



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci  
Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization

Student: Bc. Pavel Konečný

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Konečný**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci**  
**Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení v oblasti spokojenosti zaměstnanců
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BEDRNOVÁ, Eva et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.  
PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



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



prof. Dr.-Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Čestné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce:

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne ..23.4.2015

Konečný

## Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vstřícný přístup, odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení telefonního centra banky XY za umožnění zpracování výzkumu spokojenosti zaměstnanců na jejich pracovišti.

## Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 VYMEZENÍ POJMU SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 FAKTORY PRACOVNÍ NESPOKOJENOSTI.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST JAKO PRACOVNÍ POSTOJ.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>12</b>
2.5.1 ÚSTNÍ DOTAZOVÁNÍ – ROZHOVOR .....	13
2.5.2 PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ – DOTAZNÍK .....	13
2.5.3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ.....	15
<b>3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 PERSONÁLNÍ FUNKCE MANAGEMENTU .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 ROZVOJ A MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY .....</b>	<b>24</b>
3.4.1 DRUHY A FORMY KOMUNIKACE .....	24
3.4.2 PROBLÉMY A NEDOSTATKY V KOMUNIKACI.....	25
3.4.3 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	26
<b>4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 HLAVNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY .....</b>	<b>28</b>
4.1.1 HERZBERGOVA MOTIVAČNÍ TEORIE.....	29
4.1.2 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.....	30
4.1.3 DALŠÍ MOTIVAČNÍ TEORIE .....	31
<b>4.2 CHVÁLA A KRITIKA JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 MANAŽERSKÝ STYL ŘÍZENÍ.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 PODNIKOVÁ KULTURA JAKO MOTIVAČNÍ KONCEPCE .....</b>	<b>34</b>
<b>5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 VÝZNAM A DŮLEŽITÉ ASPEKTY HODNOCENÍ.....</b>	<b>37</b>
5.1.1 KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ .....	38
<b>5.2 METODY HODNOCENÍ.....</b>	<b>40</b>
5.2.1 SROVNÁVACÍ METODY.....	40
5.2.2 NESROVNÁVACÍ METODY .....	40
<b>5.3 NEDOSTATKY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>41</b>
<b>6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY.....</b>	<b>43</b>

6.1.1	FYZIKÁLNÍ PODMÍNKY .....	44
6.1.2	PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ PRACOVIŠTĚ .....	45
6.1.3	SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ PODMÍNKY PRÁCE .....	45
	<b>6.2 PRACOVNÍ REŽIM .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA TELEFONNÍHO CENTRA BANKY XY .....</b>	<b>49</b>
	<b>7.1 TELEFONNÍ CENTRUM BANKY XY VE ZLÍNĚ .....</b>	<b>49</b>
7.1.1	POSKYTOVANÉ SLUŽBY TELEFONNÍHO CENTRA VE ZLÍNĚ.....	49
	<b>7.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ TELEFONNÍHO CENTRA BANKY XY VE ZLÍNĚ .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>PRODEJNÍ ODDĚLENÍ – TELESALES .....</b>	<b>52</b>
	<b>8.1 POŽADAVKY NA PŘIJETÍ A ZAŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>52</b>
	<b>8.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA TELESALES.....</b>	<b>52</b>
	<b>8.3 ODMĚNY A BENEFITY BANKÉŘE .....</b>	<b>54</b>
	<b>8.4 KARIÉRNÍ RŮST BANKÉŘE .....</b>	<b>55</b>
8.4.1	ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ .....	55
	<b>8.5 POVINNOSTI VEDOUCÍHO VŮČI SVÝM PODŘÍZENÝM.....</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>9.1 FORMULACE PROBLÉMU.....</b>	<b>57</b>
	<b>9.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>57</b>
	<b>9.3 PŘEDVÝZKUM.....</b>	<b>59</b>
	<b>9.4 SBĚR DAT .....</b>	<b>59</b>
9.4.1	SLOŽENÍ RESPONDENTŮ .....	59
	<b>9.5 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU .....</b>	<b>61</b>
	<b>9.6 TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI NA ZVOLENÝCH FAKTORECH .....</b>	<b>87</b>
9.6.1	TEST ZÁVISLOSTI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI NA DÉLCE PRACOVNÍHO POMĚRU.....	87
9.6.2	TEST ZÁVISLOSTI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI NA VĚKU ZAMĚSTNANCŮ .....	89
	<b>9.7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>91</b>
9.7.1	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	92
9.7.2	ODMĚNY BANKÉŘŮ .....	92
9.7.3	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	93
9.7.4	PRACOVNÍ DOBA .....	93
9.7.5	FLUKTUACE .....	93
<b>10</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>101</b>

# 1 ÚVOD

Ke zpracování své diplomové práce jsem zvolil téma analýza spokojenosti zaměstnanců, neboť se domnívám, že právě spokojení zaměstnanci přinášejí firmám největší zisky.

V dnešní uspěchané době se v podnicích často mluví o zvyšování efektivity. Avšak aby podnik fungoval efektivně, musí mít efektivně pracující zaměstnance. Toho lze dosáhnout správnou motivací a možná také řadou různých příkazů a akčních plánů. Ovšem chceme-li s těmito zaměstnanci udržet efektivitu dlouhodobě, pak je nutné také dbát o to, abychom jim zajistili kvalitní pracovní prostředí a podmínky, ve kterých budou svou práci vykonávat rádi a budou se těšit ze svých úspěchů.

O spokojenosti zaměstnanců se mluví jako o subjektivním pocitu jedince ve vztahu ke své práci. Každá lidská bytost má jiné priority, pocity a potřeby. Proto je nemožné vytvořit a udržet takové pracovní podmínky, které by ocenili všichni zaměstnanci bez rozdílu. Přesto existují společné požadavky pracovníků, které jsou typické pro vybrané oblasti personálního řízení. Jedná se o oblast hodnocení, odměňování, kariérní růst, komunikace a pracovní prostředí. Můj průzkum spokojenosti zaměstnanců bude tedy zaměřen na faktory ovlivňující spokojenost právě v těchto oblastech.

Vedení společnosti ve které budu provádět analýzu spokojenosti zaměstnanců si nepřálo uvést celý název společnosti. Šetření tedy budu provádět v telefonním centru banky XY ve Zlíně, neboť zdejší prostředí dobře znám, jelikož jsem zde několik let pracoval. Často jsem slyšel od kolegů, že nastavené pracovní podmínky je možno snášet jen krátce, což se mělo projevit na „vysoké“ fluktuaci zaměstnanců. Ovšem za dobu mého působení neproběhla žádná lokální analýza spokojenosti zaměstnanců v rámci telefonního centra ve Zlíně, a ani informace o fluktuaci zaměstnanců nebyly sdělovány. Proto bych svou diplomovou práci rád ověřil skutečný stav spokojenosti zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve výše uvedených oblastech. Zároveň chci porovnat, zda je spokojenost ovlivněna délkou pracovního poměru v telefonním centru a zda je možno sledovat závislost spokojenosti na věku zaměstnance. V návaznosti na zjištěné výsledky navrhnou vedení společnosti opatření, která by měla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.



Pokud budou jedinci ve svém zaměstnání spokojeni, můžeme očekávat řadu pozitivních výsledků. Nejedná se pouze o vyšší pracovní nasazení, ale také o dobré vztahy na pracovišti a s tím spojenou přátelskou atmosféru mezi kolegy navzájem, a v neposlední řadě můžeme očekávat nižší fluktuaci. V případě, že jedinec chodí do zaměstnání pozitivně naladěný, mezi kolegy má přátele, práce jej baví a naplňuje, můžeme předpokládat, že nebude chtít toto zaměstnání opustit.

## **2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

V celé teoretické části diplomové práce se budeme věnovat vymezení důležitých pojmů souvisejících s problematikou spokojenosti zaměstnanců. Je velmi důležité zaměřit se na to, zda je jedinec v zaměstnání spokojen či nikoli, neboť právě spokojenost či nespokojenost v zaměstnání pak ovlivňuje jak pracovní, tak soukromý život.

V první kapitole konkrétně zpracujeme nejčastější přístupy k chápání spokojenosti zaměstnanců. Dále se zaměříme na faktory, které mohou ovlivnit spokojenost zaměstnanců, ať už jsou ovlivnitelné ze strany zaměstnavatele nebo vychází čistě z vnitřních postojů jedince. Důležitou částí první kapitoly jsou pak přístupy k měření spokojenosti zaměstnanců.

### **2.1 Vymezení pojmu spokojenost zaměstnanců**

V literatuře se setkáváme s různými chápáními pojmu spokojenost zaměstnanců. Je složité jednoznačně tento pojem vymežit, neboť se především týká subjektivních pocitů zaměstnance. Zda je zaměstnanec v pracovním procesu spokojen, je však velmi důležité, neboť to ovlivňuje jeho život. Jak uvádí Štikar et al (2003, s. 111), „úroveň pracovní spokojenosti/nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince.“ Podobně spokojenost chápe i Fritz (2006), která ji řadí mezi základní životní potřeby.

Dle Kociánové (2010) lze chápat pracovní spokojenost jako reakci člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, což je ovlivněno osobnostními charakteristikami jedince a jeho preferencemi, které mají vliv na utváření jeho postojů.

Bedrnová, Nový et al (2002) uvádí tři přístupy k pracovní spokojenosti. Buďto můžeme spokojenost zaměstnanců chápat jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, což znamená, že čím větší je míra spokojenosti, tím lépe se podnik o zaměstnance stará. Druhý přístup vnímá spokojenost zaměstnanců jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu. Zde se jedná o uspokojení z práce, pocit naplnění či pocit radosti. Třetí, a tedy poslední, přístup můžeme ztotožnit s autory Provazník a Komárková (2004),

kteří chápou spokojenost jako uspokojení člověka prostřednictvím dosahování nízkých cílů, ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Dle Arnolda (2007) je uspokojení z práce důležité kvůli psychické pohodě pracovníka, neboť nepředpokládá, že osoba nešťastná v práci bude jinak šťastná. Další důvod pro uspokojení z práce je zvýšení pracovního výkonu a motivace pracovníka, k čemuž ovšem nedochází pravidelně.

## 2.2 Faktory ovlivňující spokojenost

V pracovním procesu působí velké množství faktorů, které ovlivňují míru spokojenosti zaměstnance. Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření pracovní spokojenosti či nespokojenosti je proměnlivé a podléhá okolnostem, které jsou dle Štikara (2003) dány:

- specifiky práce v jistých oblastech společenské praxe,
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány,
- specifiky osobními v závislosti na individuálních preferencích.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání můžeme obecně rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory zahrnují očekávání, přání, potřeby a postoje jedince. Pod vnější faktory si můžeme představit takové, které pracovníka ovlivňují z okolí jako povyšování, platy, pracovní podmínky apod. Při měření spokojenosti sledujeme oba druhy faktorů, protože na pracovníka působí nerozdílně. Vnější faktory však firma relativně snadněji může měnit, a tím působit na zvýšení spokojenosti pracovníků.

Kociánová (2010) dělí vlivy, které působí na pracovní spokojenost, na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti (např. obsah a charakter práce, pracovní podmínky, možnost pracovního postupu, odměňování, uznání,...), vlivy na straně jedinců (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, praxe,...) a vlivy působící na organizaci a zaměstnance z vnějšku (mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu, trh práce, mzdová úroveň,...).

Německý manažer Ralf Stuth (2008) při zpracování projektu The Good Work Index uvádí, že faktory ovlivňující naši spokojenost v zaměstnání mohou být následující: úroveň

komunikačních toků, možnost ovlivnění vlastní práce, firemní kultura, vztahy na pracovišti, pracovní doba, pracovní intenzita, fyzická náročnost, emocionální požadavky, příjmy, jistota zaměstnání, smysluplná práce, možnost projevit kreativitu, možnost rozvoje, příjmy.

Mezi nejtýpčtější faktory pracovní spokojenosti řadí Judge a Klinger (2008) těchto pět faktorů: odměňování, spolupracovníci, vedení, práce samotná a povyšování. Štikar (2003) přidal k těmto faktorům pracovní podmínky a jednotlivě je popisuje následovně:

1) finanční ohodnocení

Mzda nebo plat je velmi důležitý faktor, který má značný vliv na spokojenost v zaměstnání i na motivaci k pracovnímu výkonu. Motivace však nemá dlouhodobější charakter, neboť zaměstnanec rychle akceptuje vysoký plat či jeho zvýšení a začne se soustředit na jiné faktory. Spokojenost či nespokojenost s platem vystupuje do popředí především tehdy, když zaměstnanec srovnává výši svého platu s platem svých kolegů, nebo v případě vnímání finančního ohodnocení z hlediska prestiže a společenského ocenění své profese.

Fritz (2006) uvádí, že výše platu nezávisí pouze na kvalifikaci, pozici a na svěřených úkolech, ale také na lokalitě a podniku, ve kterém jedinec pracuje.

2) samotná práce

Spokojenost s druhem práce je dána subjektivním hodnocením práce a identifikací s ní, společenským oceněním a prestiží dané profese. Obecně se uvádí, že jedinec je spokojen s takovou prací, která je pro něj zajímavá a rozmanitá, nabízí mu žádoucí společenský statut a zároveň má pracovník zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

3) pracovní postup

Vztahuje se k pracovní kariéře. Znalost předpokladů pro povýšení má motivační vliv na pracovní spokojenost. Povýšení s sebou nese výhody.

#### 4) způsob vedení

Tento faktor úzce souvisí s osobností manažera a stylem řízení. Rozlišujeme dvě dimenze způsobu vedení, které ovlivňují spokojenost v pracovním procesu:

- Zaměření manažera na své podřízené
  - zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, neformální komunikace s podřízenými
- Participativní řízení
  - podřízení se např. podílí na rozhodnutích či se vyjadřují k cílům pracovní skupiny apod.

#### 5) pracovní skupina

Jedná se o důležitý faktor, který má vliv na pracovní spokojenost. Sociální prostředí je velmi různorodé a obsahuje jak formální, tak neformální vztahy, různé formy kooperace a vytváří emocionální zázemí. Pracovní skupina také umožňuje získat prestiž a postavení.

Bedrnová, Nový et al (2002) uvádí, že pracovní skupina se skládá z lidí jednoho pracoviště, které spojuje společná činnost, vnitřní struktura sociálních rolí a jednotné vedení. Tato skupina se dále vyznačuje společnými cíli, vzájemnými kontakty mezi spolupracovníky a vědomím příslušnosti ke skupině. V pracovní skupině každý zaměstnanec zaujímá určitou pracovní pozici, které vyjadřuje jeho postavení v dané skupině a rovněž určité práva a povinnosti.

#### 6) pracovní podmínky

Význam tohoto faktoru vzrůstá především tehdy, pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé a vyvolávají nepohodu. Patří zde hluk, osvětlení, teplota, prašnost apod.

### **2.3 Faktory pracovní nespokojenosti**

Dosáhnutí plné spokojenosti všech zaměstnanců je téměř nemožné, nedosažitelné. Jak uvádí Urban (2003), pracovní nespokojenost ovlivňují čtyři faktory, jejichž působení je však většinou v moci manažera.

Prvním faktorem je manažerský styl. V rámci pracovní skupiny hrají velmi důležitou roli interpersonální vztahy. Častým zdrojem nespokojenosti tak bývá např. upřednostňování jiných zaměstnanců, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, nedostatečné vysvětlování úkolů apod. K nespokojenosti přispívá také neschopnost manažera pochválit podřízeného za odvedenou práci.

Druhým faktorem je výběr zaměstnanců, který úzce souvisí s prvním faktorem, neboť nepříznivé mezilidské vztahy na pracovišti mohou být důsledkem špatného výběru zaměstnanců, v rámci kterého se nedaří identifikovat konfliktní či nepřizpůsobivé osoby.

Třetím faktorem je vymezení sociálních pozic. Častou chybou v podnicích bývá vytváření pozic, které jsou nadměrně specializované a zahrnují malý rozsah úkolů. Takové pozice přinášejí monotónní práci a problémy s dalším profesním uplatněním zaměstnanců. Z toho důvodu je důležité, aby práce byla různorodá.

Čtvrtým a tedy posledním faktorem je neobjektivnost v hodnocení, které zahrnuje problematiku odměňování. Tyto zdroje nespokojenosti bývají spojovány s nedostatečnou objektivitou hodnocení nebo s nedostatečnou vazbou odměňování na výkonnost a nároky pracovní pozice.

Pracovní spokojenost zatím není vnímána v teorii jednotně. Stejně tak i sledované faktory se při výzkumech liší. Při výzkumu v praktické části diplomové práce budeme sledovat především spokojenost s odměňováním, s hodnocením, pracovními podmínkami, komunikací a vztahy na pracovišti.

## **2.4 Pracovní spokojenost jako pracovní postoj**

Bedrnová, Nový et al (2002, s. 58) tvrdí, že „postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.“ Postoje si člověk osvojuje od raného dětství na základě výchovy a vlivu zkušeností. Dále dochází k částečnému přebírání některých postojů. Postoje člověka významným způsobem mohou ovlivnit rodiče, následně další autority, se kterými přicházíme do styku a také různé organizace např. zá-

jmová sdružení, politické strany apod. Z toho plyne, že i samotný postoj k práci si vytváříme na základě našich zkušeností. Je-li jedinec již od svého dětství veden k tomu, že práce je pouze zdrojem obživy a neslouží k dalšímu osobnímu rozvoji, s největší pravděpodobností bude takto v dospělosti přistupovat ke své práci a uspokojení v ní nenajde.

Pracovník, který je se svou prací nespokojen, pracuje většinou pod úrovní svých možností a ani neusiluje o zvýšení svých pracovních schopností (Urban, 2013). Nespokojenost se následně stává problémem celé organizace, neboť klesá i spokojenost zákazníků, což může znamenat ztrátu. Snahou vedení by nemělo být jen přijímání pracovníků s pozitivními postoji k práci, ale také samotná podpora těchto postojů u stávajících zaměstnanců. Dle Armstronga (1999) můžeme postoje zaměstnanců měřit, ale protože se postoje následkem změn situace mění, nemůžeme na jejich základě předvídat chování pracovníků. Slouží tedy k odhalení oblastí, kde organizace musí učinit určitá opatření a pokusit se tak změnit postoje.

## **2.5 Měření pracovní spokojenosti**

Spousta manažerů či vedení společností si uvědomuje, co pro organizace znamená spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců. Proto se snaží odhalit různými způsoby hlavní zdroje nespokojenosti pracovníků, aby mohli připravit změny vedoucí k růstu spokojenosti.

Jelikož je pracovní spokojenost subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonává, je potřeba využít při zkoumání metodických přístupů (Bedrnová, Nový et al, 2002). Konkrétně jde o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se využívá dotazování ústní nebo písemné. Při zkoumání pracovní spokojenosti je třeba předem zjistit, zda a do jaké míry jsou respondenti ochotni odpovídat dle skutečnosti, abychom se vyhnuli odpovědím, které jsou pro ně, z nějakého důvodu, žádoucí. Než začneme průzkum provádět, je nutné dotazované informovat, za jakým účelem chceme výzkum provést.

### 2.5.1 Ústní dotazování – rozhovor

U ústního dotazování se nejčastěji využívá standardizovaný rozhovor. Jedná se o typ rozhovoru, kdy jsou přesně stanoveny otázky, které jsou u všech respondentů stejné. Získané odpovědi tak můžeme snadno porovnávat a vyhodnocovat. Standardizovaný rozhovor by měl vést zkušený a proškolený tazatel, neboť je schopen odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta.

Dalším typem ústního dotazování je nestrukturovaný rozhovor. Oproti předchozímu nemá tazatel předem připravené dotazy a volně reaguje dle odpovědi klienta. Hlavním cílem je získat širší náhled na vnímání problému očima dotazovaného.

Spokojenost lze zjistit i polostrukturovaným rozhovorem. Tazatel vychází z předem připravených otázek, které může v průběhu rozhovoru měnit, vynechávat, případně doplňovat.

Mezi hlavní výhody ústního dotazování patří ujištění se, že dotazovaný správně pochopil otázku a minimální ovlivnitelnost od ostatních respondentů. Na druhou stranu i osoba tazatele může na některé respondenty působit svazujícím dojmem, což je může vést k tomu, že budou volit odpovědi, o kterých si myslí, že je tazatel očekává.

### 2.5.2 Písemné dotazování – dotazník

Písemné dotazování probíhá formou předem připraveného dotazníku. Pro firmu je levnější, časově méně náročné a snadněji se výsledky udržují pro další kontrolu. Nevýhodou dotazníku je nižší návratnost a také to, že se dotazovaný při svých odpovědích nechá ovlivnit názorem kolegů, s nimiž dotazník konzultuje (Bedrnová, Nový et al, 2002).

Struktura dotazníku by měla být pro respondenta co nejméně náročná. V úvodu dotazníku by mělo být uvedeno oslovení respondenta a krátký popis účelu výzkumu. Následně se uvádějí jednoduché otázky, ve střední části pak složitější, které se týkají našeho šetření a mají hlavní význam pro výzkum. V závěrečné části dotazníku pak respondent vyplní identifikační otázky jako je pohlaví, věk, délka zaměstnání apod.

V písemném dotazování nejčastěji využíváme dva typy otázek. **Otázky otevřené** dávají respondentovi neomezenou možnost vyjádřit svůj názor, naopak **uzavřené otázky**



mají buďto předepsané odpovědi nebo možnost vyjádřit svou spokojenost číslem na škále. Škály mohou být jednofaktorové či dvoufaktorové. Jednofaktorové škály vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň maximálně pozitivní a maximálně negativní hodnoty. Obvykle se užívá stupnice 1-7 nebo stupnice, kde jsou na jedné straně hodnoty s kladným znaménkem, na druhé straně se záporným znaménkem. Dvoufaktorové škály měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. V praxi se častěji využívá jednodimenzionální model, ale kromě spokojenosti se měří i subjektivní význam každé sledované skutečnosti pro pracovníky. V jednom dotazníku můžeme použít více typů otázek. Platí však obecné pravidlo, že pokud je dotazník dlouhý, používají se otázky uzavřené, abychom náročností dotazníku respondenta neodradili od jejich zodpovězení.

Při zpracování výsledků pak identifikujeme významné faktory pro pracovníky a u nich vyhraněná spokojenost či nespokojenost. Následně se hledají taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo zcela odstranila.

#### **2.5.2.1 *Job Descriptive Index (JID)***

V roce 1969 představili tento index pracovní spokojenosti autoři Smith, Kendall a Hulin. Tento druh dotazníku je změřen na pět hlavních oblastí spojených se spokojeností. Jedná se o mzdu, možnost postupu, postoj nadřízeného, vztahy na pracovišti a práci samotnou. Hlavním přínosem tohoto dotazníku je jeho využitelnost v podnicích různých oborů, zatímco nevýhodou je zaměření pouze na pět zmíněných faktorů spokojenosti. (Mikuláščík, 2007)

#### **2.5.2.2 *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***

MSQ je dotazník určený k měření pracovní spokojenosti pomocí 100 otázek rozdělených do 20 různých oblastí, mezi které patří úspěch, morální hodnoty, odpovědnost, technický dozor, různorodost práce, sociální postavení, politika společnosti, povýšení, samostatnost práce, uznání. Výhodou MSQ je jednoduchost na pochopení a využitelnost pro všechny typy organizací jako v případě JID. Hlavní nevýhodou je zdlouhavost při vyplňování.

### 2.5.2.3 *Faces Scale*

Zajímavá metoda hodnocení, která využívá pro hodnocení spokojenosti lidské tváře. Respondent u jednotlivých otázek vybírá obličej, který odráží, jak se cítí.

### 2.5.3 **Fluktuace pracovníků**

V literatuře se jako další metoda měření spokojenosti uvádí zkoumání fluktuace zaměstnanců. Stýblo (1992, s. 40) ji charakterizuje jako „rozbor informací o příčinách jejich odchodu z organizace s cílem vystihnout flukтуаční tendence v kolektivu a přijmout opatření pro jeho stabilizaci.“ Při využití této metody musíme rozlišovat, zda jde o odchody zaměstnanců z nezbytných důvodů jako odchod do důchodu, mateřství, změna bydliště či jsou – li důvodem např. nespokojenost s podmínkami v práci, nepřiměřená odměna, konflikty na pracovišti apod. Míra fluktuace se projevuje také na základě úrovně podnikové kultury, jak uvádí Bedrnová a Nový et al (2002).

S rostoucí mírou fluktuace zaměstnanců firmě narůstají další náklady. Jak uvádí Bláha et al (2013), fluktuace patří mezi trvalé problémy, které řeší řada podniků. Jako hlavní negativa fluktuace vidí (2013, s. 107):

- administrativní náklady při odchodu zaměstnanců,
- náklady získávání nových zaměstnanců,
- náklady času personalisty a liniových manažerů,
- náklady na vzdělávání nových pracovníků,
- ztráty, pokud dosavadní pracovník odešel dřív, než byl nalezen náhradník.

Na druhou stranu může fluktuace přinést společnosti i některé výhody jako např. příliv nových pracovníků a nápadů do organizace či odchod pracovníků s horší pracovní morálkou, který přispívá ke zlepšování kvality lidských zdrojů a pracovního kapitálu. (Bláha et al, 2013, s. 108)

Analýza fluktuace zaměstnanců by měla sloužit k předpovědi budoucích ztrát pracovníků a rozpoznání příčin, které vedou k jejich odchodu. Armstrong (1999) označuje

míru fluktuace jako **míru odchodů**, jelikož fluktuace by měla zahrnovat i zaměstnance přicházející do firmy. Tento ukazatel se vypočítá následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Přičemž průměrný počet pracovníků stanovíme tak, že sečteme počet pracovníků na počátku období s počtem na konci období a vydělíme číslicí 2.

Armstrong (1999) však uvádí, že vzorec může být zavádějící, pokud nepřihlédneme k charakteru pracovního místa (jeho významu pro podnik) a případné sezónnosti pracovní činnosti. Jako vylepšení předchozího ukazatele je považován **index stability**, který ukazuje tendenci dlouhodobějšího setrvání zaměstnanců v podniku:

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Zkoumání fluktuace se musí opírat o informace o činnosti a stavu organizace i o subjektivní názory zaměstnanců. Cílem je zachytit objektivní situaci v organizaci a nastavit opatření k zamezení nadměrné fluktuace. Bláha et al (2013) uvádí, že optimální úroveň fluktuace se pohybuje v rozmezí 5 – 7 %, přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je cca 15 %. Při analýze fluktuace ve firmě je důležité přihlédnout na tyto faktory: náplň práce zaměstnanců (určité druhy prací není možné zvládat dlouhodobě) a aktuální ekonomická situace podniku (je-li podnik v úpadku, pracovníci si sami aktivně hledají nová místa s lepší stabilitou zaměstnání). Příkladem specifické náplně práce mohou být právě callcentra, jelikož jejich zaměstnanci musejí zvládat psychicky náročnou práci. Jak uvádí Santlerová (2011), fluktuace v callcentrech byla v době krize průměrně 32 %.

V první kapitole jsme vymezili pojem spokojenost zaměstnanců, hlavní faktory pracovní spokojenosti pracovníků a metody měření pracovní spokojenosti. V následujících kapitolách se budeme věnovat podrobněji faktorům pracovní spokojenosti jako je komunikace, adaptace, hodnocení, odměňování a pracovní podmínky, neboť právě tyto faktory

budou následně sledovány v dotazníkovém šetření diplomové práce. Pro účely této diplomové práce budeme vycházet z uvedených pojmů. Zvolíme odpovídající způsob měření spokojenosti zaměstnanců vzhledem k časové náročnosti jiných metod šetření.

