, že bez spokojených a motivovaných zaměstnanců tohoto cíle nedosáhne.

Motivovaní zaměstnanci mohou přispět ke zvýšení produktivity, umožnit organizaci dosáhnout vyšší úrovně produkce a pomoci jí v expanzi či získání velmi dobrého postavení na trhu.

Existuje však nějaký univerzální návod jak zaměstnance motivovat? Odpovědí je, že pro motivaci zaměstnanců nebo její udržení neexistuje žádná obecně platná definice, jelikož každý člověk má různorodé potřeby. Mnoho manažerů se však stále ještě domnívá, že motivace k požadovanému výkonu u pracovníků dosáhnou především prostřednictvím finančních stimulů. I přes to, že tato domněnka není zcela mylná a na penězích v dnešní době záleží takřka všem, zaměstnanci pro to, aby byli k práci opravdu motivováni, potřebují mnohem více, než jsou pouze peníze, o čemž se lze také snadno přesvědčit v mnoha odborných publikacích, které se touto problematikou zabývají a které se rovněž staly podkladem pro tuto bakalářskou práci.

Tématem bakalářské práce je „Zvýšení motivace zaměstnanců Call Centra“ a pro její analýzu si autorka práce vybrala Call Centrum společnosti XYZ, ve kterém pracuje brigádně již třetím rokem. Jelikož se problémy s nízkou motivací vyskytují zejména na pozicích operátorů, bude práce směřována právě na tuto oblast.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivace operátorů, nalézt případné nedostatky a navrhnout opatření, která by je mohla odstranit, a tím pomoci ke zvýšení motivace.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pro zpracování praktické části bude použita metoda dotazování, která je jednou z metod kvantitativního výzkumu. Dotazování je velmi často využívaná metoda sběru dat, která umožňuje tazateli získat mnoho informací a názorů od dotazovaného.

V první části bakalářské práce budou popsána teoretická východiska problematiky motivace zaměstnanců na základě odborných publikací. V této části budou vysvětleny základní pojmy a teorie, které s motivací zaměstnanců souvisí. Velká část teoretické části bude věnována stimulačním prostředkům, které považuje autorka práce v podmínkách call centra za důležité. V teoretické části budou také nastíněny pojmy jako řízení lidských zdrojů, řízení a hodnocení výkonu a teoretické vymezení call center.

V další části bude charakterizováno Call Centrum společnosti XYZ z pohledu zpracovávané problematiky. Následně budou prezentována zpracovaná získaná data a interpretován jejich výsledek. Podle výsledků budou v páté kapitole nastíněny návrhy a doporučení, které by měly pomoci ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců Call Centra. Poslední kapitola bude věnována závěru bakalářské práce.

## 2 Teoretické vymezení problematiky motivace zaměstnanců

V závislosti na cíli práce budou v teoretické části práce vysvětleny základní pojmy související s problematikou motivace zaměstnanců. V první části bude velmi stručně vysvětleno řízení lidských zdrojů. Ve druhé části budou objasněny základní pojmy, jako motivace a stimulace, motivační zdroje a pracovní motivace. Dále budou v teoretické části popsány vybrané motivační teorie a vliv motivace na výkon. Velká část práce bude věnována stimulačním prostředkům, díky kterým lze ovlivňovat motivaci zaměstnanců zevnějšku. V dalších částech práce bude také zmíněn motivační program podniku, řízení výkonnosti a teoretické objasnění call center.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s. 27).

Velmi zjednodušeně můžeme říct, že řízení lidských zdrojů je cílené usměrňování výkonu zaměstnanců tak, aby organizace dosáhla svých plánovaných cílů. Aby mohla organizace vytvořit, udržovat a rozvíjet pozitivní výkonnostní klima, je třeba, aby v této oblasti uplatňovala komplexní přístup. Vedení podniku tak musí respektovat širší souvislosti, které vyplývají z postavení podniku a fungování lidského faktoru.

Na lidský faktor nelze pohlížet pouze jako na nositele nutného výkonu pro zabezpečení úspěchu podniku, „...nositelem výkonnosti jsou lidé, se svými představami, osobními cíli a individuální hodnotovou orientací. Souhrnným vyjádřením toho, do jaké míry jsou osobní cíle zaměstnanců splněny, je pracovní spokojenost“ (Dvořáková, 2012, s. 215).

Pracovní spokojenost není vždy zárukou výkonnosti, pracovní ochoty a dalších kladných postojů, je však jejím předpokladem. Pokud by organizace nerespektovala tuto skutečnost, mohlo by dojít ke ztrátě loajality pracovníků, a nakonec i k jejich odchodu.

Aby bylo možné vytvářet předpoklad pro pracovní výkonnost a tím také splnit jeden z nejdůležitějších cílů řízení lidských zdrojů, je nutné nejen udržovat pracovní spokojenost, ale také vytvářet u zaměstnanců optimální motivaci, která je k tomu bude

pohánět. Co konkrétně motivace znamená a jak ji můžeme v pracovním prostředí ovlivňovat, bude vysvětleno následně.

## 2.2 Motivace a stimulace

Jaký je důvod, že něco děláme? Jaký je důvod, že nemáme chuť něco zlepšovat? Má vůbec cenu se snažit? Abychom mohli odpovědět na mnoho otázek, které si zaměstnanci mohou pokládat při rozhodování, jak se k vykonávané práci budou stavět, je třeba prozkoumat základní koncept motivace, kde třeba právě na tyto otázky dostaneme odpověď.

Motivace je dle Armstronga a Taylora (2015) vnitřní psychická síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. A pokud chceme dosáhnout vysokého výkonu, jedním ze základních prostředků jsou právě dobře motivovaní lidé. Lidé jsou motivovaní ve chvíli, kdy očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle a pro ně hodnotné odměny. Zejména pak takové, která uspokojí jejich potřeby. Pokud jiné motivujeme, znamená to, že je uvádíme do pohybu směrem, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého požadovaného výsledku. Naopak motivování sami od sebe jsme v případě, kdy si nezávisle na ostatních stanovíme směr a podnikáme takové kroky, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme my.

Motivovaní lidé budou vynakládat dobrovolné úsilí a pravděpodobně plnit věci i nad rámec jejich povinností. Z tohoto důvodu můžeme považovat za základní projevy dobře motivovaných lidí zejména energii, kterou zaměstnanec do své práce dává, pracovní nasazení, nadšení, cílevědomost a mnoho dalších projevů lidského chování, které mají na pracovní výkonnost pozitivní vliv.

Je pravdou, že mnoho zaměstnanců není dostatečně vnitřně motivovaných, aby vykazovali energii, která se od nich požaduje. To je také hlavním důvodem, proč je mnohdy zapotřebí motivovat zaměstnance z vnějšku. Motivace má tedy dva různé vlivy, které dělíme na vnitřní (motivy) a vnější (stimuly) (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

*„Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci“ (Plamínek, 2015, s. 16).*

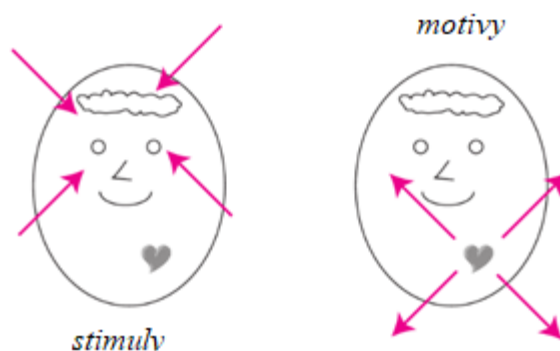
Motiv představuje vnitřní psychickou sílu – popud či pohnutku. Motiv můžeme chápat také jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování nebo jednání jedince, které dává jeho činnosti psychologický smysl. Hlavním cílem motivu je dosažení pocitu

nasycení v podobě vnitřního uspokojení nebo pocitu naplnění z dosažení cíle motivu (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Naopak stimul může být v podobě jakéhokoli podnětu, který má schopnost vyvolat změny v motivaci jedince. V literatuře jsou mnohdy rozlišovány tzv. impulsy a incentivy. Impuls je vnitřní podnět, který signalizuje určitou změnu v těle nebo mysli jedince. Může se jednat například o tělesnou únavu, která vyvolá motiv odpočinku. Naopak incentivy představují vnější podněty, které aktivují určitý motiv. Incentivem může být například pochvala za dobrý pracovní výkon, nabídka kariérního růstu v případě žádoucích pracovních výsledků apod. Pokud bychom však chtěli tvrdit, že každý stimul působí na všechny stejným způsobem, je toto tvrzení mylné, jelikož záleží velmi na motivační struktuře každého konkrétního jedince (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Grafické znázornění rozdílu mezi motivací a stimulací můžeme vidět na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2015, s. 16).

### 2.2.1 Zdroje motivace

Motivace je tvořena zejména souhrnem vnitřních motivů, které usměrňují pracovní činnosti jedince žádoucím směrem a jsou zároveň ovlivňovány vnějšími stimuly. Každý jedinec má svůj motivační profil, který je specifikován jeho osobitými motivačními preferencemi. Je však několik základních zdrojů vnitřní motivace, které jsou nejčastěji uváděny (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- **Potřeby** mohou být chápány jako prožívané nedostatky, které má jedinec potřebu uspokojit. Každá potřeba může mít velice odlišný charakter a záleží také na situaci, ve které se jedinec právě nachází. Pokud je jedinec například unavený, probouzí se v něm silná potřeba jít spát, pokud se cítí osamělý, probouzí to v něm potřebu s někým

komunikovat. Potřeby jsou velmi individuální a v případě jejich neuspokojení to může vést k nespokojenosti, smutku či zklamání.

- **Návyky** představují opakované způsoby chování, které jedinec uplatňuje v určitých situacích. Návyky mohou mít pozitivní či negativní podobu. Negativní návyky jsou mnohdy přítěží jak pro jedince samotného, tak pro okolí, ve kterém se nachází. V případě, kdy se však jedná o pozitivní návyky, je přínosné, aby se toto zautomatizované chování opakovalo.
- **Zájmy** jsou především ovlivněny tím, jaký jedinec je, co má rád a co ho zajímá. Jsou to činnosti, kterým se jedinec dlouhodobě věnuje, avšak během života se mohou několikrát měnit.
- **Hodnoty** lze chápat jako základní postoje, které vypovídají o tom, čeho si člověk váží a v jaké míře. U každého jsou hodnoty nastaveny jinak a je tedy zřejmé, že k určitým činnostem, lidem nebo předmětům zaujímá každý jiný postoj.
- **Ideály** jsou určitým modelem vzoru chování, který je jedincem následován z důvodu, že se s tímto vzorem ztotožňuje.

### 2.2.2 Pracovní motivace

V práci je motivace velmi zásadní a důležitou úlohou. Motivace má zaměstnance především pohánět k pracovnímu výkonu a vyjadřuje také jejich postoj a zájem o práci. Všechny naše postoje většinou vychází z vnitřního pocitu. Pokud chceme hledat motivy, které pozitivně působí na vykonávanou činnost, musíme zaměstnance poznat podrobněji a zjišťovat, jaký je důvod jejich postoje a chování.

Z psychologického hlediska bývají rozlišovány dvě základní skupiny motivů, které na jedince mohou působit v práci. Jedná se o dva typy pracovní motivace. A to o motivaci intrinsickou (vnitřní, motivace) a motivaci extrinsickou (vnější, stimulace). Základními motivy pro tyto dva typy motivace jsou (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012):

- Motivace intrinsická (motivace související s prací samou) – potřeba činnosti, potřeba kontaktu s ostatními, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.
- Motivace extrinsická (motivace „ležící“ mimo vlastní práci) – potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba ujištění vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerských vztahů.

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní motivace představuje určitý osobnostní profil, který následně ovlivňuje všechny pracovní činnosti.

## 2.3 Vybrané motivační teorie

Existuje celá řada teorií, které se snaží objasnit, co vlastně motivace je a čím je ovlivňována. Je však pravdou, že neexistuje žádný přístup, který bychom s jistotou mohli považovat za ten nejlepší.

Mezi nejznámější teorie, které jsou zmiňovány a v praxi nejčastěji uplatňovány jsou zejména teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality. Jelikož do těchto základních skupin patří celá řada teorií, v rámci bakalářské práce bude zmíněno pouze pár vybraných. V rámci této části bude také definována teorie X a Y, která je řazena jak do teorie motivace, tak do teorie řízení.

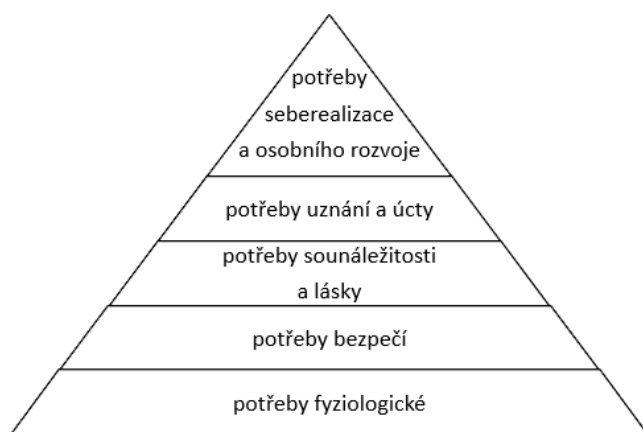
### 2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah můžeme také nazývat jako teorie potřeb, jelikož tyto teorie vychází zejména z toho, že motivace pramení z uspokojování lidských potřeb.

#### ***Maslowova teorie hierarchie potřeb***

Základní kámen pro skupinu těchto teorií položil Abraham Maslow, který potřeby rozděluje do pěti základních úrovní. Maslow tento systém vypracoval do podoby pyramidy, kde potřeby seřazuje dle jejich významu (viz obr. 2.2).

Obr. 2.2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2015, s. 129).

*„Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně“* (Mikuláščík, 2015, s. 129).

Za bazální Maslow považuje fyziologické potřeby umožňující biologické přežití. Dle této teorie jsou na prvním místě a jsou zcela prioritní. Je to například potřeba spánku či potravy. V organizaci jsou tyto potřeby uspokojovány pomocí platu, vhodných pracovních podmínek, možnosti využití bufetu a dalších.

Potřeby jistoty a bezpečí se objevují v případě, pokud jsou upokojeny potřeby fyziologické. Jedná se například o potřebu ochrany před možným nebezpečím. V pracovním kontextu se jedná o potřebu jistoty práce, podpory ze strany organizace a o potřebu bezpečných pracovních podmínek.

Na třetí příčce jsou potřeby sociální. Jedinci s těmito potřebami hledají zejména své místo ve skupině, lásku nebo cit. V pracovním prostředí jsou pro tyto potřeby velmi vhodné podmínky a naplňují se zejména prostřednictvím soudržného pracovního týmu a různých profesních svazků.

Předposlední místo v pyramidě je určeno pro potřeby uznání, které jsou naplněny zejména pokud jedinec docílí postavení, prestiže, respektu k vlastní osobě, a to v míře, která je pro něj uspokojující. Organizace tyto potřeby mohou posilňovat zejména formou zpětné vazby, pochvaly, společenského uznání nebo povýšení.

Na vrcholu potřeb jsou potřeby seberealizace, které jsou vyjádřeny touhou po osobním růstu a pokroku. Tyto potřeby jsou uspokojovány na základě kariérního růstu či jiného úspěchu v rámci organizace (Cejthamr, Dědina, 2005).

### ***Alderferova teorie ERG***

Clayton Alderfer navazuje na Maslowovu teorii potřeb. V této teorii zredukoval pět úrovní potřeb na pouhé tři úrovně. Uvádí potřeby existenční (Existence), potřeby vztahové (Relations) a potřeby růstové (Growth). Existenční potřeby odpovídají první a druhé úrovni potřeb (potřeby fyziologické, potřeby bezpečí) z Maslowovy pětiúrovňové koncepce, potřeby vztahové zahrnují třetí a čtvrtou úroveň (potřeby sociální, potřeby uznání) a růstové pátou úroveň (potřeby seberealizace, osobního rozvoje) pětiúrovňové koncepce (Horváthová a kol., 2017).

Alderfer neuznává hierarchické uspořádání Maslowa a tvrdí, že i v případě, kdy nejsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, člověk může toužit a snažit se o uspokojení potřeb z vyšší úrovně. I přes to však určitou závislost mezi jednotlivými potřebami připouští. Tento mechanismus závislosti nazval frustrační regresí, kdy regrese může nabývat dvou podob (Mikuláščík, 2015):



1. Frustrační cyklus vztahový – pokud uspokojíme potřeby existenční, vede to k potřebám vztahovým; jestliže potřeby vztahové nejsou uspokojeny, dochází ke zvrtnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních.
2. Frustrační cyklus růstový – znamená, že uspokojení vztahových potřeb posiluje význam potřeb růstových; pokud nejsou potřeby růstové uspokojeny, vzrůstá potřeba po uspokojení vztahů.

### ***Herbergova teorie***

Další velmi známou teorií je teorie dvou faktorů od F. Herzberga, který se ve své teorii zaměřuje na souvislosti mezi motivací a pracovní spokojeností. Tato teorie vychází z nejen Herzbergových výsledků výzkumů, ze kterých vyplývá, že faktory, které mají schopnost vyvolat pracovní spokojenost a motivaci jsou odlišné od těch, které způsobují pracovní nespokojenost.

Herzberg faktory rozdělil na motivátory, které souvisí s pracovní spokojeností a motivací, a hygienické faktory (viz tab. 2.1), které se od motivačních faktorů liší především tím, že pokud jsou uspokojeny, nemají za následek spokojenost či nespokojenost. Pokud jsou však hygienické faktory neuspokojeny, pracovníci jsou nespokojeni. Motivační faktory mají pozitivní vliv na motivaci i spokojenost, pokud nejsou však v práci uplatňovány, pracovní spokojenost dle Herzberga neovlivňují (Horváthová a kol., 2017).

Tab. 2.1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

<b>MOTIVÁTORY</b>		<b>HYGIENICKÉ FAKTORY</b>	
Spokojenost	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Práce sama	Vztahy s nadřizujícím	Nespokojenost
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	

Zdroj: Koubek (2001, s. 54).

### 2.3.2 Teorie zaměřené na proces

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 224) „...v teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.“ Tyto teorie jsou velmi často označovány jako kognitivní (poznávací), jelikož se zabývají tím, jak lidé své pracovní prostředí vnímají, poznávají.

Jednotlivé procesy jsou rozděleny dle tří teorií:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- vnímání spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

#### ***Teorie očekávání (expektační teorie)***

Teorie očekávání byla poprvé představena Victorem Vroomem v roce 1964 a později byla rozšířena Porterem a Lawlerem. Teorie očekávání uvádí, že motivace zaměstnanců je založena na pravděpodobnosti, že úsilí pracovníka povede k očekávané úrovni výkonu, která je spojena s hodnotnou odměnou (Mathis, Jackson, Valentine and Meglich, 2017).

Tato teorie zejména zdůrazňuje důležitost nalezení hodnotných odměn pro zaměstnance.

Teorie je založena na třech pilířích a to valenci, instrumentalitě a očekávání. Valence představuje, jak moc je jedinec přesvědčen o přitažlivosti cíle. Instrumentalita je přesvědčení, že cíl bude dosažen, pokud se jedinec bude chovat určitým způsobem. A posledním pilířem je očekávání, které představuje přesvědčení, že se jedinec bude umět chovat takovým způsobem, který je od něj očekáván a současně s tím se toto úsilí promění v hodnotitelný výkon (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Porter a Lawler tuto teorii rozšířili o další faktory, především o vlastnosti a schopnosti jedince, percepci role a intrinsické a extrinsické odměny. „Odměny vyplývají z výkonu, mohou být intrinsické a extrinsické. Intrinsické odměny ale nelze považovat za automatické nebo jako druh odměny za to, že jedinec práci považuje za zajímavou, takže vlastně tím ho již organizace odměňuje. Extrinsické odměny jsou stimuly, které organizace poskytuje za plnění pracovních činností, jedná se např. o flexibilní složku mzdy“ (Horváthová a kol., 2017, s. 158).

Dle Portera a Lawlera jsou pracovníci motivováni k vysokému výkonu, pokud jsou přesvědčeni a věří, že mohou tohoto výkonu dosáhnout a jejich výkon je spojen

s žádoucími výsledky. V případě, že dosahují stejných výsledků (odměn) nižším výkonem, zvolí právě nižší stupeň výkonu.

### ***Teorie cíle***

Teorie cíle byla vytvořena Lethamem a Lockem a autoři v ní tvrdí, že motivace a výkon je o poznání vyšší, pokud jsou pracovníkům sděleny jasně definované cíle, které i přes to, že jsou náročné, jsou splnitelné.

Teorie také zdůrazňuje důležitost existence zpětné vazby po splnění cílů. Stanovené cíle mají pro pracovníky informační význam, jaký výkon je od nich požadován a zpětná vazba má za úkol ohodnotit výkon, kterého dosáhli v porovnání ke stanoveným požadavkům. Tato teorie má významnou roli především v procesu řízení výkonu (Provazník a Komárková, 2004).

### ***Teorie spravedlnosti***

Teorie spravedlnosti pohlíží zejména na to, jak zaměstnanci vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními. Spravedlivé chování je takové, kdy se zachází s různými lidmi či skupinami stejným způsobem. Téměř každý zaměstnanec porovnává, zda se mu dostává spravedlnosti a od toho se také odvíjí jeho vnitřní pocity a jeho motivace.

Dle Adamse existují dvě formy spravedlnosti. První formou je distributivní spravedlnost týkající se pocitu lidí, jak jsou odměňováni dle jejich přínosu a také v porovnání s ostatními. Druhou formou je procedurální spravedlnost, která se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů v oblastech jako je hodnocení, povyšování apod. (Armstrong, 2007).

### **2.3.3 Teorie instrumentality**

Armstrong (2007, s. 223) ve své knize uvádí, že „...*instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.*“

Myšlenkou této teorie je, že lidé budou více motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. „*Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni*“ (Armstrong, 2007, s. 223).

V teorii instrumentality hraje především velkou roli kontrola a nepohlíží se na další širokou řadu potřeb zaměstnanců.

#### 2.3.4 Teorie X a Y

Poslední definovanou teorií je teorie, která není zařazena pouze do teorie motivace, ale také do teorie řízení. Autorem této teorie je Douglas McGregor, který v této teorii rozdělil pracovníky dle jejich pracovního chování do skupin X a Y.

Teorie X říká, že je nutností pracovníky kontrolovat a řídit jejich výkon na základě odměn a trestů, jelikož neradi pracují a práci se vyhýbají. Lidé v tomto případě chtějí být řízeni a vyhnout se odpovědnosti.

Teorie Y je opačného názoru a říká, že zaměstnanci práci baví a že rádi přijímají samostatnost a odpovědnost.

Tyto dvě teorie velmi ovlivňují způsob, jakým se manažeři ke svým podřízeným budou chovat. Dle McGregora je teorie Y lepší způsob, jak se zaměstnanci spolupracovat. Musíme si však uvědomit, jaká je situace v organizaci a dle toho k pracovníkům přistupovat. V případě, kdy zaměstnancům práce přináší pouze nízkou míru uspokojení, je vhodné spíše postupovat dle teorie X, tedy diktátorského stylu vedení (Steigauf, 2011).

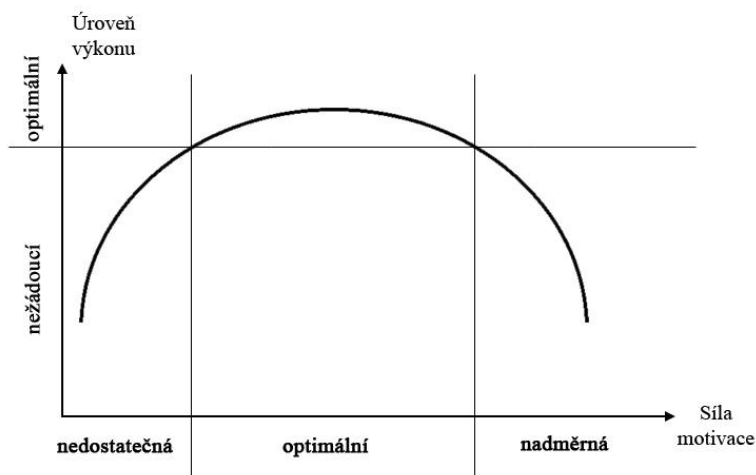
### 2.4 Motivace a výkon

Motivace zaměstnanců se zjišťuje a posiluje zejména proto, aby bylo možné zvyšovat výkon. Šikýř (2014, s. 61) chápe pracovní výkon jako „...výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.“

Pokud budou lidé motivovaní, výkon bude vysoký, nebudou-li, bude nízký. Tento vztah se zdá velmi jednoduchý, avšak je nutné si uvědomit, že příliš velká motivace může v jedinci vzbuzovat vysokou míru napětí a tím se mohou jeho předpoklady k výkonu snižovat. V souladu se zákonem Yerkes-Donsona lze konstatovat, že tento vztah není lineární a je vyjádřen pomocí U – křivky (viz obr. 2.3). Na této křivce můžeme vidět princip tohoto vztahu, na kterém lze vysvětlit skutečnost, že určitá míra vzrušení (motivace) může zlepšit výkonnost pracovníka, ale pouze do určitého bodu. Ve chvíli, kdy dojde k nadměrné motivaci, výkon se paradoxně sníží.

Pokud bychom však chtěli tvrdit, že výkon závisí pouze na motivaci člověka, je toto tvrzení značně zjednodušené, jelikož dalšími faktory, které mají na výkon vliv jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Obr. 2.3 Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Provaník a Komárková (2004) v Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 237).

V případě, kdy bude motivace nízká, je nutné položit si otázku, co může organizace udělat pro to, aby motivaci posílila. Jak bylo již výše uvedeno, je velmi důležité znát osobnost každého zaměstnance, aby bylo možné efektivně působit na jejich motivaci. Je však pravdou, že tento úkol je často velmi obtížný. Existuje však určitý výčet základních stimulů, které mohou více či méně působit na každého zaměstnance v organizaci. Tyto stimuly budou vysvětleny v rámci následující části bakalářské práce.

## 2.5 Stimulační prostředky

Jak bylo již uvedeno výše, mnoho zaměstnanců není dostatečně vnitřně motivovaných, a proto je potřeba zaměstnance mnohdy motivovat vnějšími stimuly. Tato část práce bude zaměřena na takové stimuly, které mohou více či méně působit na každého pracovníka v organizaci.

### 2.5.1 Hmotné odměňování

Hmotné odměňování je prvním velmi důležitým stimulačním prostředkem, který umožňuje ovlivňovat chování pracovníků, a má funkci, díky které zaměstnavatel může ocenit výkon pracovníků. Hmotná odměna může mít velmi mnoho podob. Může být ve formě mzdy, platu, prémie, odměn za vyšší výkonnost apod.

Mzda je „...peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 308). Mzda by měla být stanovena podle toho, jak je vykonávaná práce složitá, náročná, jakou mají zaměstnanci odpovědnost, pracovní podmínky a jak svoji práci vykonávají a dosahují výsledků. Jednou z forem mzdy, která se může v organizaci uplatňovat je tzv. mzdový tarif, což je „...smluvně nebo zákonem stanovená sazba mzdy, částka v Kč na jednotku času. Je součástí tarifní stupnice, jeho velikost je ovlivněna zařazením zaměstnance do příslušné platové třídy“ (Peníze © 2000-2020).

Pevná mzda je často doplňována o další, jiné formy odměňování v podobě prémie, příplatků, provizí, mimořádných odměn apod. Flexibilní položky jsou většinou vázány na výkon pracovníka a slouží jako jeden z nejčastějších stimulačních prostředků, se kterým se v organizacích můžeme setkat. Oproti fixní položce má flexibilní složka mzdy sílu vyvolat motivovanost zaměstnanců.

Ke mzdě jsou také velmi často poskytovány zaměstnanecké výhody, které zvyšují prestiž zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody jsou určeny především k tomu, aby sloužily k osobním potřebám zaměstnanců, k růstu jejich blahobytu a také aby si organizace své zaměstnance udržela a stimulovala je k vyšší výkonnosti. Zaměstnanecké výhody jsou vždy vypláceny ke mzdě a je v nich zahrnuta široká škála služeb, zboží, požitků nebo sociální výpomoci, za které by v jiných případech musel zaměstnanec platit. Druhů zaměstnaneckých výhod je opravdu celá řada, mezi ty známé patří například služební automobil, stravenky, zvýhodněné nákupy, různé příspěvky na rekreaci, penzijní pojištění aj.

Z pohledu poskytování zaměstnaneckých výhod můžeme výhody rozlišovat na plošné a individualizované (flexibilní programy, Cafetéria systém). Flexibilní programy mají za úkol zvýšit spokojenost s benefity a snižovat náklady na ně. Cafetéria systém je flexibilnějším způsobem odměňování, který „šije“ výhody zaměstnancům na míru. Je založen především na tom, že si zaměstnanci mohou vybrat odměnu nebo kombinaci těchto odměn podle jejich preferencí. Příkladem můžeme uvést například výběr z poukazů na různé zboží, delší dovolená, nadstandardní zdravotní nebo jiné pojištění atd. Zaměstnanci mají možnost vybírat z odměn, které stanoví každý rok zaměstnavatel (Foot, 2002).

Pro hmotné odměňování platí několik základních pravidel, které je třeba dodržovat. Těmito pravidly jsou (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- Existence přímého vztahu hmotné odměny a výkonu.
- Odměna nesmí být nikdy vyplacena předem, ale po dokončení úkolu.
- Jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
- Je nutné, aby odměna nepřicházela automaticky.
- Zaměstnancům musí být předem známa pravidla vymezující podmínky odměny.
- Spravedlnost při rozdělování odměn nadevše.

Pro určitý okruh pracovníků jsou peníze v jakékoli podobě významnou motivační veličinou. I přes to, že není pravdou, že na každého peníze působí stejným účinkem, je to faktor, který intenzivně ovlivňuje spokojenost v zaměstnání. Motivátorem jsou především proto, jelikož souvisí s uspokojením potřeb. Pokud bude mít zaměstnanec pravidelný příjem, uspokojí to jeho základní potřeby a může to také zvyšovat jeho sebevědomí a uspokojit potřeby uznání.

Pokud je však systém odměňování nastavený špatně, může mít za následek demotivující chování ze strany zaměstnanců. Jako příklad demotivujícího systému uvádí Mikuláščík (2015) situaci, kdy jsou pracovníci v podniku odměňováni na základě tříступňového systému, a to tak, že velmi dobří pracovníci dostanou pětiprocentní příplatek, nadprůměrní, kteří se nedopouští razantních chyb, čtyřprocentní příplatek a ti, kteří se dopouští velké chybovosti, tříprocentní příplatek. Rozdíl mezi kvalitní a nekvalitní prací je tak malý, že spíše aby se zaměstnanci snažili, je to pro ně demotivující.

### 2.5.2 Obsah práce

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) ve své knize uvádí, že tvorba práce z hlediska jejího obsahu je jedním z nejvýznamnějších přístupů, jak vytvářet optimální úroveň motivace u pracovníků.

Stimulovat pracovníky v souvislosti s obsahem práce můžeme například tak, že jejich práci budeme obohacovat prostřednictvím udělování nových úkolů či pravomocí a vytvářet tak práci pro ně zajímavou a obohacující. Z tohoto pohledu bychom měli docílit toho, že práce bude pro zaměstnance natolik atraktivní, že povede k jejich uspokojení. Práce by měla být různorodá, zajímavá, ale také náročná. Pokud by byla pro zaměstnance práce příliš snadná, mohlo by to vést po čase k nudě a snížení motivace,

jelikož by práci vykonávali s minimálním úsilím. Pro zaměstnance je také velmi důležitá určitá míra samostatnosti a to, že si může on sám do určité míry plánovat a organizovat svoji práci. Pokud zaměstnanec má tuto možnost, bude pravděpodobně ve větší psychické pohodě a bude mít větší výdrž při práci.

### 2.5.3 Způsob vedení

Způsob vedení pracovních skupin a týmů je závislý především na osobnosti manažera a jeho stylu vedení. Jeho styl vedení má velký stimulační význam. Zejména to, jak formálně či neformálně hodnotí své podřízené, jak přistupuje ke konfliktům a jakou formu komunikace se svými podřízenými uplatňuje. Pracovní ochota je velmi závislá na odborné i lidské autoritě manažera a důvěře, kterou v nadřízeném mají. Není tedy překvapením, že pracovní nespokojenost je mnohdy zapříčiněna právě nevyhovujícím jednáním vedoucích pracovníků, kdy je nejčastěji poukazováno na hrubost, náladovost, nedostatky v oblasti organizování či v jednání s lidmi (Pauknerová, 2012). Chyby, kterých se manažeři často dopouštějí, jsou mnohdy spojené s nevšímavostí k pracovním výsledkům, převahou kritiky nad pozitivním stimulováním, potlačováním kreativních tendencí a neobjasněním, za co a proč jsou podřízení pracovníci odměňováni nebo trestáni.

Každý manažer by měl být spravedlivý, přistupovat ke svým podřízeným se zájmem k jejich práci, podporovat je v jejich odborném růstu, akceptovat jejich názory a dokázat udělit kladnou zpětnou vazbu.

Jak by měl manažer jednat se svým podřízeným se také pokusili Cejthamr a Dědina (2005) shrnout do následujících tvrzení:

- Jednejte se zaměstnanci spravedlivým způsobem, ale dle toho, jak si zaslouží.
- Je důležité dát najevo svým zaměstnancům, jak jsou pro organizaci důležití.
- Pokud budete zaměstnance chválit, budou mít větší motivace k práci.
- Naslouchejte zaměstnancům a požadujte od nich zpětnou vazbu.
- Kritiku vložte mezi důraznou pochvalu.
- Podřízeným se snažte pomoci s tím, čeho chtějí dosáhnout. Je třeba mít na paměti, že úspěšnost manažera je závislá na úspěšných podřízených.
- Nesnažte se schovávat za politiku a okázalost.



#### 2.5.4 Povzbuzování (neformální hodnocení)

Dalším velmi účinným stimulačním prvkem je povzbuzování (neformální hodnocení), které ovlivňuje racionální i emocionální rovinu daného jedince. V racionální rovině jde především o zpětnou vazbu, kterou vedoucí dává svým podřízeným. Zpětná vazba má sdělit, jak je výkon pracovníků v souladu či v rozporu v porovnání se stanovenými cíli. V rovině emocionální v jedinci povzbuzení vyvolá pocit, že je jeho práce pro podnik důležitá a je uspokojen, že udělal něco pozitivního. Na základě toho se zvýší jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopný vykonat ještě lepší výkon. Celkově to v něm vzbudí motivaci a větší ochotu pracovat (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

#### 2.5.5 Pracovní vztahy

Pro motivaci pracovníků jsou také velmi důležité kvalitní pracovní vztahy na pracovišti i v celé organizaci. Atmosféra na pracovišti velmi ovlivňuje postoj pracovníků k vykonávané práci a jejich celkovou výkonnost. Kvalitní pracovní vztahy mohou výrazně ovlivňovat dosahování cílů organizace i individuálních cílů zaměstnanců. Pracovní vztahy mají významný vliv na spokojenost pracovníků, proto je nezbytné, aby vztahy na pracovišti byly harmonické, korektní a aby vytvářely příjemné produktivní klima.

Ve většině organizací zaměstnanci pracují v pracovním týmu či skupině. Ať se jedná o tým či skupinu, jsou velmi důležité, z pohledu motivace, formální a neformální vztahy mezi členy, přátelství, či množství konfliktů a schopnost jejich rychlého odstranění. Pokud by se pracovníci cítili špatně v kolektivu, ve kterém pracují, mohlo by to mít za následek nespokojenost pracovníků, která se odráží od jejich výkonnosti, a v nejhorších případech může přispět k jejich odchodu ze zaměstnání.

Je také známo, že členové pracovní skupiny mají časté tendence srovnávat své výkony. V dobrých pracovních skupinách výsledek srovnání povede buď ke zvýšení sebevědomí, nebo to pracovníka pobídne a bude se snažit přiblížit k výkonu těch nejlepších. Naopak ve špatných pracovních skupinách členové dobrý výkon neocení a místo toho tyto úspěchy považují za šplhounství nebo neloajálnost k partě. Většinou však jistá míra soutěživosti mezi pracovníky vede k jejich vyšší výkonnosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

### 2.5.6 Pracovní podmínky a režim práce

Snaha organizace o zkvalitňování pracovních podmínek může také výrazně působit na motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Pokud jsou však pracovní podmínky nepříznivé, vyvolávají negativní reakce, nespokojenost a v neposlední řadě odmítnutí podnikových cílů. Organizace by se tak měla zaměřit na operativní odstraňování nedostatků, zjišťování spokojenosti a nespokojenosti s pracovními podmínkami a v souladu s ekonomickou situací podniku pracoviště modernizovat a vytvářet tak příjemné prostředí pro vykonávání práce (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Stejně jako nepříznivé pracovní podmínky, tak i nepříznivý pracovní režim může narušit výkon pracovníka. Nepříznivý pracovní režim může u zaměstnanců způsobit především únavu a nevyváženost mezi pracovním a osobním životem. V důsledku toho může snižovat spokojenost a motivaci k vysokému výkonu.

Je velice žádoucí, aby pracovník nebyl zneklidňován špatnou úrovní pracovních podmínek nebo režimu práce. Zájem organizace o zkvalitňování pracovních podmínek a režimu práce se projevuje nejen ve výkonu zaměstnanců, ale také ve vztahu mezi zaměstnanci a organizací, jelikož je to jednou ze známek toho, že si organizace svých pracovníků váží a zajímá se o ně.

### 2.5.7 Vzdělávání a kariérní růst

Možnost vzdělávání a učení se je stále významnější součástí celého života. Je velmi nereálné, že by zaměstnancům stačily poznatky získané například z maturity nebo státních zkoušek. Všechny obory se rychle mění a je zapotřebí, aby zaměstnavatel své zaměstnance podporoval v dalším vzdělávání a rozvoji. Pokud zaměstnavatelé umožní svým zaměstnancům zvyšovat jejich hodnotu na trhu práce, stane se to tak pravděpodobně jednou z velmi důležitých nehmotných odměn (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Pokud organizace poskytuje příležitosti ke vzdělávání, nemusí to být přínos pouze pro zaměstnance, ale také pro celou organizaci. Každý zaměstnavatel požaduje od svých pracovníků zejména dobře odvedenou práci. Dá se předpokládat, že čím lepší bude mít pracovník kvalifikaci pro určitou pozici, tím lépe ji bude vykonávat. Proto je velmi důležité, aby se znalosti u pracovníků neustále rozvíjely a prohlubovaly.

Kariérní růst je dalším nástrojem motivování zaměstnanců. Prostřednictvím kariérního růstu může společnost uspokojit potřebu seberealizace a potřebu růstu svého

zaměstnance. Pokud bude společnost usměrňovat a řídit profesní kariéru svých zaměstnanců, bude to pravděpodobně působit kladně na jejich výkonnost, iniciativu a stabilitu.

## 2.6 Motivační program podniku

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem můžeme konstatovat, že motivační program organizace by měl využívat vhodné stimulační prostředky a takové nástroje, které podporují vnitřní motivy jedince. Motivační program má za úkol především ovlivňovat výkonnost, ochotu a spokojenost zaměstnanců. Tento program vymezuje způsoby a pravidla při poskytování stimulačních prostředků a jeho úkolem je docílit pracovní motivace, která povede k takovému přístupu, který bude v harmonii s cíli organizace.

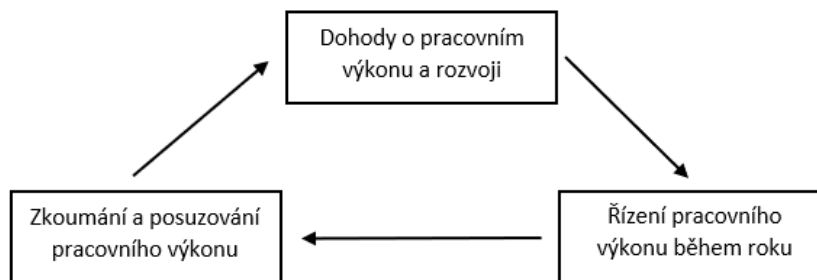
Motivační program by měl být v souladu se základními poznatky o motivaci a stimulaci pracovníků, měl by přihlížet k výsledkům analýzy motivační struktury podniku a také z ní vycházet. Průzkumy pracovních motivů spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit současný stav organizace, určit jejich silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační efekt (Kocianová, 2010).

## 2.7 Řízení a hodnocení výkonu

*„Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci“* (Eichel, Bender, 1984 in Wagnerová, 2008, s. 12).

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající cyklus, který je ilustrován na následujícím obrázku 2.4.

Obr. 2.4 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2007, s. 419).

Řízení výkonnosti se realizuje zpravidla v ročním cyklu, který započne dohodou o pracovním výkonu a rozvoji, pokračuje řízením pracovního výkonu během roku (sledování a poskytování zpětné vazby) a je zakončen zkoumáním a posouzením pracovního výkonu, tedy vyhodnocením dosažených výsledků.

Dohoda o pracovní výkonnosti by měla zahrnovat stanovení cílů na určité období, které by měly být SMART, což znamená v překladu chytrý či bystrý. SMART vyjadřuje zkratku slov a to: Stretching – náročný, Measurable – měřitelný, Agreed, Acceptable – dohodnutý, přijatelný, Realistic, Relevant – realistický a důležitý, Time related – časově přiměřený. Mimo stanovení cílů je také nutné určit měřítko výkonnosti, která by měla obsahovat konkrétní kritéria plnění cílů. V dohodě o pracovní výkonnosti by měly být také vytyčeny potřebné kompetence (nutné znalosti, dovednosti, požadované chování) (Wagnerová, 2008).