### 3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Ve druhé kapitole se budeme věnovat personálnímu řízení, neboť se jedná o oblast, která významně působí na spokojenost či nespokojenost pracovníků. Důležitým aspektem personálního řízení je fakt, že společnost může měnit své přístupy a tím přispívat k navyšování spokojenosti svých zaměstnanců. Cílem a posláním každého managementu je dosahovat cílů organizace s co nejlepším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Právě využití lidského faktoru je oblastí, ve které odpovědné osoby mohou významným způsobem ovlivnit spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Jak uvádí Kasper a Mayrhofer (2005), hlavním aktérem personálního managementu je vedení podniku. Tímto se rozumí majitelé společnosti, v právnických osobách společníci (jednatelé), popř. představenstvo akciové společnosti. Vedení vytváří personální politiku firmy a udává, jakým směrem se v personálních oblastech bude společnost ubírat. Ve větších firmách s převážně hierarchickou strukturou řízení jsou funkce personálního řízení delegovány na tzv. liniově nadřízené. Je-li ve firmě personalista či celé personální oddělení, zajišťuje nábor a výcvik nových zaměstnanců a z velké části potřebnou administrativu k personálnímu řízení.

#### 3.1 Personální funkce managementu

„Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí“ (Urban, 2013, s. 11).

V rámci firemní organizace je potřeba, aby management plnil čtyři manažerské úkoly a tím podporoval spokojenost zaměstnanců. Dle Urbana (2013) k nim patří motivace a inspirace zaměstnanců, dále delegování pravomocí a podpora v jejich plnění.

Motivace a inspirování zaměstnanců

Kvalitní manažer by v dnešní době měl být schopen nejen vést lidí způsobem rozdělování úkolů a jejich následné kontrole. Jeho cílem by mělo být přenášet vlastní energii na podří-

zené díky schopnosti nadchnout a vzbudit nadšení pro práci ve své organizaci. Měl by vytvářet přesvědčivé a přitažlivé firemní vize, které vedou ostatní zaměstnance k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.

### Delegování pravomocí

Delegování v některých firmách spočívá v tom, že podřízeným jsou zadávány jen takové úkoly, které manažer vykonávat nechce. Hlavním smyslem delegování pravomocí by mělo být umožnit podřízenému splnit často náročný úkol, který s jeho splněním vede k určitému uspokojení, že zaměstnanec a firma se posunula o kus dál.

### Podpora

K důležitým vlastnostem manažera patří podpora svěřených zaměstnanců. Ta spočívá v přípravě podřízeným co možná nejvhodnějších podmínek pro plnění zadaných úkolů. Klíčem k tvorbě podpůrného prostředí je i vytvoření atmosféry otevřenosti. Pokud vládne v organizaci otevřené prostředí, mají zaměstnanci tendenci přicházet s otázkami a začínají uvažovat o nových řešeních problémů a úspor (Urban, 2013).

## 3.2 Adaptace nových zaměstnanců

Podkapitolu adaptace zaměstnanců zahrnujeme do kapitoly personálního řízení zá-  
měrně, neboť adaptování zaměstnanců je velmi důležité především u pozic, které jsou pro pracovníky neobvyklé a často psychicky náročné. Takovou může být právě práce v telefonním centru, v rámci něhož proběhne průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnance v organizaci se odvíjí již od prvního dne nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec by měl mít možnost se nejprve seznámit s chodem firmy, než se začne naplno věnovat jemu svěřeným úkolům. Tento proces je zpravidla řízen přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy a nazývá se **adaptace zaměstnance**. Jeho cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho pracovní výkonnost a zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.

Dle Dvořákové et al (2007, s. 143) znamená adaptace „systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ Hlavními účely řízené adaptace jsou:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Stávají se situace, kdy zaměstnanec v krátké době po nástupu na pozici firmu opouští. Bývá to většinou důsledkem špatně provedeného uvedení do organizace a pro společnost to znamená značné náklady. Přesto je tento proces relativně podceňován. Adaptace probíhá především ve velkých a středních firmách. Může být písemně zpracována nebo pouze tradována a předává se z generace na generaci vedoucích zaměstnanců.

Jak uvádí Kasper a Mayrhofer (2005), příchod nového pracovníka do podniku je spojen se dvěma požadavky na adaptaci pracovníka:

- odborná integrace – osoba, která nově nastoupila, se má na svém místě co nejrychleji seznámit s úkoly, které má vyřizovat a tak se stát plně použitelnou,
- sociální integrace – ta směřuje k začlenění do oddělení a k co možná dobrým sociálním vztahům.

První krokem v rámci adaptace je tzv. adaptační plán, který nový zaměstnanec obdrží při nástupu do zaměstnání. Jeho konkrétní podoba se odvíjí od pozice, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými dokumenty bude pracovník seznámen, jaká úvodní školení podstoupí a kdy proběhnou hlavní kontrolní rozhovory pro ověření správného začlenění do firmy.

Další důležitou součástí adaptace je předání základních informací o chodu organizace. Ve větších firmách jsou vypracovány brožury o společnosti, v menších firmách probíhá tato část ústní formou. Komunikují se pracovní podmínky, pravidla odměňování, možnosti vzdělávání a kariérního růstu, stravovací možnosti, sociální politika firmy apod. V této části by také mělo proběhnout seznámení s kolegy na pracovišti.

Během adaptačního procesu probíhají průběžně rozhovory s nadřízeným zaměstnancem. Jejich cílem je odhalit případnou dezorientaci pracovníka v novém prostředí. Měly by se věnovat tomu, aby nový zaměstnanec neměl žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění, týkající se výkonu jeho pozice nebo očekávání ze strany společnosti. Na závěr adaptace vedoucí pracovník stanoví rozvojové cíle a dohodne úkoly pro následující pracovní období. (Urban, 2013)

Pro udržení nového zaměstnance ve společnosti je také důležitým faktorem správné pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy. Na rozdíl od pracovní smlouvy zahrnuje psychologická smlouva vzájemná očekávání zaměstnavatele od zaměstnance a naopak. Většinou jde zejména o to, jak zaměstnanec přispěje organizaci a jak ho organizace za tento příspěvek odmění. Pokud jedna ze stran dospěje k názoru, že plnění druhé strany není dostatečné, začne se projevovat nespokojenost a pokles důvěry. Na straně zaměstnance to může vést k úvahám o změně zaměstnání. Tato situace se v organizacích objevuje, neboť psychologická smlouva není písemná a často ani plně vyřčená. Abychom předešli nepochopení a následnému neplnění příslibů smlouvy je nutné, aby vedoucí probral a vysvětlil veškeré podmínky psychologického kontraktu se svým podřízeným.

### **3.3 Rozvoj a mobilita zaměstnanců**

Dalším prvkem personálního řízení, který může výrazně ovlivnit spokojenost zaměstnance v organizaci je jeho rozvoj. Spokojený zaměstnanec by měl mít pocit, že se může posunout na jinou pozici nebo alespoň naučit se něčemu novému. Bohužel některé společnosti nemají tak širokou škálu možností rozvoje svých zaměstnanců. Proto často dochází k jejich upadnutí do rutiny. Příkladem zde může být opět pracovní činnost telefonních operátorů, která je většinu pracovní doby jednotvárná.

Na nové místo nastupujeme většinou s tím, že se chceme bez nejmenších problémů začlenit do firemních procesů a naučit se zodpovědně řešit své úkoly. Po krátké či delší době těchto dvou cílů dosáhneme a cítíme, že jsme plnohodnotnými zaměstnanci. Pak ale hrozí, že náplň práce se pro nás stane dříve či později rutinou. Pro předcházení takových situací je ve spoustě firem zaveden systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který má za cíl formovat pracovní schopnosti člověka. Slouží tak k permanentnímu zajišťování schop-



ností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání stávajících, případně budoucích prací (Dvořáková, 2007). Organizace tedy rozvojem svých zaměstnanců sleduje hlavně finální efekt z ekonomického hlediska, zatímco zaměstnanci vítají vzdělávání z pohledu získání nových schopností, které by případně mohli uplatnit i v jiných organizacích.

Dle Dvořákové (2007) patří mezi oblasti vzdělávání:

- orientace – cílem je krátké a efektivní začlenění nového zaměstnance do organizace a kolektivu na konkrétním pracovním místě,
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovního místa,
- rekvalifikace (přeškolení) – přizpůsobování zaměstnance na vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – její cílem je opětovné zařazení zaměstnanců, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Formování a směr rozvoje zaměstnanců by měl být stanoven v rámci písemné strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ne každá firma však takovou strategii má. Podle přístupu ke vzdělávání zaměstnanců můžeme rozlišit tři základní přístupy firem (Dvořáková, 2007):

- Organizace bez strategie - jedná se hlavně o menší podniky, které se vzděláváním nezabývají vůbec a většinou se jen omezují na pouhé povinnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů. Tito zaměstnavatelé se snaží získávat zaměstnance, jejichž kvalifikace přesně odpovídá potřebám pracovního místa.
- Nesystematická koncepce interního vzdělávání – vzdělávání zaměstnanců probíhá nárazově v závislosti na aktuální potřebu proškolení. Pro firmu znamená často zbytečně velké vynaložení nákladů na školení, jehož výstupem je minimální rozvoj účastníků.
- Systematické vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z hlavních aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost. Vzdělávání organizaci přináší řadu výhod jako např. zlepšení produktivity práce

a pracovního výkonu, zlepšení kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců, růst konkurenceschopnosti, zlepšuje mezilidské vztahy.

Zaměstnanci, kteří se snaží rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti, mají tendenci se v rámci podniku posouvat na nové pozice. Tento posun by jim organizace, pokud to její velikost dovoluje, měla umožnit. Jedná se o tzv. interní mobilitu. Pracovník se v rámci svého kariérního růstu posune na jinou pozici.

Můžeme rozlišit **mobilitu vertikální**, tedy pokud zaměstnanec začne pracovat na pozici, které je v organizaci připisována větší důležitost. Jiným slovem se jedná o povýšení. K samotnému povýšení může dojít přímým rozhodnutím managementu, který vybere zaměstnance na základě jeho pracovního výkonu, schopností a dovedností. Druhým způsobem výběru je interní výběrové řízení. V některých společnostech se objevuje kombinace těchto postupů. Management nejprve osloví některé pracovníky na základě jejich dosavadních výkonů a doporučí jim účast na výběrovém řízení. Následně proběhne standardní výběrové řízení, do nějž se může přihlásit kdokoli ze zaměstnanců, a pak je teprve zvolen povýšený pracovník. Tímto se firmy snaží předcházet povýšení zaměstnance, který sice vykonává svou práci kvalitně, ale nemá zájem o kariérní posun. Přínos z povýšení pro pracovníka je vyšší postavení, prestiž, vyšší mzda a atraktivnější zaměstnanecké výhody. Organizace vidí přínos v lepším využití potenciálu zaměstnanců, větší motivaci k práci a zvýšení stability svých pracovníků.

Dále existuje **mobilita horizontální**. Tímto je myšleno posun zaměstnance na jinou práci, která nemusí být lépe finančně ohodnocena. Pracovník může vykonávat úplně jinou činnost, než tomu bylo doposud. Jak uvádí Dvořáková et al (2007) důvodem pro tento pohyb může být rozvoj pracovních dovedností a schopností zaměstnance, změna obsahu pracovních úkolů nebo nespokojenost zaměstnance s dosud konanou prací. Některé firmy záměrně podporují rotaci práce, protože ji považují za účinnou metodu rozvíjení potenciálu.

V nadnárodních společnostech se na interní mobilitu pohlíží jako na možnost posunu na novou pozici v jiné zemi. Do mobility můžeme případně zahrnout i skončení pracovního vztahu zaměstnavatelem nebo zaměstnancem a odchod do starobního důchodu.

### 3.4 Komunikace uvnitř firmy

Spokojenost zaměstnanců v rámci organizace ovlivňuje významným způsobem interní komunikace. Bedrnová, Nový et al (2002, s. 203) označují komunikaci jako „výměnu informací mezi jedinci lidského druhu.“ Stýblo (1992) dokonce hovoří o informační potřebě zaměstnanců. Vysvětluje ji jako významný motivační faktor, neboť pracovníkovi záleží nejen na pozitivní, ale i na negativní informaci o výsledcích jeho práce. Nezastupitelnou úlohu v procesu komunikace hrají především manažeři na všech úrovních řízení, protože jsou zaměstnanci vnímáni jako nositelé a zprostředkovatelé informací o organizaci. Vedoucí pracovníci vytvářejí důležitou spojnici mezi vedením firmy a podřízenými. Rozhodují o tom, která informace se dostane až na konec komunikačního řetězce a tím mohou značně ovlivnit finální výstup produkovaný firmou. Dvořáková et al (2001, s. 357) vidí jako jednu z hlavních příčin pracovní nespokojenosti „nedostatečnou míru informovanosti zaměstnanců o problémech a cílech zaměstnavatele, nedostatek komunikace a možnosti vyjádřit se k aktuálním otázkám vývoje podniku a pracovních aktivit spojených velmi často s negativním hodnocením vztahu nadřízený – podřízený.“

Interní komunikace nezahrnuje jen formální obsah a zaměření na věcné záležitosti. Pro pracovníky je samozřejmě důležité dozvědět se ve správný čas, správnou informaci. Ovšem nad rámec formální komunikace se rozvíjí ve firmě i komunikace typická pro neformální vztahy - lidé si sdělují své prožitky a sympatie (Bedrnová, Nový et al, 2002). Tato forma komunikace se již přímo neváže k plnění pracovních úkolů, přesto je třeba ji rozvíjet, neboť také dokáže působit na optimální pracovní výkon.

#### 3.4.1 Druhy a formy komunikace

Během komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejich účastníků. Důležitou stránkou komunikace je to co sdělujeme, tedy obsah. Významný je také způsob sdělení a v neposlední řadě hraje roli i to, jak se při komunikaci chováme. Obecně můžeme komunikaci rozdělit na **verbální** a **neverbální**. Ve skutečnosti však tyto druhy komunikace nemůžeme zcela od sebe oddělit. Např. když s někým hovoříme, nevnímáme jen obsah sdělovaného, ale také jak se dotyčný tváří, co nám sděluje svým postojem a gesty.

V neverbální komunikaci uvnitř firmy můžeme pozorovat především postoj mluvčího, jeho mimiku a gestiku. Vzdálenosti a úhly mezi komunikujícími označujeme jako proxemiku.

Verbální komunikace ve společnosti můžeme probíhat dvěma způsoby. Buďto je mluvená nebo písemná. Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Nezáleží na počtu účastníků, neboť ve firmě je realizována formou dialogu, komunikace v malé či velké skupině. Verbální komunikace probíhá při poradách, rozhovory se zaměstnanci, na společenských akcích případně prostřednictvím telefonátů (Vymětal, 2008).

Na rozdíl od řeči je písemná komunikace málo bezprostřední, ale má výhodu, že informace při ní získané, můžeme dlouho uchovávat a použít pro případnou kontrolu. Rozvoj moderních technologií přinesl i nové formy komunikace, které umožnily zrychlit předávání informací a zároveň odstranily vliv vzdálenosti. K písemné komunikaci se většina společností snaží využívat široké spektrum komunikačních kanálů. Mezi nejčastější patří (Mikuláščík, 2003):

- vnitropodnikové časopisy – jejich cílem je zaměstnance průběžně informovat o podnikovém dění, o dosažených cílech a napomáhají ke zvýšení loajality zaměstnanců.
- nástěnky – jsou často používaným komunikačním médiem. Nutná je kontrola, co se na nástěnce objevuje a pravidelné aktualizace vyvěšených dat. Důležité je také umístění nástěnky.
- intranet – moderní způsob komunikace prostřednictvím firemního webového rozhraní.
- elektronická pošta – slouží k urychlenému předání informací a zároveň k nenáročné archivaci pro případnou kontrolu.

### **3.4.2 Problémy a nedostatky v komunikaci**

Ve firemní komunikaci se setkáváme s celou řadou problémů a nedostatků, v některých publikacích označovaných jako šумы v komunikačním procesu. Jedná se především o dva typy nedostatků – vnitřní a vnější. Mezi vnější komunikační šумы můžeme zahrnout

hluk, nedostatek času, nevhodné prostředí, teplota v místnosti apod. Uvedené problémy si většinou pociťují účastníci komunikace společně, tudíž existuje snadná cesta k jejich odstranění. Naproti tomu vnitřní komunikační šumy vycházejí z určitých osobnostních předpokladů. „Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto filtrem (Bedrnová, Nový et al, 2007, s. 209).“

Ve firmě pak můžeme sledovat rozdílnost v úrovni znalostí v určitém oboru. Projevuje se to ve chvíli, kdy spolu komunikují členové dvou různých oddělení, tzn. že nemusejí některým výrazům zcela porozumět, neboť každý obor používá své specifické výrazy. V době globalizace vznikají problémy v komunikaci z důvodu rozdílnosti kultur pracovníků. Dále se v komunikaci projevuje i rozdílné sociální zařazení. Tím je myšlena pozice ve firmě tzv. status. Může dojít k tomu, že výše postavený odmítá naslouchat svému podřízenému. Důležitým a také problémovým faktorem mohou být samotné komunikační dovednosti. Bedrnová, Nový et al (2007, s. 211) vidí základní dovednost komunikovat v tom, že „člověku nedělá potíže začít hovořit s druhým člověkem, přičemž svůj přístup k němu odvozuje od dobře zvládnuté percepce.“ Vedoucí zaměstnanci by měli v rámci své pozice zvládat umění argumentace, či-li schopnost přiměřeným způsobem prosadit svůj názor. Důležitým faktorem je také naslouchání.

Jak uvádí Urban (2013) vážným nedostatkem v komunikaci je situace, kdy nedostatečná informovanost postihuje vedení organizace a střední management či dochází-li k ní během zavádění změn v organizaci. Nedostatky v komunikaci především přivádějí pracovníky do situací, kdy kvůli nedostatku informací nemohou dobře plnit zadané úkoly. Naproti tomu správně fungující komunikace napomáhá k podpoře motivace zaměstnanců a jejich zapojení do řešení problémů. Pracovník, kterému jeho vedoucí naslouchá, se snaží aktivně přistupovat k řešení úkolů. Tudíž zvyšuje svou výkonnost.

### **3.4.3 Efektivní komunikace**

Aby vedoucí pracovník mohl být efektivní jak v oblasti sdělování, tak i tam kde jde o žádoucí ovlivňování pracovníků, měl by jednat v souladu se zákonitostmi sociálního sty-

ku uskutečňujícího se v rámci vertikálních vztahů v organizaci. Bedrnová, Nový et al (2007) uvádí tyto oblasti:

- řídicí pracovník by měl být schopen svým pracovníkům naslouchat, tak aby jim mohl v přiměřené míře poskytnout reflexi a dále na ně vhodně působit;
- manažer musí hledat cesty k tomu, jak práci obohatit a zlepšit podmínky, za nichž je práce vykonávána, jak optimalizovat podmínky komunikace mezi pracovníky při práci;
- vedoucí by se nikdy neměl při komunikaci s pracovníky zaměřovat je na záležitosti spojené s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace;
- řídicí pracovník musí být schopen a ochoten hovořit se svými lidmi bezprostředně o nich samých;
- při ovlivňování motivace pracovníků musí řídicí pracovník vhodně využívat všechny objektivně dostupné vnější stimuly.

Jednou z důležitých součástí komunikace je zpětná vazba. Zpětnou vazbu je vhodné využít při všech kontaktech v organizaci. Slouží k tomu, abychom si ověřili, zda námi předávaná informace byla druhou stranou správně pochopena. Využívá se hodně při školení nových zaměstnanců, při hodnocení a také při poradách. Neměla by být zaměřena na zaměstnance jako osobu ale spíše na jeho práci či konkrétní úkol.

Efektivnost komunikace ovlivňuje také pozitivní orientace jejich účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, který pomáhá vidět v obsahu komunikace inspirativní příležitosti a výzvy.

V druhé kapitole jsme se zaměřili na činnosti personálního řízení, které významným způsobem ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Tyto činnosti nejsou jen součástí práce personalistů, ale také manažerů. Jedná se hlavně o adaptaci nových zaměstnanců na pracovišti, jejich rozvoj a v neposlední řadě komunikace uvnitř společnosti. Úroveň spokojenosti zaměstnanců v uvedených oblastech bude nadále zkoumána v dotazníkovém šetření.

## 4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V následující kapitole si objasníme, jak můžeme pomocí motivace působit na výkony zaměstnanců, a tím zvyšovat úroveň jejich pracovní spokojenosti. Ačkoliv někteří autoři poukazují, že vztah pracovní spokojenosti a motivace není prokázán, bylo dle Kociánové (2010, s. 37) dosaženo shody v tom, že „pro pracovní aktivitu je podnětné zaměstnání, které umožňuje dosáhnout či zvýšit příjemné zážitky a udržet je a současně se vyhnout nepříjemným.“ Podíváme-li se na motivační faktory v uváděných motivačních teoriích, zjistíme, že většina z nich je ve firmách brána jako standart a není pochyb o jejich působení na spokojenost zaměstnanců.

Spokojenost v zaměstnání ovlivňuje celkové pracovní výkony zaměstnanců, proto zájmem většiny organizací je vytvoření co nejefektivnějšího motivačního programu a zajištění vyšší produktivity firmy. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly, které činnost člověka orientují a aktivizují určitým směrem (Bedrnová, Nový et al, 2002).

V menších a středních firmách bývá motivace spíše spjata se zpracováním mezd a výše odměn. Přesto hlavními přínosy organizace z dobře motivovaných pracovníků mohou být – loajalita a stabilizace zaměstnanců, vyšší výkonnost, vyšší efektivita, snížení stresu zaměstnanců, apod. (Evangelu, 2013).

### 4.1 Hlavní motivační faktory

Motivačním faktorem rozumíme určitou skutečnost, která motivaci vytváří. Na každého jedince může působit stejný faktor jiný směrem, tzn. jednoho zaměstnance motivuje a druhého naopak odrazuje. Bedrnová, Nový et al (2002) uvádějí tři rozměry motivace:

- Směr motivace – motivuje člověka k nějaké činnosti nebo jej naopak demotivuje.
- Intenzita motivace – dle síly motivace můžeme sledovat účinek dlouhodobý nebo krátkodobý.
- Stálost motivace – jedná se o míru schopnosti jedince překonávat vnější a vnitřní překážky při vykonávání motivované činnosti.

Armstrong (1999) rozlišuje motivaci vnější, kterou vyvolávají především vnější podněty okolí. Jako příklad uvádí možnost vydělání peněz, které následně slouží k uspokojování základních potřeb. Druhý typ motivace označuje jako vnitřní, jedná se o uspokojení vnitřních potřeb člověka. Lawler (1969) vypracoval tři hlavní charakteristiky, které pracovníka vnitřně motivují:

- zpětná vazba – zaměstnanec musí dostat informace o tom, zda pracuje dobře či nikoliv, očekává hodnocení pracovního výkonu,
- využití individuálních schopností – pracovník by měl ke své činnosti využívat schopnosti, které má a kterých si sám cení,
- autonomie – pracovník by měl mít pocit, že on sám má hlavní slovo při sestavování svých cílů a způsobů k jejich dosažení.

#### 4.1.1 Herzbergova motivační teorie

Jednu z nejznámějších teorií o motivačních faktorech vypracoval v roce 1959 Frederick H. Herzberg. Jedná se o teorii motivačních a hygienických faktorů. Vychází z toho, že lidé na jedné straně usilují o růst a seberealizaci, na straně druhé se chtějí vyhnout bolesti a nelibosti (Kasper a Mayrhofer, 2005). Na základě svého výzkumu zjistil, že pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují jak **faktory motivační**, které se vztahují přímo na práci, naplnění a seberealizaci, tak **faktory hygienické**, netýkající se práce samotné, ale pracovních podmínek. Motivační faktory vyvolávají spokojenost zaměstnanců a aktivizují pracovníky k vyšším výkonům. Zatímco faktory hygienické nedokážou vytvořit spokojenost s prací, pouze zabraňují nespokojenosti. Jako nejdůležitější motivační a hygienické faktory uvádí Herzberg tyto:



Motivační faktory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>- úspěšný výkon</li> <li>- uznání</li> <li>- vzestup</li> <li>- práce sama</li> <li>- odpovědnost</li> <li>- možnosti dalšího rozvoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plat</li> <li>- vztahy na pracovišti</li> <li>- politika a řízení firmy</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- osobní jistota zaměstnání</li> <li>- status</li> </ul>

Obr. 4.1: Motivační a hygienické faktory (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 244)

Hlavní přínosem pro praktické uplatnění Herzbergovi teorie spatřuje Dvořáková et al (2007) v těchto oblastech:

- vymezení dvou faktů motivace k práci a jejich rozdílného působení v procesu utváření spokojenosti a motivace zaměstnanců,
- vymezení odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a odpovědnost nadřízených za aktivaci motivátorů,
- potvrzení nutnosti průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti jako základ pro tvorbu kvalitní motivační strategie.

#### 4.1.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Další významnou koncepcí motivace lidského jednání je Maslowova teorie potřeb. Autor Abraham H. Maslow vymezil rozhodující lidské potřeby jako zdroje motivů jednání člověka. Následně potřeby uspořádal do „pyramidy“ způsobem vyjadřujícím význam potřeby v celé struktuře. Pyramida potřeb dle Maslowa je následující (Dvořáková et al, 2007):

1. Stupeň – fyziologické potřeby – musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Patří sem hlad, spánek, žízeň apod.
2. Stupeň – potřeby bezpečnosti – jedná se především o bezpečnost fyzickou a také ekonomickou. Vztahují se např. na nemoci, divoká zvířata či ztrátu zaměstnání.
3. Stupeň – sociální potřeby – jedná se o oblast mezilidských vztahů např. touha po kontaktu, lásce, vzájemné dávání a braní ve vztazích.

4. Stupeň – potřeby vlastního já – zahrnují dvě oblasti. Jedna vychází z lidského nitra a patří sem sebedůvěra, svoboda, nezávislost, vlastní síla. Druhá oblast se týká externích zdrojů tj. uznání, postavení, prestiž, úcta aj.
5. Stupeň – potřeby seberealizace – jedná se o vrchol potřeb jedince, jsou v zásadě neuspokojitelné. Někdy jsou nazývány jako potřeby růstu. Např. rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty, možnost ovlivňování okolí.

Hlavním smyslem tohoto uspořádání potřeb je, že teprve uspokojením nižší potřeby může vstoupit do vědomí jedince vyšší potřeba. Zároveň však struktura potřeb u jednotlivců může být různorodá. „Proto Maslow viděl v aktivaci stále vyšších potřeb vhodnou cestu pro podnik, jak k sobě připoutat a motivovat pracovníky“ (Kapsler, Mayrhofer, 2005, s. 249). Uplatňování Maslowovy teorie ve vyspělých zemích sleduje Dvořáková et al (2007) se zjištěním, že významné se ukazuje postavení ekonomických potřeb tj. udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jednotlivce a rodiny. Rozvoj dalších potřeb je podmíněn uspokojením v této oblasti.

#### 4.1.3 Další motivační teorie

Existuje několik dalších teorií, které se více či méně dotýkají motivace a ovlivňování pracovních výkonů zaměstnanců. V jejich významu pro sestavování efektivního motivačního programu se autoři odborné literatury rozcházejí.