Pokud hovoříme o hodnocení pracovního výkonu, jedná se o „*pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů*“ (Wagnerová, 2008, s. 12).

Hodnocení výkonnosti by z pohledu motivace zaměstnanců mělo obsahovat mimo zhodnocení dosažených výsledků a projednání oblastí, které vyžadují zlepšení, také ocenění úspěchů, povzbuzení, hledání silných stránek a zaměření se na další profesní rozvoj.

Řízení a hodnocení pracovního výkonu je jednou z velmi důležitých personálních činností. Poskytuje informace, jak dobře zaměstnanec vykonává svoji práci a zda napomáhá svým výkonem k dosažení cílů organizace.

## 2.8 Call centrum

Call centrem se označuje provozní jednotka, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů. Ačkoliv převládají v call centrech spíše telefonní požadavky, velmi často se zákazník s operátorem spojuje také pomocí e-mailu, SMS, chatu nebo korespondence.

Jelikož se každé call centrum odlišuje typem činnosti nebo velikostí, jejich personální složení je také mnohdy rozdílné. Nejčastěji zastoupené pozice jsou však vedoucí pozice v podobě manažerů a supervizorů, zaměstnanců ve formě operátorů, telekomunikačních techniků, odborníků přes informační technologie a dalších zaměstnanců obstarávajících například zpracování objednávek, tvorbu webových stránek nebo interní školení (Santlerová, 2007).

Role nejčastěji zastoupených pozic a jejich kompetence jsou znázorněny v následující tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Role a kompetence jednotlivých pracovních pozic v call centru

	<b>Role</b>	<b>Kompetence</b>
<b>Operátoři</b>	Poskytovat kvalitní službu zákazníkům.	Hard skills, soft skills, orientace na výkon.
<b>Supervizoři, teamleadeři</b>	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	„Čtyřlístek“ = komunikace, hodnocení, trénink a pomoc.
<b>Manažeři</b>	Řídit s přiměřeným nadhledem průběh změn v závislosti na změnách prostředí.	Řízení výkonových parametrů CC jako celku.

Zdroj: Santlerová (2007, s. 33).

Call centrum je často považováno za vstupní bránu a vizitku společnosti. Zaměstnanci v podobě operátorů jej hlavní měrou reprezentují při jednání se zákazníky a ovlivňují vnímání a hodnocení úrovně kvality služeb. Proto jsou ze strany zaměstnavatelů velmi často kladeny na operátory vysoké nároky, které mohou být mnohdy velmi stresující, stejně jako samotná práce vyznačující se převážně psychickou náročností. Takový druh práce velmi často způsobuje řadu problémů (vysoká fluktuace, nespokojenost zaměstnanců, nízká motivace apod.). Aby call centra takovým problémům předcházela, je důležité, aby neopomíjela důležitost finančních i nefinančních investic do svých pracovníků, které by tyto problémy eliminovaly. Jelikož služby call center jsou postaveny v současné době zejména na kvalitním výkonu operátorů, je nezbytné, aby bylo o ně také kvalitně postaráno.

## 3 Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky

V této kapitole bude popsáno Call Centrum společnosti XYZ z pohledu zpracovávané problematiky. Zejména pak základní východiska, která souvisí s motivací zaměstnanců v podniku. Veškeré informace jsou získány z intranetu společnosti nebo osobních rozhovorů.

### 3.1 Charakteristika Call Centra

Call Centrum společnosti XYZ slouží pro řešení servisních požadavků v oblasti energetiky bez aktivního prodeje. Provoz tohoto Call Centra je zajištěn operátory, ke kterým se zákazník dovolá 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. S operátorem se zákazník může spojit nejen pomocí telefonu, ale také e-mailu, SMS, korespondence či internetového portálu.

### 3.2 Operátoři

Zaměstnanci Call Centra jsou rozřazeni do devíti týmů a v každém týmu je okolo dvanácti až patnácti osob. Jeden z týmů zajišťuje nepřetržitý provoz. Call Centrum má také jeden tým brigádníků, ve kterém je v současné době 20 osob. V týmu je vždy jeden supervizor, který plní vedoucí funkci pro daný tým. Ostatní operátoři jsou rozděleni do následujících pozic:

- Operátor 1 (operátor senior) zabezpečuje komunikaci s klienty komplexně všemi kanály hromadné obsluhy, a to v největší kvalitě a v nejkratším čase. Operátor senior svou vysokou znalostí pracovního postupu podporuje ostatní členy týmu. Požadovaná praxe je u seniora 2 roky na pozici operátora.
- Operátor 2 (operátor) má za úkol kompletní obsluhu zákazníků pomocí všech kanálů. Svou prací přispívá ke zpracování požadavků hromadné obsluhy. Aby bylo možno dosáhnout na „operátora“ je zapotřebí 1 rok praxe na pozici „operátor junior“.
- Operátor 3 (operátor junior) komunikuje se zákazníky a řeší jen obecné požadavky a dotazy. Na tuto pozici není požadována praxe.

Každý operátor musí dosáhnout minimálně středního vzdělání zakončeného maturitní zkouškou. Musí mít dobré komunikační dovednosti bez vady řeči. Odborná způsobilost v oboru při nástupu není podmínkou, firma své zaměstnance při nástupu vždy pečlivě zaškolí.

Dalším úkolem každého operátora je být rychlý, vstřícný, zdvořilý a odborný. Požadavek by měl vždy vyřešit v rámci jednoho kontaktu se zákazníkem.

### 3.3 Rozvoj operátorů

Operátoři rozšiřují a zvyšují svoji kvalifikaci na základě interních školení, která jsou povinná a jsou nezbytnou součástí pro vykonávání jejich práce. Školení je mnohdy vyvoláno na základě změn pracovních postupů, metodik, nebo při nástupu na novou pozici. Mimo toto základní školení mají operátoři jednou za dva roky školení od externí agentury (např. komunikačních dovedností). Dále mají možnost využít 30 minut týdně jejich pracovní doby k přečtení všech nových informací na intranetu a využít e-learning, který slouží pro doplnění znalostí jednotlivých problematik. Každý týden se také uskutečňují hodinové operativní porady celého týmu, které mají sloužit ke zvýšení informovanosti o aktuálním dění.

### 3.4 Fluktuace operátorů

Každoroční průměrný nástup se pohybuje okolo 11 nových operátorů, z čehož v minulém roce při tomto počtu zůstali ve společnosti 4 operátoři z nově přijatých. Jelikož každý rok hodně operátorů odejde, bylo v roce 2019 třeba nabrat další operátory, kdy bylo v průběhu roku přijato 36 nováčků. Pracovní poměr ukončilo v roce 2019 celkem 15 operátorů.

### 3.5 Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu u operátorů probíhá pomocí ukazatelů výkonnosti KPI („key performance indicators“ bývá česky uváděn jako „klíčové ukazatele výkonu“). Často jsou tyto ukazatele považovány za prémiové ukazatele, jelikož se pomocí hodnot těchto ukazatelů stanovuje výše prémie. U operátorů ve společnosti XYZ je následující výčet ukazatelů výkonnosti:

- Hodnocení kvality se provádí pomocí tzv. hodnocení offline, což je osobní pohovor, který by měl probíhat každý měsíc a operátor je hodnocen svým supervizorem. Při hodnocení offline se vždy hodnotí hovor, který je zvolen náhodným výběrem. Déle se hodnotí online, kdy vedoucí poslouchá přímo probíhající hovor mezi zákazníkem a operátorem a po skončení hovoru udělí operátorovi ihned zpětnou vazbu. Další, méně využívanou formou hodnocení, je mystery calling, který probíhá pomocí speciálně najatých pracovníků, kteří se vydávají za zákazníky a volají jednotlivým operátorům, přičemž je hovor nahráván. Hovor je poté hodnocen z mnoha kritérií

a sleduje se, zda zaměstnanec dodržel kritéria, dle kterých se operátoři při komunikaci musí řídit, a zda se nedopustil chyb při řešení požadavku. Posledním kritériem je CX (Customer experience), což můžeme chápat jako komplexní vyjádření prožitku, který má zákazník ve vazbě na rozhovor s daným operátorem. Zákazníkům se tak zpětně volá a pokládají se jim otázky směřující na jejich spokojenost či nespokojenost.

- Hodnocení kvantity se provádí pomocí následujících ukazatelů:
  - Průměrná doba vyřízení požadavku, kdy jsou zaměstnancům stanoveny limity na každý druh požadavku.
  - Počet vyřízených požadavků.
  - ACW („After Call Work“) doba, kterou má operátor na dořešení požadavku po skončení hovoru.
  - Čerpání přestávky, kdy má každý operátor půl hodiny obědové pauzy a každou hodinu má pět minut přestávky. Sleduje se zde zejména, zda pracovník stanovenou dobu nepřekročil.
  - Docházka a dochvilnost.
  - Celková výkonnost pracovníka, která zahrnuje množství odpracovaných požadavků, odpracovaných hodin, docházku a dobu, kterou pracovník stráví jinou činností než řešením požadavků.

Všechny uvedené ukazatele mají své stanovené limity a v případě kariérního růstu se na všechny tyto ukazatele velmi pohlíží.

### 3.6 Mzda

Na Call Centru se uplatňuje mzda, která je složena ze mzdového tarifu a dalších variabilních složek.

Mzdový tarif je založen na základě rozřazení zaměstnanců na pracovní místa, která jsou dle odpovědnosti a složitosti práce přiřazena do tarifní stupňů, ke kterým se váže daná částka. Zaměstnanci Call Centra mají tři tarifní stupně, které jsou omezeny na počty pracovních míst. Operátoři s nejvyšším tarifním stupněm jsou v týmu maximálně dva. Se středním jsou v týmu maximálně čtyři a s nejnižším osm a více operátorů. Tato složka je vyplácena 12x ročně.



Osobní ohodnocení je vždy stanoveno na jeden rok, vypláceno každý měsíc a jeho výše je určena dle hodnocení vedoucího pracovníka. Cílem osobního ohodnocení je motivace zaměstnanců. Celkové hodnocení je závislé na pracovním chování, plnění úkolů (pokud byly stanoveny), výkonnosti, dosažených výsledcích a na celkovém přínosu zaměstnanců k výsledkům útvaru. Osobní ohodnocení je vyjádřeno v procentech z tarifní mzdy. Jeho maximální výše je 18 %.

Prémie za výkon mají za úkol zvyšovat výkonnost zaměstnanců a rozděluje je mezi členy týmu každé čtvrtletí vedoucí pracovník. Maximální výše je 15 % ze mzdového tarifu a hodnotí se zde docházka, produktivita, kvalita vyřizovaných požadavků, čerpání přestávek nebo jiné organizační či individuální plány.

Zaměstnanci mají také nárok dle kolektivní smlouvy na příplatky:

- za práci přesčas 25 % z průměrného hodinového výdělku,
- ve svátek 100 % průměrného hodinového výdělku,
- v noci 20,40 Kč/hod,
- o víkendu 25 % průměrného hodinového výdělku,
- za práci v odpoledních směnách 10,80 Kč/hod.

### 3.7 Zaměstnanecké výhody

V Call Centru společnosti XYZ je následující výčet zaměstnaneckých výhod:

- Pracovní doba zaměstnanců činí 37,5 hodin.
- Dovolená činí pět týdnů, tedy o týden navíc, než je základní výměra stanovená zákonem.
- Zaměstnanci mají stravenky ve výši 100 Kč, kdy si musí hradit 45 % z této částky, zbytek hradí zaměstnavatel.
- Osobní účet Cafeterie zahrnuje příspěvek zaměstnavatele na volnočasové aktivity. Na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci po třech měsících trvání pracovního poměru. Tento příspěvek mohou čerpat pomocí internetové aplikace Cafeterie. Lze ho čerpat například prostřednictvím rekreační, rekondiční faktury, volnočasových poukázek, voucherů nebo převodu na penzijní připojištění. Další možností, jak tento benefit čerpat, je čerpání pomocí benefitu na přání a poukázek Flexi Pass. Kombinace a realizace těchto dvou benefitů je možná pouze 4x ročně.

- Po třech měsících pracovního poměru poskytuje zaměstnavatel měsíční příspěvek ve výši 666 Kč na životní pojištění.
- Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění procentuálně dle výše mzdy, maximální v hodnotě 1600 Kč.
- Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům k překonání zdravotních potíží 2 dny (sick days) pracovního volna v kalendářním roce s náhradou mzdy ve výši 65 % průměrného výdělku.
- Dalším z benefitů je také udržování vztahů pracovníků, kdy jsou pořádány každoroční firemní vánoční večírky a zaměstnanci se také mohou zúčastnit celé řady akcí. Jedná se například o různé sportovní akce, rodinné dny atd.

## 4 Analýza současné úrovně motivace ve zvolené firmě

Čtvrtá kapitola bude zaměřena na analýzu současného stavu motivace operátorů, která bude provedena pomocí dotazníkového šetření. V rámci čtvrté kapitoly budou vytyčeny výzkumné otázky, bude popsán průběh sběru dat, interpretovány výsledky dotazníkového šetření a v závěru kapitoly stručné shrnutí všech výsledků a odpovědí na výzkumné otázky.

### 4.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

#### *Výzkumný cíl*

Cílem práce a jejího výzkumu prováděném v Call Centru společnosti XYZ je analyzovat současný stav motivace operátorů, nalézt případné nedostatky a navrhnout opatření, která by je mohla odstranit a tím pomoci ke zvýšení motivace.

#### *Výzkumné otázky*

Před zahájením výzkumu si autorka bakalářské práce položila tři výzkumné otázky týkající se motivace zaměstnanců v Call Centru společnosti XYZ:

1. Přináší práce v Call Centru společnosti XYZ pocit seberealizace, a je tudíž motivujícím faktorem?
2. Patří zajímavost a různorodost práce k nejdůležitějším faktorům motivujícím k práci?
3. Je u zaměstnanců Call Centra společnosti XYZ uspokojena potřeba jistoty pracovního místa?

Odpovědi na tyto otázky nalezneme ve shrnutí výsledků dotazníkového šetření v podkapitole č. 4.4.

### 4.2 Dotazníkové šetření

Ke sběru dat potřebných k analýze současného stavu byla využita metoda písemného dotazování. Tato metoda spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky, které jsou uvedeny v dotazníku. Metoda písemného dotazování byla autorkou práce vybrána především díky jejím výhodám. Za hlavní výhodu lze především považovat to, že pomocí písemného dotazování lze získat údaje od velkého počtu respondentů. Další výhodou je, že údaje lze statisticky zpracovat a na respondenty nejsou kladeny zvýšené nároky. Velkou výhodou je také anonymita, která může vést k větší otevřenosti respondentů. Naopak nevýhodou je nižší návratnost, možnost rozmyšlení si odpovědí,

nemožnost kontroly, kdo dotazník opravdu vyplnil a nejsou pod kontrolou podmínky (zejména rušivé vlivy), za kterých byl dotazník vyplňován.

Autorkou vytvořený dotazník byl operátorům rozdán v písemné podobě dne 24. 2. 2020 a zaměstnanci ho měli možnost vyplnit po dobu jednoho týdne. Dotazníkové šetření bylo tedy ukončeno dne 2. 3. 2020. Plné znění dotazníku nalezneme v příloze č. 1.

Dotazování byli operátoři kromě supervizorů, jelikož část otázek je zaměřena právě na ně. Z dotazování byl vyloučen tým nepřetržitého provozu, jelikož oproti ostatním týmům má odlišný režim práce, což by mohlo výsledky výzkumu značně zkreslovat. Vyloučen byl také tým brigádníků.

Rozdáno bylo celkem 109 dotazníků a zodpovězených jich bylo 57 (celková návratnost činila 52 %). Z důvodu zajištění anonymity a zneužití dat byly dotazníky zaměstnanci vkládány do zajištěné „sběrné krabice“.

Papírová forma dotazníku byla zvolena z důvodu, aby mohli zaměstnanci dotazník vyplnit ve své volné chvíli a netrávit přitom přestávku u počítače.

Cílem tohoto šetření bylo získat data pro zpracování praktické části bakalářské práce.

### 4.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

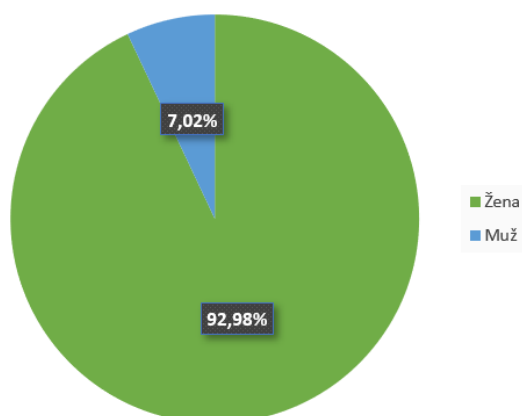
V následující části budou rozebrány jednotlivé odpovědi respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Pro lepší představu budou všechny otázky doplněny grafickým znázorněním.

#### Charakteristika zkoumané skupiny respondentů

##### Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?

Z celkového počtu 57 respondentů je 92,98 % žen a 7,02 % mužů (viz graf 4.1), na dotazník tedy odpovědělo 53 žen a 4 muži.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

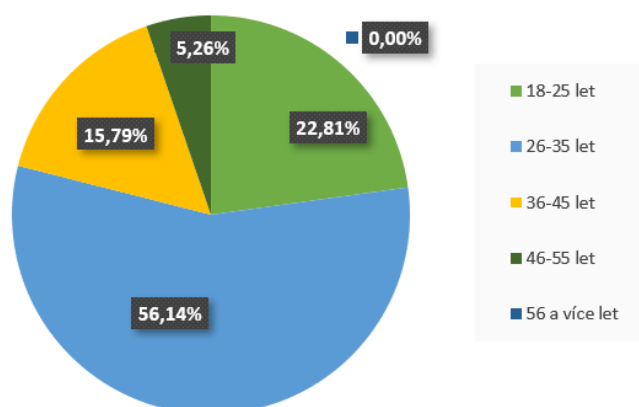


Zdroj: vlastní zpracování.

##### Otázka č. 2 - Jaká je Vaše věková kategorie?

Další otázka byla zaměřena na věk respondentů. Ze všech respondentů (tj. 57), kteří dotazník vyplnili, lze z grafu č. 4.2 vidět, že nejvíce respondentů je mladších 36 let, z čehož nejvíce respondentů je zastoupeno ve věkové kategorii 26-35 let, konkrétně 32 (56,14 %) respondentů. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií jsou respondenti ve věku 18-25 let, kde jich 13 (22,81 %) zakroužkovalo právě tuto odpověď. Třetí nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 36-45 let, kdy tuto odpověď vybralo 9 (15,79 %) respondentů. Ve věkové kategorii 46-55 let jsou pouze 3 (5,26 %) respondenti a ve věku 56 a více let nevyplnil dotazník žádný z respondentů.

Graf 4.2 Věková struktura respondentů



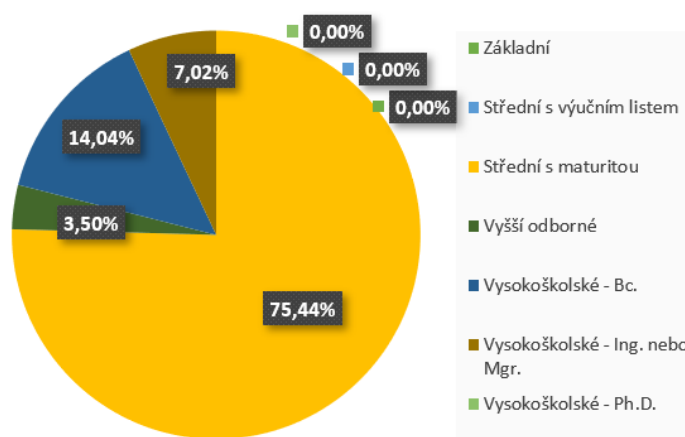
Zdroj: vlastní zpracování.

Operátor call centra bývá obecně zaměstnání mladých lidí. Dle odpovědí na otázku věkové kategorie není ani Call Centrum společnosti XYZ výjimkou a pracují v něm převážně lidé mladšího věku. Jelikož je na operátory kladena celá řada nároků, je to pravděpodobně jeden z důvodů, proč tuto pozici zvládají spíše mladší lidé. Pro Call Centrum je lepší variantou přijmout zaměstnance mladšího věku z mnoha důvodů. Mladší lidé se většinou rychleji učí, mají více energie a rychleji reagují na změny. To vše je pro práci operátora velmi důležité, proto věkovou strukturu Call Centra společnosti XYZ lze hodnotit kladně.

### Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na otázku „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ odpovědělo nejvíce respondentů (75,44 %, tj. 43), že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední s maturitou (viz graf 4.3). Dále 2 (3,50 %) respondenti uvedli, že jejich vzdělání je vyšší odborné. Osm (14,04 %) respondentů uvedlo, že mají titul bakalář a 4 (7,02 %) respondenti titul inženýr nebo magistr. Žádný z respondentů neuvedl, že jeho dosažené vzdělání je základní, střední s výučním listem nebo doktorské.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



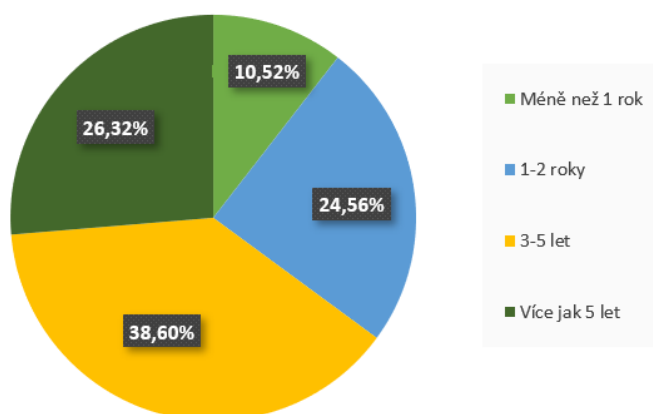
Zdroj: vlastní zpracování.

Základní podmínkou pro vykonávání práce operátora ve společnosti XYZ je minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, což je v tomto případě splněno. Pro každou společnost je velmi důležité, aby vybírala pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady. Pokud by společnost zaměstnávala pracovníky, kteří mají vyšší kvalifikační základ, než je pro vykonávanou práci podmínkou, je pravděpodobné, že jejich motivace po nějakém čase může vymizet. V tomto případě by se mohlo také stát, že zaměstnanci s vysokou školou mohou mít po čase vyšší ambice než zůstat na pozici operátora, což by mohlo být také spojeno s jejich odchodem v případě, pokud by nedošlo ke kariéernímu růstu.

#### Otázka č. 4 - Jak dlouho pracujete na pozici operátora?

Další otázka zjišťovala, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti na pozici operátora. Jak lze vidět z grafu č. 4.4, nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 3-5 let a to konkrétně 22 (38,60 %) respondentů, kteří vyplnili dotazník. Další nejpočetnější skupinu tvoří 15 (26,32 %) respondentů pracujících ve společnosti více jak 5 let. Jeden až dva roky pracuje ve společnosti 14 (24,56 %) respondentů a 6 (10,52 %) respondentů pracuje ve společnosti méně než 1 rok.

Graf 4.4 Počet let strávených na pozici operátor



Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že je práce v call centru svázána s předsudkem, že je to práce s velkou fluktuací, je překvapivé, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti na pozici operátora v rozmezí 3-5 let a více jak 5 let. To lze v tomto případě obhájit tím, že práce v tomto Call Centru plní funkci poruchové linky, což může být pro mnoho zaměstnanců lépe snesitelné než telefonní prodej. Je také pravdou, že práce v Call Centru je nejobtížnější v začátcích a mnohdy velký počet zaměstnanců odchází ve zkušební době. Pokud toto těžké období vydrží, už zde většinou několik let setrvávají. Společnost XYZ je velmi stabilní společnost, což může být také jeden z motivů, proč zaměstnanci ve společnosti zůstávají.

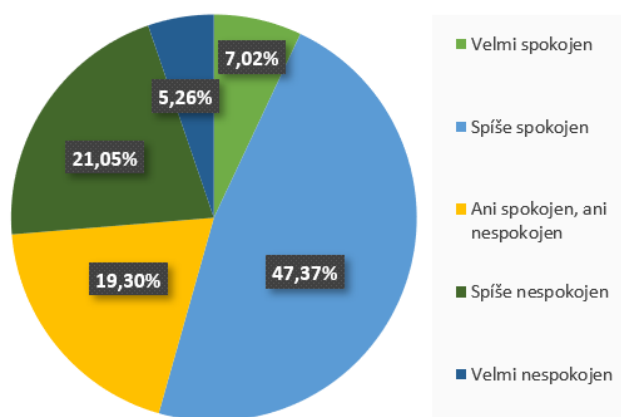
### **Analýza dotazníkového průzkumu**

#### **Otázka č. 5 - Jste spokojen/a s Vaší prací?**

V otázce č. 5 mohli respondenti vyjádřit míru své spokojenosti s prací operátora. Z grafu č. 4.5 můžeme vidět, že 27 (47,37 %) respondentů je spíše spokojeno se svojí prací a velmi spokojeni jsou 4 (7,02 %) respondenti. Neutrální postoj, tedy „Ani spokojen, ani nespokojen“ uvedlo celkem 11 (19,30 %) respondentů, spíše nespokojeno je 12 (21,05 %) respondentů a velmi nespokojeni jsou 4 (5,26 %) respondenti.



Graf 4.5 Spokojenost respondentů s jejich prací



Zdroj: vlastní zpracování.

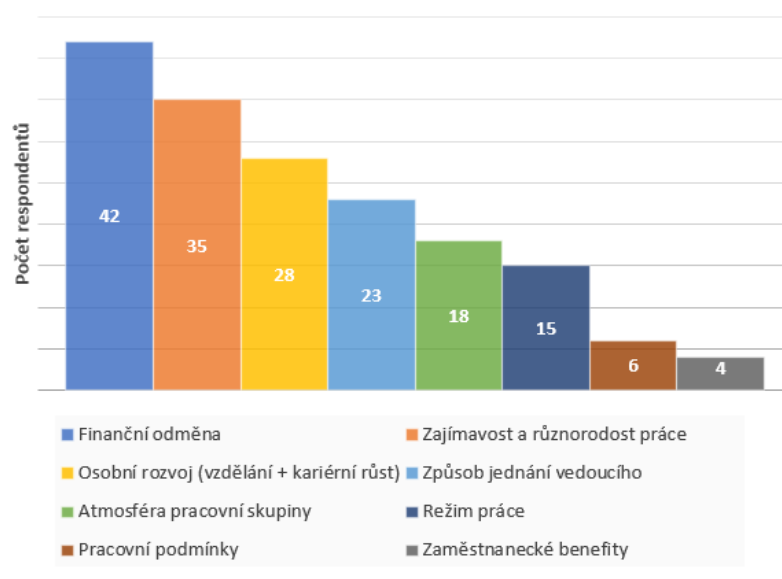
Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů je ve své práci spíše spokojeno. Jsou zde však i tací, kteří ve své práci spokojeni nejsou. Nutno také podotknout, že z respondentů, kteří jsou s prací velmi nespokojeni, jsou 2 operátoři, kteří v zaměstnání pracují méně než 1 rok, což může být odrazem těžkých začátků, kterými si operátoři musí projít.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je pro každou společnost velmi důležité. Každý zaměstnavatel by měl průběžně zjišťovat, zda jsou jejich zaměstnanci spokojeni a v případě nespokojenosti se snažit nalézt možné příčiny a tyto příčiny eliminovat. I přes to, že mnohdy všechny příčiny nespokojenosti nejdou vymýtit, alespoň snaha zaměstnavatele o jejich odstranění může u zaměstnanců vyvolat pocit, že si jich váží a zajímá se o ně.

#### **Otázka č. 6 - Jaký faktor považujete pro motivaci k práci za nejdůležitější?**

Aby bylo možné nalézt oblasti, které by motivaci zaměstnanců zvýšily, je třeba nejprve zjistit, jakou váhu dávají jednotlivým motivačním faktorům. V této otázce mohli respondenti vybrat 1-3 faktory ze základních motivačních prostředků, které jim z pohledu motivace přijdou nejdůležitější.

Graf 4.6 Hodnocení motivačních faktorů dle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování.

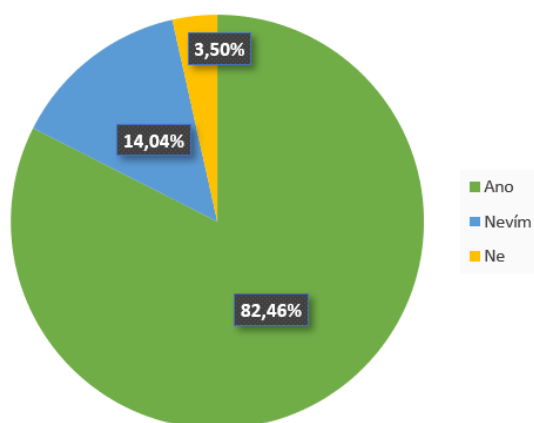
Z grafu č. 4.6 lze jednoznačně říct, že pro zaměstnance Call Centra společnosti XYZ je nejvýznamnější z pohledu motivace finanční odměna, zajímavost a různorodost práce, osobní rozvoj a způsob jednání vedoucího pracovníka. Poměrně mnoho respondentů také uvedlo, že jim přijde jako důležitý motivační faktor atmosféra pracovní skupiny a režim jejich práce. Nejmenší váhu z pohledu motivace však přikládají pracovním podmínkám a zaměstnaneckým benefitům.

I přes to, že některé faktory dopadly hůře, neznamená to, že na motivaci pracovníků nepůsobí. Výsledky jsou ovlivněny tím, že zaměstnanci měli za úkol vybrat 3 faktory, které jsou z jejich pohledu nejdůležitější.

#### Otázka č. 7 - Cítíte u svého zaměstnavatele jistotu pracovního místa?

Pocit jistoty je v zaměstnání velmi důležitý. Maslow řadí jistotu pracovního místa na druhou příčku pyramidy hned po uspokojení základních, fyziologických potřeb. Herzberg řadí jistotu pracovního místa mezi hygienické faktory, které v případě neuspokojení mohou způsobit pracovní nespokojenost. Z grafu č. 4.7 můžeme vidět, že 47 (82,46 %) respondentů cítí jistotu pracovního místa. „Nevím“ odpovědělo 8 (14,04 %) respondentů a jisti si nejsou pouze 2 (3,50 %) respondenti.

Graf 4.7 Pocit jistoty pracovního místa



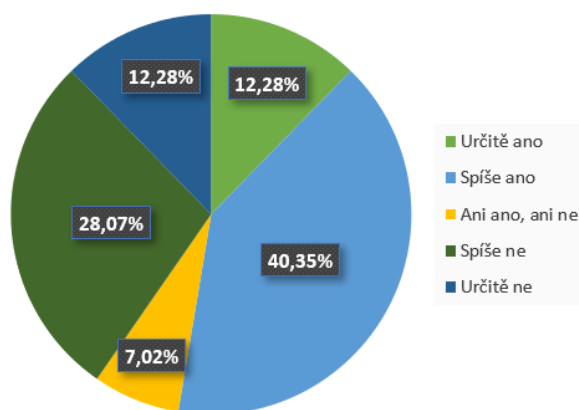
Zdroj: vlastní zpracování.

Jistotu pracovního místa cítí většina zaměstnanců, kteří v Call Centru pracují přes 2 roky. Neví nebo jisti si nejsou převážně zaměstnanci, kteří zde pracují do 2 let. To lze vysvětlit tím, že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, vědí, že pokud budou svoji práci vykonávat zodpovědně, nikdo s nimi pracovní poměr bezdůvodně nerozváže.

#### Otázka č. 8 - Chodíte rád/a do práce?

Tato otázka velmi úzce souvisí s teorií X a Y, která rozděluje zaměstnance podle jejich chování do dvou skupin. Na ty, kteří práci vykonávají spíše s odporem, do práce chodí pouze z povinnosti a jejich práci musí vedoucí kontrolovat. Takový druh pracovníků se vyhýbá odpovědnosti a k výkonu jsou motivováni pouze za pomoci odměn a trestů a patří do skupiny, kterou McGregor označil jako teorii „X“. Opačnou skupinou jsou pracovníci (teorie „Y“), kteří práci vykonávají s chutí a práci vnímají jako přirozenou aktivitu.

Graf 4. 8 Respondenti chodící rádi/nerádi do práce



Zdroj: vlastní zpracování.

Jak lze vidět z grafu č. 4.8 více jak polovinu tvoří respondenti, pro které je spíše charakteristická skupina „Y“, kdy 7 (12,28 %) respondentů uvedlo odpověď „Určitě ano“ a odpověď „Spíše ano“ uvedlo 23 (40,35 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřili 4 (7,02 %) respondenti. Odpověď „Spíše ne“ uvedlo 16 (28,07 %) respondentů a „Určitě ne“ 7 (12,28 %) respondentů. Tyto respondenty lze zařadit do skupiny „X“.

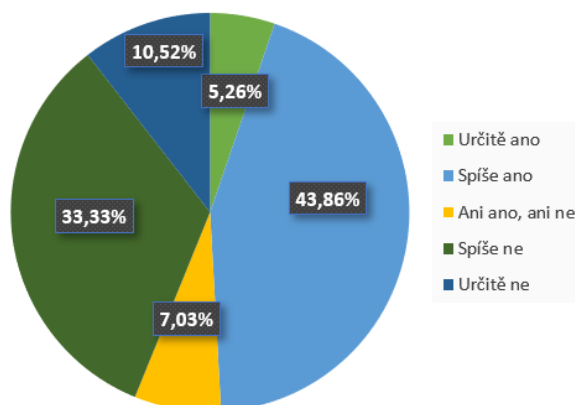
### ***Odměňování a zaměstnanecké výhody***

V otázkách č. 9-12 mohli respondenti vyjádřit, zda je pro ně současný systém odměňování motivující a případně v jakých oblastech se cítí být nedostatečně motivováni. V této části jsou také otázky na zaměstnanecké výhody, kde mají zaměstnanci zhodnotit, které jsou pro ně nejvíce významné a které by dále ještě uvítali.

### **Otázka č. 9 - Považujete současný systém finančního odměňování (mzdový tarif + variabilní složka mzdy) za motivující?**

Tato otázka zjišťovala, zda se respondenti cítí být motivováni současným systémem finančního odměňování. Jak lze vidět z grafu č. 4.9 odpověď „Určitě ano“ vyplnili 3 (5,26 %) respondenti a „Spíše ano“ zvolilo 25 (43,86 %) respondentů. Tito respondenti se cítí být současným systémem motivováni. Neutrální postoj vyjádřili 4 (7,03 %) respondenti. Spíše nemotivováno se cítí být 19 (33,33 %) respondentů a zcela nemotivováno 6 (10,52 %) respondentů.

*Graf 4.9 Míra motivace hmotným odměňováním*



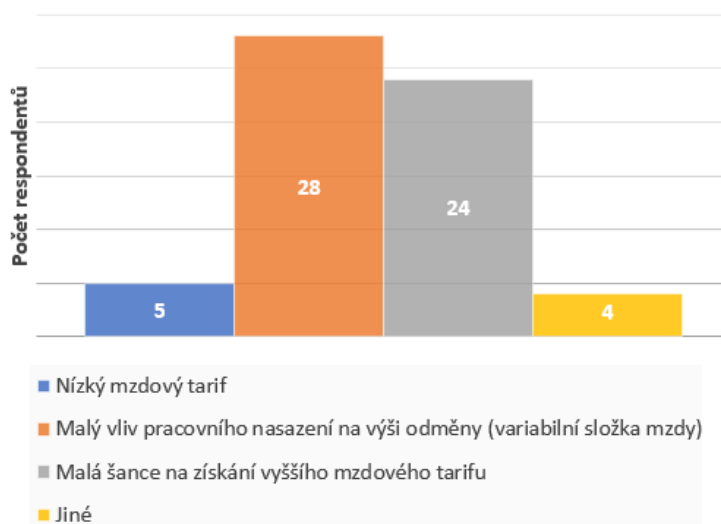
*Zdroj: vlastní zpracování.*

Peníze jsou jedním z nejdůležitějších stimulačních prostředků. Finanční odměna má funkci, díky které zaměstnavatel může ocenit výkon pracovníků a zároveň dokáže uspokojit jeho základní potřeby. Pomocí finanční odměny může také zvyšovat jejich sebevědomí a uspokojit potřeby uznání. Finanční odměnu uvedli respondenti v otázce

č. 6 jako nejvíce působící motivační faktor, proto by společnost měla zajistit, aby pro pracovníky byl motivující. Jelikož odpověď „Určitě ano“ uvedli pouze 3 respondenti, v následující otázce mohli respondenti vyjádřit důvody, proč vnímají hmotné odměňování za nemotivující nebo ne zcela motivující.

**Otázka č. 10 - Pokud jste uvedli v otázce č. 9 jinou odpověď než „Určitě ano“, uveďte důvod, proč Vám přijde systém finančního odměňování nemotivující nebo ne zcela motivující.**

Graf 4.10 Důvody způsobující demotivaci v hmotném odměňování



Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce mohli respondenti vybrat 1-2 odpovědi. Jak lze vidět z grafu č. 4.10, respondenti vnímají za nejvíce nemotivující faktor malý vliv pracovního nasazení na výši odměny variabilní složkou mzdy, kdy tuto odpověď zvolilo 28 respondentů. Překvapivé je, že mzdový základ (tarif) nastavený v této společnosti je demotivující pouze pro 5 respondentů, z čehož lze usoudit, že s jeho samotnou výší jsou spokojeni a demotivuje je spíše variabilní složka mzdy, která se odvíjí od výkonu.

Variabilní složka mzdy je ve společnosti zejména proto, aby své zaměstnance motivovala k vyšší výkonosti. Jelikož operátoři musí plnit mnoho kritérií, podle kterých se tato složka určuje, je důležité, aby existoval dostatečný vliv pracovního nasazení na výši odměny. Je důležité, aby existoval přímý vztah odměny a výkonu a také, aby byla jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Dva respondenti na tento problém v otevřené odpovědi ještě více upozornili a zdůraznili, že neexistuje příliš velký rozdíl

mezi dobrým a horším pracovním výkonem, a že i když se snaží více, jsou na tom s výší odměny obdobně.

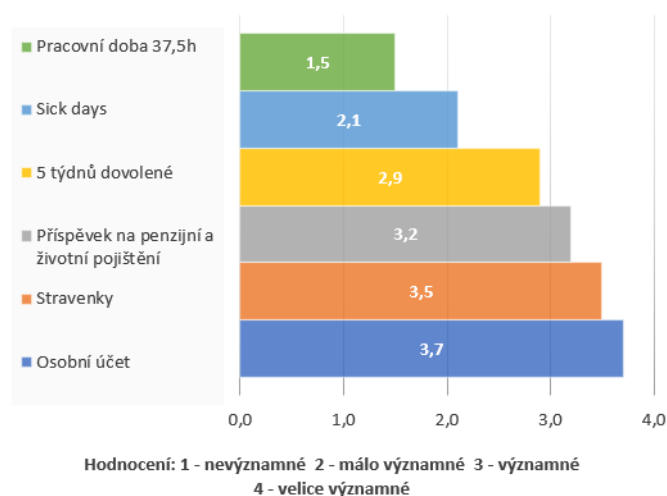
Je známo, že zaměstnanci velmi často porovnávají své výsledky s ostatními a jelikož je finanční odměna hlavním výsledkem práce, je důležité, aby výsledek srovnávání nebyl nespravedlivý. Na tento fakt upozorňuje zejména teorie spravedlnosti, kdy právě v tomto případě by si zaměstnanci nemuseli připadat spravedlivě odměněni, pokud budou vykazovat vyšší výkon oproti svým kolegům a odměnění budou obdobně nebo stejně.

Další nejčastější odpovědí bylo, že respondenti vnímají malou šanci na získání vyššího mzdového tarifu, kdy tuto odpověď zvolilo 24 respondentů. Mzdové tarify pro operátory jsou ve společnosti celkem 3, dle jednotlivých pozic (operátor 1, operátor 2, operátor 3) a jsou omezeny na počty pracovních míst, což znemožňuje mnohdy posun na vyšší tarifní stupeň. Pokud jsou mzdové tarify rozděleny a operátoři dostatečně plní funkci, která se k tomuto tarifu váže, je takřka nemožné ho získat.

Dále se 2 respondenti shodli na tom, že výše odměn je určována dle kvantity, a nikoliv kvality práce. V tomto případě by mohlo dojít k tomu, že ti, kteří se snaží svoji práci dělat kvalitně, ač jim to trvá trochu déle, mohou být po čase nemotivováni a mohou ztrácet smysl soustředit se na kvalitu. Také je na operátory kladen nárok, že požadavek by měl být vyřešen v rámci jednoho kontaktu se zákazníkem, což se s příliš velkým spěchem může vylučovat.

### Otázka č. 11 - Ohodnoťte zaměstnanecké výhody dle významnosti.

Graf 4.11 Hodnocení zaměstnaneckých výhod dle významnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

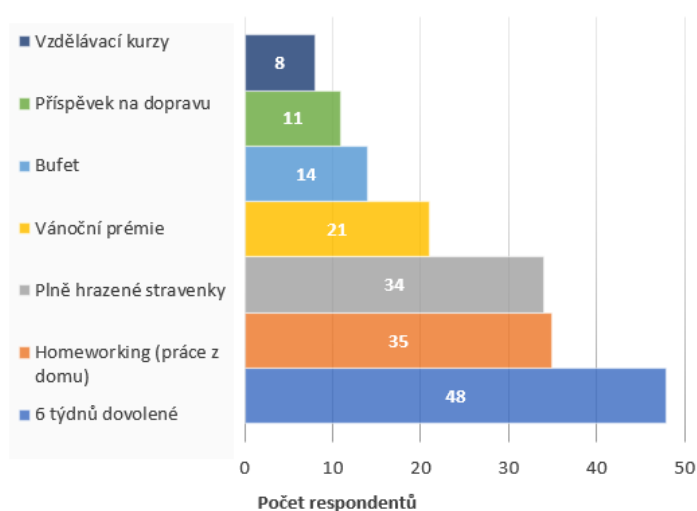
Graf č. 4.11 zobrazuje, jak jsou jednotlivé zaměstnanecké výhody pro respondenty významné. Lze vidět, že nejvíce významný je pro respondenty osobní účet, který obsahuje celou řadu příspěvků na volnočasové aktivity. Na druhé příčce se umístil příspěvek na stravování v podobě stravenek a hned těsně za ním příspěvek na penzijní a životní pojištění. Dále velmi významně hodnotí respondenti 5 týdnů dovolené. Na předposledním místě se umístil benefit „sick days“ a posledním, nejméně významným benefitem, je pracovní doba 37,5 hodin.

Z výsledků je patrné, že si zaměstnanci zaměstnaneckých výhod váží a jsou pro ně významné, největším motivátorem pro ně však nejsou (viz otázka č. 6).

### Otázka č. 12 - Jaké z dalších zaměstnaneckých výhod byste uvítali?

Tato otázka měla zjistit, jaké další zaměstnanecké výhody by respondenti uvítali, kdyby měli možnost současnou nabídku rozšířit. Respondenti mohli zvolit více odpovědí, maximálně však 3. Z následujícího grafu č. 4.12 můžeme vidět, jaké ze zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci uvítali.

Graf 4.12 Zaměstnanecké výhody, které by respondenti uvítali



Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti by nejvíce ocenili 6 týdnů dovolené, kdy tuto možnost zvolilo 48 respondentů. Kromě času na relaxaci je dovolená způsob, jak zaměstnavatel své zaměstnance může odměnit nad rámec zákoníku práce. I přes to, že ze zákona mají zaměstnanci 4 týdny dovolené a zaměstnanci Call Centra společnosti XYZ 5 týdnů, mohlo by být navýšení na 6 týdnů velmi atraktivním benefitem.

Velký počet respondentů by také uvítal práci z domova, kdy tuto možnost uvedlo 35 respondentů. Práce v uvolněnějším prostředí může pomoci k lepší produktivitě. Práce z domova může zlepšit také motivaci zaměstnanců, jelikož se těší z nezávislosti a důvěry v ně vložené.

V současné době jsou stravenky hrazeny ve společnosti XYZ z 65 % zaměstnavatelem, poměrně mnoho respondentů (34) by však uvítalo, kdyby zaměstnavatel stravenky hradil ze 100 % a nemuseli by 45 % doplácet.

Dvacet jedna respondentů také uvedlo, že by uvítali vánoční prémie, které v současnosti nemají. Příspěvek na dopravu by uvítalo 11 respondentů, bufet 14 respondentů a benefit ve formě vzdělávacích kurzů 8 respondentů.

V případě, kdy by měla společnost volné finanční prostředky a chtěla je využít v oblasti benefitů, mohla by se zaměřit na ty benefity, které zaměstnanci považují za nejdůležitější.

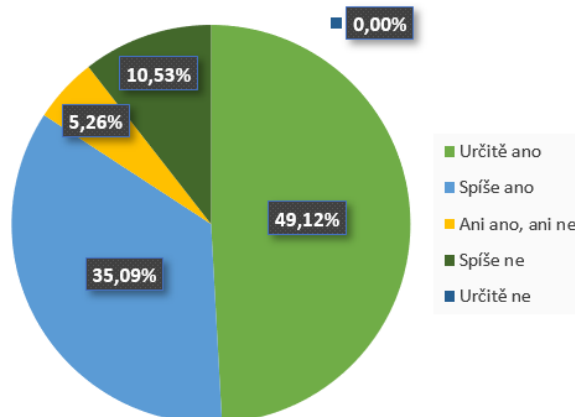
### **Obsah práce**

#### **Otázka č. 13 - Svoji práci na Call Centru považují za:**

##### **13.1 Náročnou**

Jak vyplývá z výsledků, za zcela náročnou považuje práci na Call Centru 28 (49,12 %) respondentů, kteří odpověděli „Určitě ano“. „Spíše ano“ zvolilo 20 (35,09 %) respondentů, neutrální postoj mají 3 (5,26 %) respondenti, „Spíše ne“ zvolilo 6 (10,53 %) respondentů a žádný z respondentů neuvedl odpověď „Určitě ne“, tudíž pro žádného z nich není jejich práce zcela nenáročná (viz graf 4.13.1).

*Graf 4.13.1 Náročnost práce na Call Centru*



*Zdroj: vlastní zpracování.*



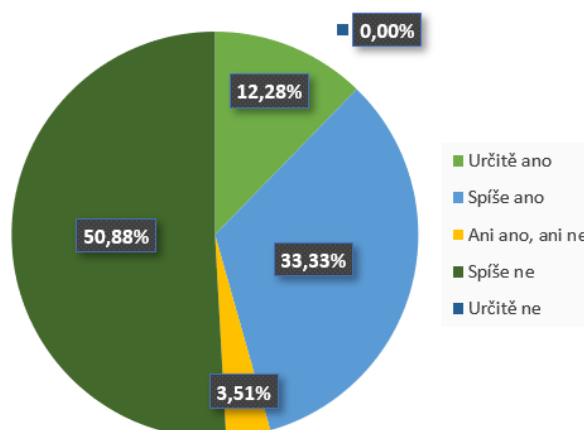
Jak již bylo výše řečeno, práce na call centrech je velmi náročná a mnohdy zaměstnance značně vyčerpává. Proto je překvapivé, že někteří z respondentů uvedli, že jim práce přijde spíše nenáročná.

Určitá míra náročnosti práce je přínosná, jelikož pokud by byla nenáročná, zaměstnanci by prováděli svoji práci s malým úsilím, a to by bylo pro společnost velmi neefektivní. Naopak až příliš velká náročnost může vést k vyčerpání a stresu, tudíž by bylo dobré hledat mezi těmito dvěma hranicemi určité optimum.

### 13.2 Různorodou

Z grafu č. 4.13.2 můžeme vidět, že 29 (50,88 %) respondentů spíše nepovažuje svoji práci za různorodou. Naopak za různorodou ji považuje pouze 7 (12,28 %) respondentů a za spíše různorodou ji považuje 19 (33,33 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřili 2 (3,51 %) respondenti a žádný z respondentů ji nepovažuje za zcela nerůznorodou.

Graf 4.13.2 Různorodost práce na Call Centru



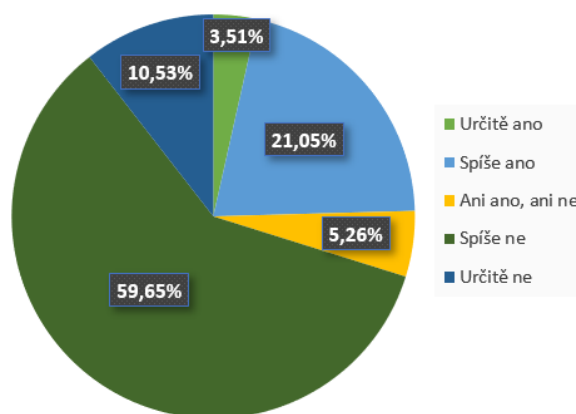
Zdroj: vlastní zpracování.

Poměrně mnoho operátorů považuje svoji práci za spíše nerůznorodou i přes to, že to považují za velmi působící motivátor (viz otázka č. 6). Pokud by zaměstnavatel chtěl přispět k vyšší motivovanosti zaměstnanců, měl by jejich práci obohacovat, rozšiřovat pracovní činnosti a kompetence. Pokud zaměstnanci vykonávají příliš rutinní práci, přestanou být po čase motivováni a sníží se jejich pozornost při práci. To může vést ke vzniku chyb a poklesu výkonnosti.

### 13.3 Seberealizující

Jak lze vidět z výsledků, 2 (3,51 %) respondenti se ve své práci zcela seberealizují a 12 (21,05 %) respondentů se v pozici operátora spíše seberealizuje. Naopak 34 (59,65 %) respondentů zvolilo odpověď „Spíše ne“ a 6 (10,53 %) respondentů odpovědělo „Určitě ne“. Tito respondenti se v pozici operátora neseberealizují. Neutrální postoj vyjádřili 3 (5,26 %) respondenti (viz graf 4.13.3).

Graf 4.13.3 Možnost seberealizace na Call Centru



Zdroj: vlastní zpracování.

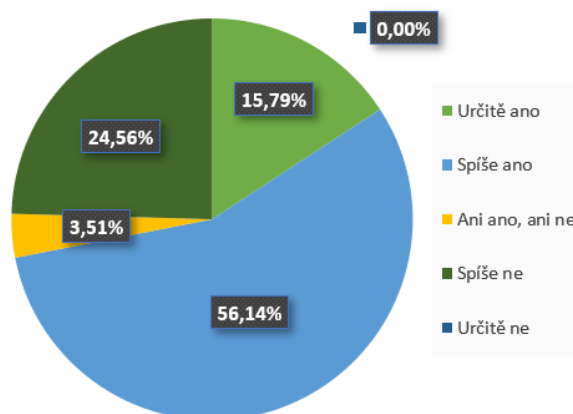
V této otázce mohli respondenti vyjádřit, jak vnímají svoji vykonávanou práci z pohledu seberealizace. Seberealizaci můžeme chápat jako osobní rozvoj a zároveň plné využití schopností a vloh daného jedince.

Zaměstnancům přijde jejich práce málo seberealizující. Lze z toho vyvodit, že by zaměstnanci ocenili možnost se více projevit a realizovat v oblastech, které je zajímají a ve kterých si přijdou dobří. Do činností z těchto oblastí pravděpodobně dají větší úsilí a tím poroste také jejich výkonnost a sníží se chybovost.

### 13.4 Zajímavou

Práce je zajímavá pro 9 (15,79 %) respondentů a spíše zajímavá je pro 32 (56,14 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřili 2 (3,51 %) respondenti, pro které jejich práce není zajímavá ani nezajímavá. Spíše nezajímavá přijde 14 (24,56 %) respondentům. Pro žádného z respondentů není práce v Call Centru zcela nezajímavá (viz graf č. 4.13.4).

Graf 4.13.4 Zajímavost práce operátora na Call Centru



Zdroj: vlastní zpracování.

#### Otázka č. 14 - Uveďte jeden faktor, který Vás na Vaší práci nejvíce baví:

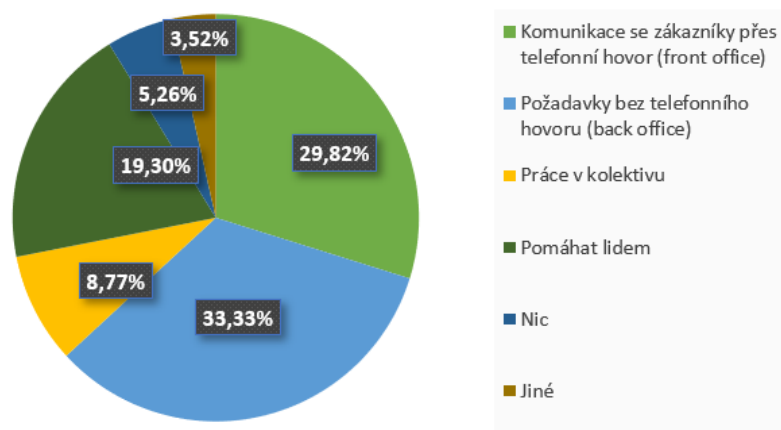
Tato otázka měla zjistit, co operátory na jejich práci nejvíce baví. V této otázce se respondenti rozdělili do dvou skupin podle nejčastěji zvolených možností. Na ty, kteří upřednostňují spíše telefonní hovor spojený s komunikací se zákazníky (29,82 %, tj. 17 respondentů), a na ty, kteří preferují spíše požadavky bez potřeby telefonního hovoru (33,33 %, tj. 19 respondentů). Třetí nejčastější odpovědí bylo, že respondenty baví pomáhat lidem. Tuto možnost zvolilo 11 (19,30 %) respondentů. Našlo se zde 5 (8,77 %) respondentů, které na práci operátora baví nejvíce to, že mohou pracovat v kolektivu. Pouze 3 (5,26 %) respondenti uvedli, že není nic, co by je nejvíce bavilo. Dále 2 (3,52 %) respondenti zvolili odpověď „jiné“, kdy jejich odpovědi byly následující:

**Respondent 1:** „Práce mě baví celkově, pokud není příliš vytížená linka, kdy se člověk ani na chvíli nezastaví“.

**Respondent 2:** „Nejvíce mě baví a z práce mám radost, když mám příjemné klienty a ještě více, když vyjádří spokojenost s vyřešením svého požadavku“.

Výše uvedené zachycuje následující graf č. 4.14.

Graf 4.14 Faktory, které respondenty v práci nejvíce baví



Zdroj: vlastní zpracování.

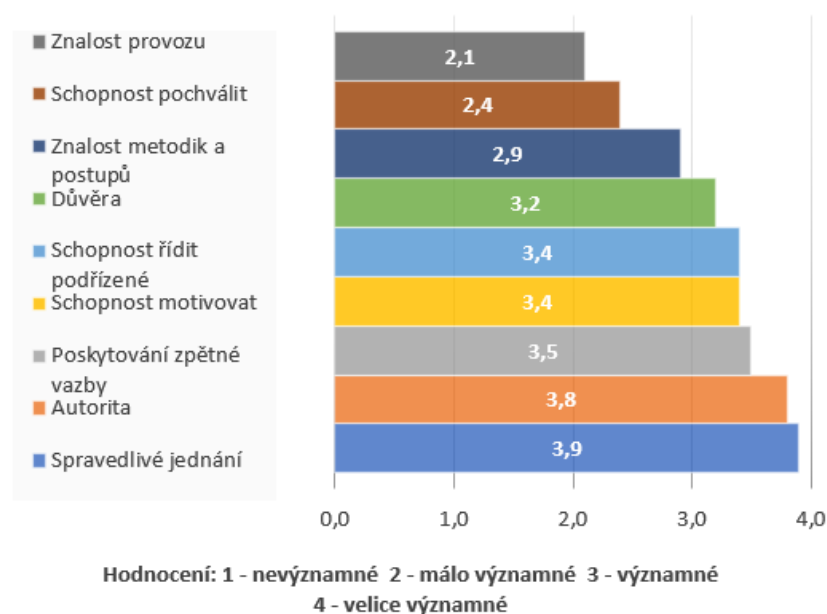
Z dotazování vyplynulo, že ačkoli měli respondenti možnost uvést jinou odpověď, než jim byla navrhována, většina z nich si za činnost, která je baví nejvíce, stejně vybrala z variant, které jim byly výslovně navrženy. Nejpočetněji jsou zastoupeny varianty, kdy operátory na jejich práci nejvíce baví buď práce v rámci back office nebo front office. To by v případě, pokud by společnost chtěla své zaměstnance stimulovat k vyšší výkonnosti a zároveň jejich práci udělat více seberealizující, mohla z tohoto zjištění vycházet. Dále by se toto zjištění mohlo využít co se různorodosti práce týče, a to například tak, že by mohla být práce zaměstnancům obohacována požadavky z oblastí, které je baví i přes omezení plynoucí z rozdělení operátorů dle 3 skupin jejich kompetencí.

### ***Způsob vedení zaměstnanců***

#### **Otázka č. 15 - Ohodnoťte jednotlivé vlastnosti a schopnosti vedoucího podle významnosti.**

V této otázce mohli respondenti vyjádřit, jak jsou pro ně jednotlivé faktory týkající se osobnosti vedoucích pracovníků významné. Lze říct, že tato otázka měla ukázat, jak by si respondenti představovali správného vedoucího. Z grafu č. 4.15 lze vidět, že jsou pro respondenty všechny faktory významné. Jako nejvýznamnější se však ukázalo být spravedlivé jednání, autorita a poskytování zpětné vazby. Abychom zjistili, jak jsou s jednotlivými faktory respondenti spokojeni u svého vedoucího pracovníka, respondentům byla položena následující otázka, kde spokojenost či nespokojenost s jednotlivými faktory mohli vyjádřit.

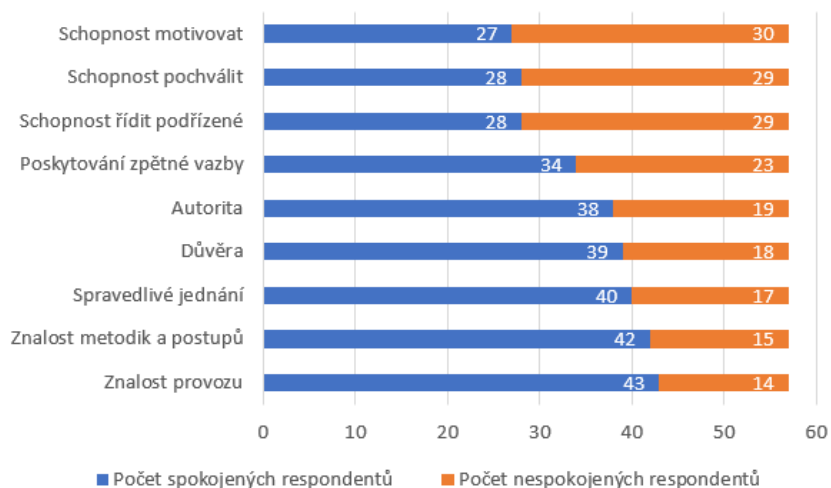
Graf 4.15 Hodnocení vlastností a schopností vedoucího pracovníka podle významnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

### Otázka č. 16 - Ohodnot'te jednotlivé vlastnosti a schopnosti Vašeho vedoucího podle Vaší spokojenosti.

Graf 4.16 Hodnocení vlastností a schopností vedoucího pracovníka podle spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce respondenti vyjadřovali spokojenost či nespokojenost s vlastnostmi a schopnostmi svého vedoucího. Z výsledků vyplývajících z grafu č. 4.16 vidíme, že poměrně mnoho respondentů vnímá u svých nadřízených nedostatky, co se manažerských dovedností týče. Kde převyšuje nespokojenost nad spokojeností je celková schopnost řídit podřízené, schopnost pochválit a schopnost motivovat. Tento výsledek může být

však zkrácen nespokojeností s jedním nebo se dvěma vedoucími, jelikož výzkum z důvodu zajištění anonymity nebyl realizovaný podle jednotlivých týmů.

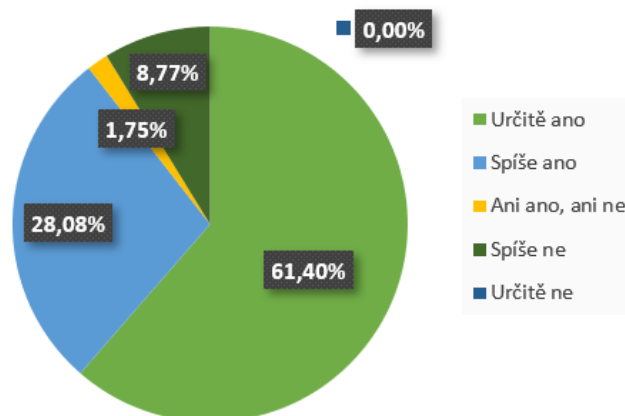
V hodnocení ostatních vlastností a schopností převládá spokojenost nad nespokojeností. Mnoho respondentů je spokojeno se znalostmi vedoucího, s autoritou, s poskytováním zpětné vazby, se spravedlivým jednáním a poměrně mnoho respondentů má ve svém vedoucím také důvěru.

## Otázka č. 17 - Mé individuální cíle stanovené vedoucím jsou pro mě:

### 17.1 Srozumitelné a jasné

Všechny stanovené cíle, které vedoucí uděluje svým podřízeným, by měly být srozumitelné a zcela jasné, jelikož jen tak budou správně pochopeny a nebude docházet k nejasnostem ohledně plnění cílů. V tomto případě jsou stanovené cíle vedoucím nejvíce respondentům zcela srozumitelné, kdy odpověď „Určitě ano“ uvedlo 35 (61,40 %) respondentů. Za spíše srozumitelné a jasné je považuje 16 (28,08 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřil 1 (1,75 %) respondent, za spíše nesrozumitelné a nejasné je považuje 5 (8,77 %) respondentů a za zcela nesrozumitelné je nepovažuje žádný z respondentů (viz graf 4.17.1).