**McGregorova teorie X a teorie Y** má dle Dvořákové et al (2007) významné důsledky pro oblast motivace. Teorie X vychází z principu vedení lidí autoritativním stylem, tedy pomocí návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků. Teorie Y umožňuje široké zapojení kreativity zaměstnanců, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů.

V roce 1965 zveřejnil John S. Adams **teorii spravedlnosti**, která je založena na tom, že motivace člověka výrazně ovlivňuje pocit spravedlnosti. Spravedlnost vnímá pracovník vůči odměně za jeho práci, tzn. zda je mzda za jeho námahu adekvátní a zároveň vůči kolegům tzn. zda není někdo za stejnou práci odměňován více. V praxi směřuje teorie spravedlnosti ke správné komunikaci rozdělování odměn, finančních či nefinančních, za práci.

Zajímavou teorií zabývající se motivací je teorie valence nebo-li **teorie očekávání**. Tuto teorii zveřejnil americký profesor Victor Vroom a motivaci v ní sleduje ve třech oblastech. Jedná se o oblast (Bedrnová, Nový et al, 2002):

- valence, jde o to, aby pracovník věřil v samotný cíl,
- instrumentality, přesvědčení o dosažitelnosti odměny,
- expektanci, důvěry v to, že za dosažení cíle, získám slíbenou odměnu.

## **4.2 Chvála a kritika jako motivační nástroj**

Stýblo (1992) uvádí, že jako významný motivační faktor na pracovníky působí jak chvála, tak kritika nadřízeného zaměstnance. Chvála za vynikající výkon motivuje pouze ve chvíli, kdy přichází ve správný čas a zároveň s finanční či hmotnou odměnou. Hlavním smyslem tohoto motivačního nástroje je sledovat to, co pracovníci dělají. Zaměstnanci by také měli být včas informováni o tom, že budou kontrolováni a následně chválení či kritizováni.

Jak jsme uvedli v předchozí kapitole, ideálním nástrojem pro předání zpětné vazby je rozhovor s pracovníkem. Při zaměstnání v telefonních centrech by měl být tento způsob zpětné vazby běžný při kontrole správnosti a efektivnosti hovorů. Uznání a kritika, které jsou hlavními motivačními aspekty rozhovoru, obsahují právě hodnocení výkonů a chování pracovníka pracovníkem výše postaveným. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 234) tvrdí, že kritika a uznání ovlivňují výkonnost pracovníků a charakterizují se čtyřmi hledisky:

- a) Hledisko informace – uznání a kritika dávají pracovníkovi informaci o odchylkách od požadovaného stavu.
- b) Hledisko učení – uznání vyjadřuje souhlas s dosavadním výkonem a podporuje v další činnosti, zatímco kritika musí by měla být konstruktivní tzn. měla by naznačit nové postupy řešení.
- c) Hledisko motivace – rozhovor obsahuje hodnocení a na motivaci jedince může působit různými směry.
- d) Sociální hledisko – uznání přijímá jedinec lehčeji než kritiku, která může vést k rezignaci. Je proto nutné, používat kritiku i uznání v přijatelné míře.

### 4.3 Manažerský styl řízení

Mezi významné motivační faktory patří v neposlední řadě i převažující styl vedení podřízených. Způsob, jakým manažer přistupuje k vedení pracovníků, ovlivňují především jeho osobní charakteristiky. V jeho stylu vedení a komunikaci podřízení sledují, nakolik si skutečně váží svých podřízených, jejich práce a jakým způsobem umí sdělovat pozitivní nebo negativní informace.

Evangelu (2013, s. 104) uvádí čtyři nejčastější typy manažerských stylů:

- **stmelující** manažer: Soustředí se na vytvoření efektivně spolupracující týmu, vytváří harmonii, používá nápomocný styl komunikace. Nevýhodou může být, že po delší době tým začíná stagnovat, neboť se názory členů sjednotí natolik, že se nepodněcují k novým nápadům.

- **výzvodý** manažer: Rád připravuje různé soutěže pro zaměstnance, aby ten nejlepší mohl být veřejně odměněn. Tento manažer upřednostňuje vysoce aktivní zaměstnance. Nevýhodou toho přístupu je, že ostatní členové týmu se postupně stávají průměrnými zaměstnanci, kteří postupem času firmu opustí a zůstávají jen bojovné typy, kteří nejsou ochotni spolupracovat.

- **charismatický** manažer: V jeho chování se zřetelně projevuje úcta ke druhým lidem, zároveň s trpělivostí a schopností hledat důvody neúspěchu druhých lidí. Je oblíbený u svých podřízených, ale právě oblíbenost zavazuje jeho podřízené takovým způsobem, že se nechtějí svými dovednostmi přiblížit k jeho kvalitám.

- **spravedlivý** manažer: Snaží se být maximálně spravedlivý ke svým podřízeným a učinit proces hodnocení co nejvíce průhledný. Za tímto účelem dovede sestavit tabulky a konkrétní hodnotící mechanismy. Tyto parametry se však postupem času stanou určitou normou, během půl roku celý systém upadá do průměru. Navíc není oceňována kreativita a alternativní myšlení členů týmu.

Moderní a profesně zralý manažer by neměl inklinovat k jednomu stylu řízení, ale řídit se aktuální situací. Původ problému hledá nejprve u sebe, u svého stylu řízení a ve svých osobnostních charakteristikách.

V literatuře nalezneme i další styly vedení zaměstnanců, dle toho jak vysokou spoluúčast na řízení pracovníci mají. Dvořáková et al (2007, s. 186-187) člení styly dle R. Likerta do čtyř skupin:

- Direktivně autoritativní styl vedení – manažer je autokrat, nedůvěřuje svým podřízeným, motivuje pomocí obav a postihů; komunikace pod jeho vedením probíhá pouze vertikální formou tzn. shora dolů; rozhoduje pouze sám.
- Liberální autoritativní styl vedení – manažer podřízeným důvěřuje; pro motivaci využívá odměn a trestů z nesplněných úkolů; někdy vyžaduje po zaměstnancích nápady a názory; některé činnosti deleguje, avšak uplatňuje kontrolu.
- Konzultativní styl vedení – manažer o něco více důvěřuje podřízeným; využívá jejich nápady a názory k lepším postupům; podporuje obousměrnou komunikaci; zásadní rozhodnutí provádí manažer, zatímco specifická zaměstnanci, kteří jsou hierarchicky přímo pod ním.
- Participativně – skupinový styl – manažer již plně důvěřuje podřízeným; tvůrčím způsobem zpracovává nápady podřízených; podle rozsahu spoluúčasti skupin do aktivity směřující k dosažení cílů poskytuje ekonomické odměny; jedná se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery; rozhodování probíhá na všech úrovních organizace. Tento styl dosahuje největších úspěchů.

#### **4.4 Podniková kultura jako motivační koncepce**

Jako významný motivační prvek působí na zaměstnance také podniková kultura. Stýblo (1992, s. 67) doslova uvádí, že „jde o rozvíjení a posilování těch kolektivních hodnot, všeobecně přijímaných jako normy chování, těch tradic, způsobů myšlení lidí a nepsaných pravidel jejich jednání, které všeobecně podporují motivaci, tvořivost a podnikavost pracovníků a celých kolektivů.“ Podnikovou kulturu pozitivně ovlivňují podnikové zvyklosti, investice do pracovníků, morální normy či styl vedení lidí. Podnikovou kulturu nelze nařídit, protože vyjadřuje vžité hodnoty, regulující chování pracovníků v konkrétních situacích. Pokud se všichni zaměstnanci ztotožní s kulturou podniku, jsou motivovanější než zaměstnanci jiných firem.

Bedrnová a Nový et al (2002) potvrzují, že koncepce podnikové kultury ovlivňuje významným způsobem jednání pracovníků. Rozlišují podnikovou kulturu slabou, jejíž vliv je minimální a silnou, která mimořádně silně působí na průběh podnikových jevů. Abychom mohli hovořit o silné podnikové kultuře, musí splňovat 3 podmínky: jasnost, rozšířenost a zakotvenost. Výhody a nedostatky silné podnikové kultury jsou shrnuty v následující tabulce.

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
VÝHODY	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Rychlá implementace rozhodnutí	Blokace nových strategií
Značná identifikace s podnikem a loajalita	
Vysoká jistota a důvěra pracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	

Obr. 4.2: Výhody a nevýhody podnikové kultury (Bedrnová a Nový et al, 2002, s. 495)

Úroveň podnikové kultury nepochybně ovlivňuje postoj zaměstnanců vůči organizaci. Pro účely této diplomové práce však nebude úroveň podnikové kultury ve vybrané organizaci zkoumána.

Ve třetí kapitole jsme vymezili hlavní motivační faktory a některé motivační teorie, které vysvětlují různé přístupy k možnostem, jak působit na motivaci zaměstnanců. Mezi důležité motivační prvky jsme zahrnuli také styl vedení manažerů. Chování a styl vedení manažerů vůči svým podřízeným může významně ovlivnit jejich spoulenost v zaměstnání. Santlerová (2011) uvádí, že negativní vztah pracovníka s týmovým vedoucím je v 90 %

důvodem odchodu pracovníka ze společnosti. Proto se těmto faktorům budeme dále věnovat při sestavování dotazníku v rámci praktické části diplomové práce.

## 5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Čtvrtou kapitolu diplomové práce zaměříme na oblast hodnocení pracovníků. Jelikož je hodnocení zaměstnance spojeno s jeho následným odměňováním, řadíme ho mezi faktory, které působí na spokojenost s prací. Ve sledované organizaci dochází k hodnocení téměř denně, proto je nesmírně důležité sledovat, jak jsou zaměstnanci se svým hodnocením spokojeni.

Dvořáková et al (2007, s. 256) chápe hodnocení „jako jeden z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, ale i rozvoje řízení podnikového systému.“ Můžeme se setkat s tím, že zaměstnanci jsou sice hodnoceni, ale často o tom ani neví, proto je takto nastavený systém hodnocení nijak nestimuluje. Dalším případem může být nespravedlivé hodnocení, které snižuje chuť zaměstnance k lepším výkonům. Rozdíly úrovně hodnocení zaměstnanců ve firmách ovlivňují např. činnosti, které firma provozuje, počet zaměstnanců nebo jen samotný přístup managementu. V této kapitole se budeme věnovat možnostem, které správně nastavený systém hodnocení přináší.

Bedrnová a Nový et al (2002) rozlišují dva základní styly hodnocení. Jedná se o hodnocení neformální a formální. **Neformální hodnocení** probíhá formou pochvaly či kritiky v návaznosti na konkrétní činnost zaměstnance. Toto působí v rovině emocionální, jelikož jde o zpětnou vazbu a pracovník cítí, nakolik je jeho práce pro podnik důležitá. Získává uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, což výrazně zvyšuje jeho ochotu pracovat a dosáhnout lepších výkonů. **Formální hodnocení** má předem stanovený průběh a zaměstnanec většinou ví, kdy a za co bude hodnocen. Z formálního hodnocení management čerpá podklady pro odměňování.

### 5.1 Význam a důležité aspekty hodnocení

Aby bylo hodnocení pracovníků účinné, musí být dodržována určitá pravidla, která jsou společná všem stylům a metodám hodnocení. „Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová, Nový et al, 2002, s. 365)



Armstrong (1999, s. 252) vidí v hodnocení pět klíčových oblastí pro podporu pracovního výkonu. Jsou to:

- a) Měření – hodnocení pomocí porovnání s dohodnutými normami.
- b) Zpětná vazba – předání informací, o tom jak zaměstnanec pracoval.
- c) Pozitivní posílení vědomí – formou konstruktivní kritiky se ukazují cesty k ještě lepším výkonům.
- d) Výměna názorů – formou rozhovoru je zajištěna otevřená výměna názorů jak hodnotících, tak hodnocených.
- e) Dohoda – hledání společných řešení k překonání pracovních problémů, které se objevily.

Bedrnová, Nový et al (2002) spatřují význam pracovního hodnocení následující:

- hlubší poznání pracovníků umožňuje managementu lepší přípravu pro vedení, vymezení úkolů, vhodnější rozmístění a úpravy jejich platového hodnocení;
- sdělení hodnocení umožňují pracovníkům konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje se stanoviskem vedoucího;
- díky hodnocení získává pracovník představu o dalších perspektivách v podniku, což ovlivňuje jeho výkonnost a spokojenost.

Pro organizaci je hodnocení důležité z pohledu plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Dle Koubka (2007) pomáhá systém hodnocení umístit správného člověka na odpovídající pozici, aby byly optimálně využity jeho schopnosti. Zároveň je zajištěno spravedlivé odměňování a vzdělávání pracovníků. V neposlední řadě vede ke zlepšení pracovního výkonu a motivaci.

### **5.1.1 Kdo provádí hodnocení**

Hodnocení pracovníků by mělo být nedílnou součástí personálních činností managementu. Proto delegování této činnosti je nežádoucí a vede k oslabování autority vedoucího pracovníka. Přesto existují různé přístupy k tomu, kdo může hodnocení provádět. Bláha et al (2013, s. 56-57) uvádí následující kombinace:

- 1) Přímí nadřízení hodnotí své podřízené.  
Jedná se o nejčastěji využívaný přístup, který vychází z předpokladu, že přímý nadřízený je člověk nejvíce kvalifikovaný k tomu, aby spravedlivě hodnotil své zaměstnance. Nevýhodou tohoto přístupu je, že nadřízení mohou být ovlivněny předsudky nebo zaujatostí.
- 2) Zaměstnanci hodnotí své nadřízené.  
Smyslem tohoto přístupu je poskytnout manažerům inspiraci pro zlepšení jejich řídicích a sociálních dovedností. Hlavními přínosy jsou identifikace schopných manažerů, zlepšení výkonnosti manažerů, zlepšení komunikace uvnitř organizace a posílení spokojenosti zaměstnanců. Nevýhodou je negativní reakce ze strany manažerů a případné obavy na straně zaměstnanců z odvetných dopadů jejich hodnocení.
- 3) Členové týmu se hodnotí navzájem.  
Cílem je poskytnout zaměstnanci informaci, jak na jeho práci a výkony pohlízejí kolegové. Je doporučováno, aby hodnocení ze strany spolupracovníků fungovalo jen jako doplnění pravidelného hodnocení, neboť hrozí zaujatost některých kolegů či neochota hodnotit jeden druhého. Tento přístup by měl vést k posílení vzájemné spolupráce pracovníků a zvýšení kvality práce.
- 4) Sebehodnocení.  
Donutí zaměstnance zamyslet se nad svými slabými a silnými stránkami a navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení.
- 5) Zaměstnanci jsou hodnoceni hodnotiteli z vnějšího okolí.  
Tento přístup nejčastěji zahrnuje hodnocení externími zákazníky, čímž se snaží posílit jejich spokojenost a podpořit orientaci zaměstnanců na zákazníky.
- 6) 360° zpětná vazba  
Hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Zpětná vazba má zpravidla podobu nějaké klasifikace týkající se různých stránek výkonu. Hodnotit mohou zákazníci, přímý nadřízený, podřízení, spolupracovníci či samotný zaměstnanec.

## 5.2 Metody hodnocení

Metod hodnocení pracovníků je celá řada, a navíc mají ještě řadu variant. Některé vycházejí z výsledků práce, jiné jsou zaměřené na plnění norem nebo se zaměřují na chování a potenciál zaměstnanců. Dvořáková et al (2007) uvádí jako základní členění dle toho, zda jsou orientovány na minulost (výsledky práce) či budoucnost, tzn. identifikují potenciál zaměstnance.

Bláha et al (2013) člení metody na dvě hlavní skupiny - metody srovnávací a nesrovnávací.

### 5.2.1 Srovnávací metody

Tyto jsou založeny na porovnávání mezi sebou na základě jednotlivých kritérií. Srovnávání musí probíhat u zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci.

**Metoda pořadí** sestaví zaměstnance do určité hierarchie úspěšnosti na základě jediného předem vybraného kritéria. Pokud chceme využít **metodu přidělení bodů**, je potřeba sledovat více kritérií, přičemž každému je přiřazeno určité bodové ohodnocení. **Metoda párového** srovnávání srovnává každého s každým a bod je připsán tomu lepšímu. Dle počtu získaných bodů lze pak sestavit pořadí hodnocených (Bláha et al, 2013). Aby organizace předcházely tendenci klasifikování zaměstnanců středními hodnotami, lze využít tzv. **metodu nucené distribuce**. Hodnotitel musí hodnocené rozdělit do určitých výkonnostních skupin. Tím lze odhalit zaměstnance méně výkonné, průměrné, ale i nejvýkonnější.

### 5.2.2 Nesrovnávací metody

Nesrovnávací metody hodnotí zaměstnance na základě předem stanovených kritérií, přičemž stanovená škála kritérií by v celém formuláři měla být jednotná (Bedrnová, Nový et al, 2002). Patří sem **metoda MBO**, která se v praxi používá hlavně pro hodnocení manažerů a technicko-hospodářských pracovníků. Je založena na hodnocení cílů, přičemž je nezbytné, aby cíle dodržovaly pravidla SMART. K nejčastěji používaným metodám patří **hodnotící stupnice**. Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně určitého kritéria. Každý stupeň je obodován a suma dosažených bodů za všechna kritéria udává

celkové hodnocení. Nejčastěji je používána pěti bodová stupnice, neboť nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci.

**Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Sales) je „založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na konkrétním pracovním místě (Dvořáková et al, 2007, s. 266).“ Pracovní jednání je zařazeno do několika stupňů v rozmezí od „vynikající“ po „nepřijatelné“. Metoda je náročná na přípravu, ale velkou výhodou je, že pro každý stupeň hodnocení je vypracován popis znaků pracovního chování daného stupně.

**Metoda klíčových událostí** vychází ze záznamů o kritických událostech hodnoceného, které zaznamenává hodnotitel. Sledují se případy vysoce efektivního nebo neefektivního jednání. Chce – li firma hodnotit sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, jako např. prezentační či komunikační dovednosti, spolupráci, kreativitu apod. pak může využít **metody assessment centre**. Informace jsou získány prostřednictvím testování a řešení případových studií a cvičení. Při hodnocení **metodou mystery shopping** hodnotitel vystupuje v roli zákazníka a sleduje chování zaměstnance.

V praxi se společnosti spíše přiklání k metodám, které jsou pro hodnotitele i hodnotící snáze pochopitelné a zvládnutelné. Často se setkáváme s kombinací více metod na jednu. Organizace se tím snaží předejít omezení, které vyplývají z využití jediné metody.

### 5.3 Nedostatky v hodnocení zaměstnanců

V literatuře je uvedena široká škála chyb a nedostatků v hodnocení pracovníků. Jsou to většinou problémy, které se opakují. Proto je vhodné každého hodnotitele před hodnocením řádně proškolit, aby těmto jevům bylo předcházeno. Bláha et al (2013, s. 62) uvádí následující chyby při hodnocení:

- Chyba shovívavosti – hodnotitel soustředí hodnocené pracovníky výrazně na pozitivní konec stupnice, místo toho aby byli spíše rozptýleni.
- Chyba přísnosti – všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm než by měly být.

- Centrální tendence – hodnotitel směřuje výsledky hodnocení všech zaměstnanců do průměru. Lepší pracovníci jsou tím demotivováni, naopak horší nabydou dojmu, že je vše v pořádku.
- Efekt nedávnosti – hodnotitel nebere v úvahu výsledky celého období, ale hodnotí pouze pod vlivem nedávných výsledků.
- Předsudky – zaujatost vůči určitým skupinám lidí může negativně ovlivnit hodnocení.
- Chyba kontrastu – hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci více než se standardy výkonnosti.
- Sebeprojekce – hodnotitel hodnotí lépe pracovníky, kteří mají podobné postoje, zájmy a hodnoty jako on sám.
- Chyba „haló efektu“ – spočívá v povýšení jednoho pozitivního znaku pracovního chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní jednání.

Dvořáková et al (2007, s. 276) uvádí jako další chybu hodnotitelů tzv. chybu favorismu. Jedná se např. o využití hodnocení k likvidaci a pomyslné potlačení konkurence, nebo naopak vyzdvihování přátel na úkor výkonnějších pracovníků. Tyto chyby svědčí o nedostatku etiky hodnotitele a může se také jednat o protiprávní jednání.

Hodnocení zaměstnanců je často diskutované téma nejen mezi manažery, ale i mezi samotnými hodnocenými pracovníky. Proto jsme v této kapitole shrnuli nejčastější metody hodnocení, aspekty tohoto hodnocení a nejčastější chyby při hodnocení. V praktické části budeme zjišťovat, zda je hodnocení v očích zaměstnanců vnímáno jako přínos pro jejich rozvoj.

## 6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Kromě nastavení procesů v organizaci, spolupráce s kolegy, úrovně komunikace s nadřízenými, srozumitelnosti předávání úkolů patří mezi oblasti, které nás v zaměstnání ovlivňují, také samotné pracovní prostředí. Proto pátou kapitolu zaměříme na podmínky pro pracovní výkon, z nichž některé jsou zákonem předepsány, ale především mohou pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Zejména půjde o optimální pracovní podmínky při administrativní práci, do které můžeme zařadit právě práci v telefonním centru.

### 6.1 Pracovní podmínky

Dle Koubka (2007, s. 353) tvoří „pracovní prostředí souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami jako jsou technologie, organizace práce vytváří faktory, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.“ Na jednu stranu je důležité si uvědomit, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových a světelných podmínkách, na druhou stranu právě tyto pracovní podmínky vnímáme ihned po vstupu na pracoviště. Zájemem podniku by mělo být vytváření lepších podmínek práce ze dvou důvodů: lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu v důsledku lepší pracovní pohody a druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní prostředí dává vedení společnosti jasně najevo, že jeho zaměstnanci a jejich práce je pro něj důležitá (Bedrnová, Nový 2002). Jak uvádí Koubek (2007, s. 353), „náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“

Vytvoření pracovního prostředí, které by vyhovovalo nárokům a potřebám každého zaměstnance je složitý úkol, neboť spočívá ve hledání správného řešení v oblasti kultury práce a záleží na technických a estetických složkách prostředí. Jak uvádí Štikar et al (2003) je úroveň pracovního prostředí dána zejména:

- materiálními podmínkami (úroveň prostoru, strojů, zařízení, osvětlení apod.)
- sociálními podmínkami (sociální klima, mezilidské vztahy, vztahy k nadřízeným apod.)
- organizačními podmínkami (organizace práce, systém informačních toků, systém závad)

- subjektivními činiteli (kulturní úroveň pracovníka, hygienické návyky, úroveň znalostí apod.)

### 6.1.1 Fyzikální podmínky

Úroveň fyzikálních podmínek práce je v zájmu ochrany zaměstnance stanovena hygienickými předpisy a můžeme ji objektivně měřit. Nepříznivé fyzikální podmínky se mohou projevit snížením pracovního výkonu, snížením produktivity či zvýšením nehodovosti. Člověk pracující v takových podmínkách pocítuje „nepohodu“ (Štikar et al, 2003).

Mezi fyzikální podmínky patří **pracovní ovzduší** tvořené teplotou, vlhkostí a prouděním vzduchu. Jak nadměrné množství tepla, tak podchlazení působí na organismus nevhodně nebo přímo škodlivě. Jak uvádí Dvořáková et al (2007), můžeme optimální mikroklimatické podmínky stanovit na základě zohlednění vykonávaného druhu práce v konkrétním prostředí. Na všech pracovištích musí být zajištěna dostatečná výměna vzduchu přirozeným nebo nuceným větráním.

V posledních letech se mnoho kancelářských prostor spojuje a vytváří se tzv. open space. Velké místnosti kde pracuje často i několik desítek lidí. Typickým příkladem jsou call centra, která se tímto snaží podporovat týmového ducha, zajistit rychlou komunikaci a zároveň vytvořit prostředí podporující soutěživost. Na druhou stranu je právě v těchto prostorech velmi obtížné vyjít vstříc všem zaměstnancům a zajistit např. ideální teplotu místnosti v létě při používání klimatizace. To může vést k častým sporům mezi zaměstnanci a vrcholit psychickými problémy či odchodem z firmy.

Dalším prvkem, který spadá do fyzikálních podmínek pracovního prostředí, je **hluk**. Koubek (2007) jej definuje jako „zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek.“ Opět je potřeba rozlišovat různé druhy zaměstnání, abychom stanovili optimální a dosažitelnou úroveň hluku. Oproti jiným fyzikálním podmínkám je hluk specifický v tom, že případné poškození sluchu způsobuje postupně, často bez vnímání zaměstnance. Pro účely této diplomové práce je potřeba zařadit do hlučného prostředí i hluk, který může být způsoben pracovní činností ostatních zaměstnanců. Sice nepoškodí naše sluchové ústrojí, ale ztěžuje náš pracovní výkon.

**Osvětlení** pracovního prostředí má také vliv na úroveň našeho výkonu. Sleduje se množství světla na daném pracovišti, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla. S osvětlení souvisí i **barevnost pracoviště**, která má vliv na zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků.

### **6.1.2 Prostorové řešení pracoviště**

Hlavní podstatou organizace je zaměstnanec, po kterém je vyžadována určitá činnost. Proto je nutné připravit takové podmínky, které přispějí k jeho spokojenosti a k jeho lepším pracovním výkonům. Uspořádání pracoviště je důležité jak v profesích manuálních, tak duševních.

Rutinní práce většinou upoutá zaměstnance do určité pracovní polohy. Zaměstnavatel by takovému zaměstnanci měl umožnit střídání pracovních poloh. Při práci v call centrech bývá umožněno zaměstnancům procházení při telefonování, což sice přispívá k jejich aktivitě, ale zároveň dochází k rušení ostatních kolegů.

Pro každou práci je nezbytně nutné mít vhodné zorné podmínky, které si případně sám zaměstnanec může měnit. Při práci s počítačem je stanoven optimální pohled na obrazovku monitoru v úrovni očí a horního řádku obrazovky. (Gilbertová, Matoušek 2002)

Koubek (2007) dále uvádí jako důležité optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou. Rozmístění pracovních prvků by mělo být stabilní v závislosti na četnosti používání těchto prvků. Pro kancelářskou práci je nezbytně nutné řešit umístění tiskárny, klávesnice, myši a případně dalších kancelářských pomůcek. Podmínkou je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a aby se nerušili.

Ve všech případech by měl zaměstnavatel dbát na maximální bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníka. Základní požadavky na prostorové řešení jsou zakotveny v řadě zákonných opatření, hygienických norem i ergonomických zásad.

### **6.1.3 Sociálně psychologické podmínky práce**

Člověk je tvor společenský s diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Proto by zaměstnavatelé měli připravit pro zaměstnance takové prostředí, kde budou moci



být v kontaktu s ostatními a zároveň, kde bude dostatek prostoru a klidu pro očekávané pracovní výkony. Koubek (2007) uvádí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen ostatními, zatímco u fyzické práce je sdílení prostoru většinou vítáno. Opět dochází k otázce (ne)vhodnosti společných kancelářských prostor tzv. open space. Každý zaměstnavatel musí zvážit, zda bude sledovat především výhody tj. zefektivnění komunikace, flexibilita při řešení úkolů, vyšší produktivita, nižší náklady, větší možnost kontroly nebo zohlední i negativa jako jsou ztráta soukromí, častější spory, neosobní prostředí, obtížné soustředění a vyšší nemocnost.

Dle Santlerové (2011, s. 152) jsou pro zaměstnance telefonních center „hlavními motivátory dobrý tým a schopný vedoucí.“

Bedrnová (2002) vidí jako další významný prvek ovlivňující spokojenost atmosféru uvnitř pracovní skupiny. Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale měl by mít kompetence k tomu, aby mohl ovlivnit dění ve skupině. Uvnitř skupiny se utvářejí určité normy a pravidla, které se neustále vyvíjejí. Aby manažer mohl ovlivňovat dění ve skupině, musí si získat její důvěru. Nejčastěji tím, že skupinu respektuje jako celek, uznává její chování a spravedlivě se chová ke všem členům.

V souvislosti s děním uvnitř skupiny je důležité také sledovat jaký vliv má soutěživost na pracovní výsledky skupiny. Bedrnová (2002) tvrdí, že v každé pracovní skupině si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnávání v dobré skupině člověk posiluje své sebevědomí v případě, že je výsledek porovnání pozitivní. V případě, že je negativní, tak jej srovnání povzbuzuje k lepším pracovním výkonům. Pokud je pracovní skupina špatná, pak porovnávání výkonů působí ve všech směrech negativně. Stejně tak soutěživost mezi skupinami je většinou prvkem podněcujícím motivaci lidí, může však přerůst do přehnaného soupeření. Manažeři využívají soutěživosti zaměstnanců především pro motivaci lidí na prodejních pozicích. Telefonní centra jsou tím nejlepším místem, kde lze sledovat, zda a jaký vliv může mít právě podněcovaná soutěživost.

## **6.2 Pracovní režim**

Výrazným způsobem ovlivňuje naše vnímání spokojenosti v zaměstnání také pracovní režim práce. Každý člověk potřebuje v průběhu pracovního dne přestávky pro načer-

pání energie. Jsou-li tyto přestávky příliš krátké, vzniká únava. Únava je přirozeným jevem, avšak dostatečným odpočinkem se jí dá předcházet. Štikar (2003, s. 44) definuje únavu jako „postupné ubývání výkonnosti, jež vzniká po určité době opakováním výkonu.“ Zákonem je stanovena přestávka na jídlo a oddych v délce 30 min., a to nejdéle po šesti hodinách práce (Zákoník práce – č. 262/2006 Sb.).

Práce, které je neustále stejná, může vést k pocitům nudy, zbytečnosti, námahy a ke ztrátě zájmu o práci. Monotónní práce ovlivňuje jedince různým způsobem. Někteří pracovníci snášejí monotónnost prací poměrně dobře, přináší jim pocit stálosti a jistoty, druhým může být taková práce doslova nepříjemná (Štikar 2003). Odpočinek v podobě krátkých přestávek má tendenci odstraňovat nepříznivý vliv monotónní práce, avšak nepomůže k tomu, aby se pracovník této práci přizpůsobil.

Mluvíme-li o práci na počítači, je potřeba pamatovat na to, že zaměstnanci mají nárok na pravidelné přestávky na základě práce se zrakovou zátěží. Dle nařízení vlády (Sbírka zákonů č. 361/ 2007), hlava VI, § 35 je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnanci přerušit práci pro bezpečnostní přestávku v trvání 5 až 10 minut po každých 2 hodinách nepřetržité práce, případně zajistit zaměstnancům střídání náplně práce.

Poslední kapitulu teoretické části diplomové práce jsme věnovali pracovnímu prostředí, neboť zahrnuje většinou viditelné a zřetelně formulovatelné prvky, které denně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Cílem zaměstnavatelů by mělo být vytvoření takového pracovního prostředí, kde se zaměstnanec bude identifikovat se svou prací a ta se stane nedílnou součástí jeho života. Kromě identifikace s prací lze sledovat také identifikaci s podnikem, což je charakterizováno přijetím cílů podniku (Bedrnová, Nový 2002). Při propojení těchto dvou identifikací bude pracovní výkon zaměstnance dlouhodobě vysoký a bude pracovat odpovědně, hospodárně a tvořivě.

Závěrem teoretické části zopakujeme, že sledování spokojenosti pracovníků je důležité jak pro jejich pracovní pohodu a efektivnost při práci, tak pro zvyšování prosperity podniku samotného. Každá firma by tedy měla soustředit svou pozornost na lidské zdroje a reagovat na měnící se potřeby svých zaměstnanců.

Vymezili jsme si, že v rámci personálního řízení, hodnocení, motivace a pracovního prostředí může společnost působit na zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců. Jak zaměstnanci vnímají tyto oblasti v telefonním centru banky XY, budeme zjišťovat pomocí dotazníkového šetření v rámci praktické části.

## **7 CHARAKTERISTIKA TELEFONNÍHO CENTRA BANKY XY**

V rámci praktické části diplomové práce budeme zkoumat spokojenost zaměstnanců telefonního centra banky XY ve Zlíně. Telefonní centrum bylo zvoleno z důvodu, že zaměstnanci telefonních center většinou nejsou schopni vykonávat tuto práci s dostatečným sebeuspokojením po dobu delší než 2 roky. Vlivů působících na jejich spokojenost, případně vyčerpání, může být více. Pomocí dotazníkového výzkumu budeme sledovat několik hlavních faktorů, které na spokojenost zaměstnanců významně působí v kontrastu s fluktuací zaměstnanců a jejich případné změny v závislosti na délce pracovní poměru či věk.

### **7.1 Telefonní centrum banky XY ve Zlíně**

Telefonní centrum ve Zlíně bylo založeno v roce 2008 z důvodu zvyšujícího se počtu klientů banky XY a přibývajících požadavků na řešení bankovních služeb po telefonu. Kapacita budovy telefonního centra v jiném městě tenkrát neumožňovala další rozšíření, proto vedení banky zvolilo založení druhého telefonního centra ve Zlíně.

#### **7.1.1 Poskytované služby telefonního centra ve Zlíně**

##### **Expresní linka**

Byla první službou, kterou TC ve Zlíně začalo po svém založení aktivně poskytovat. Jedná se o telefonní bankovníctví, prostřednictvím něhož klienti mohou přes telefonního bankéře (pozn. Označení bankéř je v této práci uváděno pro pozice obsluhující bankovní klienty po telefonu a je synonymem k pojmu telefonní bankéř) provádět téměř všechny typy bankovních operací jako zadání plateb, trvalých příkazů, inkas, kontrola zůstatků, historie transakcí, blokace karet apod.

Aktuálně pracují ve Zlíně dva týmy vyřizující příchozí telefonáty na expresní linku v celkovém počtu 30 zaměstnanců. V hodinách, kdy není dostatek příchozích hovorů, mají tyto bankéři na starosti odchozí telefonáty v podobě dotazníku spokojenosti klientů.

### Linka penzijního fondu

Tuto linku obsluhuje 7 speciálně vyškolených bankéřů na problematiku penzijní společnosti, penzijního pojištění. Prostřednictvím příchozích telefonátů mohou měnit úložky klienta na penzijním spoření, zodpovídají otázky týkající se smluvní dokumentace klientů a v případě potřeby domlouvají schůzky klientům s jejich bankovními poradci na pobočce banky.

### Spojovatelka

Vyškolení bankéři vyřizují telefonáty klientů, kteří se nemůžou dovolat svému bankovnímu poradci. Hovor je tak automaticky přeměřován na linku Spojovatelky, která může s klientem naplánovat schůzku do diáře bankovního poradce, případně sdělit potřebné informace ohledně otevírací doby pobočky.

### Prodejní specialista

Jedná se o bankéře, jejichž náplní práce je oslovování klientů s nabídkou různých produktů banky XY. Tuto službu zajišťuje 7 prodejních týmů. Právě prodejní oddělení bylo zvoleno pro zpracování výzkumu v rámci diplomové práce, proto jsou další podrobnosti uvedeny v následující kapitole.

## **7.2 Pracovní prostředí telefonního centra banky XY ve Zlíně**

Telefonní centrum zabírá jedno poschodí historické budovy ve středu města. Pro zaměstnance jsou k dispozici dvě kuchyňky, sociální zařízení, školící místnost, dvě zasedací místnosti. Prostory telefonního centra jsou rozděleny na tři velké haly tzv. open space. Každá hala je plně klimatizována.

Zaměstnanci mají pomocí dvou sodobarů zajištěn přístup k pitné, případně perlivé vodě.

Každý telefonní bankéř má své vlastní pracovní místo. Pracovní místo zaměstnance je tvořeno pracovním stolem, stolním počítačem, kancelářským křeslem, poličkou a vlast-

ními sluchátky. Místa jsou od sebe oddělena přepážkami pro omezení šíření hluku, čímž vzniká pro každého zaměstnance jakýsi osobní pracovní prostor označený mezi bankéři jako „kójka“.

## **8 PRODEJNÍ ODDĚLENÍ – TELESALES**

Uvedené informace vycházejí z mé osobní zkušenosti při zaměstnání na prodejní pozici v letech 2011-2014, dále jsem je získal při konzultaci s manažerem telefonního centra banky XY ve Zlíně dne 31. 3. 2015. Informace ohledně systému odměňování, hodnocení a fluktuace mi byly předány na personálním oddělení telefonního centra. Otázky rozhovoru s manažerem telefonního centra jsou uvedeny v Příloze č. 1.

### **8.1 Požadavky na přijetí a zaškolení nových zaměstnanců**

Pro přijetí na pozici telefonního bankéře do prodejního oddělení telesales je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, zkušenosti s prodejem, aktivní přístup k řešení problémových situací, zvládání stresových situací, komunikační dovednosti, základní ovládnutí PC a chuť učit se novým dovednostem.

Na pozici telesales jsou přijímáni jak externí, tak interní uchazeči. Pro zaměstnance na expresní lince je posun na prodejní pozici možností kariérního růstu. Naopak zaměstnanci z prodejní pozice nejčastěji usilují o posun do pobočkové sítě na pozici bankovních poradců, případně na vyšší pozice uvnitř telefonního centra.

Zaškolení nově přijatých zaměstnanců probíhá formou týdenního školení. Cílem je, aby nový zaměstnanec získal povědomí o produktech banky, naučil se pracovat s bankovními aplikacemi a nabyt jistotu při prodejní komunikaci po telefonu. Školení provádí vedoucí týmů (dále jen vedoucí) ve spolupráci se seniorními bankéři. Po týdnu školení se zaměstnanec připojí k určenému týmu (cca 12 pracovníků) a začne telefonicky oslovovat klienty. Při prvních hovorech za jeho zády sedí vedoucí, který naslouchá jeho komunikaci, kontroluje ovládnutí aplikací a následně dává doporučení k hovorům.

### **8.2 Charakteristika pracovního místa telesales**

Hlavní náplní telefonního prodejce je nabídka a prodej bankovních produktů. Většinu svého pracovního dne tráví oslovování klientů banky s nabídkou konkrétního produktu či služby. Reakce a požadavky klientů vkládá do univerzální bankovní aplikace. Všechny hovory jsou nahrávány pro zpětnou kontrolu.

V telefonním centru lze prodejní hovory rozdělit do dvou skupin. Jsou to hovory, ve kterých se bankéř snaží klienta nadchnout pro konkrétní produkt a následně domluvit schůzku s jeho bankovním poradcem. Druhý typ hovorů je zaměřen na přímý prodej po telefonu tzn. pokud má klient o produkt zájem, vyplní s bankéřem formulář a sjedná si tím produkt po telefonu. Toto rozdělení je důležité pro hodnocení úspěšnosti prodeje, jelikož lze obtížně srovnávat přímý prodej s „prodejem“ schůzky, na kterou klient v podstatě nemusí dorazit nebo si žádný produkt nesjedná. Dle slov manažera telefonní centra je proto vize vedení odbourat „schůzkové“ hovory, což povede k lepší porovnatelnosti pracovních výkonů a jejich hodnocení.

Pracovní doba je od 8:30 do 17:45 ve dnech pondělí až čtvrtek. V pátek je pracovní doba od 9:00 do 14:30. Doba odpočinku a obědu je 45 min. V rámci pracovní doby má každý bankéř navíc možnost přestávky na oddech kvůli sedavé a zrakově namáhavé práci v délce 30 min. Doba, po kterou bankéř hovoří s klienty či zpracovává jejich požadavky je monitorována. Povinností bankéře je aktivně oslovovat klienty a strávit hovory s klienty minimálně 22 minut v hodině. Pokud je průměr v hodině pod 22 minut bez závažných důvodů, tak je bankéř povinen za každou jednu minutu nadpracovat 15 minut nad svou běžnou pracovní dobu.

Jednou měsíčně mají bankéři prostor na poslech a vyjádření se k hovorům, které jim jejich vedoucí ohodnotil.

Nabízené produkty připravuje marketingové oddělení banky, přičemž za prodejní úspěšnost konkrétních kampaní zodpovídá týmový vedoucí. Vedoucí si vybírá dle svého uvážení bankéře, kteří budou volat jemu přidělenou marketingovou nabídku. Před začátkem kampaně proběhne zaškolení (většinou v trvání 1 hodina) s informacemi o nabízeném produktu a doporučeném stylu nabízení.

Vedoucí týmu má možnost připravit pro členy svého týmu krátkou poradou (brief) ohledně nových pracovních informací. Celkový čas pro takovou poradou není stanoven. Dle manažera TC je aktuální množství briefů v dostačující míře pro odpočinek a předání informací. Prostor vidí ve stanovení pravidelnosti těchto „pauz“, aby bankéři předem věděli, kdy budou probíhat.

Kvůli dosažení co nejvyšší efektivity bankéřů je povoleno maximálně 10 % z celkové pracovní doby v daném měsíci na jinou činnost, než je telefonování. Počítáme-li 160



pracovních hodin za měsíc, tak by znamenalo, že bankéř může strávit 16 hodin jinou činností než je telefonování. Ovšem do tohoto limitu se započítává i čas strávený u lékaře a průměruje se na tým. Manažer TC potvrdil, že cíl 10 % se bankéřům daří plnit.

### **8.3 Odměny a benefity bankéře**

Mezi finanční odměny bankéře patří fixní plat, čtvrtletní bonusy a zaměstnanecké benefity.

Nástupní plat na pozici telefonního prodejce je aktuálně 15 tisíc Kč. Tento může být jednou ročně navýšen na základě doporučení vedoucího a schválení ředitele telefonního centra.

Čtvrtletní bonusy jsou nenárokovou složkou příjmu. Skládají se ze dvou částí – prodejní a manažerské. Prodejní bonusy se určují dle úspěšnosti prodeje v porovnání s ostatními bankéři. Každý produkt je ohodnocen určitým počtem bodů, které se bankéři připočítávají při jeho prodeji. Na konci čtvrtletí se vytvoří celkové pořadí bankéřů. Výše prodejní bonusů je v rozmezí 0-12 tisíc Kč, dle umístění. Manažerské bonusy rozdělují každý vedoucí členům svého týmu. Jejich celková výše se odvíjí od prodejních výsledků banky v daném čtvrtletí, přičemž maximum na jednoho bankéře je opět 12 tisíc Kč. Vedoucí by měl manažerské bonusy rozdělit spravedlivě, dle práce všech bankéřů v týmu s ohledem na jejich pracovní nasazení a podílení se na dalších činnostech, což může být např. příprava školení.

Zaměstnanecké benefity si nepřálo vedení společnosti pro účely této práce podrobněji rozvádět. Obecně lze uvést, že zaměstnanci mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění a stravenky.

Zajímavou složkou příjmu zaměstnance mohou být odměny získané za plnění cílů v konkrétních kampaních. Jedná se o odměny v podobě poukázek Flexipas, které banka uvolní pro větší motivaci bankéřů. Jejich výše není pevně stanovena a většinou se získávají za „týdenní soutěže“ v konkrétní kampani.

## 8.4 Kariérní růst bankéře

Bankéř na prodejní pozici má možnost posunout se v rámci svého kariérního růstu na pozici vyšší buďto v rámci telefonního centra, což je pozice vedoucího týmu nebo do pobočkové sítě, což je nejčastěji pozice bankovního poradce. V případě zájmu o vyšší pozici se bankéř přihlásí na vypsané výběrové řízení, kterého se zúčastní s dalšími uchazeči. Po neúspěšném pokusu má bankéř možnost konzultovat svůj neúspěch s personalistou. Manažer telefonního centra uvedl, že právě kariérní růst ve směru do pobočkové sítě je velkým motivátorem pro většinu bankéřů. Dle jeho slov se do pobočkové sítě dostane cca 10 % bankéřů.

### 8.4.1 Odchody zaměstnanců

Dle poskytnutých údajů pracovalo na začátku roku 2013 na prodejní pozici 57 zaměstnanců, přičemž na konci roku byl stav již 77 bankéřů. Zároveň však v průběhu roku z prodejní pozice odešlo 23 zaměstnanců, z toho 8 na jinou pozici v rámci banky. Zahrneme-li do fluktuace pouze bankéře odchozí do jiných společností, byla její výše 23 %. Všechny údaje včetně hodnot z roku 2014 jsou shrnuty v následující tabulce (8.1), přičemž v tomto roce byla fluktuace přibližně 27 %.

Období	Počet bankéřů k 1.1.	Počet bankéřů k 31.12.	Odchozí celkem	Odchozí v rámci banky	Fluktuace
2013	57	73	23	8	23 %
2014	70	66	28	9	27 %

Tab. 8.1: Fluktuace bankéřů v prodejním oddělení (Zdroj: Interní dokumenty TC Zlín)

## 8.5 Povinnosti vedoucího vůči svým podřízeným

Vedoucí týmu by měl být osobou, která pomůže při obtížných hovorech, poradí s nejasnostmi ohledně produktů a snaží se motivovat členy svého týmu ke stabilním pracovním výkonům.

Povinností vedoucího je jednou měsíčně poslechnout a ohodnotit 8 náhodně vybraných hovorů každého bankéře. Své hodnocení zapisuje do hodnotícího formuláře, načež má bankéř právo si hovory na konci měsíce poslechnout a vyjádřit se k hodnocení. V rámci hodnocení hovorů se sleduje dodržování předem určených pravidel hovoru (např. oslovení, či sdělení konkrétních informací), přiměřené tempo hovoru, vhodné reakce na námítky klienta, proklientský přístup a využití prodejních signálů. Bankéř může získat bodové ohodnocení 0 – 100 bodů. Průměr ze všech hovorů se koeficientem připočítává k úspěšnosti v prodaných produktech (případně sjednaných schůzkách), což se projeví ve výši čtvrtletních bonusů bankéře.

Další povinností vedoucího je připravit bankéřům podklady pro nové kampaně a následně je seznámit se stylem volání v rámci školení.

Vedoucí by měl provést jednou ročně hodnocení svých podřízených, kde se sleduje zlepšení v oblastech měkkých a tvrdých dovedností a prodejních úspěchů za celý předchozí rok. Zároveň by vedoucí měl nastavit společně s bankéřem cíle na následující rok, tak aby pro bankéře byly dosažitelné, motivující a v příštím hodnocení měřitelné. Opět mohou být z oblasti prodeje, komunikačních dovedností, práce s bankovními aplikacemi, přípravy školení, porad apod. Výsledky hodnocení jsou zasílány na centrálu banky XY. Toto hodnocení nemá vliv na odměňování.

## **9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ**

K průzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců v prodejní části telefonního centra banky XY jsme zvolili dotazníkové šetření. Před samotnou realizací dotazníku jsem požádal hlavního manažera telefonního centra o krátký rozhovor. Cílem bylo zjistit, jaký pohled má zástupce vedení telefonního centra na vliv spokojenosti zaměstnanců na jejich výkony a potvrdit informace týkající se nastavení pracovních, hodnotících a motivačních procesů v telefonním centru.

### **9.1 Formulace problému**

Spokojenost zaměstnanců se aktuálně měří pomocí „celobankovního“ dotazníku spokojenosti, který probíhá jednou ročně. Výsledky jsou následně komunikovány všem zaměstnancům. Ovšem v rámci tohoto šetření není rozlišeno, na jaké pozici zaměstnanec pracuje.

Proto cílem našeho dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců prodejního oddělení telesales s oblastmi hodnocení zaměstnanců, adaptace, odměňování a pracovního prostředí. Důležitou součástí výzkumu bylo také ověření, jak spokojenost zaměstnanců ovlivňuje věk a délka pracovního poměru.

Nedílnou položkou bylo i porovnání výsledků spokojenosti zaměstnanců se zjištěnou fluktuací v telefonním centru.

### **9.2 Dotazníkové šetření**

Metodu dotazníkové šetření jsme zvolili kvůli časové nenáročnosti pro oslovení 75 dotazovaných zaměstnanců. Zároveň tak získáme zajímavé množství informací ohledně spokojenosti zaměstnanců v krátké době.

Otázky v dotazníku byly vytvořeny na základě teoretické části diplomové práce, kde jsme se věnovali jednotlivým faktorům ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Dotazník se skládá z 34 otázek. Přesné znění otázek je součástí Přílohy č. 2.

Otázky 1 – 11 se dotýkají nastavení personálních podmínek v telefonním centru. Konkrétně otázky č. 1 a č. 2 jsou zaměřeny na vnímání adaptace nových zaměstnanců.

Otázky 3 – 5 sledují spokojenost s možnostmi osobnostního a kariérního rozvoje v rámci telefonního centra. Otázky 6 – 7 mají za cíl ověřit, zda tolik potřebné informace pro výkon pracovní pozice telefonního prodejce se k zaměstnancům dostávají v dostatečné míře a ve správné době. Otázky 8 – 11 jsou zaměřeny na vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Odpovědi na tyto otázky jsou na čtyřstupňové škále: souhlasím - spíše souhlasím - spíše nesouhlasím – nesouhlasím. Otázka č. 5, týkající se dotazu na četnost pokusů respondenta o posun na jinou pozici, má předepsané možnosti odpovědi: nikdy, jednou, dvakrát, třikrát, více než třikrát.

Otázky 12 – 20 byly zaměřeny na zjištění spokojenosti s hodnocením a odměňováním. Na otázky 12 – 14 bylo opět odpovídáno na čtyřstupňové škále a ověřují, zda hodnocení probíhá pravidelně, zda je hodnocení spravedlivé a zda bankéři dodržují nastavená pravidla zajišťující spravedlivé porovnávání jejich výkonů. V otázce č. 15 měli respondenti vyjádřit důvod, dle něhož je pro ně hodnocení důležité. Otázky 16 – 20 sledují, zda zaměstnanci vnímají finanční odměnu za svou práci jako dostatečnou, zda systému odměňování rozumí a zda jsou ochotni za cenu vyšší odměny porušit předepsaná pravidla pro vedení hovorů.

Otázky 21 – 24 se dotýkaly pracovního prostředí v telefonním centru. Odpovědi byly na čtyřstupňové škále. Zjišťovali jsme vnímání teploty, osvětlení, pracovních prostředků a pracovní doby.

Otázky 25 a 26 jsou zaměřené na vnímání náročnosti práce po fyzické a psychické stránce.

Otázky 27 – 29 sledují celkovou spokojenost s prací. Otázka 29 nechává respondentům možnost pro vyjádření svých návrhů na zvýšení jejich spokojenosti.

Otázka 30 ověřuje postoj respondentů k možnosti odchodu ze stávající pozice. Tato bude konfrontována se zjištěnými výsledky fluktuace zaměstnanců.

Poslední série otázek 31 – 34 zjišťuje identifikační údaje respondentů jako je věk, pohlaví, vzdělání a délka trvání pracovního poměru na stávající pozici.

### **9.3 Předvýzkum**

Před samotným průběhem výzkumu jsem sestavil seznam otázek, které jsem konzultoval s vedoucím své diplomové práce panem profesorem Bláhou a manažerem TC. Následně jsem předal dotazník dvěma náhodně vybraným bankéřům, pro vyplnění a ověření srozumitelnosti dotazníku. Tito bankéři byli následně z výzkumu vyřazeni.

### **9.4 Sběr dat**

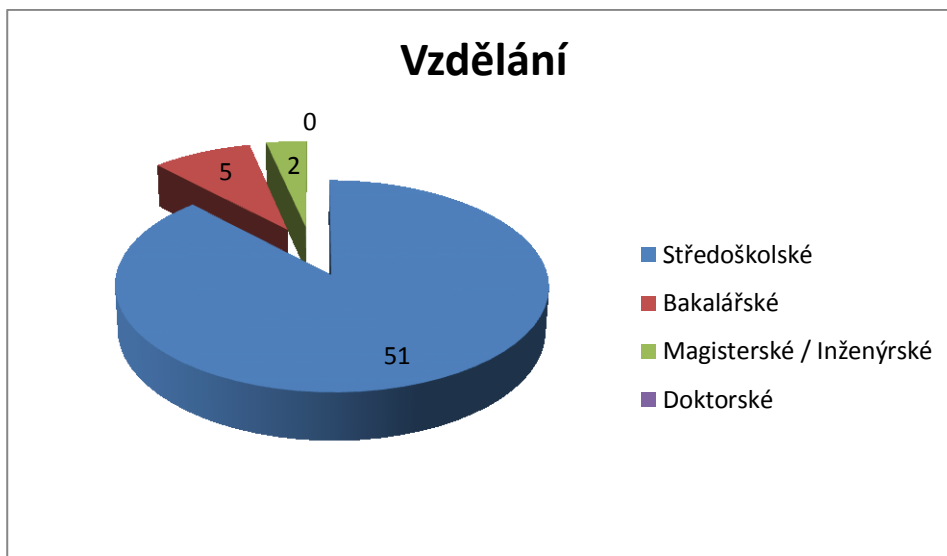
Pro výběr respondentů jsem stanovil dvě omezující podmínky. Respondent musí být zaměstnancem telefonního centra banky XY ve Zlíně a musí pracovat na prodejní pozici. Jelikož je zaměstnanců splňujících tyto podmínky 77, byl dotazník předán všem kromě účastníků předvýzkumu. Celkem bylo tedy osloveno 75 bankéřů.

Samotné dotazníkové šetření proběhlo elektronickou formou. Důvodem byly nižší náklady a zároveň předpoklad vyšší návratnosti, neboť zaměstnanci pracují na svých PC téměř 8 hodin denně, tedy je pro ně jednodušší vyplnit dotazník online. Dotazník jsem vytvořil na webu survio.com a následně přeposlal odkaz přes vedení TC všem vybraným bankéřům.

Bankéři měli na vyplnění dotazníku čas 2 dny od 7. 4. 2015 do 8. 4. 2015. Z oslovených 75 zaměstnanců dotazník vyplnilo 58 zaměstnanců, přičemž 5 zaměstnanců nebylo v těchto dnech v telefonním centru přítomno buďto z důvodu nemoci či čerpání dovolené. Návratnost dotazníku byla tedy 77 %. Lze se domnívat, že přítomní bankéři, kteří dotazník nevyplnili, mohli mít pocit, že dotazník není dostatečně anonymní a můžou jim hrozit negativní důsledky při vyplnění dotazníku.

#### **9.4.1 Složení respondentů**

Pomocí rozlišovacích otázek č. 31 – 34 jsem zjistil o respondentech následující údaje. Z oslovených bylo 5 mužů a 53 žen. Vzhledem k tomu, že na pozici prodejního bankéře pracuje celkem 6 mužů a zbytek jsou ženy, bylo zastoupení mužů téměř stoprocentní. Další zjištěné údaje jsou v následujících grafech.



Graf 9.1: Rozložení zaměstnanců dle vzdělání



Graf 9.2: Rozložení zaměstnanců dle věku



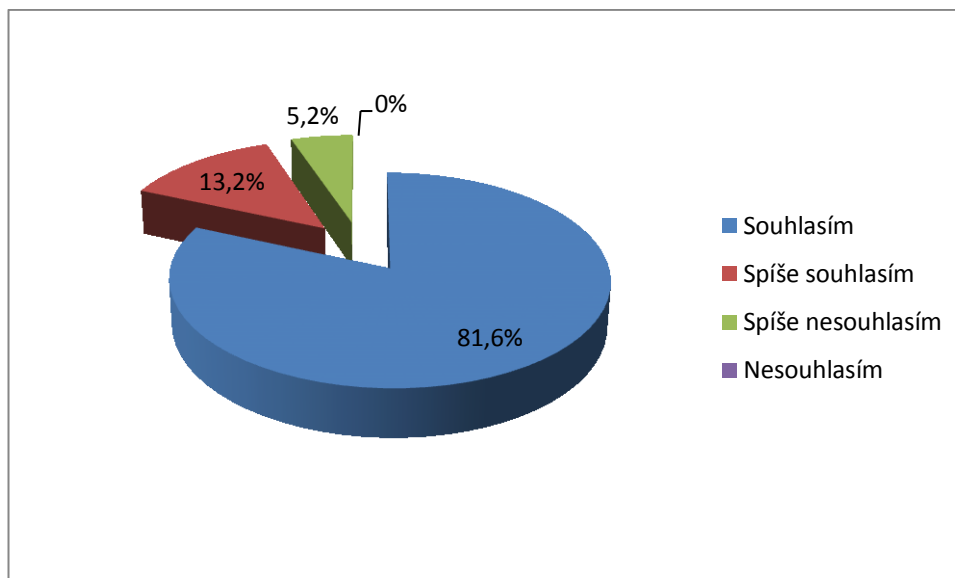
Graf 9.3: Rozložení zaměstnanců dle délky zaměstnání

## 9.5 Zpracování výsledků dotazníku

Otázka č. 1: **Při nástupu na pozici telesales jsem dostal/a kompletní zaškolení, díky němuž zvládám vykonávat svou práci.**

Otázka č. 1 byla zaměřena na ověření spokojenosti se stávajícím zaškolením na pozici telefonního prodejce. Ačkoliv existují pravidla pro zaškolení nových zaměstnanců, je průběh školení v kompetencích vedoucích, kteří si jej mohou upravovat dle svých požadavků. Jak je zřejmé z následujícího grafu odpovědí, celých 94,8 % je spokojeno se stávajícím systémem úvodního školení. Pouze 5,2 % se přiklání k odpovědi „spíše nesouhlasím.“



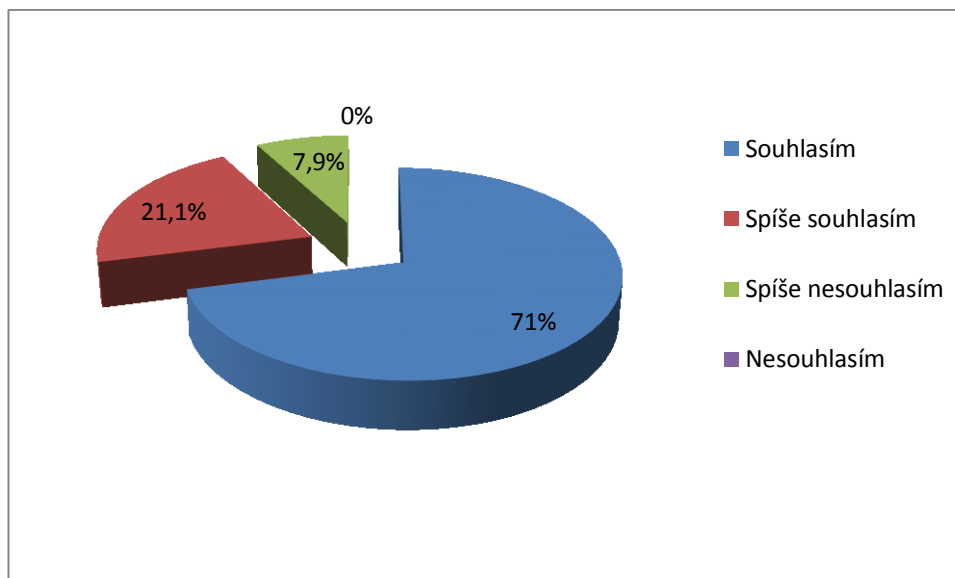


Graf 9.4: Spokojenost s úvodním školením a adaptací

Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že příprava nových zaměstnanců je dostatečná a školitelé odvádí svou práci dobře. Tato informace je důležitá pro vedení společnosti, neboť v minulosti probíhalo zaškolování nových zaměstnanců 10 pracovních dnů, ale kvůli zvýšení efektivity a dřívějšího zapojení zaměstnanců do pracovního procesu byla tato doba zkrácena na polovinu.

**Otázka č. 2: V prvních týdnech po zaškolení mi vedoucí pomáhal při problémových hovorech.**

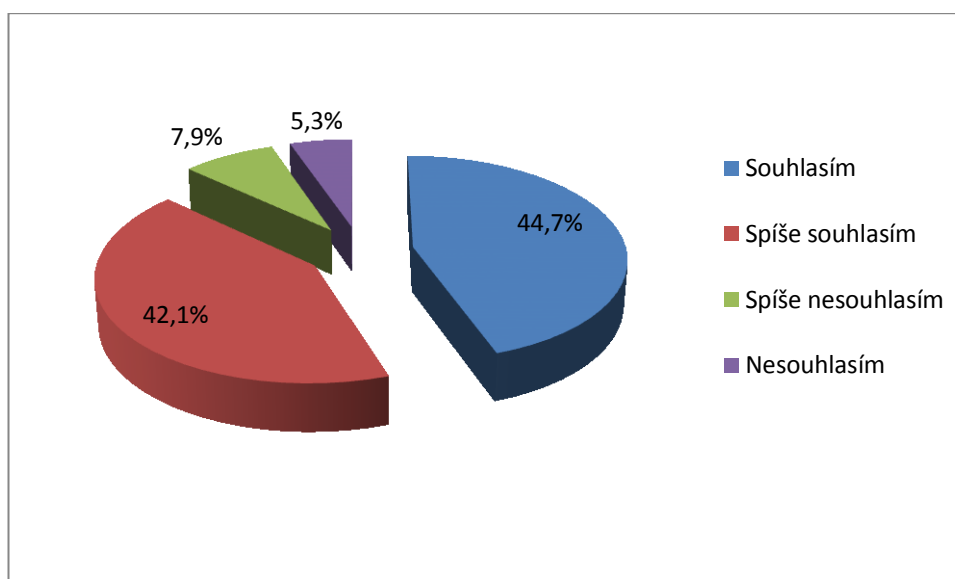
Otázka č. 2 měla zjistit spokojenost zaměstnanců s prací vedoucích v prvních dnech po zapojení do pracovního procesu. Díky zkrácení doby zaškolování se spousta dotazů a nejasností objevuje právě při prvních hovorech. Po vyhodnocení předchozí otázky není překvapující, že celých 71 % naprosto souhlasí s tím, že jim jejich vedoucí v začátcích pomáhal. Odpověď „spíše souhlasím“ zvolilo 21 % respondentů. Absolutní nesouhlas nezvolil nikdo z respondentů. Pouze 7 % zaměstnanců se přiklonilo k odpovědi „spíše nesouhlasím.“



Graf 9.5: Spokojenost s přístupem vedoucího po nástupu na pozici

Otázka č. 3: **Zaměstnavatel mi poskytuje různá školení potřebná pro můj profesní rozvoj.**

Zaměstnanci na prodejní pozici často nemají předchozí zkušenosti s prodejem. Proto očekávají, že obchodní dovednosti budou rozvíjet v rámci školení pořádaných svým zaměstnavatelem. Otázka č. 3 ověřovala spokojenost s rozvojem prodejních dovedností, což by mělo mít vliv na profesní rozvoj zaměstnance.



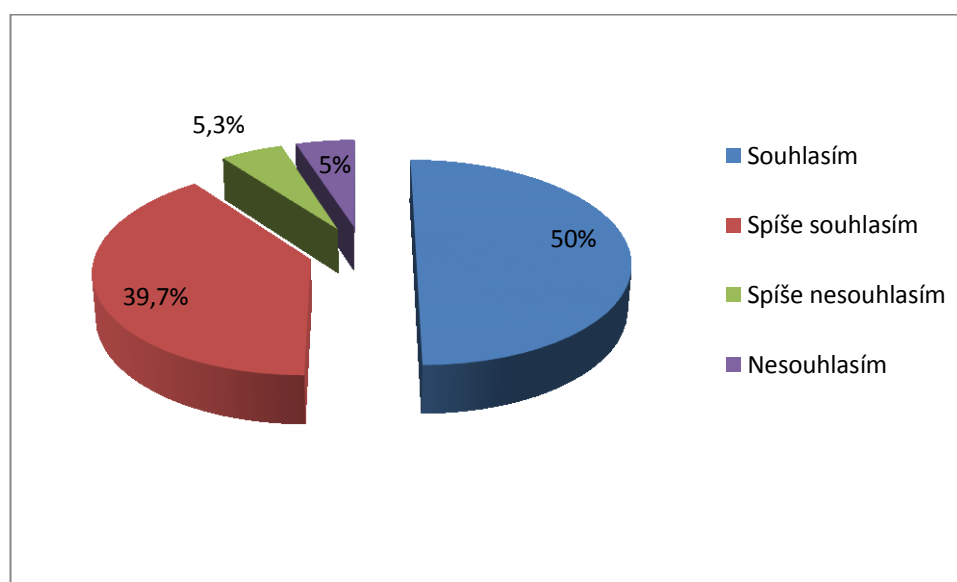
Graf 9.6: Spokojenost se školeními pořádanými zaměstnavatelem

U této otázky využilo 5,3 % možnost odpovědi „nesouhlasím“ a 7,9% „spíše nesouhlasím“. Tedy 8 respondentů tvrdí, že zaměstnavatel školení neposkytuje. Naproti tomu 86,8% respondentů odpovědělo pozitivně. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnavatelem poskytovaná školení jsou vnímána většinou zaměstnanců jako dostačující. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s pořádanými školeními by zaměstnavatel mohl vytvořit plán školení a dát zaměstnancům možnost vybrat si, kterých školení se chtějí zúčastnit.

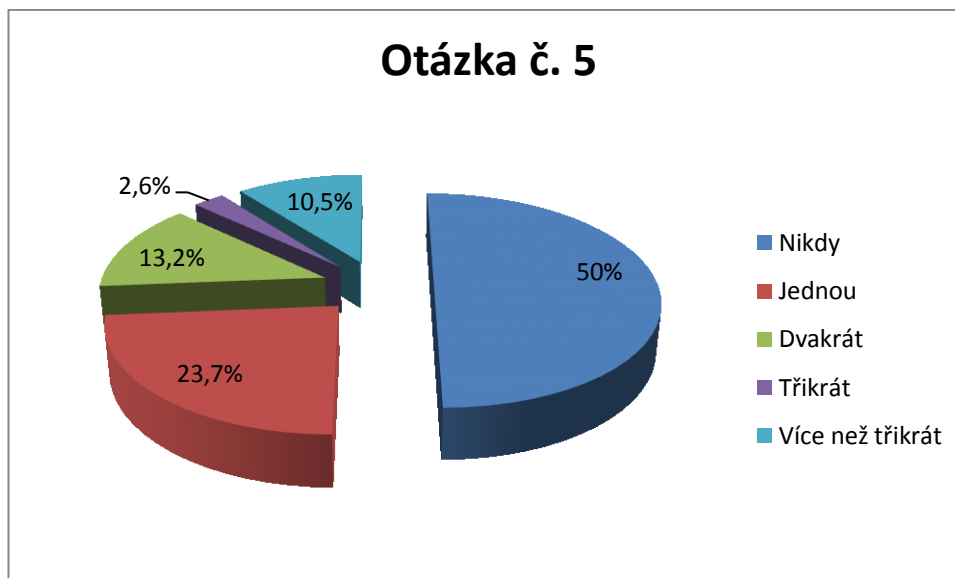
**Otázka č. 4: Společnost XY mi poskytuje možnost se ucházet o vyšší pozice.**

**Otázka č. 5: Kolikrát jste se hlásil/a na jinou pozici v rámci společnosti?**

Otázky č. 4 a č. 5 ověřují spokojenost zaměstnanců s nastavenými podmínkami pro kariérní růst. Zaměstnanci si občas stěžují, že vypsaná výběrová řízení jsou již předem rozhodnutá. Na kolik názor zaměstnanců vychází z vlastních zkušeností, měla ověřit otázka č. 5. Zaměstnanci tvrdí, že možnost posunu existuje, což dokládá 90% pozitivních reakcí na ot.č.4. Polovina respondentů se již o jinou pozici ve společnosti alespoň jednou ucházela.

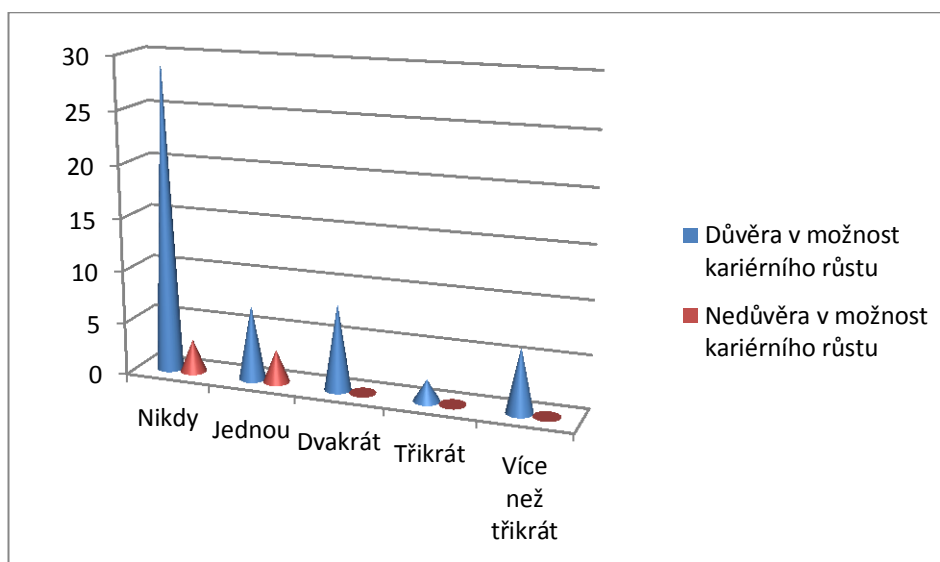


Graf 9.7: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu



Graf 9.8: Rozložení zaměstnanců dle počtu účasti na výběrovém řízení o vyšší pozici

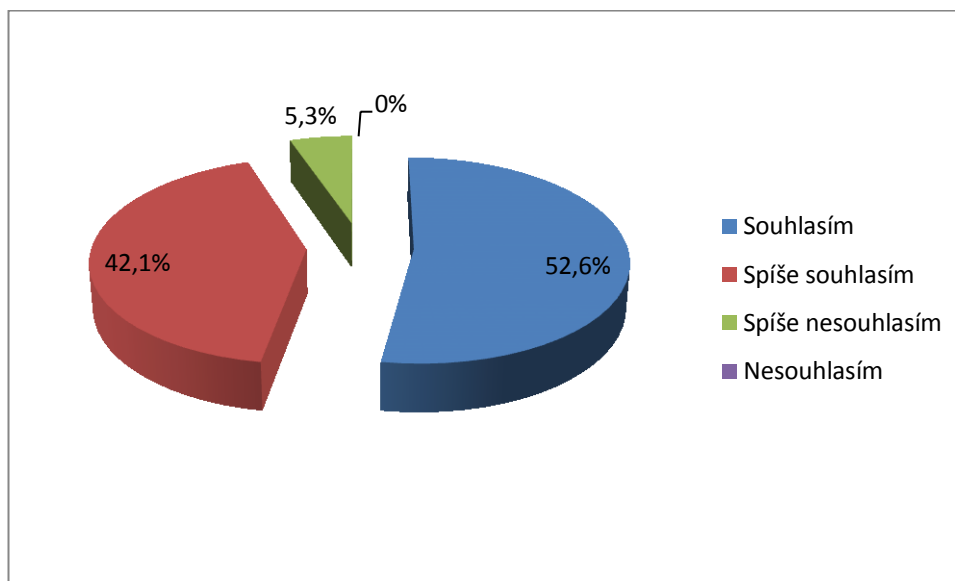
Zajímavostí je porovnání jednotlivých odpovědí respondentů. Zaměstnanci vyjadřující nedůvěru v možnost kariérního růstu se v polovině případů hlásili na vyšší pozici jednou a druhá polovina nikdy. Naopak zaměstnanci, kteří již o vyšší pozice usilovali několikrát, si i přes neúspěch ve výběrovém řízení myslí, že kariérní posun v rámci společnosti je možný. Jedná se o 39,6 % respondentů.



Graf 9.9: Kombinace spokojenosti s kariérními možnostmi a počtu pokusů o posunutí na novou pozici

**Otázka č. 6: Informace potřebné pro plnění mých pracovních povinností se ke mně dostávají včas.**

Otázka č. 6 ověřovala, zda se k zaměstnancům dostávají informace, které potřebují pro nabídku produktů. Většina respondentů odpověděla kladně. 52,6 % zvolilo možnost „souhlasím“ a 42,1% „spíše souhlasím“. Mezi respondenty bylo 5,3 % názorů, kteří informace o produktech občas nedostávají. Úplný nesouhlas nevyjádřil nikdo ze zaměstnanců.



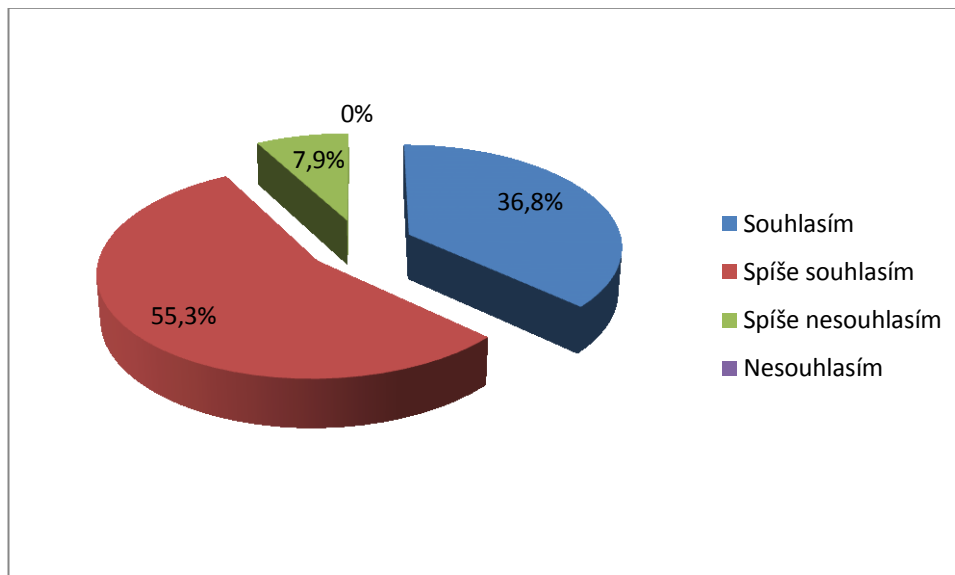
Graf 9.10: Spokojenost se včasným předáváním informací

Přesto, že jsou zaměstnanci ve většině spokojeni s informovaností, je prostor pro zvýšení spokojenosti v této oblasti. Aktuálně probíhá předávání informací prostřednictvím školení před kampaní ústně, případně mailem. V průběhu volání kampaně občas dochází ke změnám „prodejní strategie“, což se nepřítomní zaměstnanci nemusí dozvědět. Pro zvýšení informovanosti těchto zaměstnanců by mohl být vytvořen intranetový prostor pro informace k jednotlivým kampaním, kam by měli zaměstnanci přístup k ověření aktuálních podmínek kampaně.

**Otázka č. 7: Mám dostatek relevantních informací pro nabídku konkrétních produktů.**

Telefonní bankéři potřebují pro nabídku produktů informace, které předávají dále klientům. Bez pravdivých a dostačujících informací o produktu není možné zajistit prodej.

Nabídkové kampaně připravují vedoucí týmů, kteří zpracují informace o nabídce z marketingového oddělení, a pak je prostřednictvím školení předávají bankéřům. Relevantními informacemi mohou být platnost nabídky, podmínky získání produktu, poplatky za produkt.

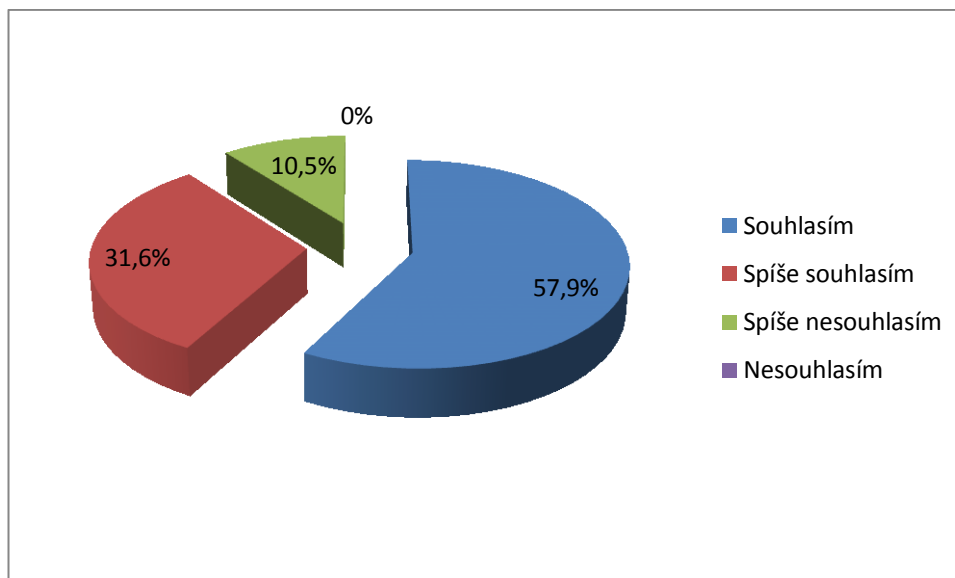


Graf 9.11: Spokojenost s předáváním správných informací k produktům

Odpověď „souhlasím“ zvolilo 36,8 % a 55,3 % zvolilo možnost „spíše souhlasím“. 7,9 % respondentů spíše nesouhlasí s tím, že se k nim dostávají informace potřebné pro nabídku produktu. Pro zvýšení spokojenosti v oblasti předávání potřebných informací navrhuji jako řešení přizvat do přípravy kampaně někoho z bankéřů nebo před samotným školením konzultovat připravené podklady pro školení. Právě bankéři denně komunikují přibližně se stovkou klientů a znají jejich nejčastější dotazy.

**Otázka č. 8: Vedoucí má zájem o mé pracovní výkony a snaží se pomoci při neúspěchu.**

Otázka č. 8 byla zaměřena na vnímání pozice vedoucího ve vztahu k bankéři. Vedoucí by se měl snažit bankéře nejen hodnotit, ale také poradit a povzbudit v případě neúspěchu.

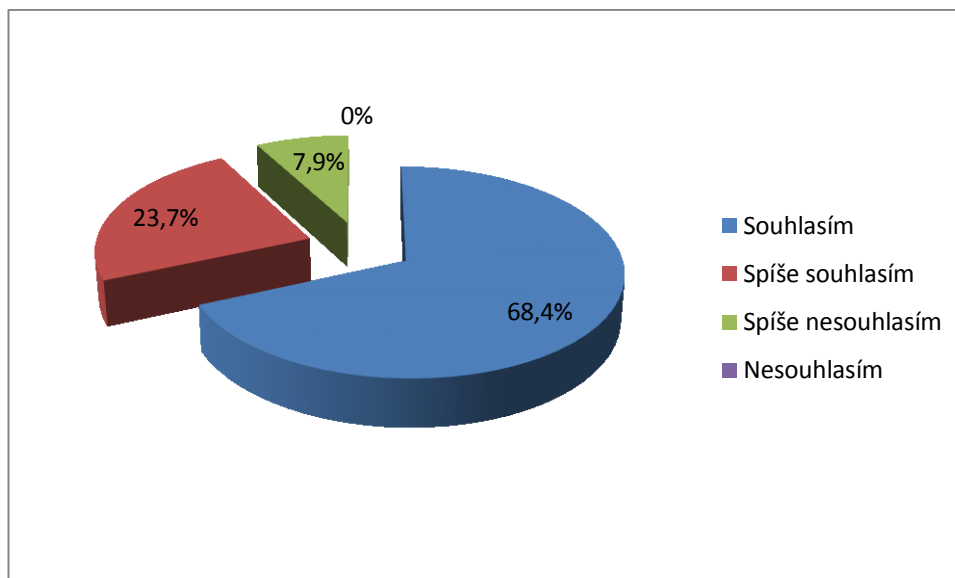


Graf 9.12: Spokojenost s přístupem a motivací vedoucího

Většina bankéřů (89,5%) vyjádřila pozitivní názor na vstřícnost vedoucího v případě prodejních neúspěchů. Odpověď „spíše nesouhlasím“ zvolilo 10,5% respondentů. Nikdo nezvolil možnost „nesouhlasím“.

**Otázka č. 9: V případě pracovního problému se obracím na svého vedoucího.**

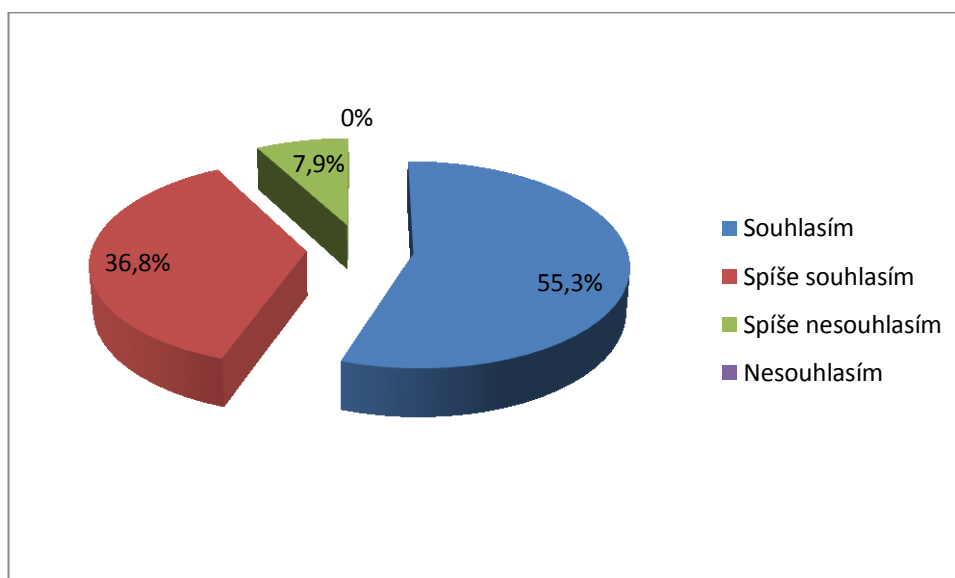
Otázka č. 9 navazuje na předchozí otázku a zjišťuje, zda respondenti důvěřují svým vedoucím a v případě jakýchkoliv problémů se na ně s důvěrou obracejí. Potvrdilo se, že respondenti se nebojí na svého vedoucího obrátit a očekávají jeho pomoc. Pozitivní odpověď „souhlasím“ či „spíše souhlasím“ zvolilo 92,1 % zaměstnanců. Částečný nesouhlas vyjádřilo 7,9 % respondentů.



Graf 9.13: Důvěra v kladný přístup vedoucího

Otázka č. 10: **Zaměstnavatel pořádá podnikové akce pro podporu týmové spolupráce.**

Tato otázka měla ověřit, zda zaměstnanci vnímají snahu zaměstnavatele vytvořit v telefonním centru stabilní a dobře fungující pracovní kolektiv i mimopracovními aktivitami. Jako pravidelnou podnikovou akci lze v telefonním centru označit Vánoční večírek. V roce 2014 navíc proběhlo opékání selete a vyhlídkové lety nad Zlínským krajem. Všechny tyto akce byly finančně zajištěny zaměstnavatelem.



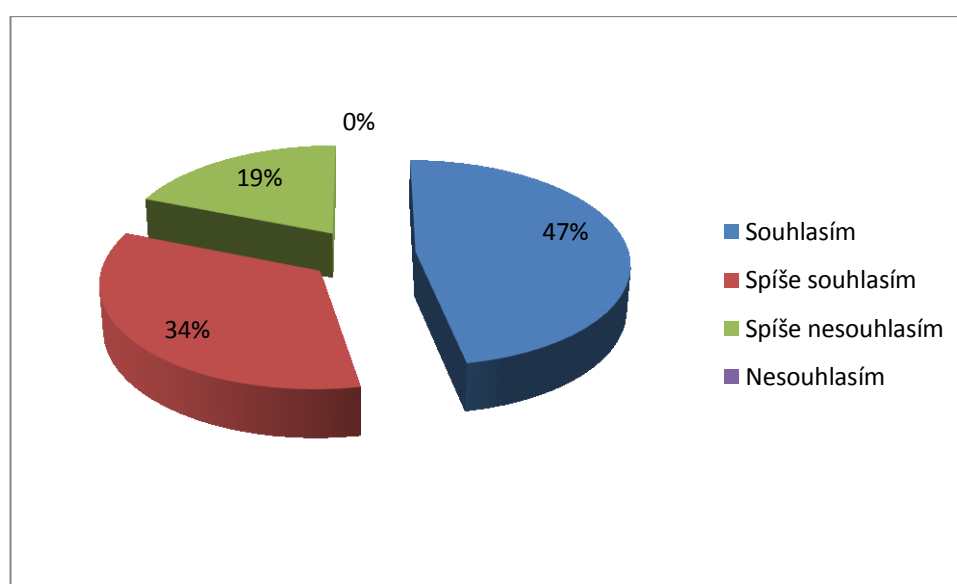
Graf 9.14: Spokojenost s pořádanými týmovými akcemi



Z odpovědí lze vyčíst, že zaměstnanci vnímají celopodnikové akce pozitivně. Pouze 7,9 % zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“. Nesouhlasné reakce mohou být z důvodu plánování některých akcí na víkendové dny, kdy zaměstnanci mají čas na sebe a své blízké. Zvýšení spokojenosti v této oblasti by mohlo přinést plánování akcí na pátek a páteční odpoledne i vzhledem k současné pracovní době.

**Otázka č. 11: Uvnitř našeho týmu cítím týmovou atmosféru – pokud je potřeba, pomáháme si.**

Otázka č. 11 ověřovala, jak vnímají respondenti týmovou spolupráci uvnitř týmu. Vzhledem k psychicky náročné práci jsou důležité i dobré kolegiální vztahy. Občas nastane situace, kdy bankéř řeší s klientem nějaký problém a týmový vedoucí není přítomen. V takovém případě může pomoci zkušenější bankéř.

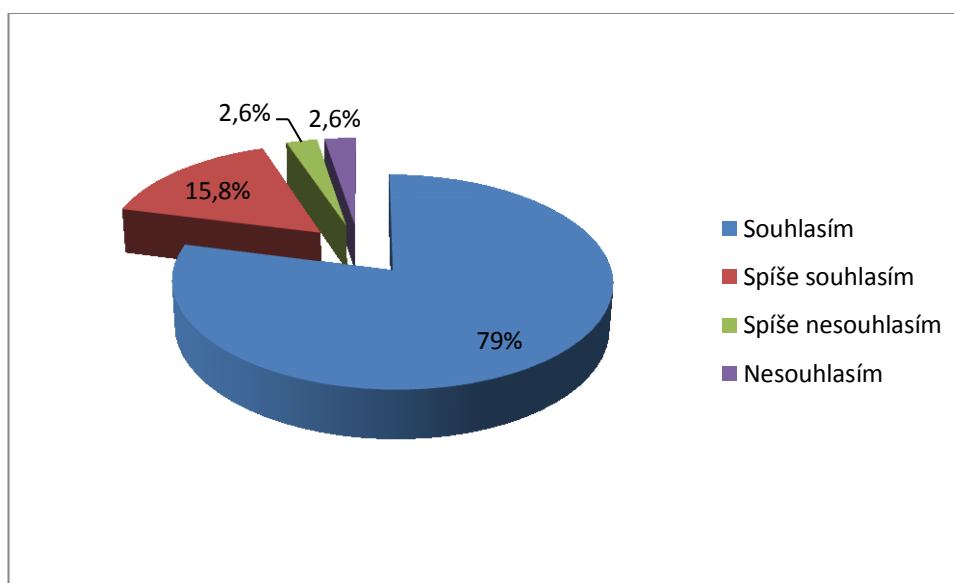


Graf 9.15: Spokojenost s týmovou atmosférou

Týmovou atmosféru pociťuje 81 % respondentů. Naopak celých 19 % odpovědí se přiklání k možnosti „spíše nesouhlasím.“ Negativní odpovědi mohou být výsledkem rivality mezi jednotlivými bankéři ve snaze dosáhnout co nejlepších výsledků a tím pádem vyšší odměny.

**Otázka č. 12: Probíhá pravidelné hodnocení mých pracovních výkonů (hovorů, úspěšnosti prodeje).**

Při práci v telefonním centru je velmi důležitá zpětná vazba od přímého nadřízeného. Každý telefonní bankéř provede za jeden den několik desítek hovorů s klienty, proto je nezbytné, aby docházelo k pravidelnému hodnocení těchto hovorů.

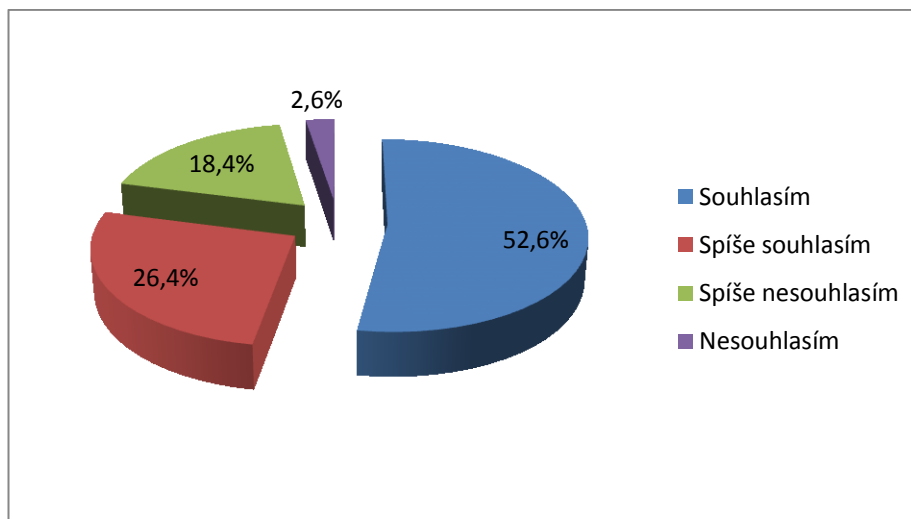


Graf 9.16: Spokojenost s pravidelností hodnocení

Jak je z grafu patrné, téměř většina respondentů odpověděla kladně. 79% respondentů s výrokem souhlasí a 15,8% spíše souhlasí. Pouze 2,6% spíše nesouhlasí a rovněž 2,6% nesouhlasí.

**Otázka č. 13: Vedoucí hodnotí spravedlivě a poskytuje prostor pro vyjádření názorů.**

Uvedená otázka navazuje na otázku předchozí. Týká se spravedlivého hodnocení jak hovorů, tak úspěšného prodeje a s tím spojenou možností bankéře vyjádřit svůj názor k danému hodnocení.



Graf 9.17: Spokojenost s spravedlivým hodnocením vedoucího

Více než polovina respondentů s výrokem souhlasí. Jedná se o 52,6%. Možnost „spíše souhlasím“ zvolilo 26,4%. Dohromady 23% respondentů však odpovědělo negativně. Z toho 18,4% spíše nesouhlasí a 2,6% nesouhlasí.

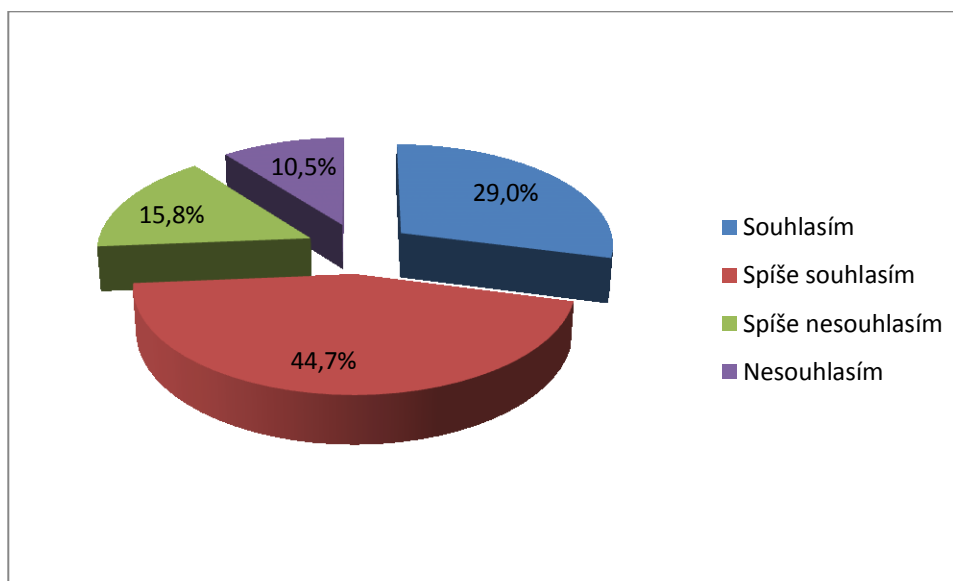
Z uvedeného vyplývá, že téměř jedna čtvrtina respondentů zastává názor, že hodnocení ze strany vedoucího není spravedlivé, a že nemají prostor se k tomuto hodnocení vyjádřit. Naskytuje se tak otázka, zda je hodnocení objektivní.

V případě, že hodnocení provádí přímý nadřízený daného bankéře, tzv. vedoucí týmu, jak je tomu v této organizaci, může docházet k tomu, že je ovlivněn sympatiemi k danému bankéři a hodnocení se stává subjektivním. Vedoucí týmu tak nehodnotí reálné výsledky bankéře. V takovém případě je zapotřebí, aby hodnocení prováděl někdo nezáužatý. Takový jedinec nebude v žádném vztahu k bankéřům, tudíž nebude ovlivněn sympatiemi a bude tak hodnotit pouze výsledky práce bankéře. V uvedené organizaci již tato funkce existovala, avšak z personálních důvodů byla zrušena.

**Otázka č. 14: Domnívám se, že nastavená pravidla vedení prodejních hovorů jsou jasná pro všechny a většina kolegů je dodržuje.**

Pravidla pro vedení prodejních hovorů jsou důležitá z toho důvodu, neboť jsou výchozím bodem pro samotné hodnocení ze strany vedoucího týmu. Je zapotřebí, aby všichni

bankéři tato pravidla znali a dodržovali je. V opačném případě, kdy bankéři pravidla nedodržují, hrozí riziko nespravedlivého hodnocení.

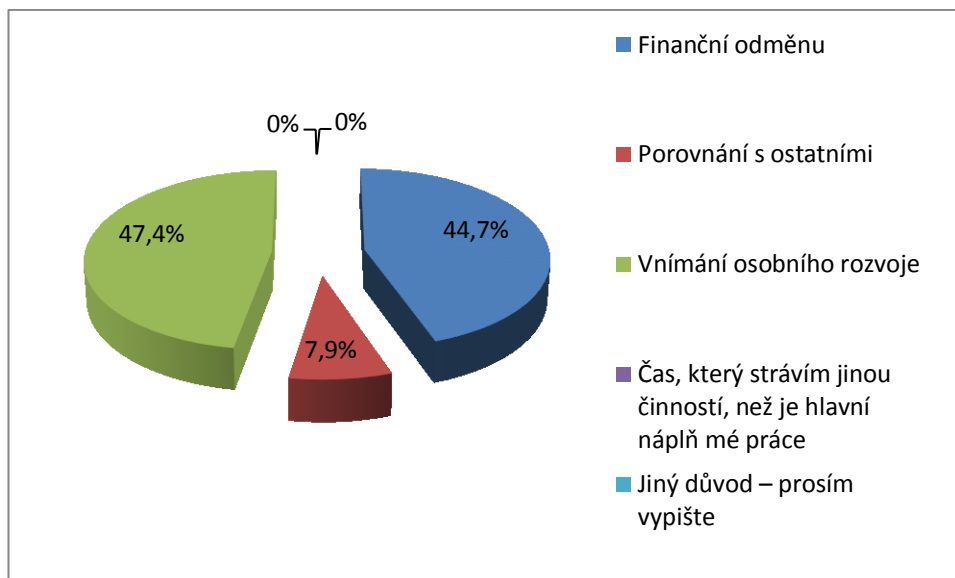


Graf 9.18: Spokojenost s nastavenými pravidly vedení hovorů

S uvedeným výrokem souhlasí 29% respondentů a 44,7% respondentů spíše souhlasí. Je však zarážející, že více jak jedna čtvrtina respondentů odpověděla negativně. 15,8% z nich spíše nesouhlasí a 10,5% nesouhlasí.

Otázka č. 15: **Hodnocení mých pracovních výkonů (ústní či písemné) je pro mě důležité z hlediska návaznosti na: finanční odměnu; porovnání s ostatními; vnímání osobního rozvoje; čas, který strávím jinou činností než je hlavní náplň práce; jiný důvod.**

U otázky č. 15 měli zaměstnanci zvolit jeden důvod, který vnímají jako nejdůležitější pro sledování jejich hodnocení.

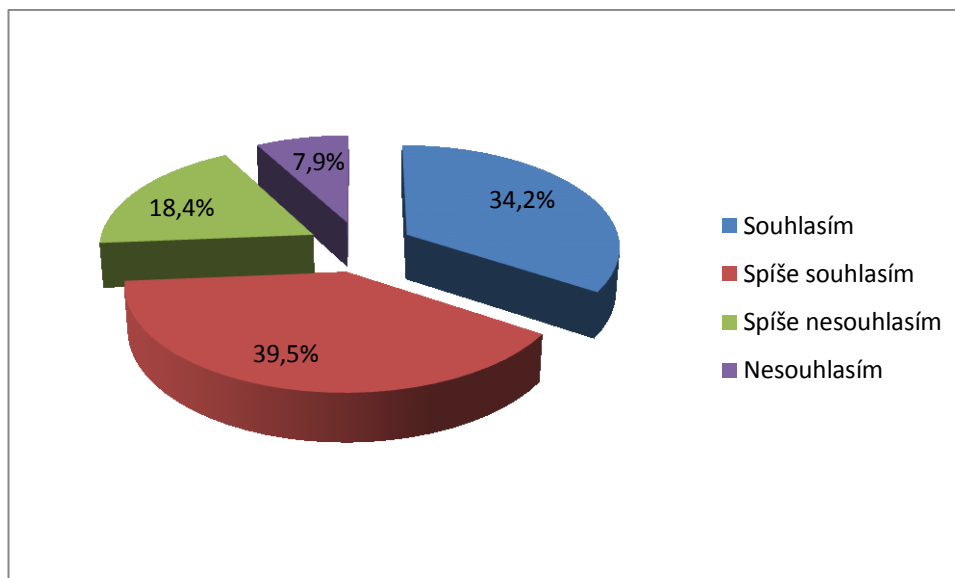


Graf 9.19: Důležitost hodnocení

Dle odpovědí je pro respondenty hodnocení důležité vzhledem k návaznosti na jejich finanční odměnu (44,7%). Ještě více bankéřů však vnímá hodnocení především z pohledu vnímání osobního rozvoje (47,4%). Pouze 7,9 % se prostřednictvím hodnocení srovnává s ostatními zaměstnanci. Zbývající odpovědi nikdo nezvolil. Pokud zaměstnanci odpovídali u této otázky pravdivě, pak lze tvrdit, že zaměstnanci cítí důležitost hodnocení na základě faktorů osobního rozvoje a zajištění finanční stability.

**Otázka č. 16: Za svůj pracovní výkon dostávám odpovídající finanční odměnu.**

Tato otázka se týká pohledu zaměstnanců na svůj příjem. Cílem bylo zjistit, zda finanční odměnu za svou práci vnímají jako dostatečnou či nikoliv. Jako finanční odměnu lze označit plat zaměstnance, zaměstnanecké odměny a čtvrtletní bonusy.



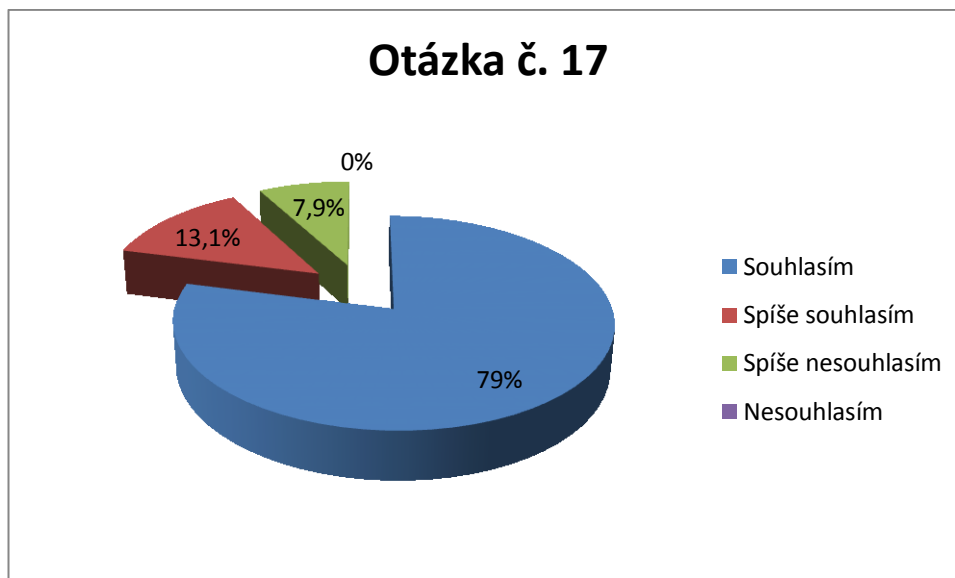
Graf 9.20: Spokojenost s finančním ohodnocením pracovního výkonu

Odpověď „souhlasím“ zvolilo 34,2% zaměstnanců a odpověď „spíše souhlasím“ 39,5%. Více než dvě třetiny dotazovaných si myslí, že jejich příjem je dostačující vzhledem k vykonávané práci. Necelá třetina (26,3%) zaměstnanců je opačného názoru a s tímto tvrzením nesouhlasí. Řešením pro zvýšení spokojenosti s odměňováním by mohlo být lepší zprůhlednění nastaveného systému čtvrtletních bonusů a tím pádem zpřístupnění vyšších pozic v závěrečném hodnocení pro větší část bankéřů.

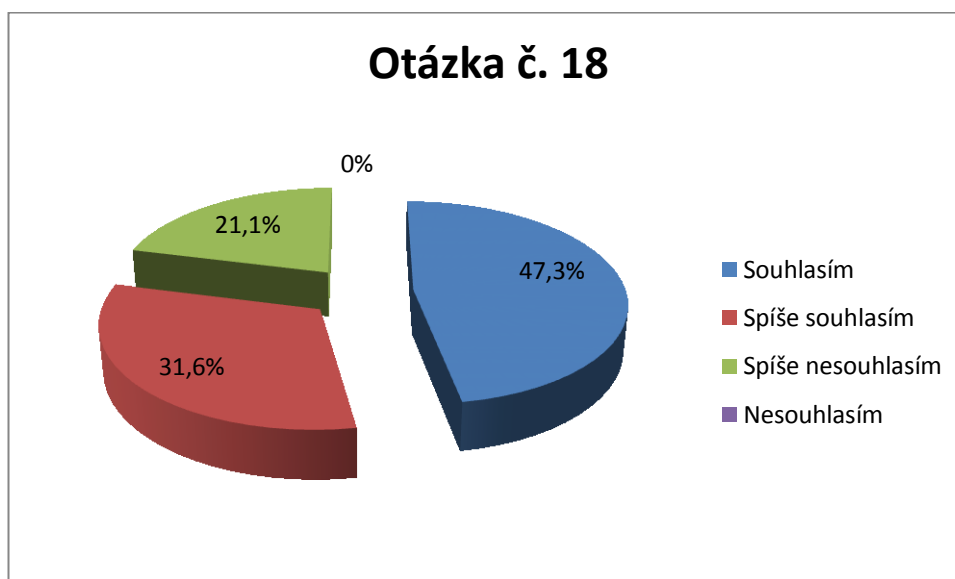
Otázka č. 17: **Byl jsem seznámen se systémem odměňování v telefonním centru.**

Otázka č. 18: **Rozumím systému odměňování.**

Tyto otázky navazují na otázku č. 16. Jejich cílem je ověření, zda po nástupu na stávající pozici byly bankéřům představeny možnosti odměn a podmínky jejich získání. Otázka č. 18 pak ověřuje, zda zaběhlý systém odměňování je pro bankéře srozumitelný.



Graf 9.21: Souhlas s představením systému odměňování



Graf 9.22: Vyjádření pochopení systému odměňování

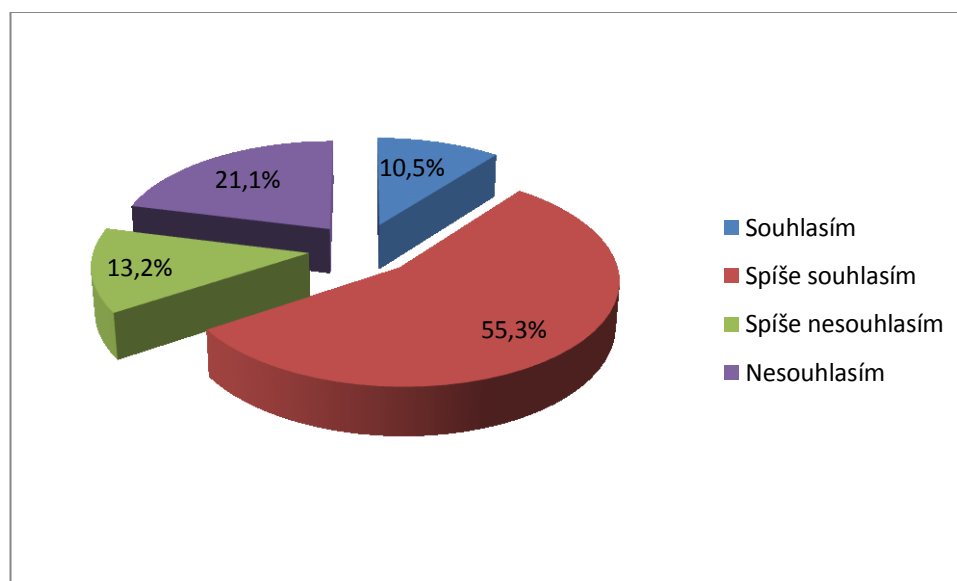
Z odpovědí otázky č. 17 plyne, že 92,1 % zaměstnanců bylo seznámeno s odměňováním. 7,9% spíše nesouhlasí s tímto názorem. Důvodem neseznámení může být špatná příprava úvodního školení. Případně zaměstnanci déle pracující na pozici již mohly zapomenout, že jim byly podmínky odměňování vysvětleny.

Zajímavostí je, že 21,1% respondentů nechápe systém odměňování. Ačkoliv byl většině bankéřů systém odměňování představen, rozumí mu 80 % zaměstnanců. Na základě vlastní zkušenosti bych vedení společnosti doporučil zpracovat kompletní a srozumitelné

informace o odměňování a ponechat je bankéřům k nahlédnutí např. prostřednictvím intranetu. Noví i stávající zaměstnanci si budou moci připomenout, jaké možnosti odměn jsou jim dostupné a za jakých podmínek. Nesrozumitelnost systému odměňování může vést k poklesu motivace zaměstnanců a následně ke stagnaci jejich pracovních výkonů.

**Otázka č. 19: Dle mého názoru je systém odměňování spravedlivý.**

Cílem otázky bylo ověření názoru zaměstnanců, zda vnímají nastavený systém odměňování jako spravedlivý. Nutno dodat, že na podobnou otázku uvedl manažer telefonního centra, že těžko lze určit, co je spravedlivý systém. Naše otázka byla myšlena tak, že spravedlivý systém odměňuje pracovníky se stejnými či velmi podobnými pracovními výsledky stejně.



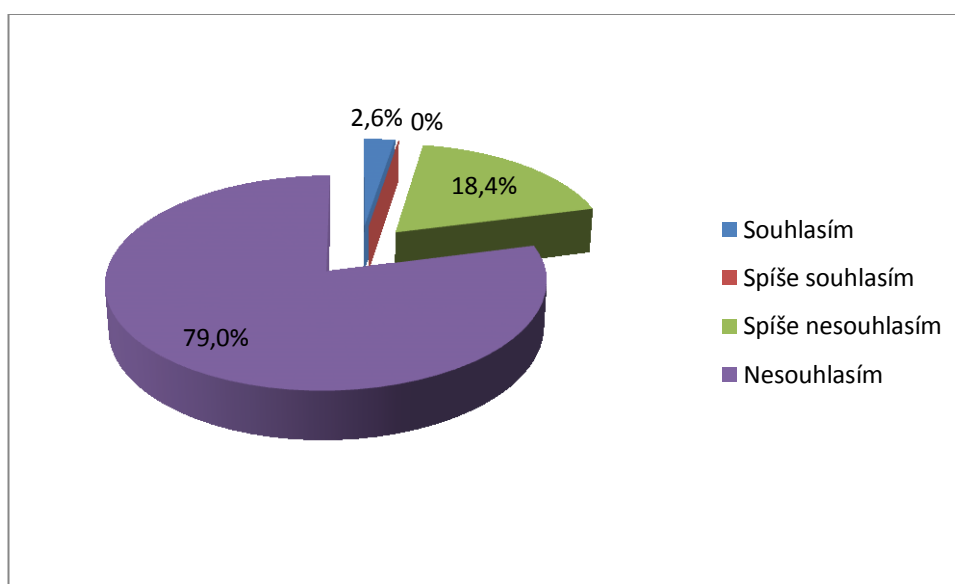
Graf 9.23: Spokojenost se spravedlností systému odměňování

Jasný souhlas se spravedlností systému odměňování vyjádřilo 10,5 % zaměstnanců. Odpověď "spíše souhlasím" zvolilo 55,3%. Více než třetina respondentů (34,3%) si myslí, že systém odměňování spravedlivý není. Negativní odpovědi mohou být způsobeny nedostatečným vysvětlením podmínek odměňování a následným nepochopením.



**Otázka č. 20: Abych získal/a větší odměny, jsem ochoten/a porušit stanovená pravidla prodejního hovoru.**

Odměny bankéřů v podobě čtvrtletních bonusů mají stanovená pravidla pro jejich získání. Především jde o závěrečné shrnutí celkového prodeje, přičemž za každý prodaný produkt či sjednanou schůzku získává bankéř předem stanovený počet bodů. Zároveň je předepsáno, jaké informace musí a může bankéř v hovoru sdělit, a co je naopak zakázáno jako např. nesdělení poplatku za službu nebo pozvání klienta na schůzku, bez toho aniž by věděl, co bude na schůzce projednávat.



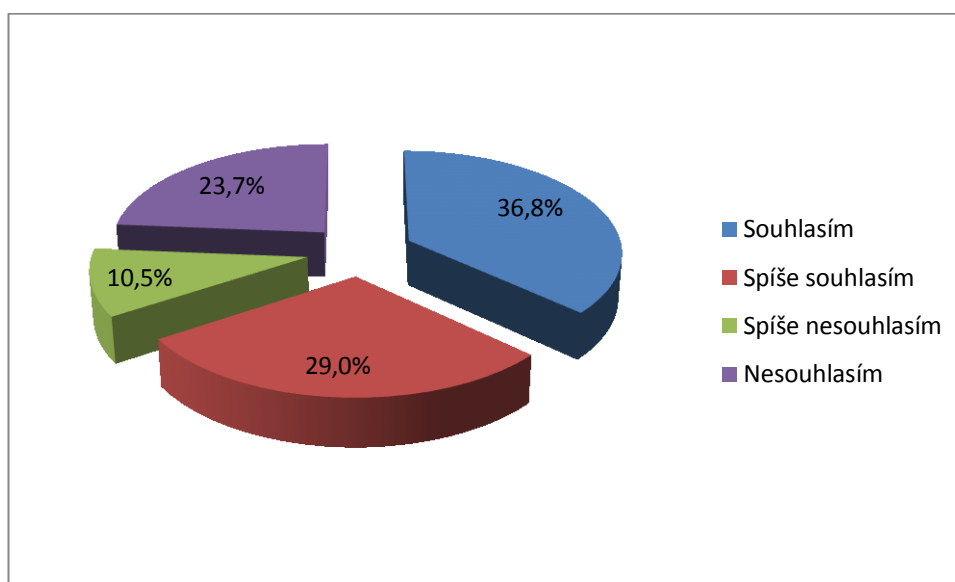
Graf 9.24: Ochota bankéřů porušit nastavená pravidla prodejních hovorů s cílem získat větší odměny

Většina bankéřů je odhodlána postupovat dle regulérních pravidel, proto 79% zvolilo odpověď „nesouhlasím“ a 18,4 % „spíše nesouhlasím“. Mezi respondenty bylo 2,6 % odpovědí vyjadřujících, že jsou ochotni pravidla porušovat.

**Otázka č. 21: Vyhovuje mi osvětlení mého pracovního místa.**

Otázka č. 21 se týkala spokojenosti zaměstnance s osvětlením jeho pracovního místa. K mému překvapení se objevilo 34,2 % zaměstnanců, kteří s osvětlením místa spokojeni

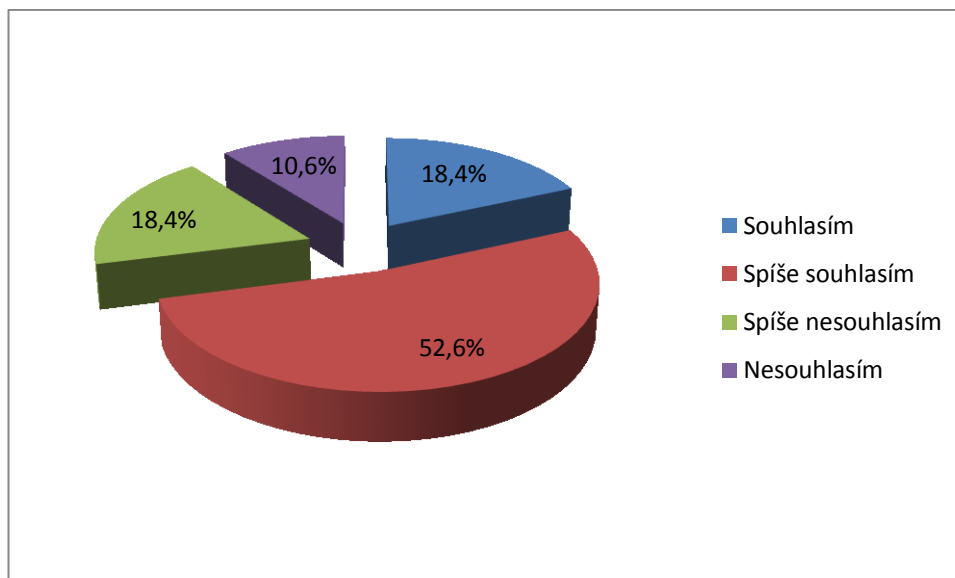
nejdou. Je to důležité zjištění, neboť nevhodné osvětlení ještě zvyšuje zrakovou náročnost vykonávané práce a může způsobit zdravotní problémy zaměstnance. Hlavním důvodem nespokojenosti s osvětlením může být umístění pracovního místa přímo u okna a osvětlování přímými slunečními paprsky. Jak již bylo uvedeno, telefonní centrum je totiž rozprostřeno v patře historické budovy, která je celá opláštěná okny a skleněnými průzory.



Graf 9.25: Spokojenost s osvětlením pracoviště

**Otázka č. 22: Vyhovuje mi teplota vzduchu na mém pracovišti (v případě potřeby mám možnost si ji regulovat).**

Také otázka č. 22 se týká spokojenosti s pracovním prostředím. Telefonní centrum je v zimě vytápěno centrálním topením a v létě je klimatizováno vlastní regulovatelnou klimatizací. Regulování probíhá tím způsobem, že se zodpovědný vedoucí zeptá bankéřů, zda chtějí pustit klimatizaci a dle reakce většiny ji (ne)spustí. Jelikož tento systém může někomu vadit, bylo cíle zjistit, jaký je skutečný postoj zaměstnanců.

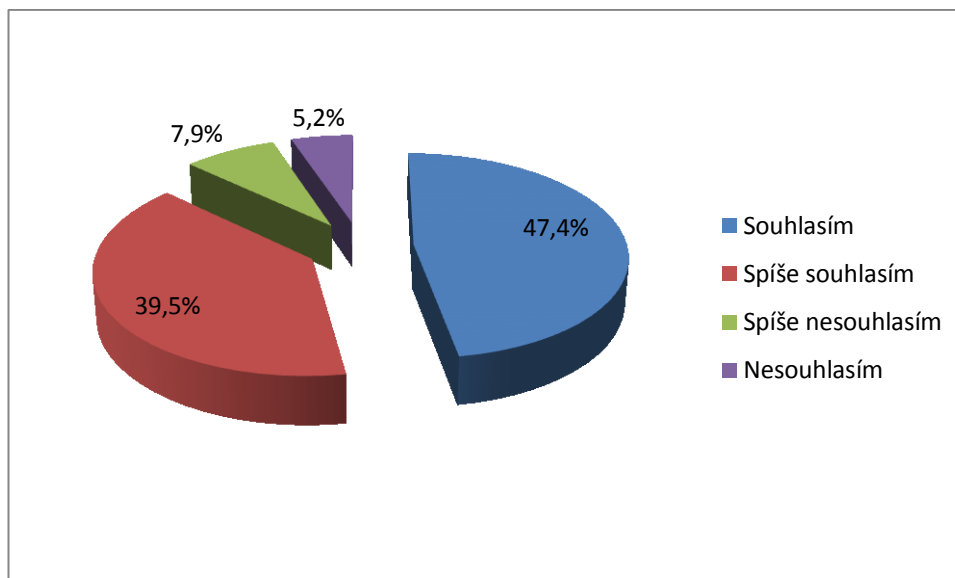


Graf 9.26: Spokojenost s teplotou na pracovišti

Úplný souhlas vyjádřilo jen 18,4 %. Polovina zaměstnanců (52,6%) se také přiklání k pozitivní odpovědi. Důvodem může být souhlas s většinovým hlasováním. Přibližně 29 % respondentů není s teplotou na pracovišti spokojeno. Řešením nespokojenosti může být zvolení zástupce každého týmu, který bude regulovat vyústění klimatizace nad daným týmem. Není možné dosáhnout shody v počtu 75 zaměstnanců, nicméně při počtu cca 10 zaměstnanců by domluva mohla být snazší.

**Otázka č. 23: Jsem spokojen/a s funkčností prostředků, které při práci využívám – PC, sluchátka, ...**

Zaměstnanci pracující na pozici telefonního bankéře musí denně využívat technické prostředky, jako jsou sluchátka, počítač, monitor, klávesnice, telefon a tiskárna. Pro dobý výkon potřebují mít kvalitní pracovní prostředky.

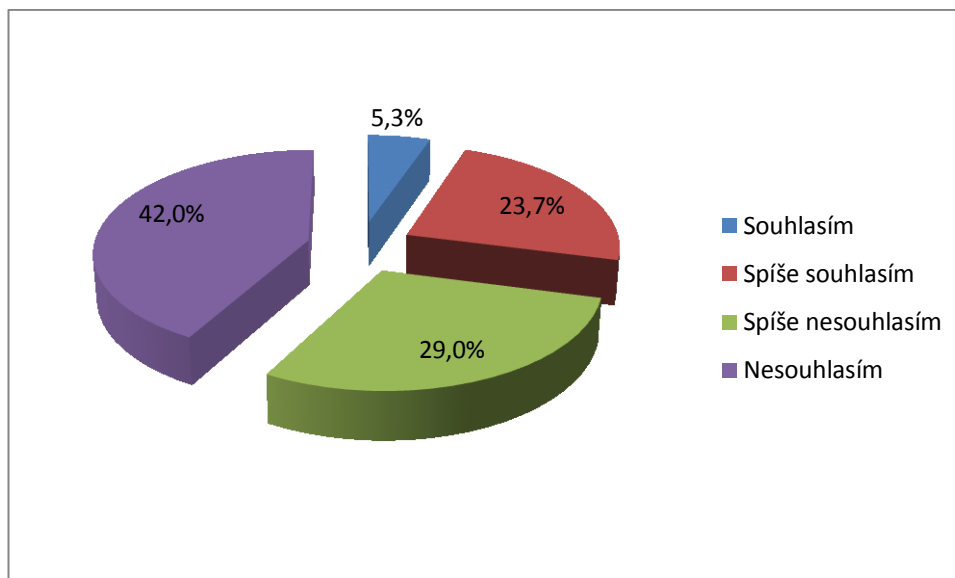


Graf 9.27: Spokojenost s funkčností pracovních prostředků

Spokojenost se stávajícím stavem vyjádřilo 86, 9 % zaměstnanců. Přestože začátkem roku 2015 proběhla modernizace počítačů a monitorů, vyjádřilo svou nespokojenost s technickými prostředky 13,1 % zaměstnanců. Problémovými mohou být sluchátka, která se denním užíváním postupně poškozuji. Nicméně každý zaměstnanec má právo v případě potřeby svá sluchátka kdykoliv vyměnit.

#### Otázka č. 24: **Pracovní doba mi vyhovuje.**

Otázka č. 24 zjišťuje spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou. Přibližně 7 měsíců je v telefonním centru zaveden stávající systém – směna pondělí/čtvrtek 8:30 – 17:45 a v pátek 8.30 – 14:30. Předtím byl směnný provoz od 8:30 a od 9:00 s osmihodinovou pracovní dobou. Přičemž v pátek byla jednotná směna od 8:00 do 16:45. Nová pracovní doba byla zavedena s odůvodněním, že zaměstnanci jsou v práci již tak celý den a tím, že budou pracovat půl hodiny denně navíc, si uvolní páteční odpoledne.



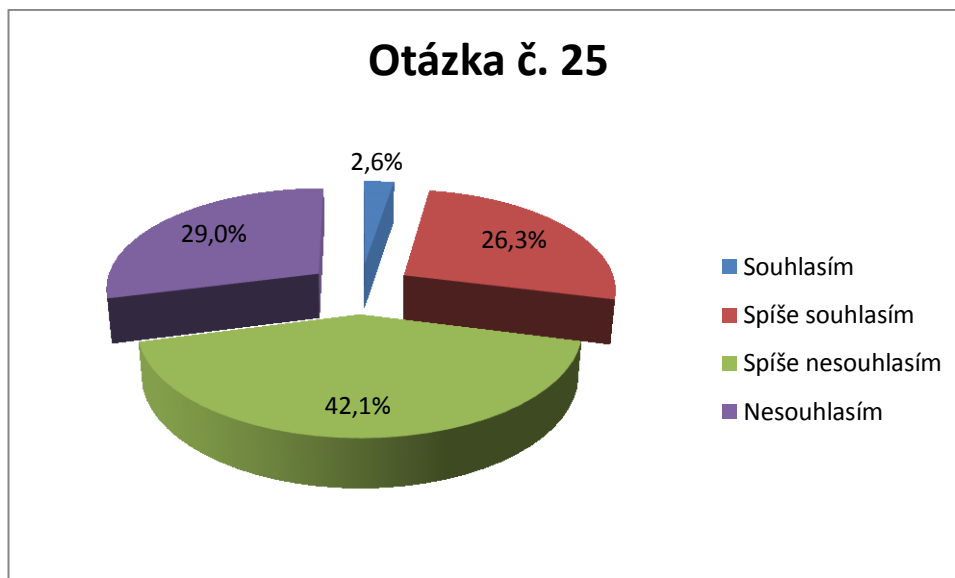
Graf 9.28: Spokojenost s pracovní dobou

Se současnou pracovní dobou je spokojeno pouze 5,3 % zaměstnanců a 23,7 % se k souhlasnému názoru také přiklání. Varující by pro vedení společnosti mělo být 42 % odpovědí vyjadřujících absolutní nesouhlas a 29 % respondentů, kteří s pracovní dobou také nejsou úplně spokojeni. Tedy více než polovina respondentů je nespokojena se současnou pracovní dobou. Doporučením pro vedení společnosti je případné další změny pracovní doby konzultovat se zaměstnanci samotnými, neboť nespokojenost v této oblasti může významně ovlivnit vyčerpání zaměstnance a následně jeho pracovní výkony.

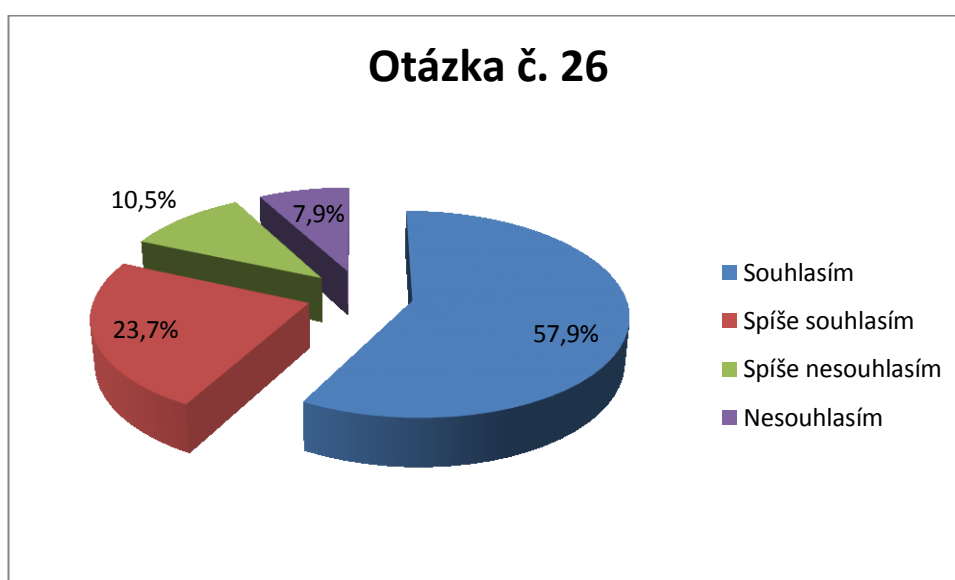
Otázka č. 25: **Moje práce mě fyzicky vyčerpává.**

Otázka č. 26: **Moje práce je pro mě psychicky náročná.**

Otázky č. 25 a č. 26 měly za cíl ověřit, jak vnímají zaměstnanci psychickou či fyzickou náročnost práce. Obecně se uvádí, že práce v telefonních centrech je náročná především psychicky, ovšem při dlouhodobé psychické únavě se mohou objevit i zdravotní problémy a tím se práce stává fyzicky náročnou.



Graf 9.29: Vyjádření souhlasu s fyzickou náročností práce



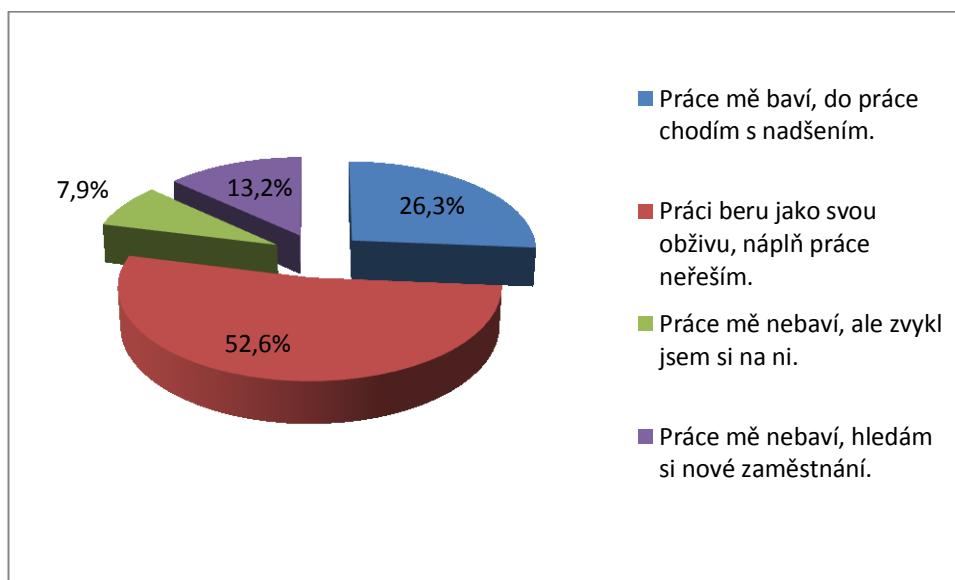
Graf 9.30: Vyjádření souhlasu s psychickou náročností práce

Fyzickou náročnost práce pocítuje 28,9 % zaměstnanců. Pro 71,1 % zaměstnanců práce fyzicky obtížná není.

S psychickou náročností ovšem souhlasí již 57,9 % respondentů a 23,7 % uvedlo odpověď „spíše souhlasím“. Přes mé očekávání uvedlo 18,4 % respondentů, že pro ně práce psychicky náročná není.

### Otázka č. 27: Jaký máte vztah ke své práci?

U otázky č. 27 mohli zaměstnanci volit mezi odpověďmi: Práce mě baví, do práce chodím s nadšením; Práci beru jako svou obživu, náplň práce neřeším; Práce mě nebaví, ale zvykl jsem si na ni; Práce mě nebaví, hledám si nové zaměstnání. Cílem bylo zjistit, jaký je motiv pro setrvání u stávajícího zaměstnavatele na pozici telefonního bankéře.



Graf 9.31: Vyjádření vztahu k náplni práce

S nadšením chodí do zaměstnání 26,3% bankéřů. Nadpoloviční většina (52,6%) respondentů náplň práce neřeší, důležité pro ně je, že jsou za svou práci placeni. 7,9 % respondentů uvedlo, že práci vykonávají ze zvyku, ale náplň práce je nenaplňuje. Varujících je 13,2 % bankéřů, kteří nejsou spokojeni se svým zaměstnáním a hledají si nové.

### Otázka č. 28: Jak dlouho si myslíte, že Vás bude ještě práce uspokojovat /Jak dlouho od nástupu na prodejní pozici Vás uspokojovala?

Otázka č. 28 zjišťovala, jak dlouho bankéři vnímali naplnění z vykonávání své práce a případně jak dlouho si myslí, že je bude ještě práce naplňovat. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- Jsem spokojen/a a nevím, jak dlouho ještě budu – 33 %
- Jsem spokojen/a a budu spokojen/a, dokud budu dostávat zapláceno – 1 %

- Uspokojovala mě 1 rok – 27 %
- Uspokojovala mě 2 roky – 13 %
- Uspokojovala mě 3 roky – 1 %
- Uspokojovala mě 2 týdny – 6 měsíců 25 %

Z odpovědí vyplývá, že v prvních dvou letech jsou zaměstnanci prací telefonního prodejce nejvíce naplňováni. 25% respondentů uvedlo, že je spokojeno a netuší, jak dlouho je ještě práce bude naplňovat.

**Otázka č. 29: Co byste navrhl pro zvýšení Vaší spokojenosti na stávající pozici (v rámci pracovních podmínek, motivace, osobního rozvoje, komunikace)?**

Otázka č. 29 dala bankéřům prostor k vyjádření názoru, jaké zlepšení by uvítali ve sledovaných oblastech spokojenosti. Odpovědi byly následující:

- Úprava pracovní doby (bankéřům nevyhovuje nadpracovávání na páteční odpoledne – pozn. autora) – 25 %
- Briefy lépe časově organizované – 10 %
- Lepší finanční odměny – 14 %
- Větší možnosti školení a rozvoje dalších dovedností – 16 %
- Umožnění zkráceného úvazku – 5 %
- Lepší možnosti kariérního růstu – 8 %
- Nestranná kontrola dodržování pravidel v hovorech – 10 %
- Nic mě nenapadá – 12 %

Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci vnímají stávající pracovní dobu jako nejvíce problematickou. V odpovědích se objevily návrhy na volnou pracovní dobu, zkrácení polední přestávky o 15 minut (aktuálně je polední pauza 45 min), návrat k dřívějšímu směnovému systému s počátkem pracovní doby v 8:00.

Dále by zaměstnanci uvítali lepší finanční ohodnocení, ať už v podobě zvýšení platu či snazší možnost zisku čtvrtletních odměn. Prostor ke zlepšení vidí respondenti v pořádání častějších školení.

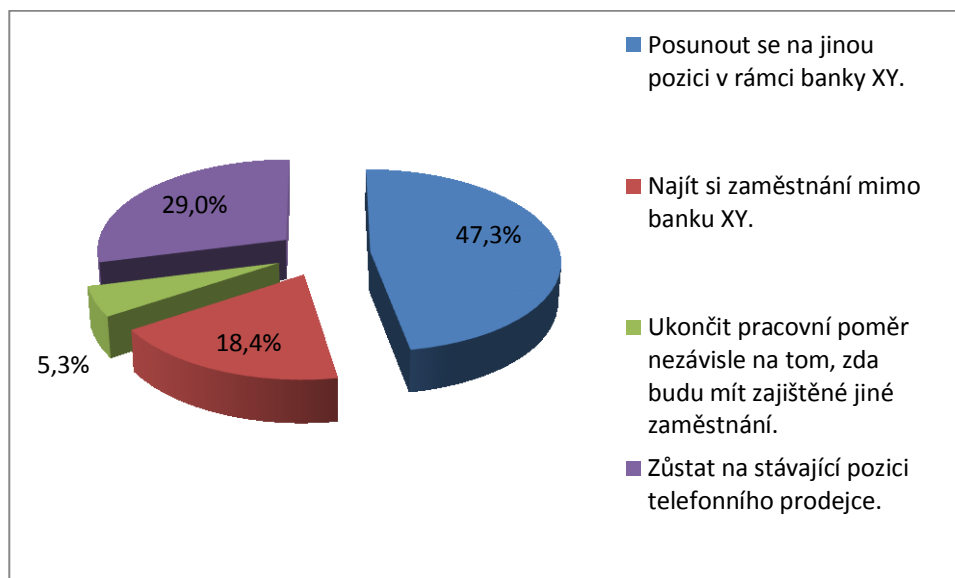
Organizace briefů by dle zaměstnanců mohla být lepší. Respondenti vnímají briefy jako možnost načerpat síly pro další výkon. Proto se jim nelíbí načasování ihned po pří-



chodu do zaměstnání, kdy jsou odpočatí z domova nebo těsně před odchodem ze zaměstnání, když je čeká odpočinek doma. Přibližně stejné množství zaměstnanců by bylo rádo hodnoceno někým nestranným.

**Otázka č. 30: V následujících 12ti měsících mám v plánu: Posunout se na jinou pozici v rámci banky XY; Najít si zaměstnání mimo banku XY; Ukončit pracovní poměr nezávisle na tom, zda budu mít zajištěné jiné zaměstnání; Zůstat na stávající pozici telefonního prodejce.**

Cílem otázky č. 30 bylo zjistit plány zaměstnanců z pohledu jejich setrvání na stávající pozici v následujících 12 měsících.



Graf 9.32: Rozdělení zaměstnanců dle jejich plánů na změnu pozice

Z odpovědi plyne, že téměř polovina zaměstnanců (47,3%) by se ráda posunula na jinou pozici v rámci společnosti. 18,4 % již nechce ve společnosti zůstat a bude usilovat o pozici v jiných společnostech. Objevilo se 5,3 %, kteří chtějí telefonní centrum opustit bez ohledu na to, zda budou mít zajištěnou práci u jiného zaměstnavatele. Celých 29 % respondentů hodlá na pozici telefonního bankéře setrvat.

## 9.6 Testování závislosti pracovní spokojenosti na zvolených faktorech

Cílem mé diplomové práce bylo ověřit závislost pracovní spokojenosti na délce pracovního poměru a na věku zaměstnance. K tomuto ověření jsem využil data získaná z otázek č. 1-4, 6-14, 16-19 a 21-24. Jedná se o otázky postavené na pozitivním hodnocení současného stavu konkrétních faktorů spokojenosti. Výpočty jsem zpracoval prostřednictvím programu Excel.

### 9.6.1 Test závislosti pracovní spokojenosti na délce pracovního poměru

Pro výpočet jsem zvolil test nezávislosti pomocí kontingenční tabulky. Stanovil jsem následující hypotézy:

- H0: Pracovní spokojenost ve sledovaných oblastech je nezávislá na délce pracovního poměru zaměstnance.
- H1: Pracovní spokojenost ve sledovaných oblastech je závislá na délce pracovního poměru zaměstnance.

Ze získaných odpovědí jsem vytvořil tabulku aktuálních četností a tabulku očekávaných četností.

Doba zam.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
0-3 měsíce	42	<b>43</b>	12	2	99
4-6 měsíců	52	<b>59</b>	3	5	119
7-12 měsíců	<b>132</b>	78	46	11	267
1-2 roky	73	81	<b>98</b>	97	349
2-3 roky	38	34	<b>61</b>	19	152
3-4 roky	16	34	33	<b>38</b>	121
4 a více let	29	<b>43</b>	29	10	111
Celkem	382	372	282	182	1218

Tab. 9.1: Tabulka skutečných četností odpovědí

V tabulce 9.1 můžeme sledovat, že nejčastěji volenou odpovědí u zaměstnanců pracujících ve společnosti 0 – 6 měsíců je odpověď „spíše souhlasím“, zatímco zaměstnanci pracující 7-12 měsíců nejčastěji uváděli odpověď „souhlasím.“ U zaměstnanců pracujících na pozici bankéře 1-3 roky byla nejčastější odpověď „spíše nesouhlasím“ a u bankéřů pracujících 3-4 roky dokonce „nesouhlasím.“ Z toho lze vyčíst, že bankéři, kteří jsou

na pozici od jednoho do čtyř let, jsou více nespokojeni než ostatní zaměstnanci. Bankéři, kteří jsou na pozici 4 a více let, se nejčastěji přiklání k odpovědi „spíše souhlasím.“

Doba zam.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
0-3 měsíce	31,04926108	30,2364532	22,92118227	14,79310345	99
4-6 měsíců	37,32183908	36,34482759	27,55172414	17,7816092	119
7-12 měsíců	83,73891626	81,54679803	61,81773399	39,89655172	267
1-2 roky	109,456486	106,591133	80,80295567	52,14942529	349
2-3 roky	47,67159278	46,42364532	35,19211823	22,71264368	152
3-4 roky	37,94909688	36,95566502	28,01477833	18,08045977	121
4 a více let	34,81280788	33,90147783	25,69950739	16,5862069	111
Celkem	382	372	282	182	1218

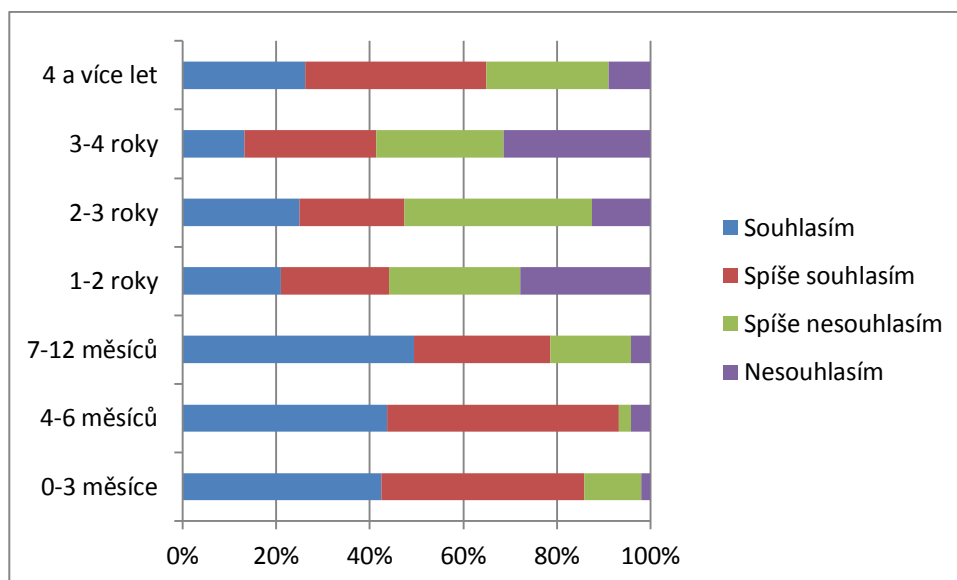
Tab. 9.2: Tabulka očekávaných četností odpovědí

Doba zam.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
0-3 měsíce	3,8622073	5,387805434	5,203580719	11,06349972	25,5170932
4-6 měsíců	5,772716814	14,12186743	21,87838246	9,18755619	50,9605229
7-12 měsíců	27,8142148	0,154264503	4,047393724	20,92939529	52,9452683
1-2 roky	12,14249993	6,144095386	3,659994012	<b>38,57327365</b>	60,519863
2-3 roky	1,962168691	3,324748886	18,9260208	0,606874447	24,8198128
3-4 roky	12,69497547	0,236390165	0,887118751	21,94568545	35,7641698
4 a více let	0,970583458	2,441873066	0,42387005	2,615312926	6,4516395
Celkem	65,21936647	31,81104487	55,02636052	104,9215977	<b>256,97837</b>

Tab. 9.3: Tabulka pro výpočet hodnoty chí-kvadrát

Pomocí výpočtu hodnot chí-kvadrátu jsem zjistil, že testové kritérium  $G$  je rovno hodnotě 256,97 a kritická hodnota rozdělení chí-kvadrát na hladině významnosti 5% ( $G_{0,05}(18)$ ) je rovna 28,87. Pokud je kritická hodnota překročena, existuje závislost mezi sledovanými znaky. Lze tedy potvrdit hypotézu  $H_1$ .

Pro ověření síly závislosti znaků jsem vypočítal Cramerův koeficient  $V$ , který je roven hodnotě 0,265. Je-li hodnota koeficientu pouze 0,265, pak závislost mezi dobou pracovního poměru a spokojeností zaměstnanců je dle tabulky závislostí slabá (Chráška, 2007).



Graf 9.33: Prezentace závislosti spokojenosti na délce zaměstnání

### 9.6.2 Test závislosti pracovní spokojenosti na věku zaměstnanců

Postup výpočtu je stejný jako v přechodím testu s rozdílem, že sledujeme rozdělení odpovědí dle věku respondentů. Zvolil jsem následující hypotézy.

- H0: Pracovní spokojenost ve sledovaných oblastech je nezávislá na věku zaměstnanců.
- H1: Pracovní spokojenost ve sledovaných oblastech je závislá na věku zaměstnanců.

Vytvořil jsem tabulku skutečných odpovědí a tabulku očekávaných odpovědí.

Věk	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
20 - 24 let	59	<b>119</b>	89	48	315
25 - 29 let	94	56	<b>126</b>	102	378
30 - 35 let	<b>119</b>	69	15	7	210
36 - 40 let	32	<b>34</b>	32	7	105
41 - 45 let	43	<b>47</b>	6	9	105
46 - 50 let	13	<b>14</b>	9	6	42
51 - 55 let	14	<b>25</b>	2	1	42
56 - 60 let	8	<b>9</b>	2	2	21
Celkem	382	372	282	182	1218

Tab. 9.4: Tabulka skutečných odpovědí

Věk	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
20 - 24 let	98,79310345	96,20689655	72,93103448	47,06896552	315
25 - 29 let	118,5517241	115,4482759	87,51724138	56,48275862	378
30 - 35 let	65,86206897	64,13793103	48,62068966	31,37931034	210
36 - 40 let	32,93103448	32,06896552	24,31034483	15,68965517	105
41 - 45 let	32,93103448	32,06896552	24,31034483	15,68965517	105
46 - 50 let	13,17241379	12,82758621	9,724137931	6,275862069	42
51 - 55 let	13,17241379	12,82758621	9,724137931	6,275862069	42
56 - 60 let	6,586206897	6,413793103	4,862068966	3,137931034	21
Celkem	382	372	282	182	1218

Tab. 9.5: Tabulka očekávaných četností odpovědí

Z četností odpovědí plyne, že respondenti ve věkovém rozmezí 20 – 24, 36 - 50 let a 51 – 60 let volili nejčastěji odpověď „spíše souhlasím“. Zaměstnanci ve věku 25 – 29 let odpovídali „spíše nesouhlasím“. Věková hranice 30 – 35 let měla nejčastější odpověď „souhlasím“.

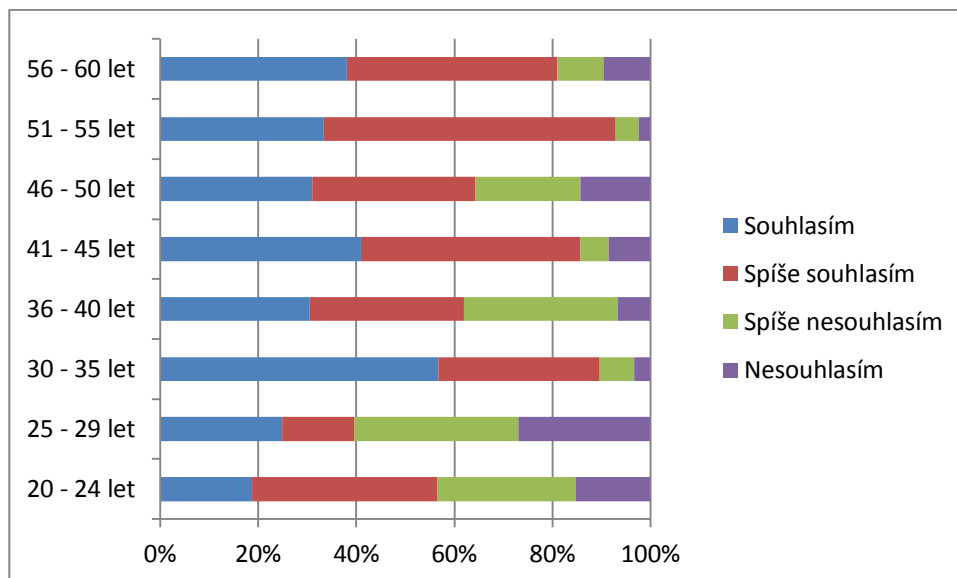
Přikládám tabulku rozložení chí-kvadrát pro doložení správnosti výpočtů.

Věk	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
20 - 24 let	16,0283565	5,400086516	3,540490748	0,018416067	24,98735
25 - 29 let	5,084592084	30,61195567	16,9214967	36,68056082	89,29861
30 - 35 let	<b>42,87201661</b>	0,368576196	23,24834923	18,94084881	85,42979
36 - 40 let	0,026322441	0,027030033	3,106089508	4,812732095	7,972174
41 - 45 let	3,078678462	6,951761216	13,79119589	2,852292535	26,67393
46 - 50 let	0,002256725	0,107156099	0,053925165	0,012125805	0,175464
51 - 55 let	0,051994945	11,55070449	6,135485449	4,435202728	22,17339
56 - 60 let	0,303484383	1,042825362	1,684764001	0,412656309	3,44373
Celkem	67,14421777	55,01727022	66,79703269	67,75217886	<b>256,7107</b>

Tab. 9.6: Tabulka rozložení chí-kvadrát

V tabulce 9.4 je vyznačena hodnota testového kritéria  $G = 256,71$ . Kritická hodnota na hladině významnosti 5%  $G_{0,05}(21)$  je rovna 32,67. Z výpočtu plyne, že kritická hodnota je menší než testové kritérium, proto přijímáme hypotézu  $H_1$ . V tabulce 9.4 jsem dále zvýraznil, že největší síla závislosti ve vztahu spokojenost/věk zaměstnance se projevuje ve věkovém rozmezí 30-35 let a odpovědí „souhlasím“.

Pro ověření síly závislosti znaků jsem vypočítal Cramerův koeficient  $V$ , který je roven hodnotě 0,265. Tato hodnota vyjadřuje slabou závislost mezi věkem zaměstnance a jeho spokojeností se sledovanými faktory.



Graf 9.33: Prezentace závislosti spokojenosti na věku zaměstnance

## 9.7 Návrhy a doporučení

Na základě vyhodnocení aktuálního stavu pracovní spokojenosti ve sledovaných oblastech jsem pro vedení společnosti připravil návrhy na zlepšení současného stavu.

Úvodem je vhodné zmínit, že dle zjištěných odpovědí lze tvrdit, že pracovníci telefonního centra jsou z větší části spokojeni. Svou spokojenost vyjádřili v oblasti adaptace na novou pracovní pozici. Jak již bylo v diplomové práci zmíněno, úvodní zaškolení bankéře trvá jeden týden a následně je mu k dispozici jeho vedoucí, který pomáhá při nesnázích s prvními hovory. Respondenti vyjádřili více než 80% souhlas s tím, že úvodní zaškolení i následný přístup vedoucích byl dostačující. Téměř stejné procento souhlasných odpovědí se objevilo u otázky týkající se pravidelnosti hodnocení bankéřů. Jednou ze sledovaných oblastí bylo i odměňování zaměstnanců. Otázka týkající se informování zaměstnanců o systému odměňování byla také hodnocena velice pozitivně. Bankéři tedy potvrdili, že vedení společnosti klade důraz na pravidelnost hodnocení a také chce své zaměstnance informovat o možnostech jejich odměn.

### **9.7.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je u bankéřů telefonního centra vnímáno jako velmi důležité, především z pohledu na návaznost finanční odměny. Aktuálně jsou bankéřům hodnoceny hovory jejich přímými nadřízenými. Toto má dopad na negativní vnímání nestrannosti hodnocení. Přestože jsou pravidla a přesný formulář pro hodnocení, může nastat situace, kdy jeden vedoucí bude ke svým bankéřům vstřícnější a poskytneme jim lepší hodnocení než jiný vedoucí, čím se zvýhodnění bankéři posunou na vyšší pozici ve čtvrtletní tabulce a dosáhnou na vyšší odměny.

Mé doporučení pro oblast hodnocení zaměstnanců je stanovit nestrannou osobu, která by hodnotila hovory zaměstnanců a sledovala by celkový vývoj v komunikaci bankéřů. Tato osoba by hodnotila náhodně vybrané hovory a v případě nesouhlasu bankéře s hodnocením vedoucího by hovor poslechla a vyjádřila svůj názor. Zároveň by tento zaměstnanec mohl připravovat školení pro bankéře v oblastech prodejních komunikace.

Pro lepší srovnatelnost hodnocení hovorů doporučuji vytvořit webovou aplikaci, kam by vedoucí zapisovali jakékoliv dohodnuté změny v komunikaci v průběhu volání konkrétní kampaně. Zamezí se tak stížnostem bankéřů, kteří při předávání informací nemuseli být přítomni.

### **9.7.2 Odměny bankéřů**

Bankéři za svou práci mají nárok na fixní plat, zaměstnanecké benefity a variabilní odměny v podobě čtvrtletních bonusů. Třetina dotazovaných bankéřů se vyjádřila, že za svůj pracovní výkon nejsou dostatečně odměňováni. Stejně procento respondentů zmiňuje, že systém odměňování nechápe a vnímá jej jako nespravedlivý.

Navýšení fixního platu pracovníka má krátkodobý vliv na jeho spokojenost, proto by nemělo smysl základní platy aktuálně navyšovat. V telefonním centru však neexistují jasně daná pravidla pro možnost navýšení platu např. za stabilní pracovní výkony v delším časovém období, za splnění stanovených cílů apod. Přesto toto navyšování probíhá. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců navrhuji stanovit jasná a přehledná pravidla jak pro navyšování základního platu, tak pro možnosti dosažení čtvrtletních bonusů. S tím pak bude souviset dodržování těchto pravidel a sledování nestrannosti nadřízených pracovníků. Zaměstnanci budou vědět, za jakých podmínek mohou získat jakou odměnu a kromě vyšší

spokojenosti, budou i více motivováni. Doporučuji systém odměňování umístit na firemní intranet, kam budou moci zaměstnanci kdykoliv nahlédnout a případně se dožadovat dodržování stanovených podmínek.

### **9.7.3 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je pro každého důležité, neboť v něm tráví minimálně třetinu dne. V dotazníku se třetina respondentů vyjádřila, že nejsou spokojeni s osvětlením a regulovatelností teploty na pracovišti. Budova, ve které se telefonní centrum nachází, je z historických důvodů udržována v současném stavu a prostory telefonního centra nyní neumožňují případné přesuny pracovních míst, tak aby bankéři neřešili problémy s osvětlením.

Teplota se v telefonním centru řeší hlavně v letních měsících, a sice z pohledu regulace klimatizace. Aktuálně je spouštěna vedoucími, kteří občas konzultují její spuštění s bankéři. Návrhem lepší dohody je stanovení zástupců jednotlivých týmů a pověření k ovládní vyústění klimatizace nad jejich pracovními místy. Bude tak stačit dohodnout se v deseti lidech, zda se klimatizace spustí.

### **9.7.4 Pracovní doba**

Více než dvě třetiny zaměstnanců jsou aktuálně nespokojeni s pracovní dobou. Prochod telefonního centra je logické, že hovory s klienty by měly probíhat v době, kdy jsou klienti nejvíce k zastížení. Při zavádění současné pracovní doby (8:30-17:45) mělo vedení společnosti za cíl uvolnit zaměstnancům páteční odpoledne pro osobní odpočinek a zároveň pracovní dobou zvýšit efektivnost hovorů, neboť v tomto časovém rozmezí klienti nejčastěji hovory přijímají.

Doporučení pro vedení telefonního centra je zvážit obnovení směnného provozu tak, aby pracovní doba byla 8 hodin denně. Sníží se tím únava zaměstnanců a lze očekávat i vyšší výkony. Dále doporučuji před samotnou změnou pracovní doby zjistit názor bankéřů, kteří svou práci vnímají jako psychicky náročnou a 30 minut denně navíc může mít dopad na jejich psychické a následně i fyzické vyčerpání.

### **9.7.5 Fluktuace**

Jak jsem uvedl v teoretické části diplomové práce, jsou právě telefonní centra místem s vysokou fluktuací. Přesto se domnívám, že úsilím vedení každé společnosti by mělo



být udržet si kvalitní zaměstnance dlouhodobě. Telefonní centrum ve Zlíně může očekávat, že 23 % bankéřů bude usilovat o nové zaměstnání. Pokud by pouze tyto bankéři společnost opustili, pak by při neměnném počtu zaměstnanců byla fluktuace o 4% nižší než v roce předchozím. Je potřeba však přihlídnout k tomu, že 74 % zaměstnanců bere svou práci pouze jako zdroj obživy a náplň práce je nijak neuspokojuje. Toto mohou být také potenciální zájemci o zaměstnání v jiných společnostech.

Doporučením je sledování jak fluktuace zaměstnanců, tak jejich pracovní spokojenosti. Tato práce je první svého druhu, která je v telefonním centru realizována a zaměřena pouze na pozice prodejních bankéřů. Vyjádření zájmu ze strany vedení by mohlo probíhat ročním setkáváním s bankéři, kde by měl každý možnost vyjádřit své pracovní potřeby.

## 10 ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zpracoval na téma spokojenost zaměstnanců. Toto téma jsem zvolil záměrně, neboť ve vybrané společnosti nikdy podobný průzkum nebyl realizován. Analytická část práce vychází z dat, které jsem získal dotazníkovým šetřením bankéřů telefonního centra banky XY ve Zlíně. Další důležitá data a náhled na řízení lidských zdrojů mi sdělil hlavní manažer telefonního centra při osobním rozhovoru.

V teoretické části diplomové práce jsem se nejprve věnoval vymezení pojmu spokojenosti zaměstnanců. Následně jsem uvedl širokou škálu faktorů působících na pracovní spokojenost. V dalších kapitolách jsem rozvedl faktory, které nejčastěji ovlivňují pracovní spokojenost, jako jsou adaptace, komunikace, hodnocení, odměňování, kariérní růst a pracovní prostředí.

V praktické části jsem vyhodnotil získaná data a prezentoval je pomocí grafů. Zjistil jsem, že bankéři telefonního centra jsou spíše spokojeni, ale přesto jsou oblasti, ve kterých by očekávali zlepšení. K těmto oblastem jsem pro vedení společnosti připravil návrhy na zlepšení. Návrhy jsem připravil tak, aby pro společnost nepředstavovaly velkou ekonomickou zátěž, ale aby zároveň řešily stávající problémy. Jedná se o zprůhlednění systému odměňování, zavedení hodnocení bankéřů jedinou nezávislou osobou, jednodušší organizaci při regulaci teploty na pracovišti a změnu pracovní doby, vzhledem k psychické náročnosti práce. Poslední doporučení se týká zavedení pravidelných setkávání zaměstnanců telefonního centra s vedením společnosti. Cílem by mělo být hledání vhodných řešení a projev zájmu managementu telefonního centra o své zaměstnance.

Cílem mé diplomové práce bylo ověřit úroveň spokojenosti zaměstnanců v telefonním centru. Dále jsem chtěl zjistit vztah mezi pracovní spokojeností a délkou zaměstnání. Potvrdilo se, že délka zaměstnání má skutečně vliv na pracovní spokojenost, i když dle statických výpočtů je tento vliv slabý. Poslední výzkumem jsem ověřoval, zda je pracovní spokojenost ovlivněna věkem. Závislost těchto dvou veličin se také projevila jako slabá. Cíle mé diplomové práce byly splněny.

Výsledky výzkumu vypovídají, že zaměstnanci telefonního centra jsou často i přes psychické vyčerpání z práce se svou prací spokojeni. Navíc využili dotazníku a vyjádřili se i k oblastem, ve kterých by uvítali zlepšení. Pozitivní zprávou pro zaměstnance je, že přes

nesouhlas s uvedením názvu společnosti, požádalo vedení společnosti o výsledky šetření a návrhy pro zlepšení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- 1) ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media a.s., 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5) EVANGELU, E. J. , D. HAMALOVÁ, O. FRIDRICH, A. NOVÁK. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2013. 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
- 6) FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portal, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- 7) GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*. 1. vyd Praha: Grada Publishing, 2002. 239 s. ISBN 80-2470-226-6.
- 8) CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu – Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- 9) KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management: řízení organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- 10) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 12) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- 13) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 80-24713-49-7.
- 14) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

- 15) SANTLEROVÁ, Květoslava et al. *Telemarketing v praxi – Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- 16) STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- 17) ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- 18) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 19) VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Elektronické zdroje**

- 20) JUDGE, Timothy a. a Ryan KLINGER. *Job Satisfaction* [online]. Dostupné z: <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>
- 21) STUTH, Ralf. *DGB-Index Gute Arbeit GmbH* [online]. Dostupné z: <http://www.newunionism.net/library/working%20life/DGB%20-%20The%20Good%20Work%20Index%20-%202008.pdf>.
- 22) Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146 - 3241. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.
- 23) Nařízení vlády č. 361 ze dne 12. prosince 2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2007, částka 111, s. 5086 - 5229. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5202>.

### **Ostatní zdroje**

- 24) Interní materiály telefonního centra banky XY

## SEZNAM ZKRATEK

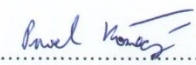
aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
et al	kolektiv autorů
min.	minuta
např.	například
obr.	obrázek
PC	počítač
s.	strana
Sb.	sbírka autorů
Tab.	tabulka
TC	telefonní centrum
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou 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 23.4.2015

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pro rozhovor s manažerem TC

Příloha č. 2: Dotazník zjištění spokojenosti zaměstnanců



## Příloha č. 1

1. Jak probíhá hodnocení Vašich zaměstnanců?
2. Jak jsou zaměstnanci motivováni pro udržení stabilních pracovních výkonů?
3. Jaká je podle Vás ideální doba pro udržení aktivního zaměstnance v telefonním centru?
4. Je dle Vás systém hodnocení hovorů v telefonním centru spravedlivý?
5. Chystáte nějaké změny pracovního prostředí?
6. Zjišťuje vedení telefonního centra spokojenost zaměstnanců?
7. Myslíte si, že jsou zaměstnanci telefonního centra spokojeni se svou prací?
8. Mají Vaši zaměstnanci možnost kariérního růstu?
9. Je podle Vás množství týmových „briefů“ dostatečné pro předání informací a načerpání sil bankéřů?

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci telefonní centra banky XY ve Zlíně.

Rád bych Vás tímto požádal o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit ke zpracování mé diplomové práce na téma Spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Protože z vlastní zkušenosti vím, jak je práce v telefonním centru náročná, vybral jsem si právě Vás pro tento průzkum. Dotazník je zcela anonymní. Na základě Vašich odpovědí vyhodnotím pracovní spokojenost a připravím případné návrhy pro zvýšení spokojenosti při plnění pracovních povinností.

Získaná data slouží pouze pro účely této práce a nebudou sdělena neoprávněným osobám.

Děkuji za nezaujatá hodnocení a seriózní přístup.

Bc. Pavel Konečný, student EKf VŠB Ostrava

- 1. Při nástupu na pozici telesales jsem dostal/a kompletní zaškolení, díky němuž zvládám vykonávat svou práci.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

- 2. V prvních týdnech po zaškolení mi vedoucí pomáhal při problémových hovorrech.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

- 3. Zaměstnavatel mi poskytuje různá školení potřebná pro můj profesní rozvoj.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**4. Společnost XY mi poskytuje možnost se ucházet o vyšší pozice.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**5. Kolikrát jste se hlásil/a na jinou pozici v rámci společnosti?**

Nikdy	Jednou	Dvakrát	Třikrát	Více než třikrát

**6. Informace potřebné pro plnění mých pracovních povinností se ke mně dostávají včas.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**7. Mám dostatek relevantních informací pro nabídku konkrétních produktů.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**8. Vedoucí má zájem o mé pracovní výkony a snaží se pomoci při neúspěchu.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**9. V případě pracovního problému se obracím na svého vedoucího.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**10. Zaměstnavatel pořádá podnikové akce pro podporu týmové spolupráce.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**11. Uvnitř našeho týmu cítím týmovou atmosféru – pokud je potřeba, pomáháme si.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**12. Probíhá pravidelné hodnocení mých pracovních výkonů (hovorů, úspěšnosti prodeje).**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**13. Vedoucí hodnotí spravedlivě a poskytuje prostor pro vyjádření názorů.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**14. Domnívám se, že nastavená pravidla vedení prodejních hovorů jsou jasná pro všechny a většina kolegů je dodržuje.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**15. Hodnocení mých pracovních výkonů (ústní či písemné) je pro mě důležité z hlediska návaznosti na:**

Finanční odměnu	
Porovnání s ostatními	
Vnímání osobního	
Čas, který strávím jinou činností, než je hlavní náplň mé práce	
Jiný důvod – prosím vypište	

**16. Za svůj pracovní výkon, dostávám odpovídající finanční odměnu.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**17. Byl jsem seznámen se systémem odměňování v telefonním centru.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**18. Rozumím systému odměňování.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**19. Dle mého názoru je systém odměňování spravedlivý.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**20. Abych získal/a větší odměny, jsem ochoten/a porušit stanovená pravidla prodejního hovoru.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**21. Vyhovuje mi osvětlení mého pracovního místa.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**22. Vyhovuje mi teplota vzduchu na mém pracovišti (v případě potřeby mám možnost si ji regulovat)**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**23. Jsem spokojen/a s funkčností prostředků, které při práci využívám – PC, sluchátka, ...**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**24. Pracovní doba mi vyhovuje.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**25. Moje práce mě fyzicky vyčerpává.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**26. Moje práce je pro mě psychicky náročná.**

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

**27. Jaký máte vztah ke své práci?**

Práce mě baví, do práce chodím s nadšením.	
Práci beru jako svou obživu, náplň práce neřeším.	
Práce mě nebaví, ale zvykl jsem si na ni.	

Práce mě nebaví, hledám si nové zaměstnání.	
---	--

**28. Jak dlouho si myslíte, že Vás bude ještě práce uspokojovat /Jak dlouho od nástupu na prodejní pozici Vás uspokojovala?**

**29. Co byste navrhl/a pro zvýšení Vaší spokojenosti na stávající pozici (v rámci pracovních podmínek, motivace, osobního rozvoje, komunikace)?**

**30. V následujících 12ti měsících mám v plánu:**

Posunout se na jinou pozici v rámci banky XY.	
Najít si zaměstnání mimo společnost XY.	
Ukončit pracovní poměr nezávisle na tom, zda budu mít zajištěné	
Zůstat na stávající pozici telefonního prodejce.	

**31. Pohlaví**

Žena	Muž



**32. Věk**

20 - 24	25-29	30-35	36 – 40	41 – 45	46 – 50	51-55	56-60

**33. Vzdělání**

Středoškolské	Bakalářské	Magisterské/Inženýrské	Doktorské

**34. Jak dlouho pracujete na pozici telefonního prodejce?**

0-3 měsíce	4-6 měsíců	7 – 12 měsíců	1-2 roky	3 roky	4 roky	5 a více let