Graf 4.17.1 Srozumitelnost cílů stanovených vedoucím



Zdroj: vlastní zpracování.

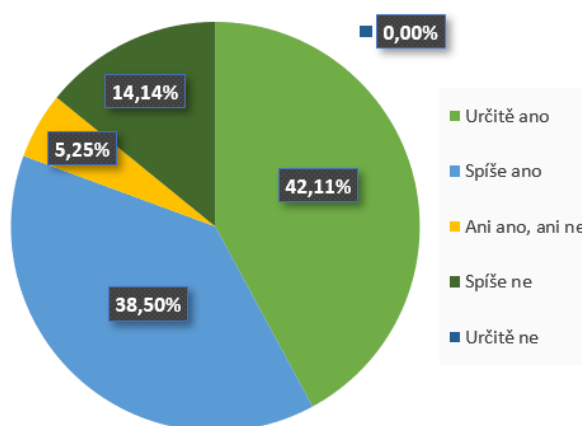
V tomto případě lze říct, že vedoucí pracovníci své cíle podávají zcela srozumitelně nebo spíše srozumitelně. Pro některé jsou však i spíše nesrozumitelné. Vedoucí pracovníci by se měli vyvarovat stanovení cílů například ve smyslu „pracuj lépe“ a měli by vždy jasně a srozumitelně definovat cíl, který by měl být zároveň i měřitelný. Vedoucí by se také měl vždy pečlivě ujistit, zda podřízený všechny sdělené informace

pochopil, jelikož někteří pracovníci mohou mít strach a případné nepochopení nemusí oznámit.

## 17.2 Splnitelné

Pokud by pro zaměstnance nebyly stanovené cíle splnitelné, mohlo by to vést k napětí, stresu a v důsledku toho i ke snížení motivace. Všechny cíle by měly být individuálně stanoveny jednotlivci podle jeho zkušeností, znalostí a dovedností a se zaměstnanci být dohodnuty a akceptovány. Splnitelnost cílů v tomto případě hodnotí většina respondentů pozitivně. Odpověď „Určitě ano“ zvolilo 24 (42,11 %) respondentů, „Spíše ano“ 22 (38,50 %) respondentů, neutrální postoj mají 3 (5,25 %) respondenti a spíše nesplnitelné jsou stanovené cíle pro 8 (14,14 %) respondentů. Žádný z respondentů neuvedl odpověď „Určitě ne“ (viz graf 4.17.2).

Graf 4.17.2 Splnitelnost cílů stanovených vedoucím



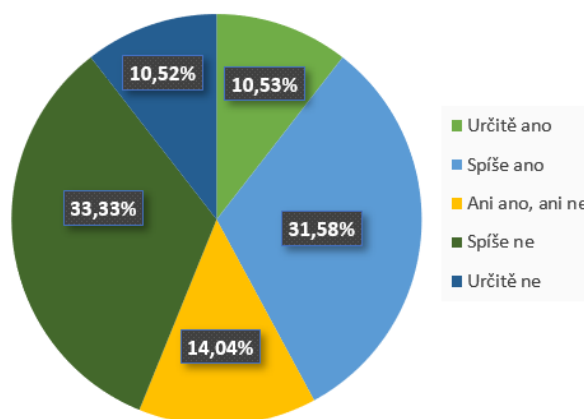
Zdroj: vlastní zpracování.

Nutno zde podotknout, že cíle jsou spíše nesplnitelné pro 4 operátory, kteří pracují v Call Centru méně než jeden rok. Z čehož lze odvodit, že vedoucí pracovníci ne vždy berou ohledy na začátečníky a požadují stejný výkon jako od ostatních, kteří jsou v zaměstnání mnohem déle, a díky jejich zkušenostem jim jde práce rychleji. Je důležité, aby k novým zaměstnancům byli vedoucí ohleduplnější a jejich cíle zvyšovali postupně.

## 17.3 Náročné

Jak lze vidět z grafu č. 4.17.3, individuální cíle hodnotí zcela náročně pouze 6 (10,53 %) respondentů. Spíše náročné se zdají být 18 (31,58 %) respondentům, neutrálně je hodnotí 8 (14,04 %) respondentů, spíše nenáročné jsou pro 19 (33,33 %) respondentů a nenáročné je hodnotí pouze 6 (10,52 %) respondentů.

Graf 4.17.3 Náročnost cílů stanovených vedoucím



Zdroj: vlastní zpracování.

Dle teorie cíle bude motivace o poznání vyšší, pokud budou zaměstnancům jasně definovány cíle (viz podotázka č. 17.1), které i přes to, že budou náročné (viz podotázka č. 17.3), budou splnitelné (viz podotázka č. 17.2). V tomto případě lze říct, že nejvíce respondentů vnímá stanovené cíle vedoucím jako zcela srozumitelné, splnitelné a pro většinu respondentů jsou buď spíše náročné nebo naopak spíše nenáročné. Tato teorie je také velmi provázána se zpětnou vazbou, kterou více jak polovina respondentů hodnotí kladně.

### **Pracovní vztahy**

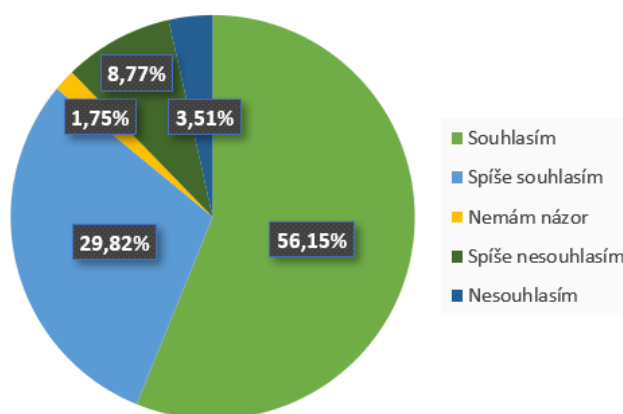
**Otázka č. 18 - Ohodnoťte, jak moc souhlasíte s následujícími tvrzeními:**

#### **18.1 Vztahy v týmu považují za dobré**

Pokud by vztahy v týmu byly špatné, těžko by tým fungoval. Tým je především o spolupráci a o tom, že všichni táhnou za jeden provaz, proto toto tvrzení zjišťovalo, jak respondenti souhlasí s tím, že jsou vztahy v jejich týmu dobré. Jak můžeme vidět z grafu č. 4.18.1, s prvním tvrzením souhlasí 32 (56,15 %) respondentů. Tito respondenti považují vztahy s kolegy za dobré. Spíše souhlasí 17 (29,82 %) respondentů, neutrální postoj vyjádřil 1 (1,75 %) respondent, spíše nesouhlasí 5 (8,77 %) respondentů a zcela nesouhlasí 2 (3,51 %) respondenti.



Graf 4.18.1 Míra souhlasu s dobrými vztahy v týmu



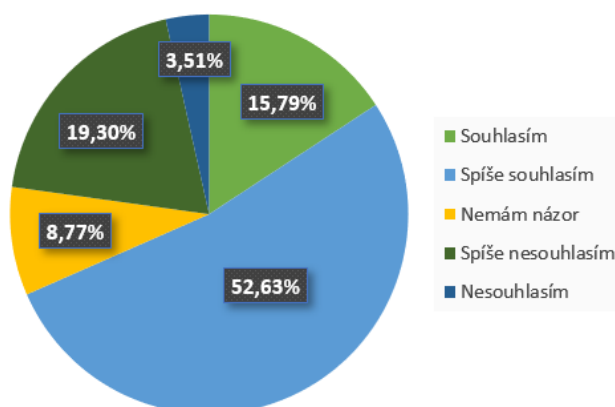
Zdroj: vlastní zpracování.

V tomto případě lze říct, že vztahy mezi členy jednotlivých týmů jsou až na pár výjimek dobré, což může velmi působit na motivaci zaměstnanců. Dobré vztahy na pracovišti mohou být mnohdy důvodem, proč se pracovníci do své práce těší a snaží se v ní setrvat. Špatné vztahy mohou být naopak důvodem, proč jsou pracovníci ve stresu a svoji práci dříve či později opustí.

## 18.2 V týmu se navzájem povzbuzujeme

V tomto tvrzení mohli respondenti vyjádřit, zda se v týmu navzájem povzbuzují. Největší počet respondentů uvedlo, že se v týmu spíše povzbuzují (52,63 % tj. 30 respondentů). Zcela souhlasí s tímto tvrzením 9 (15,79 %) respondentů, neutrální postoj vyjádřilo 5 (8,77 %) respondentů, spíše nesouhlasí 11 (19,30 %) respondentů a zcela nesouhlasí 2 (3,51 %) respondenti (viz graf 4.18.2).

Graf 4.18.2 Míra souhlasu s povzbuzováním v týmu



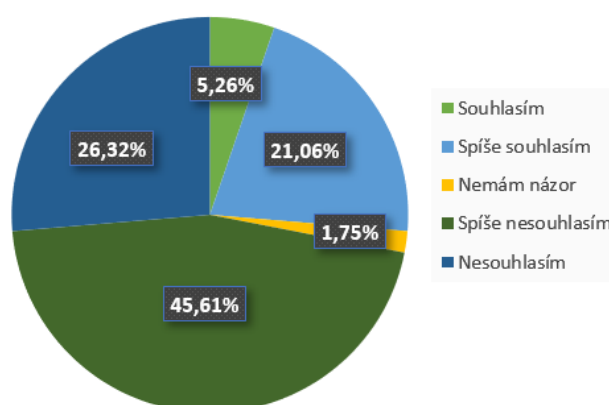
Zdroj: vlastní zpracování.

V týmu se mohou členové povzbuzovat různými způsoby. Mnohdy se nemusí jednat o žádná hlasitá či výrazná hesla nebo pokřiky, ale o slova útechy, pochvaly nebo uklidnění v případě, kdy se nám něco nepodaří. Povzbuzení od kolegů může mít velmi významný vliv na motivaci, proto je velmi pozitivní, že větší polovina respondentů buď souhlasí nebo spíše souhlasí s tímto tvrzením.

### 18.3 Prostor pro komunikaci týkající se pracovních záležitostí je v týmu dostatečný

V tomto tvrzení mohli respondenti vyjádřit souhlas či nesouhlas s tím, zda se jim zdá prostor pro komunikaci mezi členy týmu dostatečný. Největší počet respondentů spíše nesouhlasí s tím, že je prostor pro komunikaci v jejich týmu dostatečný, jak lze z grafu č. 4.18.3 vidět, přesně 26 (45,61 %) respondentů tuto možnost zvolilo. Zcela nesouhlasí 15 (26,32 %) respondentů, neutrální postoj vyjádřil 1 (1,75 %) respondent, spíše souhlasí 12 (21,06 %) respondentů a zcela souhlasí pouze 3 (5,26 %) respondenti.

Graf 4.18.3 Míra souhlasu s dostatečným prostorem pro komunikaci mezi členy týmu



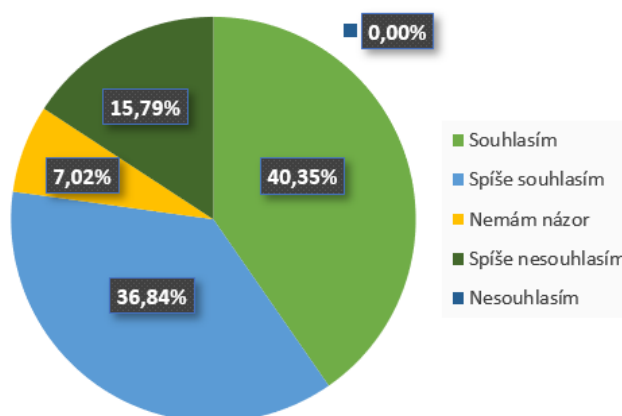
Zdroj: vlastní zpracování.

V každém týmu je velmi důležitá spolupráce, která vyžaduje komunikaci mezi členy. Z výsledků jasně vyplývá, že operátoři mají velmi málo prostoru pro komunikaci. I přes to, že komunikace bere velké množství času, velmi často se díky ní mohou eliminovat chyby jednotlivců, spojit znalosti a celkově přispívat k lepší práci. Někdy je třeba požadavky prodiskutovat hromadně a díky tomu nelézt neoptimálnější řešení.

## 18.4 Množství týmových aktivit je dostatečné

Týmové aktivity jsou pro udržování vztahů velmi důležité. Mohou zkvalitňovat spolupráci, zlepšovat komunikaci, prohlubovat důvěru a celkově zlepšovat vztahy mezi členy týmu. Dvacet tři (40,35 %) respondentů uvedlo, že souhlasí s tvrzením, že týmové aktivity jsou dostatečné a 21 (36,84 %) respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Neutrální postoj vyjádřili 4 (7,02 %) respondenti. Devět (15,79 %) respondentů spíše nesouhlasí s tím, že jsou týmové aktivity dostatečné a žádný z respondentů s tímto tvrzením zcela nesouhlasí (viz graf 4.18.4).

Graf 4.18.4 Míra souhlasu s dostatečným množstvím aktivit

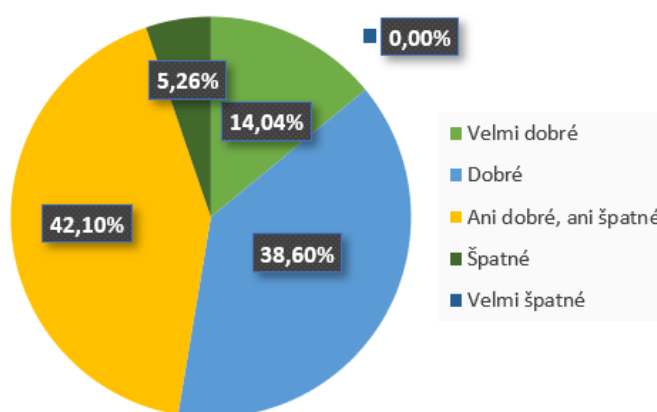


Zdroj: vlastní zpracování.

### Otázka č. 19 - Vztahy v rámci celého útvaru obsluhy zákazníků považují za:

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci vztahy v rámci celého útvaru obsluhy zákazníků. Respondenti nejčastěji odpovídali, že považují tyto vztahy za „Ani dobré, ani špatné“ (42,10 % tj. 24 respondentů). Další nejčastější odpověď uvedli, že považují vztahy za „Dobré“ (38,60 % tj. 22 respondentů). Za „Velmi dobré“ je považuje 8 (14,04 %) respondentů a za „Špatné“ je považují pouze 3 (5,26 %) respondenti. Za „Velmi špatné“ je nepovažuje žádný z respondentů (viz graf 4.19).

Graf 4.19 Hodnocení vztahů v rámci celého útvaru obsluhy zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování.

Vztahy v týmu se ukázaly být na velmi dobré úrovni, zatímco v rámci útvaru lze vztahy hodnotit spíše neutrálně.

Dobré vztahy na pracovišti mají schopnost ovlivňovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Lze říct, že zaměstnanci Call Centra společnosti XYZ jsou pozitivně stimulováni především dobrými vztahy v týmu a vztahy v rámci útvaru na ně mají buď pozitivní či neutrální vliv.

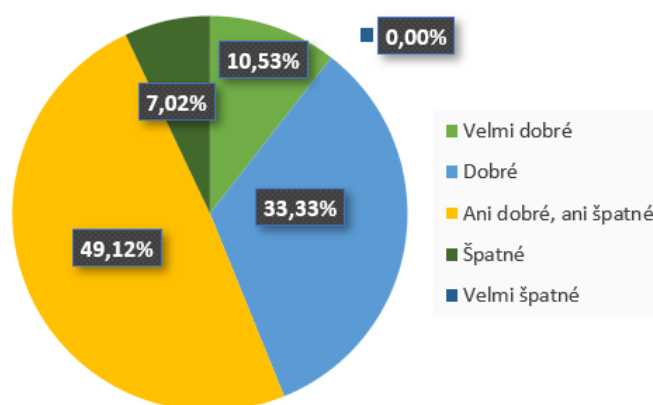
### ***Pracovní podmínky a režim práce***

V otázkách č. 20-23 měli možnost respondenti vyjádřit, jak hodnotí pracovní podmínky a režim jejich práce. V případě nespokojenosti pak mohli uvést, co by změnili, aby se jejich spokojenost zvýšila.

### **Otázka č. 20 - Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?**

Pracovní podmínky, pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mohou vyvolat pracovní nespokojenost. Cílem této otázky bylo tedy zjistit, jak operátoři vnímají pracovní prostředí, ve kterém pracují. Na tuto otázku odpověděla překvapivě většina respondentů pozitivně nebo neutrálně, což u práce na call centru není zcela zvykem. Velmi dobře pracovní prostředí hodnotí 6 (10,53 %) respondentů a dobře 19 (33,33 %) respondentů. Ani za dobré, ani za špatné nepovažuje pracovní prostředí 28 (49,12 %) respondentů. Za špatné považují pracovní prostředí pouze 4 (7,02 %) respondenti a za velmi špatné žádný z respondentů (viz graf 4.20).

Graf 4.20 Hodnocení pracovního prostředí



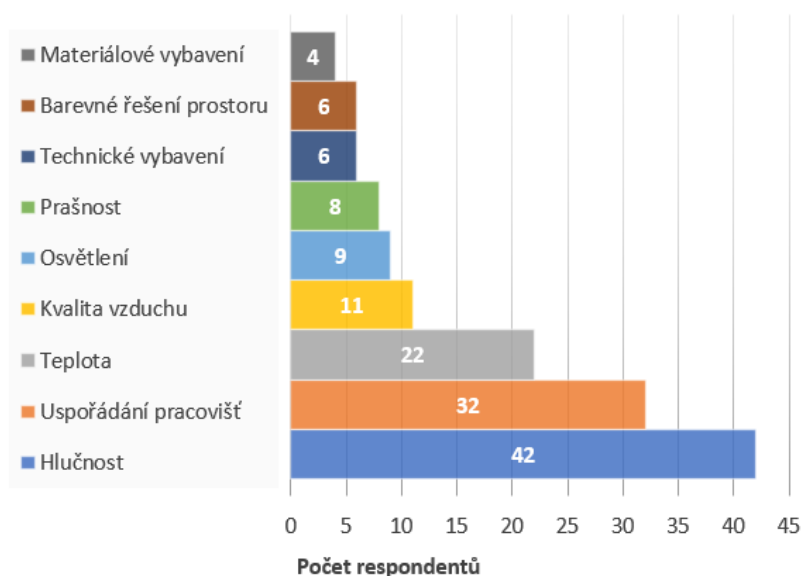
Zdroj: vlastní zpracování.

Dle výzkumu lze usoudit, že pracovní podmínky operátoři nehodnotí špatně, ale ani velmi dobře. Každá společnost by měla zjišťovat spokojenost či nespokojenost s pracovními podmínkami a případné nedostatky operativně odstraňovat. Co konkrétně by zaměstnanci na svém pracovním prostředí změnili, zjistíme v následující otázce.

#### Otázka č. 21 - Co byste na Vašem pracovním prostředí změnili?

V této otázce mohli respondenti vyjádřit, co by na svém pracovním prostředí změnili. Cílem otázky bylo zjistit největší možné příčiny nespokojenosti. Respondenti mohli uvést více odpovědí, maximálně však 3.

Graf 4.21 Požadavky na změnu pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování.

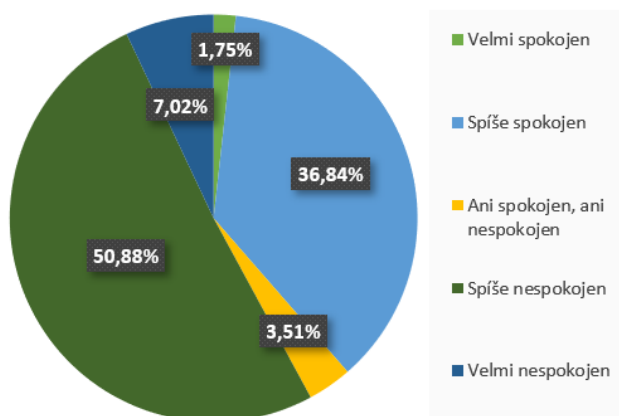
Jak lze vyčíst z grafu č. 4.21, každá odpověď si našla několik příznivců. Nejčastěji zvolená odpověď je však hlučnost, teplota a uspořádání pracovišť. Hlučnost ke call centru neodmyslitelně patří, lze jí však alespoň do určité míry eliminovat. Kanceláře Call Centra společnosti XYZ, ve kterých zaměstnanci pracují, představují velké, rozlehlé místnosti, kde je několik týmů pohromadě. Jelikož respondenti uvedli, že by změnili s hlučností i uspořádání pracovišť, bylo by dobré zauvažovat nad prostorovým uspořádáním těchto kanceláří.

Teplota na pracovišti je dalším, velmi častým problémem. Je pravdou, že klimatizace na pracovišti je mnohdy velmi intenzivní a některá pracovní místa jsou více zasažena prouděním studeného vzduchu než místa jiná. Jelikož tyto problémy mohou způsobit řadu zdravotních potíží a mohou být velmi nepříjemné, bylo by dobré této oblasti věnovat vyšší pozornost.

#### **Otázka č. 22 - Jste spokojen/a s Vaším režimem práce (směny, délka směn, přestávky, přesčasy atd.)?**

Režim práce může velmi ovlivňovat pracovní výkonnost. Pokud by byli zaměstnanci vyčerpaní, velmi těžko by hledali motivaci k vysoké výkonnosti. Proto tato otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci se současným režimem práce spokojeni. Z průzkumu bylo zjištěno, že jsou respondenti nejčastěji spíše nespokojeni. Tuto odpověď uvedlo 29 (50,88 %) respondentů. Velmi nespokojeni jsou 4 (7,02 %) respondenti, neutrální postoj vyjádřili 2 (3,51 %) respondenti, spíše spokojeno je 21 (36,84 %) respondentů a velmi spokojen je pouze 1 (1,75 %) respondent (viz graf 4.22).

Graf 4.22 Spokojenost s režimem práce

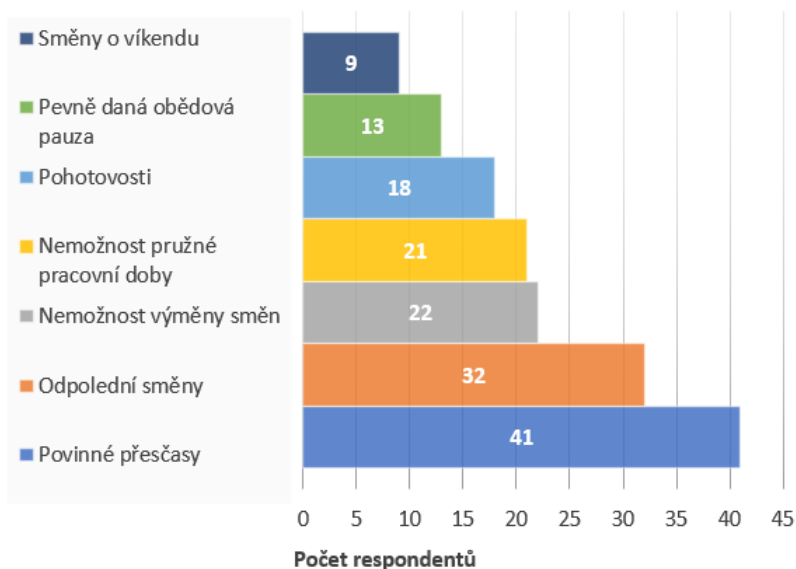


Zdroj: vlastní zpracování.

S pracovním režimem není mnoho zaměstnanců spokojeno. V čem konkrétně vidí největší důvod jejich nespokojenosti, bude zjištěno v následující otázce č. 23.

**Otázka č. 23 - Pokud jste v předchozí otázce č. 22 uvedli jinou odpověď než „Určitě ano“ uveďte 1-3 faktory, se kterými jste nejvíce nespokojeni.**

Graf č. 4.23 Důvody nespokojenosti s režimem práce



Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce mohli respondenti vyjádřit důvod své nespokojenosti nebo co jim brání k úplné spokojenosti, co se týče režimu práce. Nejčastější odpovědí na tuto otázku byl problém s povinnými přesčasování v době stanovené zaměstnavatelem (viz graf 4.23).

Další nejčastější odpovědí byla nespokojenost s odpoledními směny, kdy zaměstnanci jsou každý druhý týden ve svém zaměstnání od 14:00 do 22:00 hodin.

Zaměstnanci by také ocenili, kdyby měli možnost pružné pracovní doby nebo alespoň možnost výměny směn.

Osmnáct respondentů také uvedlo, že ke spokojenosti s režimem práce jim brání časté pohotovosti, které je omezují v jejich soukromých aktivitách (pokud má zaměstnanec pohotovost, musí být vždy připraven přijet v případě potřeby do práce, a to co nejrychleji).

Někteří respondenti vnímají také problém v pevně dané obědové pauze, kdy si musí oběd čerpat například v 10:00 hod. dopoledne, nebo naopak později po poledni. Nejméně respondentům vadí víkendové směny, které musí vykonat 1x za 3 měsíce.

## Vzdělávání a kariérní růst

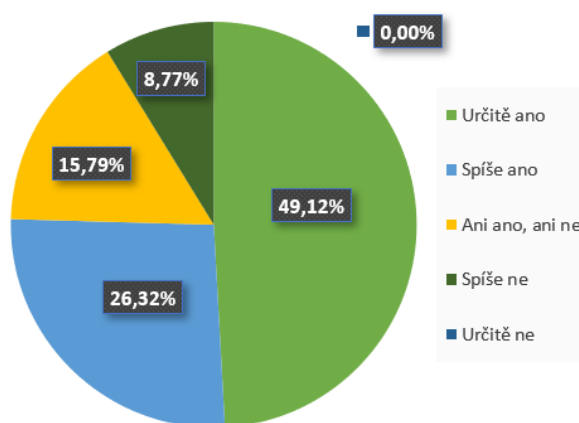
Vzdělávání zaměstnanců a kariérní růst spolu neodmyslitelně souvisí. Pokud mají zaměstnanci dostatečné a kvalitní vzdělávání, povede to k vyšší kvalifikaci a spolu s jejich zkušenostmi to může silně ovlivňovat jejich kariérní posun i výkonnost. Následující otázky č. 24-26 budou proto této oblasti věnovány.

### Otázka č. 24 - Vzdělávání a školení nabízené zaměstnavatelem pro výkon mé práce považuji za:

#### 24.1 Důležité

Z grafu č. 4.24.1 můžeme vidět, že naprostá většina považuje vzdělávání a školení pro výkon své práce za důležité. Nejčastější odpovědí bylo „Určitě ano“. Tuto možnost zvolilo 28 (49,12 %) respondentů a „Spíše ano“ zvolilo 15 (26,32 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřilo 9 (15,79 %) respondentů, kteří vzdělávání nehodnotí ani důležitě ani nedůležitě. Za spíše nedůležité považuje vzdělávání 5 (8,77 %) respondentů. Tito respondenti pravděpodobně upřednostní učení se v praxi nežli v rámci vzdělávacích akcí. Odpověď „Určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf 4.24.1 Důležitost vzdělávání pro respondenty



Zdroj: vlastní zpracování.

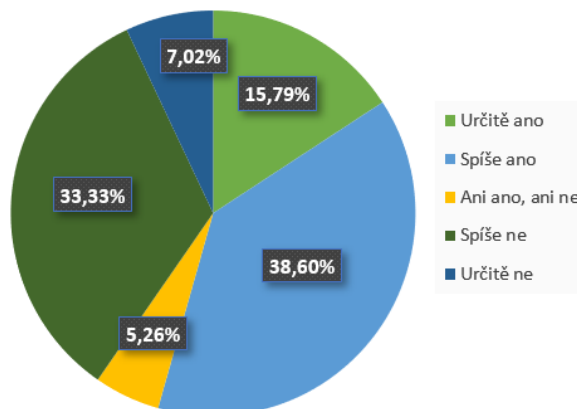
#### 24.2 Dostatečné

Největší počet respondentů uvedlo, že je vzdělávání a školení spíše dostatečné, kdy tuto možnost zvolilo 22 (38,60 %) respondentů. Za zcela dostatečné je vzdělávání pouze pro 9 (15,79 %) respondentů. Neutrální postoj vyjádřili 3 (5,26 %) respondenti a mnohem více vzdělávacích aktivit by uvítalo 19 (33,33 %) respondentů, kteří uvedli, že



vzdělávání a školení považují za spíše nedostačující a s nimi i 4 (7,02 %) respondenti, pro které je vzdělávání zcela nedostačující (viz graf 4.24.2).

Graf 4.24.2 Dostatečnost vzdělávání a školení

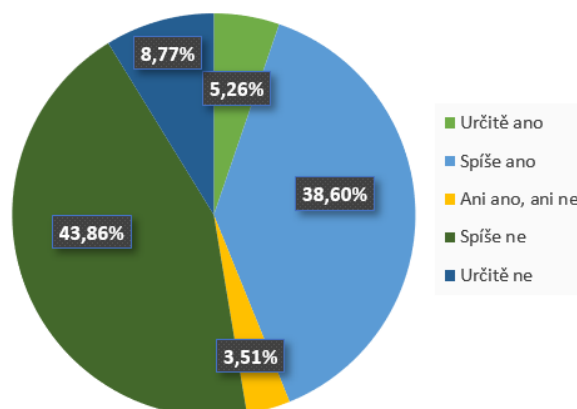


Zdroj: vlastní zpracování.

### 24.3 Kvalitní

Z grafu č. 4.24.3 lze vidět, že za zcela kvalitní považují vzdělávací systém pouze 3 (5,26 %) respondenti. Za spíše kvalitní jej považuje 22 (38,60 %) respondentů, za ani kvalitní ani nekvalitní považují vzdělávací systém 2 (3,51 %) respondenti, za spíše nekvalitní 25 (43,86 %) respondentů a za zcela nekvalitní 5 (8,77 %) respondentů.

Graf 4.24.3 Kvalita vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků lze říct, že poměrně mnoho respondentů má rozporuplný postoj, co se týče kvality i kvantity vzdělávání. Jelikož je od pracovníků Call Centra požadována zejména dobře odvedená práce, je nutné, aby se jejich znalosti neustále rozvíjely

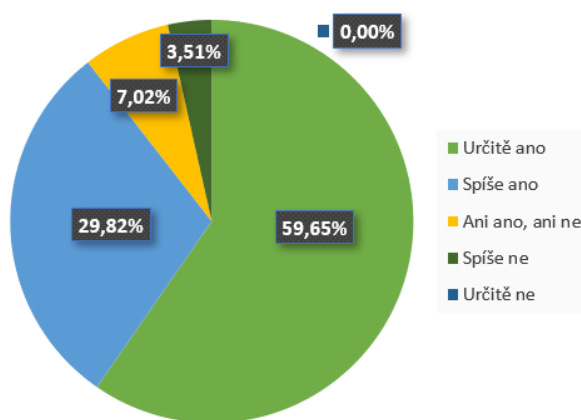
a prohlubovaly, a také, aby jim byly podávány co nejkvalitněji. Kvalita vzdělávání se ve společnosti XYZ neukázala být jako velmi dobrá a lze ji hodnotit spíše nekvalitně. Společnost by se na tyto negativní výsledky měla zaměřit a případně je napravit, jelikož čím lepší budou mít zaměstnanci kvalifikaci, tím lépe budou svoji práci vykonávat.

Pokud by se společnost rozhodla rozšiřovat a zkvalitňovat svůj dosavadní vzdělávací systém, nebylo by to přínosem pouze pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Vzdělávání by se tak mohlo stát jednou z nehmotných odměn a tím přispívat k motivaci zaměstnanců a také ke kvalitnější odvedené práci.

#### Otázka č. 25 - Máte zájem o kariérní růst v rámci Vašeho útvaru?

Tato otázka měla zjistit, zda zaměstnanci mají zájem o kariérní růst v rámci útvaru obsluhy zákazníků. Na tuto otázku odpovědělo 34 (59,65 %) respondentů „Určitě ano“, „Spíše ano“ 17 (29,82 %) respondentů, moc o tom nepřemýšlí a vyjádřili tedy neutrální postoj 4 (7,02 %) respondenti a spíše nemají zájem 2 (3,51 %) respondenti. Žádný z respondentů neuvedl odpověď „Určitě ne“ (viz graf 4.25).

Graf č. 4.25 Zájem o kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování.

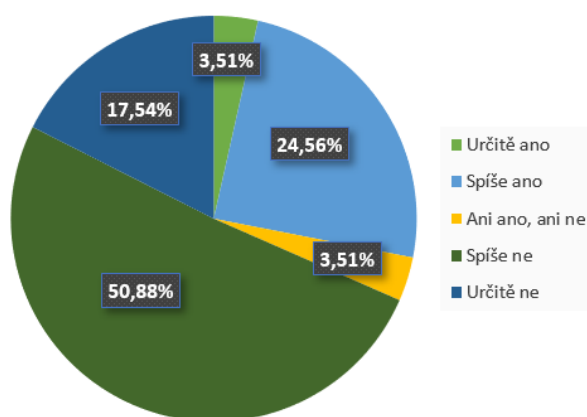
Z výsledků lze vidět, že zaměstnanci mají velký zájem o svůj kariérní růst. Kariérní růst je silně působící motivátor zaměstnanců. Pokud bude zaměstnavatel řídit profesní kariéru svých zaměstnanců, bude to působit kladně na jejich výkonnost, iniciativu i stabilitu.

Následující otázka bude zjišťovat, zda operátoři mají možnost svůj růst ovlivnit.

## Otázka č. 26 - Máte možnost ovlivnit kariérní růst?

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů, že spíše nemají možnost ovlivnit svůj kariérní růst (50,88 % tj. 29 respondentů). „Určitě ne“ uvedlo 10 (17,54 %) respondentů, 2 (3,51 %) respondenti vyjádřili neutrální postoj, „Spíše ano“ uvedlo 14 (24,56 %) respondentů a „Určitě ano“ uvedli pouze 2 (3,51 %) respondenti (viz graf 4.26).

Graf 4.26 Možnost ovlivnit kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování.

Zajímavé na těchto výsledcích je to, že možnost ovlivnit kariérní růst pociťují převážně zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují do 1 roku nebo v rozmezí 1-2 let. Z čehož lze usoudit, že motivace z pohledu kariérního růstu zde funguje pouze v prvních letech a poté zaměstnanci tento pocit ztrácejí.

Pro zvýšení motivace a s ní spojené výkonnosti je efektivní, aby zaměstnanci měli možnost kariérního postupu.

### 4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Pomocí dotazování se nám podařilo zjistit, jak vnímají zaměstnanci jednotlivé motivační faktory a jak jsou s nimi spokojeni. Ukázalo se, že více jak polovina zaměstnanců Call Centra společnosti XYZ je v zaměstnání poměrně spokojena. I přes to se však našlo mnoho nedostatků, které by se daly v rámci zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků vylepšovat.

Dotazník se skládal z několika částí. Hlavní části byly zaměřeny na hlavní stimulační prostředky, které mohou zvyšovat motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V první části dotazníku vyplnili respondenti demografické otázky, kde se ukázalo, že v Call Centru společnosti XYZ pracují převážně ženy mladšího věku, které jsou ve společnosti 3 a více let. Převládá zde skupina pracovníků mající nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitní zkouškou.

Z výzkumu vyplynulo mnoho pozitivních výsledků, našly se zde ale také slabé stránky, které by se daly v rámci zvyšování motivace vylepšovat.

**Pozitivní výsledky z výzkumu vyplynuly následující:**

- dobré vztahy mezi členy týmů,
- pocit jistoty pracovního místa,
- spokojenost se základem mzdy,
- zaměstnanci oceňují benefiční systém společnosti,
- mnoho zaměstnanců chodí do své práce rádo,
- zaměstnancům přijde jejich práce zajímavá,
- zaměstnanci mají chuť se vzdělávat v rámci jejich práce.

**Naopak negativními výsledky jsou:**

- nespokojenost s režimem práce,
- malý prostor pro komunikaci mezi členy týmů,
- práce je pro zaměstnance málo různorodá a seberealizující,
- zaměstnanci pocítují malý vliv pracovního nasazení na výši odměn variabilní složkou mzdy,
- malá šance na získání vyššího tarifního stupně,
- nedostatky v oblasti manažerských dovedností vedoucích pracovníků,
- prostory ke zlepšení pracovního prostředí,
- prostor pro zkvalitnění vzdělávání,
- malá možnost kariérního postupu.

Jelikož pomocí výzkumu bylo zjištěno mnoho nedostatků, které by motivaci zaměstnanců mohly snižovat, následující kapitola bude věnována návrhům a doporučením, která by motivaci zaměstnanců mohla zvýšit. Nejprve však budou zodpovězeny výzkumné otázky, které si autorka práce položila před zahájením výzkumu.

Na základě dotazníkového šetření byly zodpovězeny tyto výzkumné otázky:

### **1. Přináší práce v Call Centru společnosti XYZ pocit seberealizace a je tudíž motivujícím faktorem?**

Na tuto otázku jsme získali odpověď v otázce č. 13, kde jedna z podotázek zjišťovala, zda respondenti považují svoji práci za seberealizující. Mnoho respondentů odpovědělo záporně (70,18 % tj. 40). Tito respondenti pociťují, že se ve své práci neseberealizují, tudíž lze předpokládat, že v současných podmínkách není tento faktor motivujícím, především pak pro tyto respondenty. Naopak se zde našli i respondenti, kteří odpověděli kladně (24,56 % tj. 14), a pro které je pravděpodobně pocit seberealizace v současné chvíli motivujícím faktorem. Zbytek respondentů (5,26 % tj. 3) na tuto otázku odpovědělo neutrálně. Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 lze považovat za negativní.

### **2. Patří zajímavost a různorodost práce k nejdůležitějším faktorům motivujícím k práci?**

V otázce č. 6 bylo zjištěno, jaký faktor považují respondenti pro motivaci k práci za nejdůležitější. Z osmi možností, které si mohli respondenti vybrat (zvolit mohli maximálně 3 možnosti) se ukázala být zajímavost a různorodost jako jeden z nejdůležitějších faktorů motivujících k práci, kdy se tento faktor umístil hned na druhém místě po finanční odměně. Tuto možnost zvolilo 35 respondentů z 57 (tj. 61,40 %). I přes to, že tuto možnost nezvolili všichni, tento faktor spolu s finanční odměnou převyšuje nad všemi ostatními, tudíž lze potvrdit, že zajímavost a různorodost práce je pro mnoho respondentů důležitá v souvislosti s jejich motivací. Odpověď na výzkumnou otázku č. 2 je pozitivní.

### **3. Je u zaměstnanců Call Centra společnosti XYZ uspokojena potřeba jistoty pracovního místa?**

Na tuto výzkumnou otázku jsme získali odpověď v otázce č. 7, kde se autorka práce respondentů ptala, zda cítí u svého zaměstnavatele jistotu pracovního místa. Jistotu pracovního místa cítí 47 (82,46 %) respondentů, 8 (14,04 %) respondentů neví a jistotu práce necítí pouze 2 (3,50 %) respondenti. Z výsledků je patrné, že výzkumná otázka č. 3 byla hodnocena pozitivně a lze říct, že potřeba jistoty pracovního místa je u zaměstnanců uspokojena.

## 5 Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy

V předešlé kapitole vplynuly z dotazníkového šetření určité nedostatky, které mají vliv na motivaci zaměstnanců. V této kapitole budou nastíněny jednotlivé návrhy a doporučení, které by mohly mít pozitivní vliv na problémové oblasti a tím zvýšit motivovanost i spokojenost zaměstnanců.

### *Hmotné odměňování zaměstnanců a zaměstnacké výhody*

Hmotné odměňování je jedním z velmi důležitých stimulačních prostředků, díky kterému může zaměstnavatel působit na motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost. Proto je velmi důležité, aby systém odměňování byl ve společnosti nastavený správně a byl pro zaměstnance motivující. Když měli zaměstnanci možnost v otázce č. 10 vyjádřit důvod, proč jim finanční odměna nepřijde zcela motivující, největší počet respondentů zde označil jako důvod variabilní složku mzdy a malou šanci na získání vyššího mzdového tarifu.

V závislosti na výsledcích výzkumu navrhuji především zrevidování systému odměňování variabilní složkou mzdy. Mnoho zaměstnanců se shodlo, že nevnímají vliv pracovního nasazení na výši odměny a že dobrý výkon je ohodnocen obdobně jako horší, což může zapříčinit, že nemají chuť podávat vyšší výkon. Aby pracovníci neměli pocit nespravedlivého odměňování a zároveň se zvýšila jejich motivace a výkonnost, je zapotřebí rozlišit nízký výkon od vysokého, který bude patřičně odměněn.

Dále také navrhuji zaměřit se na počet pracovních míst jednotlivých tarifních stupňů a případně vyšší tarifní stupně rozšířit o volné pozice a dát tak zaměstnancům prostor je získat. I přes to, že s výší samotného základu mzdy (tarifu) jsou zaměstnanci poměrně spokojeni, je touha po vyšším tarifním stupni pravděpodobně zapříčiněna tím, že je to jedna z mála možností kariérního růstu na Call Centru.

Jelikož se finanční odměna ukázala být jako nejvýznamnější motivační faktor, doporučuji se na tuto oblast výhradně zaměřit.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, ukázalo se, že je většina z nich pro zaměstnance velmi významná, což svědčí o tom, že si jich váží a nejsou pro ně samozřejmostí. Kdyby byl však finanční prostor pro jejich rozšíření, navrhuji se zaměřit převážně na nejčastěji požadované benefity, které zaměstnanci zvolili.

Jako nejvíce požadovaný benefit zaměstnanci uvedli 6 týdnů dovolené, což by pro společnost bylo velmi finančně nákladné, ale pro práci na Call Centru, kde jsou zaměstnanci velmi často psychicky unaveni, by to mohl být velmi atraktivní benefit. Jako další nejčastěji požadovaný benefit uvedli zaměstnanci homeworking, tedy práci z domova. Pokud není možné tento benefit učinit automatickým, navrhuji ho zařadit alespoň na pár dní v měsíci, kdy by jej mohli zaměstnanci využít dle patřičného harmonogramu. Pokud by o práci z domova byl velký zájem, mohla by to být také například forma odměny za dobrý pracovní výkon. Dále by zaměstnanci také uvítali plně hrazené stravenky. Další benefity, které by zaměstnanci ocenili jsou znázorněny v otázce č. 12.

### ***Obsah práce***

Práce, kterou zaměstnanci vykonávají, má velký vliv na pracovní motivaci. Zaměstnanci v tomto případě však vnímají svoji práci za málo různorodou a málo seberealizující.

Jelikož se zaměstnanci při průzkumu rozdělili z velké části na ty, které baví back office a na ty, kteří mají větší zálibu ve front office, navrhuji pro rozvíjení jejich potenciálu, zlepšení výkonnosti a efektivity specializovat zaměstnance na tyto dvě oblasti. Doporučuji zvážit rozdělení pracovníků na tyto dvě skupiny, tedy na pracovníky back office zpracovávající dopisy, e-maily, korespondenci apod. a na pracovníky front office zabývající se telefonními požadavky. Rozdělením na tyto dvě oblasti by se zvýšila nejen motivace zaměstnanců, ale také by se eliminovaly chyby plynoucí z dosavadního chaotického systému, kdy jsou požadavky zaměstnancům přiřazovány tak, že když zpracovávají například email, dopis (back office) a vyskytne se ve frontě hovor, který se musí vždy prioritně zpracovat (front office), zaměstnanci opustí rozpracovaný požadavek (e-mail, dopis atd.) a začnou telefonovat. Po skončení hovoru se mohou vrátit k původnímu požadavku, s kterým se musí znovu seznamovat z důvodu, že nejsou po hovoru již orientováni, což zaměstnancům zabere více času, který je jim měřen. Zaměstnanci spěchají, aby splnili stanovený čas na zpracování požadavku, což vede k časté chybovosti a opakovanému vracení požadavků ze strany zákazníků.

V případě rozdělení pracovníků i v případě ponechání současného stavu také navrhuji, aby byla operátorům jejich práce více obohacována složitějšími a novými požadavky dle jejich potenciálu, nikoli dle dosažené pozice (operátor junior, operátor,

operátor senior). A to zejména z důvodu, že jsou tyto pozice omezeny na počet pracovních míst, což může být z pohledu obsahu práce velmi svazující. Vedoucí pracovníci by také měli operátorům dávat náročnější, individuální cíle, které jsou pro ně v současné době spíše nenáročné. Doporučuji, aby vedoucí více pracovali se zaměstnancem jako s jedincem a jeho potenciálem, a ne pouze jako se skupinou, kde mají všichni nastaveny podobné cíle.

### ***Způsob vedení***

Způsob a styl vedení vedoucích pracovníků má velký stimulační význam. Z výzkumu lze říct, že vedoucí pracovníci jsou vybaveni dobrou znalostí metodik, provozu a také autoritou, která je při vedení velkého počtu osob velmi zásadní. V čem se však našly nedostatky jsou ostatní manažerské dovednosti, které podle zaměstnanců jejich vedoucí velmi často postrádají. Zejména pak ty, které zaměstnance pozitivně stimulují.

Jelikož vedoucí pracovníci (supervizoři) jsou téměř všichni bývalí operátoři, kteří byli v rámci kariérního růstu a odborných znalostí na tuto pozici povýšeni, nemá většina z nich žádné manažerské vzdělání. Doporučuji supervizory na tuto nelehkou pozici řádně připravit a v tomto oboru je vzdělávat v podobě kurzů či jiných vzdělávacích aktivit. K hodnocení manažerských schopností bych doporučila metodu assessment centra, která by odhalila, ve kterých oblastech z hlediska vedení nejvíce chybuji.

Navrhuji také, aby supervizoři více chválili své podřízené v případě, kdy se jim něco podaří. Pochvalu mohou využít slovní nebo pomocí drobných symbolických darů. Pro zlepšení kultury úspěchu a ocenění zaměstnanců by bylo také vhodné vytvořit v týmu nástěnku, na které by byli pracovníci s nejlepšími výsledky, a každý měsíc by se mohl vyhlásit vítěz, který by byl odměněn. Odměny by mohly být každý měsíc jiné, například by se mohlo soutěžit o několik dní práce z domova („homeworking“), o kterou je velký zájem.

Aby také nedocházelo k nespokojenosti, co se týče vztahů s vedoucími pracovníky, doporučuji, aby v rámci týdenních porad byl prostor pro vyjádření názoru zaměstnanců. Jelikož mají vedoucí poměrně vysokou autoritu a někteří by se mohli bát svůj názor vyjádřit, doporučuji jako pomůcku obstarat tabuli, na kterou by pracovníci mohli vyjádřit názor k jednotlivým položkám způsobem, že by magnety zelené barvy přiřadili k variantě, se kterou souhlasí a červené k těm položkám, se kterými nesouhlasí.



### ***Pracovní vztahy***

Pracovní vztahy se ukázaly být jako velmi dobré, doporučuji však vyčlenit více času pro komunikaci pomocí týdenních porad, které jsou v současné době 1 hodinu týdně. Navrhuji, aby byly prodlouženy alespoň na 1 hodinu a půl. Prostor pro komunikaci zvýší informovanost a také zlepší vztahy jak s kolegy, tak s vedoucím pracovníkem.

### ***Pracovní podmínky***

Pro zvýšení spokojenosti s pracovními podmínkami doporučuji se zaměřit zejména na uspořádání pracovišť, hlučnost a teplotu na pracovišti. Jak již bylo výše řečeno, operátoři pracují ve velkých, rozlehlých kancelářích, kde pracuje několik týmů pohromadě. Pro eliminaci hlučnosti a zároveň uspořádání pracovišť navrhuji velké prostory rozčlenit na menší kanceláře. Rozčlenění prostoru by přispívalo k vyšší spokojenosti a mohlo by přispět také k lepší komunikaci mezi členy týmů. Co se týče teploty na pracovišti, navrhuji důkladně zhodnotit současný stav klimatizací a případně je modernizovat či umístit tak, aby nedocházelo k tomu, že některá pracovní místa jsou zasažena velmi intenzivně prouděním studeného vzduchu než místa jiná.

V případě velkého zájmu o zkvalitnění pracovních podmínek také navrhuji zhodnotit současný stav osvětlení, jelikož i zde několik zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost.

Dále by se měla udržovat neustálá čistota kanceláří a zejména co nejvíce eliminovat prach, jelikož je velmi častým alergenem a pro některé pracovníky může být i čisté prostředí, které ve společnosti XYZ převládá, nedostatečné. Pro eliminaci tohoto malého problému navrhuji umístit ke každému pracovnímu stolu sadu vlhčených ubrousků, kterými by si zaměstnanci mohli prach otřít.

Vyšší spokojenost zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek by také šla zajistit, kdyby každý tým mohl přispět svými nápady k designovému zlepšení prostoru například barevným řešením či jinými designovými prvky.

### ***Režim práce***

Režim práce není pro operátory hlavním faktorem, který by zvýšil jejich motivovanost k vyšším výkonům, je ale velkým důvodem jejich nespokojenosti. Nejčastějším důvodem nespokojenosti jsou nařízené přesčasy a střídání směn, kdy mají operátoři jeden týden ranní směny od 6:00 do 14:00 hodin a týden odpolední směny od 14:00 do 22:00 hodin.

Nařízené přesčasů se v případě kalamitních stavů pohybují okolo 8 hodin týdně a v případě většího počtu požadavků od zákazníků okolo 3 hodin týdně. Pro snížení počtu přesčasů navrhuji větší zapojení týmu brigádníků, který v současné době činí 20 osob. Jelikož tým brigádníků řeší pouze evidování základních žádostí do systému pouze v rámci back office, navrhuji, aby byla jejich pracovní náplň rozšířena o další požadavky, které se v případě kalamitních stavů nestíhají. Také navrhuji, aby byli zaškoleni na základní požadavky front office, kdy by v těchto kalamitních stavech mohli být k dispozici a telefonovat společně s operátory. Jelikož většina brigádníků ve společnosti pracuje po celou dobu studia na vysoké škole a dosud bylo pravidlem, že tito brigádníci pokračovali ve společnosti na hlavní pracovní poměr, bylo by vhodné tuto možnost zvážit.

Velká nespokojenost panuje v oblasti odpoledních směn v čase od 14:00 do 22:00 hodin. Práce do tak pozdních hodin způsobuje řadu nepříjemností. Jelikož na Call Centru pracují převážně ženy, práce do pozdních hodin jim může narušit běžný chod domácnosti, zvláště pak ženám s dětmi. Jelikož je osobní život pro většinu žen velmi důležitý, mohl by toto být důvod jejich velké nespokojenosti a případně i hledání jiné práce. Jelikož nejvíce požadavků chodí v čase od 8:00 do 16:00 hod. navrhuji, aby se rozložení směn orientovalo především do tohoto časové rozpětí a eliminoval se počet směn do 22:00 hod. Opatření, které by snížilo počet směn v měsíci do 22:00 hod., by mělo řadu výhod. Zvýšila by se velmi spokojenost zaměstnanců a také pravděpodobně jejich výkonnost, jelikož práce v pozdních večerních hodinách může být svázána s velkou únavou a malým pracovním nasazením.

### ***Vzdělávání***

I v oblasti vzdělávání se našly určité nedostatky. Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s kvalitou vzdělávacích aktivit a také jim nepříjdou zcela dostatečné.

Pro zkvalitnění metodických postupů doporučuji, aby před zpracováním byly prokonzultovány s pracovníky Call Centra, přičemž by pracovníci mohli upozornit na oblasti, které jim přijdou nesrozumitelné. Vedení společnosti by se také mělo zaměřit na důkladné zpracování zhodnocení efektivity školení interních lektorů. V současné době má společnost zpracovaný dotazník, který zjišťuje spokojenost s celkovým průběhem školení, a v případě nedostatků a nejasností se spíše spoléhá na doškolení v jednotlivých týmech supervizorem, případně operátorem seniorem. Doporučuji se na výsledky dotazníků více soustředit a současný stav neustále vylepšovat. Může to jednak ušetřit čas,

který operátoři stráví u studia nepochopené problematiky a také snížit chybovost při zpracování požadavků.

Dále doporučuji prodloužit čas e-learningu místo 30 minut týdně na 1 hodinu týdně, při které by zaměstnanci mohli doplnit znalosti současných metodik a přečíst aktuální informace na intranetu společnosti.

Dále také doporučuji pro podpoření vztahů v útvaru a zvyšování znalostí operátorů vzdělávací metodu „stínování“, která by se realizovala napříč útvarem obsluhy zákazníků. Díky této metodě může pracovník sledovat pracovní postupy, metody práce a jejich aplikaci v každodenní praxi na jiných odděleních. Pomocí této metody budou moci operátoři pochopit hlouběji chod celého procesu útvaru a zlepšit vztahy mezi jejími členy.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav motivace operátorů, nalézt případné nedostatky a navrhnout opatření, která by je mohla odstranit, a tím pomoci ke zvýšení motivace.

K dosažení cíle bylo potřeba nejprve prostudovat literaturu související s problematikou motivace zaměstnanců, zpracovat teoretickou část, která sloužila jako podklad pro praktickou část, seznámit se se společností z pohledu zpracovávané problematiky a na základě zjištěných informací provést ve společnosti výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

Pomocí dotazníkového šetření bylo možné získat potřebná data a interpretovat jejich výsledek. Každá otázka, kterou měli respondenti možnost vyplnit, byla zpracována a doplněna grafem. Tato metoda a také tříleté pracovní zkušenosti pro tuto společnost autorce umožnily získat dostatečné množství informací, aby si dokázala vytvořit představu o motivaci operátorů ve společnosti a rozpoznala problémové oblasti.

Zpracování bakalářské práce poukázalo na řadu skutečností. I přes to, že se našly oblasti, se kterými jsou zaměstnanci Call Centra spokojeni, objevily se i oblasti, které nelze hodnotit příliš příznivě. V rámci šetření autorka odhalila řadu nedostatků, které by motivaci zaměstnanců mohly ovlivňovat. Mezi tyto nedostatky patří: velká nespokojenost s režimem práce, malý prostor pro komunikaci mezi členy týmů, nerůznorodost práce, nemožnost seberealizace, nespokojenost v oblasti výkonového odměňování, malá možnost získat vyšší mzdový tarif, nedostatky v oblasti manažerských dovedností vedoucích pracovníků, prostor pro zkvalitnění pracovního prostředí a nedostatky v oblasti vzdělávání.

Na základě odpovědí respondentů byla v páté kapitole navržena některá opatření, která by mohla pomoci ke zlepšení současného stavu.

Přínos bakalářské práce vidí autorka především v tom, že vedení Call Centra společnosti XYZ má příležitost seznámit se s postoji a názory svých zaměstnanců, s výsledky, které vyplynuly z výzkumu, a také může využít některé z návrhů a doporučení, které autorka nabízí pro zlepšení současného stavu.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČOPIKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

FOOT, M., C. HOOK a M. GALVAS. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MATHIS, R. L., J. H. JACKSON, S. VALENTINE and P. A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.

STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

### **Internetové zdroje**

PENÍZE: *Co je Mzdový tarif* [online]. 2020. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/mzdovy-tarif>

## Seznam zkratek

KPI Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

CX Customer Experience (zákaznická zkušenost)

ACW After Call Work (doba na dořešení požadavku po skončení hovoru)

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou 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 odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o 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, 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 13.5.2020



.....  
Karolína Homolová



# Seznam příloh

**Příloha 1** Dotazník pro zaměstnance

# Příloha 1

## **DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI „ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ „CALL CENTRA“**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Karolína Homolová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na VŠB – TUO. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá problematikou motivace zaměstnanců Call Centra. Odpovědi budou sloužit jako zdroj pro vypracování praktické části mé bakalářské práce. Data jsou zcela anonymní, proto Vás žádám o vyplnění dotazníku co nejpravdivěji.

Předem Vám děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplněním dotazníku.

---

**Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď do čtverečku.**

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

### **2. Jaká je Vaše věková kategorie?**

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více let

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – Bc.
- Vysokoškolské – Ing. nebo Mgr.
- Vysokoškolské – Ph. D.

### **4. Jak dlouho pracujete na pozici operátora?**

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- Více jak 5 let

**5. Jste spokojen/a s Vaší prací?**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Ani spokojen, ani nespokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**6. Jaký faktor považujete pro motivaci k práci za nejdůležitější?  
(můžete zvolit více odpovědí, maximálně 3)**

- Finanční odměna
- Osobní rozvoj (vzdělávání + kariérní růst)
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky
- Zajímavost a různorodost práce
- Způsob jednání vedoucího
- Režim práce
- Zaměstnanecké benefity

**7. Cítíte u svého zaměstnavatele jistotu pracovního místa?**

- Ano
- Nevím
- Ne

**8. Chodíte rád/a do práce?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

**9. Považujete současný systém finančního odměňování (mzdový tarif + variabilní složka mzdy) za motivující?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

**10. Pokud jste uvedli v otázce č. 9 jinou odpověď než „Určitě ano“, uveďte důvod, proč Vám přijde systém finančního odměňování nemotivující nebo ne zcela motivující.**

**(vybrat můžete maximální 2 možnosti)**

- Nízký mzdový tarif
- Malý vliv pracovního nasazení na výši odměny (variabilní složka mzdy)
- Malá šance na získání vyššího mzdového tarifu
- Jiné (uveďte)

**11. Ohodnot'te zaměstnanecké výhody dle významnosti.**

**(1 – Nevýznamné, 2 – Málo významné, 3 – Významné, 4 – Velice významné)**

	1	2	3	4
Pracovní doba 37,5 h				
Osobní účet				
5 týdnů dovolené				
Příspěvek na penzijní a životní pojištění				
Stravenky				
Sick days				

**12. Jaké z dalších zaměstnaneckých výhod byste uvítali?**

**(můžete zvolit více odpovědí, maximálně 3)**

- Bufet
- Homeworking (práce z domu)
- Příspěvek na dopravu
- Vzdělávací kurzy
- Vánoční prémie
- Plně hrazené stravenky
- 6 týdnů dovolené

**13. Svoji práci na Call Centru považují za:**

**(1 – Určitě ano, 2 – Spíše ano, 3 – Ani ano, ani ne, 4 – Spíše ne, 5 – Určitě ne)**

	1	2	3	4	5
Náročnou					
Různorodou					
Seberealizující					
Zajímavou					

**14. Uved'te jeden faktor, který Vás na Vaší práci nejvíce baví:**

- Komunikace se zákazníky přes telefonní hovor (front office)
- Požadavky bez telefonního hovoru (back office)
- Práce v kolektivu
- Pomáhat lidem
- Nic
- Jiné (uved'te)

**15. Ohodnot'te jednotlivé vlastnosti a schopnosti vedoucího podle významnosti.**

**(1 – Nevýznamné, 2 – Málo významné, 3 – Významné, 4 – Velice významné)**

	1	2	3	4
Znalost provozu				
Schopnost pochválit				
Důvěra				
Znalost metodik a postupů				
Poskytování zpětné vazby				
Schopnost řídit podřízené				
Schopnost motivovat				
Autorita				
Spravedlivé jednání				

**16. Ohodnot'te jednotlivé vlastnosti a schopnosti Vašeho vedoucího podle Vaší spokojenosti.**

**(1 – Spokojen, 2 – Nespokojen)**

	1	2
Znalost provozu		
Schopnost pochválit		
Důvěra		
Znalost metodik a postupů		
Poskytování zpětné vazby		
Schopnost řídit podřízené		
Schopnost motivovat		
Autorita		
Spravedlivé jednání		

**17. Mé individuální cíle stanovené vedoucím jsou pro mě:**

**(1 – Určitě ano, 2 – Spíše ano, 3 – Ani ano, ani ne, 4 – Spíše ne, 5 – Určitě ne)**

	1	2	3	4	5
Srozumitelné a jasné					
Splnitelné					
Náročné					

**18. Ohodnořte, jak moc souhlasíte s následujícími tvrzeními:**  
**(1 – Souhlasím, 2 – Spíše souhlasím, 3 – Nemám názor, 4 – Spíše nesouhlasím, 5 – Nesouhlasím)**

	1	2	3	4	5
Vztahy v týmu považuji za dobré					
V týmu se navzájem povzbuzujeme					
Prostor pro komunikaci týkající se pracovních záležitostí je v týmu dostatečný					
Množství týmových aktivit je dostatečné					

**19. Vztahy v rámci celého útvaru obsluhy zákazníků považuji za:**

- Velmi dobré
- Dobré
- Ani dobré, ani špatné
- Špatné
- Velmi špatné

**20. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?**

- Velmi dobré
- Dobré
- Ani dobré, ani špatné
- Špatné
- Velmi špatné

**21. Co byste na Vašem pracovním prostředí změnili?**  
**(můžete zvolit více odpovědí, maximálně 3)**

- Technické vybavení
- Materiálové vybavení
- Hlučnost
- Prašnost
- Osvětlení
- Teplota
- Barevné řešení prostoru
- Uspořádaní pracoviště
- Kvalita vzduchu

**22. Jste spokojen/a s Vaším režimem práce (směny, délka směn, přestávky, přesčasy atd.)?**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Ani spokojen, ani nespokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

**23. Pokud jste v předchozí otázce č. 22 uvedli jinou odpověď než „Určitě ano“ uveďte 1-3 faktory, se kterými jste nejvíce nespokojeni.**

- Směny o víkendu
- Povinné přesčasy
- Pevně daná obědová pauza
- Odpolední směny
- Pohotovosti
- Nemožnost výměny směn
- Nemožnost pružné pracovní doby

**24. Vzdělávání a školení nabízené zaměstnavatelem pro výkon mé práce považuji za:**

**(1 – Určitě ano, 2 – Spíše ano, 3 – Ani ano, ani ne, 4 – Spíše ne, 5 – Určitě ne)**

	1	2	3	4	5
Důležité					
Dostatečné					
Kvalitní					

**25. Máte zájem o kariérní růst v rámci Vašeho útvaru?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

**26. Máte možnost ovlivnit kariérní růst?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne