

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE ZVOLENÉM  
PODNIKU**

**MOTIVATION OF EMPLOYEES IN  
SELECTED BUSINESS**

Michaela Matějčková

Plzeň, 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*Motivace pracovníků ve zvoleném podniku*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

*Podpis*

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za odborné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Poděkování patří i zaměstnancům Call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. za cenné informace a konzultace.

## **OBSAH**

<i>Úvod</i> .....	8
<i>Metodologie práce</i> .....	10
<b>1 Motivace</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Definice a obsah motivace</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Proces motivace</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 Motiv</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Zdroje motivace</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5 Bariery motivace</b> .....	<b>18</b>
<b>1.6 Motivace pracovního jednání</b> .....	<b>19</b>
<b>1.7 Teorie motivace pracovního jednání</b> .....	<b>19</b>
1.7.1 Teorie zaměřené na obsah.....	20
1.7.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	20
1.7.1.2 Alderferova ERG teorie .....	22
1.7.1.3 Herzbergova teorie.....	23
1.7.2 Teorie zaměřené na proces .....	24
1.7.2.1 Teorie X a Y .....	24
1.7.2.2 Teorie spravedlnosti.....	24
<b>1.8 Motivační profil</b> .....	<b>25</b>
<b>1.9 Motivační program</b> .....	<b>25</b>
<b>2 Stimulace</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Stimulační prostředky</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 Obsah práce.....	27
2.1.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	28
2.1.3 Přímý nadřízený a jeho komunikace.....	28
2.1.3.1 Styl řízení .....	29
2.1.4 Firemní kultura .....	30
2.1.5 Atmosféra pracovní skupiny .....	31
2.1.6 Pracovní podmínky .....	31

2.1.7	Image společnosti .....	31
2.1.8	Systém odměňování .....	32
2.1.8.1	Peněžní nástroje .....	33
2.1.8.2	Nepeněžní nástroje.....	34
2.1.9	Hodnocení výkonu a řízení výkonu .....	35
2.1.9.1	Typy hodnocení .....	35
2.1.9.2	Systémy hodnocení .....	36
2.1.9.3	KPI – Key performance indicators .....	37
2.1.10	Kariérní rozvoj .....	38
2.1.11	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	38
<b>3</b>	<b><i>Charakteristika společnosti .....</i></b>	<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Společnosti Skupiny ČEZ na území ČR .....</b>	<b>41</b>
3.1.1	ČEZ Zákaznické služby s.r.o. ....	41
3.1.1.1	Předmět podnikání společnosti .....	42
3.1.1.2	Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. ....	43
3.1.1.3	Call centrum.....	43
<b>4</b>	<b><i>Personální politika Call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. ....</i></b>	<b>44</b>
4.1.1	Atmosféra pracovního prostředí a firemní kultura .....	44
4.1.2	Struktura zaměstnanců .....	45
4.1.3	Nábor a výběr nových pracovníků.....	46
4.1.4	Výcvik a rozvoj pracovníků.....	48
4.1.5	Hodnocení výkonu a řízení výkonu .....	48
4.1.5.1	Ukazatel KPI „kvality“ .....	49
4.1.5.2	Ukazatel KPI „kvantity“ .....	50
4.1.6	Systém odměňování .....	51
4.1.6.1	Peněžní nástroje .....	51
4.1.6.2	Nepeněžní nástroje.....	54
4.1.7	Motivační soutěže .....	57
4.1.8	Kariérní rozvoj .....	58
4.1.9	Spolupráce se školami .....	60
<b>5</b>	<b><i>Analýza současného systému motivování pracovníků ve společnosti.....</i></b>	<b>61</b>
<b>5.1</b>	<b>Údaje o respondentech .....</b>	<b>61</b>

5.2	Motivační nástroje .....	63
5.3	Doplňující otázky .....	68
6	<i>Analýza silných a slabých stránek</i> .....	77
6.1	Silné stránky .....	77
6.2	Slabé stránky .....	78
7	<i>Návrhy na zlepšení současné motivace pracovníků</i> .....	81
7.1	Sjednocení informačních toků ve společnosti.....	81
7.1.1	M/TeamBridge Workgroup .....	82
7.1.2	Přínosy systému M/TeamBridge pro společnost .....	82
7.1.3	Náklady pro společnost.....	83
7.2	Návrh na zvýšení spokojenosti s pracovním prostředím .....	83
7.3	Zvýšení účinnosti motivačních soutěží.....	84
7.4	Změna v hodnocení.....	85
7.5	Snížení vytíženosti pracovníků .....	86
7.6	Školení a tvorba metodických postupů.....	87
	<i>Závěr</i> .....	89
	<i>Seznam tabulek</i> .....	90
	<i>Seznam obrázků</i> .....	90
	<i>Seznam použitých zkratk a značek</i> .....	93
	<i>Seznam použité literatury</i> .....	94
	<i>Seznam příloh</i> .....	96

## ÚVOD

Motivace se objevuje v mnoha situacích běžného života. Velmi důležitou roli však hraje především v pracovním prostředí. Bez správných lidí na správných místech toho společnost mnoho nedokáže. Je velice důležité, aby si majitelé firem a vedoucí pracovníci uvědomili, že klíčem k úspěchu nejsou pouze vzdělání a schopní, ale také patřičně motivovaní pracovníci. Správně motivovaní pracovníci pracují kvalitněji, podávají lepší výkony, a především pracují s nadšením a odhodláním neustále svůj výkon zvyšovat. Nejdůležitějším úkolem každé organizace je proto udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch záměru organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat faktory, které v současnosti motivují pracovníky Call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o., zjistit, jak jsou s nimi pracovníci spokojeni a uvést vlastní doporučení na zlepšení současného stavu motivace.

K naplnění stanoveného cíle jsou sledovány tyto dílčí cíle:

- Prostudovat dostupnou odbornou literaturu a na jejím základě vypracovat teoretickou základnu vztahující se k problematice motivace.
- Představit vybraný podnik, jeho personální politikou přístup k motivaci svých pracovníků.
- Provést dotazníkové šetření, sloužící k analýze jednotlivých motivačních faktorů a nástrojů a ke zjištění současné spokojenosti s nimi.
- Na základě šetření provést analýzu silných a slabých stránek současné motivace ve společnosti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současné stavu ve zvoleném podniku.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. První část zahrnuje techniky a metody výzkumu, které jsou pro analýzu ve společnosti použity. Ve druhé části je podrobněji zpracována problematika motivace a dalších pojmů s ní souvisejících. V této části jsou popsány nejznámější teorie motivace, zdroje a bariéry motivace, stimulace a stimulační prostředky ke zvyšování motivace. Praktická část byla zpracována v Call centru společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. Důvodem této volby jsou mnohaleté osobní zkušenosti autorky. V této části je konkrétně charakterizována personální politika ve jmenované společnosti. Zahrnuje jednotlivé zaměstnanecké výhody, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, systém odměňování a hodnocení pracovníků a další důležité faktory, které ovlivňují motivaci ve společnosti. Za pomoci personálního oddělení

společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. byl proveden průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou které motivační faktory a benefity pro pracovníky důležité a zda jsou s nimi spokojeni. Poznatky získané z průzkumu spolu s návrhy na zlepšení současné motivace ve společnosti jsou posléze shrnuty v závěru.

Pro vypracování diplomové práce bylo čerpáno z odborných knih, které byly využity převážně v teoretické části práce. V praktické části bylo čerpáno hlavně z poskytnutých interních materiálů, z internetu a intranetu společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. Při zpracování diplomové práce byly využity také znalosti, získané během studia na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a praktické zkušenosti získané na zákaznické lince společnosti ČEZ.



## METODOLOGIE PRÁCE

Pro zjištění současné situace motivace ve společnosti byla nejprve prostudována **podniková dokumentace** a konkrétní problémy se následně konzultovaly přímo s pracovníky personálního oddělení.

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v Call centru společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. je provedena na základě **dotazníkového šetření**, které se zaměřuje na zkoumání významnosti jednotlivých motivačních faktorů a nástrojů a spokojenosti s nimi. V případě nespokojenosti s určitým faktorem je dále zjišťován důvod nespokojenosti. Z výsledků průzkumu jsou vyhodnoceny nedostatky v současném stavu a určeny oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

Dotazník byl předán zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří je dále předali členům svého týmu. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků, ze kterých se celkově vyplněných se vrátilo 62%.

Dotazník je rozdělen na tři části. První část zahrnuje demografické otázky, které slouží k rozdělení zaměstnanců podle věku, pohlaví a počtu odpracovaných let. Druhá část je zaměřena na hodnocení významnosti jednotlivých benefitů, motivačních faktorů a vlastností vedoucího pracovníka. Zde je prostor uvést na stupnici od 1 do 4 (1 - nejméně významný, 4 nejvíce významný), jak jsou pro zaměstnance jednotlivé benefity, faktory a vlastnosti významné. V případě benefitů je umožněno uvést další, které by pomohly zvýšit jejich motivaci. U motivačních faktorů a vlastností vedoucího pracovníka jsou otázky doplněny o hodnocení spokojenosti, v případě nespokojenosti je pracovník požádán o sdělení důvodu. Důležité jsou faktory, které ve výzkumu označili pracovníci jako významné, ale uvedli, že s nimi nejsou spokojeni. Tyto faktory představují oblasti, pomocí kterých lze zvyšovat motivaci pracovníků a společnost by se tak na ně měla v budoucnu zaměřit. Faktorům, kterým je přikládána nízká významnost i spokojenost, není třeba přikládat velkou pozornost. Třetí část dotazníku obsahuje doplňující otázky k jednotlivým oblastem stimulačních prostředků. Konkrétné jsou rozděleny do částí: role ve společnosti, atmosféra na pracovišti, informovanost a motivační soutěže, vztahy s nadřízeným, školení a rozvoj a hodnocení pracovníků. U těchto otázek je stupnice rozdělena do pěti možností (rozhodně ano, spíše ano, neutrální, spíše ne, rozhodně ne) a umožňuje pracovníkům zaujmout také neutrální postoj.

V závěru třetí části dotazníku jsou položeny dvě otevřené otázky – Čeho si ve společnosti nejvíce vážíte a co byste ve společnosti doporučili zlepšit?

Z provedeného průzkumu je následně sestavena **analýza silných a slabých stránek** společnosti. Slabé stránky slouží jako podklad pro následné doporučení na zlepšení současného stavu motivace ve společnosti.

# 1 MOTIVACE

*„Slovo motivace je odvozeno z latinského *movere*, to znamená *hýbati, pohybovati*. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.“*  
(Růžička, 1995, str. 5)

Motivace je součástí osobnosti. Představuje vnitřní sílu, která způsobuje, že se člověk chová určitým způsobem, volí si specifické cíle a postupně k nim směřuje. Na jednotlivce působí vědomé i nevědomé síly, které jeho jednání orientují určitým směrem. Tyto síly působí uvnitř, navenek se projevují v podobě konkrétního jednání. Protože si člověk nemusí všechny tyto vnitřní pohnutky uvědomovat, může být někdy obtížné vysvětlit okolí, proč se zachoval zvoleným způsobem. Lidé, kteří umí s motivací dobře pracovat, mohou dosahovat velmi dobrých výsledků nebo odhadovat reakce jiných. (Růžička, 1995)

Na motivaci se můžeme dívat dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Jedná se o **vnitřní** motivaci, pro kterou je typická odpovědnost, příležitost rozvíjet a využívat dovednosti či zajímavá a podnětná práce.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, zvýšení platu, povyšování, pochvala ale také tresty nebo kritika. Zde hovoříme o **vnější** motivaci. (Armstrong, 2007)

Správná motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Špatná motivace může mít naopak velmi mnoho následků. Dochází ke zvyšování absence, plýtvání časem formou dlouhých přestávek, nedochvilnosti či odmítání pravidel, což se může promítnout ve snížení kvality a tempa práce, pozornosti a udržení kultury organizace.

## 1.1 Definice a obsah motivace

V literatuře nalezneme různé definice pojmu motivace. Jejich obsah se odvíjí od toho, o jakém tématu daná monografie konkrétně pojednává. Z pohledu personálního managementu organizace a motivace pracovního jednání budou nejvíce výstižné následující definice.

*„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ (Provazník, Komárová, 2004, str. 5)*

Tato definice vyjadřuje několik základních poznatků o motivaci. V první řadě uvádí, že motivace vychází z vnitřku člověka a říká mu co dělat a co nedělat. Dalším znakem motivace je fakt, že činnosti nemusí být vždy ve vědomí jedince, některé pohnutky si tedy ani neuvědomujeme.

Kdybychom pro motivaci použili mechanické vyjádření, představovala by sílu, která nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. Ve světě práva je motiv důvodem nějakého činu. Je tedy zřejmé, že motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby. Skládá se ze tří složek:

- **Směr:** co se osoba snaží udělat.
- **Úsilí:** jak moc se osoba snaží.
- **Přetrvání:** jak dlouho se osoba snaží. (John Arnold a kol., 2007)

Jinými slovy se jedná o *„schopnost jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.“* (Provazník, Komárová, 2004, str. 5)

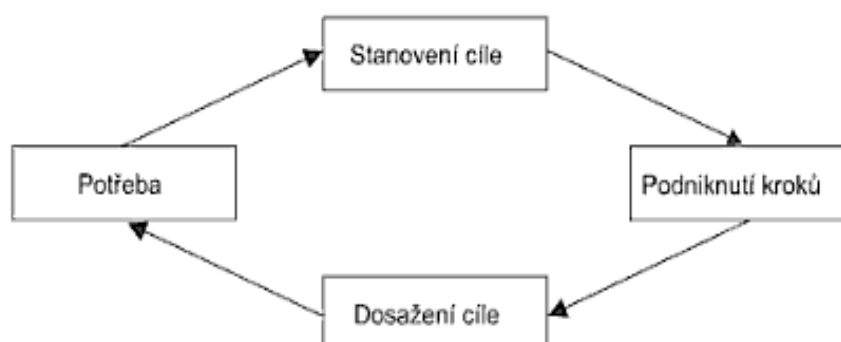
## **1.2 Proces motivace**

Motivování lidí znamená uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle či hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2007)

Motivace je *„dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“* (Palán, 2002, str. 125)

Motivace tedy představuje určitý stav napětí. Toto napětí zřejmě vyvolává sílu, která člověka pohání. Palán rozšiřuje definici o prvek dynamiky, který vyjadřuje nestálost motivace v čase, a také o členění motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace představuje proces, během něhož je člověk motivován vlastními podněty a v případě vnější motivace je člověk motivován podněty z jeho okolí. Motivace představuje ucelený proces, jeho fungování je znázorněn na obrázku č. 1.

**Obr. č. 1:** Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 220

Model procesu motivace naznačuje, že motivace je vyvolána vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby pak vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. V dalším kroku jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení cílů. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje. (Armstrong, 2007)

### 1.3 Motiv

*„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“* (Bedrnová, Nový 2009, str. 363)

Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, tedy dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Lidé jsou různí a tak i dávají přednost různým

motivům, které ovlivňují jejich výkonnost. Pro správnou a efektivní motivaci pracovníka je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

**Peníze** jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem.

**Osobní postavení** představuje další silný motiv. Potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.

**Pracovní výsledky a výkon** jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.

**Přátelství.** Pro některé lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich. Daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.

**Jistota.** Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale jistým postavením. Řídí se předpisy a neradi riskují.

**Odbornost** je rozhodujícím motivem těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.

**Samostatnost.** Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si práci udělají po svém. (Nekonečný, 1996)

## 1.4 Zdroje motivace

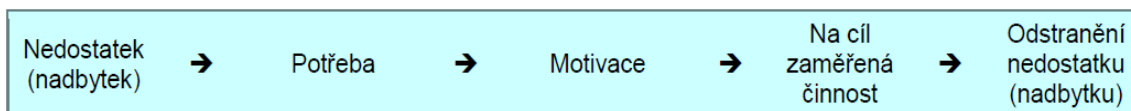
*„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“* (Bedrnová, Nový, 2009, str. 365)

Skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti, je mnoho. K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeba
- Návyky
- Zájem
- Hodnoty
- Ideály (Bedrnová, Nový, 2009)

**Potřeby** jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů motivace člověka. Na začátku je obvykle určitý nedostatek, který chce člověk odstranit a to prostřednictvím motivované činnosti. K naplnění potřeby (k dosažení pocitu uspokojení) je zapotřebí vyvinout určité chování. Předpokladem ovšem je, že bude nalezen cíl, který umožní uspokojení dané potřeby. Obsah dosaženého uspokojení je pak vyjádřen motivem. Vztah potřeb, motivace a činnosti názorně ukazuje obrázek č. 2. (Nekonečný, 1996)

**Obr. č. 2:** Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009 s. 366*

Potřeby je možné členit na primární, které jsou spojené s činností a funkcemi lidského těla (potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.) a sekundární, spojené s působením člověka ve společnosti (potřeba lásky, dominance, seberealizace apod.). Aby mohl člověk uspokojovat sekundární potřeby, musí se nejprve zaměřit na uspokojení primárních potřeb. (Nekonečný, 1996)

Mezi další zdroje motivace lze zařadit **návyky**. V průběhu svého života člověk realizuje některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a to většinou v určitých typických situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností, a ty se pak stávají svým způsobem stereotypy neboli návyky. Jako návyk tedy označujeme „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ (Bedrnová, Nová, 2009, str. 367)

Jako častý zdroj motivace je uváděn také **zájem**. V činnostech, prostřednictvím kterých se zájmy naplňují, dochází k rozvoji a obohacování člověka.

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“ (Bedrnová, Nový, 2009, str. 368)

I základní **hodnoty** člověka mohou být zdrojem motivace. V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi a těmto skutečnostem se snaží přiřadit určitý význam neboli hodnotu a často toto hodnocení bude ovlivňovat jeho konkrétní jednání v různých situacích. Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, vedoucím ke skutečnostem, kterým člověk připisuje ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní. Je jasné, že každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoli. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako je např. zdraví, práce, rodina, přátelství, vzdělání, peníze, upřímnost či úspěch. Podle nejvíce uznávaných hodnot rozlišuje německý psycholog Spranger šest typů osobnosti:

- Teoretický typ – touží po poznání.
- Ekonomický typ – je zaměřen na užitečnost.
- Estetický typ – důležitá je hlavně krása.
- Sociální typ – cení si vztahů a lásky.
- Politický typ – hlavní je moc, převaha nad druhými.
- Náboženský typ – vyhledává jednotu, božské hodnoty. (Bedrnová, Nový, 2009)

V neposlední řadě jsou možným zdrojem motivace **Ideály**. „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucí, pozitivně hodnoceného, co pro daného jednotlivce představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ (Bedrnová, Nový, 2009, str. 370)

V průběhu svého života člověk získává tyto představy zejména z okolního prostředí, od rodičů, od lidí, které považuje za svůj vzor a se kterými se více či méně identifikuje. Vzniká tak ideální představa o tom, jak by chtěl svůj život žít a proč by ho tak chtěl žít.

**Tvořivost** (kreativita) představuje potřebu vytvářet něco nového. Tvořivý člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. (Nekonečný, 1996)



## 1.5 Bariery motivace

Jak již bylo výše řečeno, motivace představuje ucelený proces. Každý člověk se snaží uspokojit svou potřebu. Pokud se mu však do cesty postaví nepřekonatelná překážka, dochází k frustraci. K frustraci může například dojít v případě, že pracovník nedostane očekávanou odměnu, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se dlouho těšil. Dochází k přerušení procesu a následně vznikají **bariéry, které mohou snižovat motivaci pracovníka**. Příkladů, které mohou způsobovat zmíněnou demotivaci je mnoho, pro příklad jsou uvedeny nejčastější případy:

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos, špatná organizace práce a časté změny ve společnosti,
- nespravedlivé odměňování a hodnocení výkonnosti
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů,
- nedostatečné informovanost pracovníků,
- špatné pracovní prostředí atd. (Bělohlávek, 2008)

Bariéry mohou také nastat z pohledu vedoucího pracovníka. Žádný manažer nemůže využívat motivační nástroje neomezeně, je konfrontován přinejmenším s následujícími bariérami:

- **Trh práce** – který určuje dostupnost pracovní síly a atraktivnost určitých profesí v daném regionu a vede tak manažery k poskytování zvláštních výhod nebo naopak k opomíjení pracovníků.
- **Legislativa**, zejména zákoník práce a další předpisy, které stanovují minimální mzdu, nemocenskou, postup při porušení pracovní kázně.

- **Výsledky organizace** nebo rozpočet mohou jednak dávat jistotu zaměstnání, jednak posilují či naopak omezují organizaci v možnostech odměňování a zaměstnaneckých výhod.
- **Vyšší nadřízený**, který může zasahovat do motivování jednotlivých pracovníků, což z hlediska teorie řízení není příliš vhodné.
- **Pracovník** sám, jeho negativní postoje, nezájem, neschopnost se mohou stát další bariérou motivování. (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006)

## 1.6 Motivace pracovního jednání

*„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“* (Bedrnová, Nový, 2009, str. 383)

Pracovní motivace pak vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním úkolům a pracovním okolnostem. V psychologii jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- **Motivace intrinsická**, která je vyvolávána motivy, které souvisejí s prací samou. Mezi tyto motivy je možné zařadit například touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace, potřeba výkonu či potřeba kontaktu s druhými lidmi.
- **Motivace extrinsická**, kterou naopak vyvolávají motivy mimo vlastní práci jako například potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů nebo potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu. (Bedrnová, Nový, 2009)

## 1.7 Teorie motivace pracovního jednání

*„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“* (Armstrong, 2007, str. 219)

V oblasti motivace je známo mnoho teorií. Pro rozsah této práce byly vybrány základní motivační teorie, které jsou blíže vysvětleny. Motivační teorie se rozdělují na teorie zaměřené na obsah, které zkoumají obsah motivace a teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci.

## 1.7.1 Teorie zaměřené na obsah

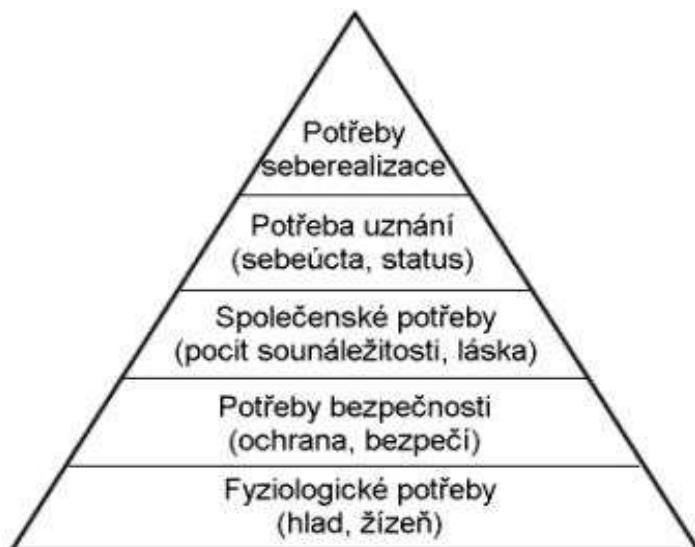
„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému stavu rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, 2007, str. 223)

### 1.7.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit tak principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému. (Bělohávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

Jmenovaný systém je označován jako Maslowova teorie hierarchie potřeb a je zobrazen na obrázku číslo 3.

**Obr. č. 3:** Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com>

- *Fyziologické potřeby* jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- *Potřeba bezpečnosti* znamená zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

- *Společenské potřeby* představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- *Potřeba uznání* obsahuje sebeúctu, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- *Potřeba seberealizace* je realizací potenciálu jedince. Pocit sebevědomí a sebeuspokojení a možnost realizovat svůj potenciál. (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

Jak už zde bylo řečeno, potřeba znamená stav nedostatku. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Maslowova teorie však ukazuje, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí. Oblasti působení manažerů na každou z pěti kategorií potřeb jsou zobrazeny v tabulce číslo 1.

**Tab. č. 1:** Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům
Uznání	veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověřování odpovědností
Sociální	příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
bezpečí a jistota	bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody
Fyziologické	spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace

*Zdroj: DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH J. M. Management. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3. s. 374*

Na této teorii je důležité hierarchické uspořádání, neboť pokud pracovníkovi nízký plat nestačí na pokrytí základních potřeb, je zbytečné ho přesvědčovat jak uspokojující je práce. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla uspokojovat určitá potřeba, je důležité, aby byly uspokojeny všechny předcházející potřeby.

*„V Maslowově teorii je však možné spatřit mnoho nedostatků. Systém potřeb se může jevit jako zbytečně komplikovaný. Na tuto teorii navazovaly další výzkumy, které stanovily pouze dvě nebo tři úrovně potřeb. Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby*

"nižší" vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Může nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba. Následné uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány. Člověk, který se v určité činnosti aktualizuje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001, str. 137)

### 1.7.1.2 Alderferova ERG teorie

Alderferova ERG teorie vychází z předchozí Maslowovy teorie potřeb. Alderfer teorii přizpůsobil novým poznatkům a pět skupin potřeb zredukoval na pouhé tři. Hierarchie potřeb neznázorněna v tabulce číslo 2.

**Potřeby existenční** jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

**Potřeby vztahové** zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme (hněv, nenávisť, láska, přátelství).

**Potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci jedince. (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

**Tab. č. 2:** Alderferova ERG teorie

<b>Potřeby existenční</b>
<b>Potřeby růstové</b>
<b>Potřeby vztahové</b>

*Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001, str. 137)*

Na rozdíl od Maslowa, Aldefer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Zatímco existenční potřeby jsou zcela konkrétní, uspokojení potřeb vztahových je abstraktnější a uspokojení potřeb růstových je zcela abstraktní (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

V Maslowově teorii se s uspokojením určité potřeby její význam ztrácí. V této teorii sice s uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale s uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

### 1.7.1.3 Herzbergova teorie

*„F. Herzberg sestavil teorii založenou na dvou základních kategoriích faktorů. Hygienické faktory, které lidi vedou k negativním pocitům, a motivační faktory, které vyvolávají dobré pocity.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001, str. 136)*

#### **Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)**

Faktory nespokojenosti v podstatě charakterizují prostředí a slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, mají tedy jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Faktory nespokojenosti jsou následující:

- Politika společnosti a administrativní postupy
- Míra kontroly
- Pracovní podmínky
- Plat
- Vztah s ostatními
- Osobní život a vliv práce na něj
- Pracovní pozice
- Pracovní jistota (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

Jedná se o externí faktory, které jednotlivce ovlivňují. Pokud je pracovník s jedním z těchto faktorů nespokojen, vzniká zde možnost poklesu motivace. Nejedná se o náhodné impulsy, ale tyto faktory narůstají postupně.

#### **Faktory spokojenosti (motivátory)**

Faktory spokojenosti jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí a jsou následující:

- Úspěch
- Uznání
- Náplň práce
- Zodpovědnost
- Povýšení/postup
- Možnost růstu (Bělohlávek, Košťan, Šuler, Management, 2001)

Tyto faktory vyplývají z kvalit lidské povahy, a manažeři je mohou využít ke zvýšení motivace ve společnosti. Herzbergova teorie ukazuje na to, že není možné motivaci

zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – obsahu práce.

## **1.7.2 Teorie zaměřené na proces**

*„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.“* (Armstrong, 2007, str. 224)

### **1.7.2.1 Teorie X a Y**

Teorii X a Y zdokumentoval Douglas McGregor. Teorie reflektuje dva různé pohledy na člověka jako pracovníka a tomu následně odpovídají řídicí styly vedoucích pracovníků. Tato teorie rozlišuje dva základní typy pracovníků – pracovníka typu X a pracovníka typu Y. (Nekonečný, 1992)

Teorie X představuje skupinu lidí, kteří jsou líní, nemají žádný zájem o práci či zodpovědnost, proto k vykonání práce musí být přinucení či přemluveni za pomoci odměny.

Teorie Y představuje opačnou skupinu, kde lidé chtějí pracovat, těší je úspěch a mají radost ze zodpovědnosti a hledají možnosti, jak jim práce může přinést dobré zkušenosti.

Jedná se o dva extrémní postoje. O tom, jaký postoj lidé zaujmou, záleží také na typu práce, zda se jedná o práci jednotvárnou, nudnou, či kreativní a zábavnou. Podle toho, jaký typ lidí převažuje, volí následně manažeři svůj styl vedení a způsob přístupu k podřízeným.

### **1.7.2.2 Teorie spravedlnosti**

Základem teorie spravedlnosti je fenomén sociálního srovnávání. Každý pracovník má tendenci srovnávat s ostatními svůj vklad v podobě práce a odměnu, kterou následně získá.

*„Pokud pracovník nabude dojmu, že vklady a odměna jsou v nerovnováze, dostaví se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost odstranit.“* (Bedrnová, Nový, 2009, str. 388)

## 1.8 Motivační profil

*„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně laděnou specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku člověka. (Bedrnová, Nový, 2009, str. 377)*

Motivační profil jednotlivých pracovníků může být různý. U jednoho je například dominantní orientace na úspěch u druhého zase převažuje tendence vyhnout se neúspěchu. Ve stejné situaci se tak každý člověk může zachovat jinak. V prvním případě může být situace považována za výzvu, nebo příležitost ukázat své schopnosti a pracovník se aktivně zapojí. V opačném případě může situace vyvolat jisté obavy z pochybení a pracovník zůstává raději stranou a neúčastní se. Jeden či druhý typ tendence je u konkrétního jedince dominující a relativně stálý. Motivační profil se utváří již v raném věku a neustále se vyvíjí, v průběhu života se však může i změnit, což se odvíjí od motivů. Je dobré snažit se poznat motivační profil jednotlivých zaměstnanců, čímž je možné více porozumět a efektivně stimulovat. (Bedrnová, Nový, 2009)

## 1.9 Motivační program

Motivační program společnosti představuje ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivnit pracovní chování a vytvořit či upevnit pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků společnosti. (Kleibl a kol., 1995)

Motivační program je považován za efektivní, pokud podporuje takové chování, které vede k plnění cílů organizace. Primárním cílem motivačního programu je zvyšovat výkonnost u všech zaměstnanců bez ohledu na jejich schopnosti a pracovní náplň. Sleduje nejen kvantitativní ukazatele, ale i kvalitativní. Motivační program by měl být jasný, srozumitelný a transparentní pro všechny zaměstnance, aby byli schopni předvídat odměnu výši odměny za provedený výkon.

Při formulaci motivačního programu organizace by se mělo postupovat podle pravidla 5P. Tento motivační program se zaměřuje převážně na odměňování:

- **Filosofie** (Philosophy) – koncepce odměňování by měla být vytvářena na základě dlouhodobé strategie společnosti a současně by měla být v souladu s posláním a cíli společnosti.



- **Politiky** (Politics) – je třeba stanovit jasné zásady, kterými se bude odměňování řídit. Všichni zaměstnanci by měli být s těmito politikami seznámeni.
- **Programy** (Programmes) – pro jednotlivé oblasti odměňování existují konkrétní programy, které konkretizují mzdový systém, systémy zaměstnaneckých výhod, přidělování bonusů a odměn atd.
- **Procedury** (Procedures) – všechny programy mají být řízeny konkrétními procedurami (směrnici).
- **Procesy** (Process) – procesy se objevují v každodenním fungování společnosti, v každodenním odměňování. Mají být sledovány, průběžně vyhodnocovány a upravovány podle konkrétních potřeb. (Poradenská agentura ŠTAINER CONSULTING: Motivační program - Strategický přístup k odměňování)

## 2 STIMULACE

Pojmy motivace a stimulace jsou si velmi blízké, často bývají dokonce používány jako synonyma, nejsou však totožné.

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“* (Bedrnová, Nový, 2009, str. 364)

Jinými slovy stimulace představuje ovlivňování psychiky jedince z vnějšku, často prostřednictvím jednání jiného člověka, zatímco u motivace jde o působení ze vnitř.

Stimuly je možné dále rozlišit na incentivy a impulsy. Incentiv představuje exogenní, neboli z vnějšku přicházející podněty, jako například nabídka možnosti pracovního postupu, pochvala a podobně. V případě impulsů jde o endogenní, čili vnitřní podněty v těle nebo mysli člověka. Mezi impulsy lze zařadit například bolest zubů či tělesnou únavu nebo nervozitu. (Bedrnová, Nový, 2009)

### 2.1 Stimulační prostředky

Existuje celá řada prostředků ke zvýšení motivace, které mohou vedoucí pracovníci využít k dosažení žádoucích efektů. Využití různých typů stimulačních prostředků je určováno jak organizační kulturou, tak individuálním přístupem jednotlivých manažerů. V následujících kapitolách jsou blíže charakterizovány nejčastější stimulační prostředky.

#### 2.1.1 Obsah práce

Obsah práce představuje významný faktor stimulace a to především pro pracovníky s takto orientovaným motivačním profilem. Existuje celá řada apelů, jimiž obsah práce na jedince působí. Vyvolaný efekt však není u všech jedinců stejný, některý působí méně, jiný zase více. Na někoho příznivě působí například tvořivé myšlení či hrdost na práci, na jiného zase prestiž nebo samostatnost. Jednotlivé apely vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností a úkolem manažera by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel a rozvíjet ho. (Bedrnová, Nový, 2009)

### **2.1.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Neformální hodnocení ovlivňuje racionální i emocionální rovinu. Jedná se o průběžné hodnocení, příležitostné povahy, mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, a je určováno pocitem hodnotícího.

V racionální rovině představuje zpětnou vazbu, prostřednictvím které dává manažer pracovníkovi informace o jeho výkonu a stanovených cílech. V emocionální rovině dává neformální hodnocení pracovníkovi pocit, že on i jeho práce jsou pro organizaci důležité a celkově se posiluje jeho motivace a ochota pracovat. (Bedrnová, Nový, 2009)

Každý vedoucí pracovník by měl umět ocenit dobré výsledky a zároveň vhodně upozornit na nedostatky a podnítit vůli k jejich odstranění. Kritika ukazuje pracovníkovi, že určitý postup nebo jednání není správné, a měla by motivovat ke změně chování v budoucnosti.

*„Způsob jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.“* (Bedrnová, Nový, 2009, str. 403)

### **2.1.3 Přímý nadřízený a jeho komunikace**

Vedoucí pracovník hraje mimořádnou roli v oblasti stimulace pracovního výkonu. Jeho činnosti a kompetence zasahují do celého pracovního procesu zaměstnance. Každý vedoucí pracovník uzavírá dohody a smlouvy o pracovním výkonu, vzdělávání či rozvoji pracovníků, provádí hodnocení svých podřízených formálním i neformálním způsobem a získané výsledky jim zpětně prezentuje. Na základě zjištěných výsledků pak hledá cesty ke zvýšení výkonu a sleduje jak pracovníci plní stanovené cíle. Podílí se také na přípravě hodnocení a to především na výběru kritérií a metod a zároveň stanovuje normy pracovního výkonu.

Je velice důležité, aby všechny úkony, které vedoucí pracovník provádí, komunikoval se svými podřízenými. Komunikace a zpětná vazba je velmi významná především v oblasti hodnocení a stanovování cílů pro další období. Výsledky hodnocení musejí být pracovníkům sděleny a následně s nimi projednány a ti mají následně právo se k nim vyjádřit. Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol pochopil.

### 2.1.3.1 Styl řízení

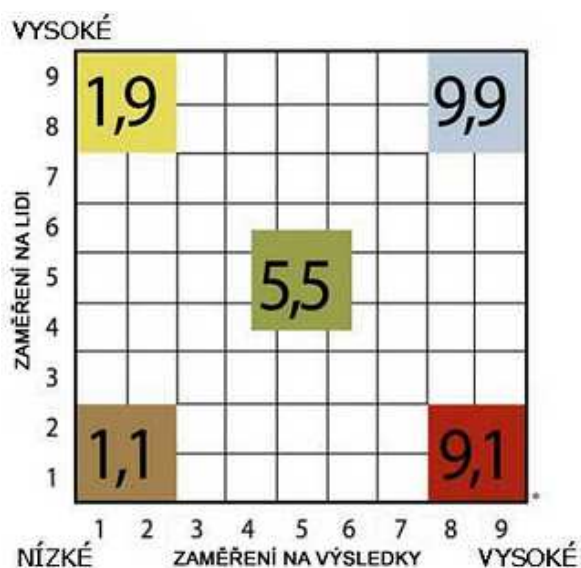
Úspěšnost vedoucího určují jeho schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti, jeho postoje ale také styl řízení. Základním kritériem pro rozlišení stylu řízení je směr orientace vedoucího pracovníka. Rozlišujeme následující dva směry:

- **Orientace na lidi**, snaha o uspokojení všech pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti
- **Orientace na výsledky**, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. (Bělohlávek, 2008)

#### Manažerská mříž – GRID

Moutonová a Blake vytvořili systém GRID, který je tvořen mříží se dvěma hlavními osami. Na svislé ose je znázorněna orientace na lidi a na horizontální ose je zastoupena orientace na výkon. Do schématu následně umístili několik stylů řízení, které jsou označeny číslicemi. Manažerská mříž je znázorněna na obrázku číslo 4.

Obr. č. 4: Manažerská mříž - GRID



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. str. 16

Charakteristiky jednotlivých stylů jsou následující:

- **1,1 „volný průběh“** - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- **1,9 - „venkovský klub“** - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu

- **5,5 - „kompromisní vedení“** - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- **9,1 - „autoritativní vedení“** - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- **9,9 - „týmové vedení“** - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.  
(<http://managementmania.com>)

Za obecně ideální styl bývá považován styl týmové vedení, za nejméně vhodný volný průběh neboli laissez-faire. Záleží však na situaci – každý styl může být vhodný v určitých podmínkách. Na příklad tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude lepší vedení autoritativní. (Bělohlávek, 2008)

Styl vedení je dále určován v závislosti na zralosti pracovníků.

- **Příkazování.** Lidem, kteří si nevědí rady nebo se teprve zapracovávají, je třeba příkazovat, přesně určovat co mají dělat a neustále na ně dohlížet.
- **Přesvědčování.** V případě, že si pracovník již osvojil určité dovednosti, měl by se změnit i přístup vedoucího. Podřízení pracovníci již nechtějí pouze bez rozmyslu přijímat pokyny od vedoucího, v mnoha věcech se již totiž dokáží orientovat. Vedoucí jim bude vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění úkolu.
- **Participování.** Vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, neboť ti se učí zvládat své problémy sami. Vedoucí nechává na podřízených, jakým způsobem si zvolí problémy řešit a mnohé věci rozhoduje společně s nimi.
- **Delegování.** Pokud je pracovník jak odborně tak i psychologicky vyspělý, zvládá pracovní úkoly samostatně bez pomoci nadřízeného. Vedoucí pracovník spíše pomáhá při překonávání mimořádných situacích. (Bělohlávek, 2008)

#### 2.1.4 Firemní kultura

*„Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“ (Deal a Kennedy, 1982)*

Jinými slovy můžeme firemní kulturu charakterizovat jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Samotnou kulturu je obtížné definovat, má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních, není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá. (Armstrong, 2007)

Dobře řízené společnosti mohou využívat svoji specifickou firemní kulturu také jako účinný nástroj při řízení a zvyšování své výkonnosti.

### **2.1.5 Atmosféra pracovní skupiny**

Dobrá atmosféra na pracovišti posiluje pozitivní vztah pracovníka k zaměstnání a stabilizuje ho. Naopak špatné mezilidské vztahy vyvolávají tendenci opustit pracoviště.

Atmosféra pracovní skupiny v sobě zahrnuje sociální faktory, které mají výrazný stimulační prvek. Úroveň pracovních a osobních vazeb, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a přístup manažera velice ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny. (Pauknerová, 2006)

V pracovní skupině se navzájem srovnávají výkony jednotlivých členů. Pokud se jedná o skupinu s dobrými výsledky, pak pracovník, který má nižší výkon než ostatní pracovníci ve skupině je motivován ke zlepšení své výkonnosti, aby dosáhl běžné úrovně. V případě špatné pracovní skupiny může být účinek opačný.

### **2.1.6 Pracovní podmínky**

Také pracovní podmínky mohou výrazně přispět ke zvýšení motivace pracovníků, zároveň však mohou být také zdrojem demotivace. Zájem o zlepšování pracovních podmínek se projevuje ve výkonu pracovníků a také ve vztahu mezi zaměstnanci a organizací. V případě kladného přístupu společnost dává lidem najevo, že si jejich odvedené práce váží a že jsou pro společnost důležití. Nezájem o kvalitu pracovních podmínek pak působí vždy nestimulačně a to i v případě vysoké odměny. (Bedrnová, Nový, 2009)

### **2.1.7 Image společnosti**

Image společnosti představuje vnější pohled na organizaci. Je tvořena prvky, které nemůže sama ovlivnit, ale i prvky, které jsou výhradně v její kompetenci. Pozitivní image svědčí o perspektivě organizace, dává pracovníkům jistotu a je-li správným způsobem komunikována, směřuje k jejich stabilitě v organizaci.

*„Čím společensky uznávanější a prestižnější je organizace, tím více stimuluje tento fakt k práci. A naopak, negativní image, neoblíbenost organizace a despekt, s nímž na ni*

*ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se promítá jak do neochoty dát se zaměstnat v takové organizaci, tak do menší ochoty pro ni intenzivně pracovat.*“ (Bedrnová, Nový, 2009, str. 406)

Je proto velice důležité, aby se společnost zaměřila také na externí stimulační faktory, které mohou také výrazně přispět ke zvýšení motivace pracovníků.

### **2.1.8 Systém odměňování**

Pokud chceme, aby lidé pracovali co nejefektivněji, jak umí, je zapotřebí používat vhodný způsob odměňování, který povzbudí a spravedlivě odmění zaměstnance. Vytvořit účinný systém odměňování znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Odměňování by nemělo být vázané pouze na nejvýznamnější výsledky, protože ocenění dílčích úspěchů je také nesmírně důležité.

*„Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu.*“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 319)

Pro systémy odměňování je velice důležité, aby jej ani jeden zaměstnanec nepovažoval za nespravedlivý. Nespravedlnost v odměňování snižuje motivovanost zaměstnanců a kazí jejich morálku. Systém odměňování představuje snahu podniku uspokojovat potřeby svých zaměstnanců a dosáhnout u nich stavu motivovanosti k práci. Je to nástroj v rukou vedení k dosažení podnikových cílů. Účinný systém odměňování zaujme a udrží v podniku kvalifikované zaměstnance a přispívá k jejich lepším pracovním výkonům.

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody.*“ (Koubek, 2007, str. 283)

Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají také nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některá v penězích vůbec vyjádřit nelze.

### 2.1.8.1 Peněžní nástroje

Peněžní odměna představuje většinou hlavní důvod, proč lidé pracují. Skládá se ze základní měsíční mzdy a případně náhrad a nároků plynoucích ze zákona či odměny nad rámec zákona.

#### **Pevná mzda**

Zaměstnanci v podnikatelském sektoru přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda by měla být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a dosahovaných pracovních výsledků. (Dvořáková a kol., 2007)

#### **Výkonové odměňování**

Výkonové odměňování představuje flexibilní položku systému odměňování. Tato složka umožňuje přímé propojení výkonu zaměstnance, úspěšnosti podniku a získané odměny. Stimuluje zaměstnance ke sledování a dodržování podnikových cílů a tím dochází ke zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na obchodních výsledcích. V současné době je stále více podporováno snižování fixní položky, protože tato položka nemá žádnou sílu vyvolat motivovanost zaměstnanců. Výkonové odměňování zahrnuje prémie, mimořádné odměny a příplatky.

Bělohlávek ve své knize uvádí osm zásad účinného odměňování:

- 1. Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy.** Při hodnocení je důležité rozlišovat kvalitní a méně kvalitní výkon. V případě, že by bylo ohodnocení pro všechny stejné a bez návaznosti na výkon, nebyli by pracovníci motivováni k dosahování vyšších výkonů.
- 2. Stejná nebo téměř stejná odměna snižuje motivaci.** Je důležité, aby byl rozdíl ve výkonnosti pracovníků náležitě ohodnocen. Pokud by za různé výkony byli všichni odměňováni stejně, došlo by ke snížení jejich motivace a pracovníci by neměli důvod odvádět vyšší výkony.
- 3. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.** Pevná složka mzdy by měla být nastavena tak, aby s ní byli pracovníci spokojeni a přispívala k jejich stabilitě.



4. **Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.** Situace, kdy jsou pracovníci zainteresováni pouze na výsledcích oddělení nebo pobočky, může vést k vzájemné rivalitě organizačních jednotek.

5. **Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.** Pracovníci jsou více motivováni v situaci, kdy je jasně a přehledně stanoveno, za co jsou ohodnoceni, než když je systém odměňování příliš složitý.

6. **Včasnost odměny posiluje motivaci.** Aby měla odměna odpovídající motivační účinek, je dobré poskytnout ji co nejdříve po odvedení výkonu.

7. **Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.** Je důležité, aby pracovník věděl, jaké jsou jeho cíle, aby pouze nespekuloval, za co peníze dostává.

8. **Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.** Neměla by být příliš vysoká, aby neměl pracovník pocit, že si ji nezaslouží, ale ani příliš nízká. (Bělohávek, 2008)

### **2.1.8.2 Nepeněžní nástroje**

Položky pevná mzda a výkonové odměňování mají peněžní charakter. Peníze však nejsou všelékem pro motivování lidí. Kromě peněžních nástrojů se používají i nástroje nepeněžní, kde motivační síla často převyšuje sílu peněžních prvků. Podle odborné literatury se v Evropě používá trojstupňové členění nepeněžních nástrojů:

1. výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.)
2. výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.)
3. výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv atd.). (Koubek, 2002)

### **Benefity**

Benefity zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za kterou by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité povahy. (Dvořáková a kol., 2007)

Benefity mohou být poskytovány plošně nebo individuálně. V současné době ve většině společností převládá plošné poskytování benefitů.

### **Incentivy**

Představují odměny nemateriálního charakteru, které slouží pro podporu týmového ducha a profesního růstu jednotlivých zaměstnanců. Jejich cílem je stabilizace nejlepších zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou velice důležití pro fungování a dosahování úspěchu. Tato odměna je založená na speciálních programech za zásluhy a výsledky dosažené jednotlivými zaměstnanci.

## **2.1.9 Hodnocení výkonu a řízení výkonu**

Hodnocení výkonu pravidelně poskytuje informace o pracovních výsledcích zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Umožňuje také zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo a možnost dohodnout se na příštích cílech. Řízení výkonu se zabývá zvyšováním výkonu jednotlivce i celého týmu a organizace.

Hodnocení výkonu a řízení výkonu zaměstnanců je velmi důležitou částí personální činnosti. Podává informace o tom, jak pracovník vykonává svou práci a zda výkon každého zaměstnance přispívá k naplňování cílů společnosti.

*„Absence pravidelného hodnocení přináší řadu problémů. Lidem schází zpětná vazba a následně získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou. Následně vzniká demotivace a zkreslený pohled na svou práci.“*  
(Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001, str. 372)

### **2.1.9.1 Typy hodnocení**

Na pracovišti se setkáváme s mnoha typy hodnocení pracovního výkonu. V následující kapitole jsou charakterizovány čtyři nejčastější:

#### **Průběžné hodnocení práce**

Průběžné hodnocení práce je jedno z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho nadřízenými na pracovišti. Vedoucí sděluje pracovníkům své názory během prováděné práce. Je důležitým nástrojem pro rozvoj profesionálních dovedností a motivování pracovníků.

### **Hodnocení stanovených úkolů**

Hodnocení stanovených úkolů se vztahuje ke konkrétním úlohám, které byly pracovníkům přiděleny. Tento typ hodnocení má opět velký význam z hlediska motivace pracovníků a je vhodný pro stanovení odměny.

### **Hodnocení dlouhodobých výsledků**

Hodnocení dlouhodobých výsledků může být postaven na objektivních kritériích (obrat, zisk, počet zpracovaných požadavků), nebo na kritériích subjektivních, které jsou posuzovány nadřizeným (kvalita práce, intenzita práce)

### **Hodnocení kompetencí**

Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa apod. Toto hodnocení má velký přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků. (Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001)

## **2.1.9.2 Systémy hodnocení**

Systémy hodnocení, napomáhají provést hodnocení pracovníků bez subjektivních faktorů. Mezi systémy hodnocení je možné zahrnout:

### **Grafické škály**

Grafické škály umožňují srovnání hodnocení různých pracovníků a hodnotitelů. Vedoucí pracovník hodnotí na určité škále, jak se určitý faktor projevuje ve výkonu hodnoceného. Takto lze na grafické škále například o rozsahu 1 až 5 posuzovat dimenze jako kvantita a kvalita výkonu, odborná úroveň práce apod.

### **Srovnávací systémy**

Srovnávací systémy umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení. Hodnotitel zde nehodnotí úroveň výkonu pracovníka, ale srovnává výkon pracovníka s výkonem jiných pracovníků.

### **Seznamy projevů chování**

Seznamy jednotlivých projevů chování vycházejí z chování, které je více konkrétní než ostatní faktory. Pokud lze určité chování hodnotit jednoznačně jako dobré nebo špatné z hlediska výkonu, můžeme popis tohoto chování zařadit přímo do hodnotící škály a tím ho standardizovat. Hodnotitelé pak vybírají a následně zaškrťávají položky pozitivního či negativního chování podřizených. (Bělohávek, Košťan, Šuler, 2001)

## Sebehodnocení

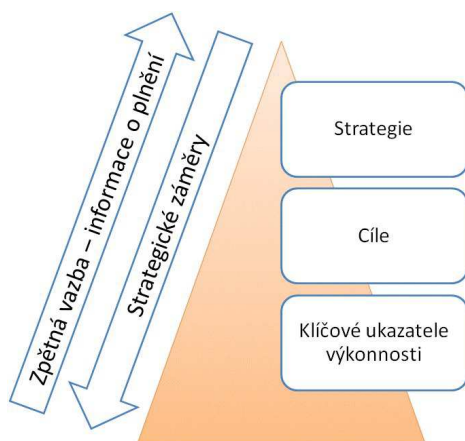
Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by mu vytyčil přímý nadřízený. Sebehodnocení pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se. (Dvořáková a kol., 2007)

### 2.1.9.3 KPI – Key performance indicators

KPI, neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou základním prvkem systémů pro efektivní měření výkonu. Ukazatelé představují kvantifikovatelná a kvalitativní měření v podniku, která se provádí podle přesně stanovených kritérií. Každá organizace by měla sledovat a analyzovat ukazatele, aby porozuměla své výkonnosti a identifikovala příležitosti pro zlepšení. Poté, co jsou nalezeny příčiny špatné výkonnosti, mohou být identifikovány přístupy k jejímu zlepšení. Jestliže byly tyto přístupy aplikovány, ukazatele slouží ke sledování zlepšení a odrážejí pokrok při dosahování cílů a cílových hodnot podniku. ([www.mereniprocessu.cz](http://www.mereniprocessu.cz))

Jednotlivá KPI jsou přesně ukotvena v procesní struktuře organizace. Při definici KPI se zpravidla postupuje shora dolů - od strategických cílů podniku k operativním cílům jednotlivých procesů. Tento postup je znázorněn na obrázku číslo 5.

**Obr. č. 5:** Postup při stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti



Zdroj: [www.mereniprocessu.cz](http://www.mereniprocessu.cz)

## **Praktické zásady pro navrhování KPI**

- **Účelnost** - uživatelé by si měli uvědomit, co přesně chtějí měřit a zjistit.
- **Jednoznačnost** - ukazatel musí být interpretovatelný jen jedním způsobem.
- **Zjistitelnost** - pro měření ukazatele musí být v podniku dostupná data. Jejich zajištění může být často relativně náročné.
- **Měřitelnost** – každý zvolený ukazatel musí být měřitelný
- **Interpretace** - uživatelé musí být schopni KPI správně chápat a využívat (www.mereniprocesu.cz)

### **2.1.10 Kariérní rozvoj**

Kariérní rozvoj spojuje zájmy organizace a zájmy pracovníka, je tedy současně cílem a nástrojem motivování. Prostřednictvím kariérního rozvoje jsou uspokojovány potřeby seberealizace a růstu. Pracovníci se snaží dosáhnout vyššího postavení, což pozitivně ovlivňuje jejich výkon a přizpůsobení se hodnotám a normám organizace.

### **2.1.11 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V každé organizaci existuje mnoho věcí, kterým se zaměstnaní lidé musí naučit. Věci, jako je komunikace s ostatními a chování v organizaci, se lidé naučí automaticky zapojením do chodu společnosti. Je však také nezbytné naučit se věci, které jsou důležité pro provádění své práce.

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2007, str. 252)*

Vzdělávání představuje celoživotní proces, není možné, aby si člověk během celého ekonomicky aktivního života vystačil pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání.

Vzdělávání je proces, během kterého člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Existují čtyři typy vzdělání:

- **Instrumentální vzdělání** – učení, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje jej vzdělání při výkonu práce.
- **Poznávací vzdělání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.

- **Citové vzdělání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflekující vzdělání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí. (Harrisonová, 2005)

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Skupina ČEZ se v současnosti řadí mezi tři největší výrobce tepla v České republice. Zabývá se výrobou a prodejem elektřiny a dále k jejím aktivitám patří i oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo zpracování vedlejších energetických produktů. Mateřskou společností a jádrem Skupiny ČEZ je největší výrobce elektřiny v České republice, akciová společnost ČEZ Prodej, kterou v roce 1992 založil Fond národního majetku ČR. Strategickým cílem energetické Skupiny je stát se lídrem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy.

Základ dnešní podoby Skupiny ČEZ vznikl v roce 2003, kdy se energetická společnost ČEZ a.s. spojila s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika). Dnes se Skupina ČEZ řadí k 10 největším energetickým uskupením v Evropě, a to jak z hlediska instalovaného výkonu, tak podle počtu zákazníků. Ve středoevropském regionu zaujímá přední pozici i na trhu s elektřinou. Po rozšíření o tři bulharské distribuční společnosti, jednu rumunskou distribuční společnost, dvě polské a jednu bulharskou elektrárnu, se Skupina ČEZ stala uskupením s mezinárodní působností sdružujícím více než devadesát českých i zahraničních společností.

V České republice je Skupina ČEZ na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

V prosinci 2007 vytvořila Skupina ČEZ spolu s maďarskou Skupinou MOL strategickou alianci zaměřenou na vybudování plynových elektráren. Země, ve kterých MOL působí, odpovídají cílovému teritoriu zahraniční expanze Skupiny ČEZ. Spolupráce s MOL je pro ČEZ příležitostí posílit svoji pozici na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy. První dva rozvíjené projekty společného podniku na Slovensku a v Maďarsku jsou velmi atraktivní díky vysokým cenám elektřiny v daných zemích, odběru tepla a elektřiny ze strany MOL a možností využívat pro výrobu plyn i rezidua z výroby v rafineriích. Přínosem jsou i lokality s existující energetickou infrastrukturou

### **3.1 Společnosti Skupiny ČEZ na území ČR**

Skupina ČEZ je tvořena mateřskou společností ČEZ prodej a.s. a dále zahrnuje následující dceřiné společnosti na území České republiky.

- ČEZ Distribuce
- ČEZ Distribuční služby s.r.o.
- ČEZ Energetické produkty s.r.o.
- ČEZ Energetické služby s.r.o.
- ČEZ ICT Services a.s.
- ČEZ Logistika s.r.o.
- ČEZ Měření s.r.o.
- ČEZ Obnovitelné zdroje
- ČEZ Prodej s.r.o.
- ČEZ Správa majetku s.r.o.
- ČEZ Teplárenská a.s.
- ČEZ Zákaznické služby s.r.o.
- Lomy Mořina s.r.o.
- Severočeské doly a.s.
- Společnost ŠKODA PRAHA a.s.
- Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.

Dceřiné společnosti Skupiny ČEZ můžeme najít i v zahraničí. Například v Bulharsku, Rumunsku, Polsku a v dalších zemích.

Skupina ČEZ je velmi rozsáhlá a skládá se z mnoha společností. Není možné zabírat se v této práci všemi společnostmi. Pro bližší analýzu byla zvolena společnost ČEZ Zákaznické služby s.r.o., která pro svou mateřskou společnost zajišťuje komunikaci se zákazníky prostřednictvím Call centra a zákaznických center. Diplomová práce bude zaměřena na pracoviště Call centra, které je součástí úseku Péče o zákazníka.

#### **3.1.1 ČEZ Zákaznické služby s.r.o.**

Společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., se sídlem Plzeň, Guldenerova 2577/19, PSČ 303 28, byla založena společností ČEZ, a. s., ke dni 16. srpna 2004, kdy byla společnost zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni.



### **3.1.1.1 Předmět podnikání společnosti**

Základním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro konečné zákazníky, držitele licence na obchod s elektřinou, licence na distribuci s elektřinou, popřípadě i pro držitele licence na výrobu elektřiny:

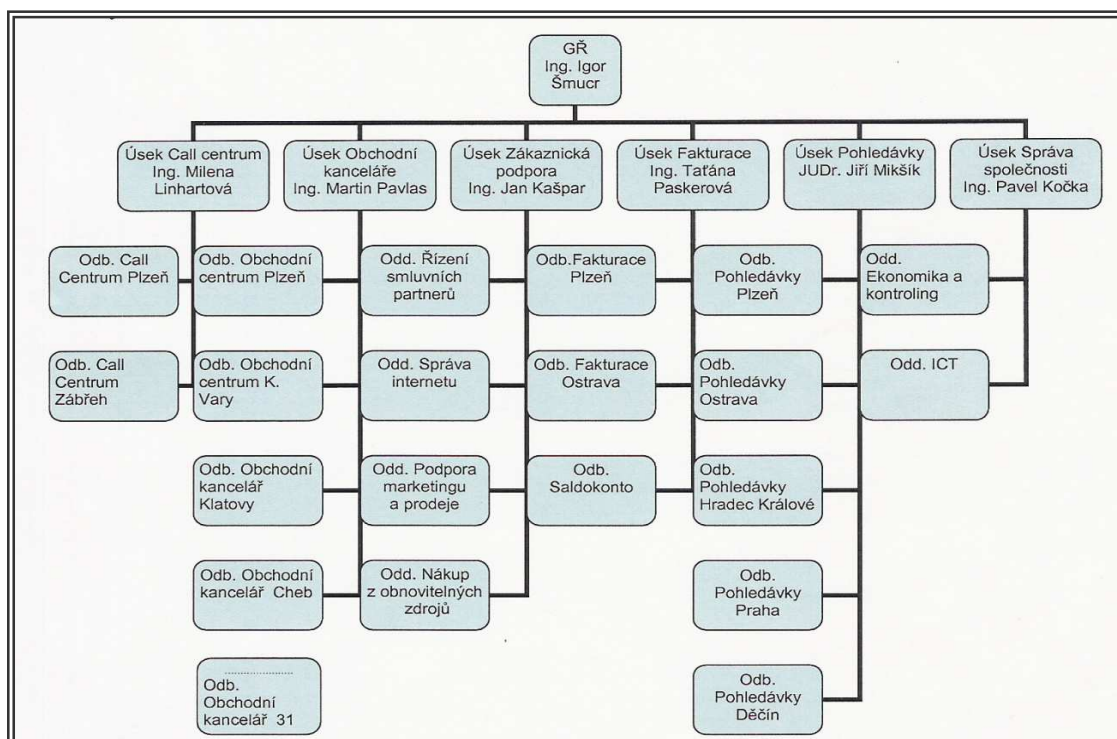
- provádění obsluhy zákazníků držitelů uvedených licencí,
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizuje připojení odběrného místa, distribuce elektřiny, obchod s elektřinou, zajišťování výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů nebo jiné služby, jakož i vyřizování reklamací a jiných požadavků zákazníků;
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizuje obsluha zákazníků prostřednictvím Smluvních partnerů a řízení těchto Smluvních partnerů;
- poskytování služby fakturace;
- zajišťování správy energetického saldokonta zákazníků;
- poskytování služby správy pohledávek, zajišťování mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek, zpracovávání metodik a postupů řízení pohledávek;
- poskytování služby tisku, obálování a odesílání faktur a jiných dokumentů včetně vystavování daňových dokladů zákazníkům;
- poskytování služby poradenství, nabízení a prodávání produktů;
- zabezpečování podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a z kombinované výroby elektřiny a tepla a z druhotných zdrojů
- zajišťování správy dat uložených v zákaznickém informačním systému.

Posláním společnosti je vykonávat tyto činnosti a poskytovat služby komplexní a vysoce kvalitní, tak aby podporovaly prodej a distribuci elektřiny. Společnost zajišťuje prodej a obsluhu domácností a podnikatelského malooběru, poskytuje základní zákaznický servis a služby back office velkým a středně velkým zákazníkům, poskytuje služby pro prodej i pro distribuci, je optimalizována pro potřeby Skupiny ČEZ, ale je schopná poskytovat služby i třetím stranám.

### 3.1.1.2 Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

Na obrázku číslo 6 je zobrazena organizační struktura společnosti. Jedná se o funkcionální typ organizační struktury, jejímž znakem je jednoduché řízení i kontrola, nevýhodou však mohou být konflikty mezi jednotlivými úseky či malá přizpůsobivost změnám. Veškeré informační toky prochází pouze přes ředitele.

Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.



Zdroj: [www.cez.cz](http://www.cez.cz)

### 3.1.1.3 Call centrum

Call centrum společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., vyřizuje veškeré non-face kontakty zákazníků hromadné obsluhy. Jde o kontakty prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu, korespondence a Virtuální obchod kanceláře. Call centrum patří mezi nejdůležitější a nejvyužívanější frontové linie v kontaktu se zákazníky. Každý měsíc se na Call centru odbaví kolem 200 000 požadavků. V provozu jsou celkem dvě Call centra a to v Plzni a v Zábřehu na Moravě. Veškeré požadavky zákazníků vyřizují tzv. operátoři Call centra, kteří jsou rozděleni do jednotlivých týmů. Každý tým má 15 pracovníků a je veden liniovým manažerem, tzv. supervizorem. Call centrum se skládá z 25 týmů, z toho 16 týmů je v Plzni a 9 v Zábřehu na Moravě.

## 4 PERSONÁLNÍ POLITIKA CALL CENTRA SPOLEČNOSTI ČEZ ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY S.R.O.

Personální politiku společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. zajišťuje samostatné oddělení personalistiky, které je rozděleno na tři části:

- front office – komunikuje a jedná s managementem společnosti, zajišťuje uspokojení potřeb všech společností Skupiny ČEZ, stará se o personální marketing, apod.,
- back office – personální podpora v oblastech pracovních vztahů (smlouvy, odměňování, pojištění),
- expertní střediska – připravují nástroje personalistiky, např. v oblasti vzdělávání a rozvoje, hodnocení zaměstnanců, v oblasti řízení odměňování apod.

V následujících kapitolách budou charakterizovány jednotlivé části personální politiky vztahující se k tématu motivace ve společnosti.

### 4.1.1 Atmosféra pracovního prostředí a firemní kultura

Pracovní atmosféra na pracovišti je přátelská, všichni zaměstnanci si tykají a to i s nadřízenými pracovníky. Pracovní kolektiv je možné charakterizovat jako mladý a dynamický, převážná část zaměstnanců nepřesáhne věku 35 let a na pracovišti externě pracuje i velké množství studentů. Společnost pro své zaměstnance vybudovala zcela nové Call centrum, které je velice moderně zařízené a pracovníci zde mohou využívat také relaxační místnost, která je vybavena dvěma rotopedy, televizí a pohovkou.

Firemní kultura společnosti je definována **7 principy**, neboli základními hodnotami, které musí zaměstnanci společně sdílet. Principy jsou následující:

- bezpečně tvoříme hodnoty,
- zodpovídáme za výsledky,
- jsme jeden tým,
- pracujeme na sobě,
- rosteme za hranice,
- hledáme nová řešení,
- jednáme fér.

Každý zaměstnanec je po přijetí s těmito principy řádně seznámen a svou práci je povinen vykonávat v souladu s nimi.

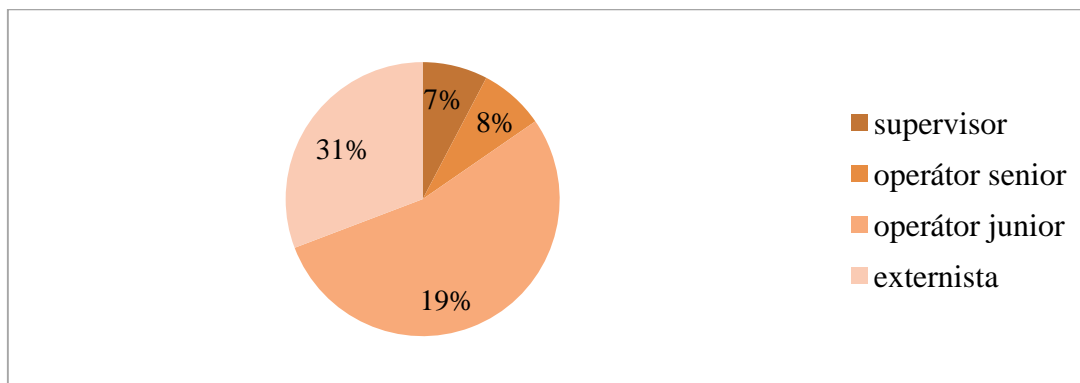
#### **4.1.2 Struktura zaměstnanců**

Pracovníci Call centra jsou rozděleni do patnáctičlenných týmů. Každý tým vede jeden supervizor, ostatní pracovníci v týmu jsou pak rozděleni do následujících pozic:

- Operátor senior – v každém týmu je jeden senior operátor, který zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky všemi kanály hromadné obsluhy v maximální kvalitě, nejkratším čase a znalostí metodických postupů podporuje ostatní v týmu.
- Operátor - řeší kompletní obsluhu se zákazníky prostřednictvím telefonu a informačního systému, podílí se na zpracování požadavků hromadné obsluhy. Každý tým má dva až čtyři operátory.
- Operátor junior – zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky prostřednictvím telefonického komunikačního kanálu, vyřizuje standardní požadavky zákazníků, změnových řízení, reklamací, poskytuje obecné informace. V každém týmu je vedeno šest až osm junior operátorů, kteří mají otevřenou možnost kariérního postupu na operátora při zaškolení se do ostatních kanálů hromadné obsluhy.
- Externí pracovník – stejně jako operátor zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky přes telefonní kontakt. Není však zaměstnán na hlavní pracovní poměr, ale je najat přes agenturu jako brigádní pracovník. Každý tým má čtyři externí pracovníky.

Jak již bylo jmenováno dříve, Call centrum se skládá z 25 týmů, z toho 16 týmů je v Plzni a 9 v Zábřehu na Moravě. Celkem je zaměstnáno 300 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 100 externích pracovníků na dohodu o provedení práce. Na obrázku číslo 7 je znázorněna struktura pracovníků dle vykovávané pozice ve společnosti.

**Obr. č. 7:** Struktura zaměstnanců dle vykonávané pozice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

### 4.1.3 Nábor a výběr nových pracovníků

Pokud se na Call centru uvolní nějaká pozice, je vypsáno výběrové řízení, které nabízí následující možnosti:

- **Interní obsazení** - Při zadání požadavku na obsazení volného pracovního místa, se nejprve společnost snaží toto místo obsadit z vnitřních zdrojů a tím motivovat a podpořit své stávající zaměstnance. Inzerčí volné pozice pouze na interním serveru dává společnost šanci zaměstnancům získat náskok před ostatními uchazeči.
- **Externí obsazování** - Pokud se pozice neobsadí z vnitřních zdrojů, přistoupí se k oslovení externích kandidátů. Inzerát je možno najít na internetových stránkách společnosti ČEZ a případně i na jiných stránkách určených pro zveřejňování pracovních nabídek. Odpovědi spolu s životopisy jsou zasílány velmi rychle a často jich je přijato po prvním dni již kolem sta.

Na základě životopisů je vybráno většinou kolem čtyřiceti uchazečů a ti jsou pozváni na test počítačových znalostí, což je první kolo výběrového řízení. Počet pozvaných uchazečů se odvíjí od počtu volných pozic. Test počítačových znalostí představuje ověření schopností s prací v programu Word, Excel a schopností vyhledání základních dat o společnosti ČEZ. Po tomto testu následuje osobní pohovor. Součástí pohovoru je také osobní prezentace před ostatními účastníky výběrového řízení, pro ověření komunikačních schopností.

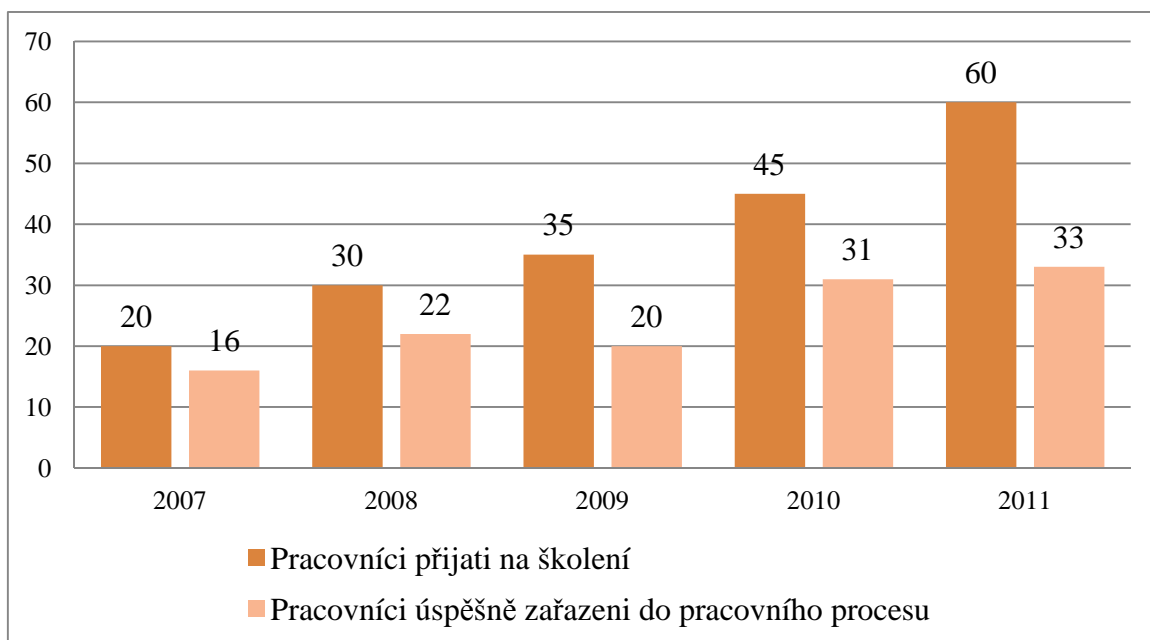
Uchazeči, vybraní na základě těchto dvou výběrových kol, jsou pozváni na školení, kterým je třeba projít před přijetím na Call centrum. Školení trvá 14 dní a jsou zde probírány veškeré potřebné informace pro obsluhu zákaznické linky a pro práci

s programem SAP. Školení obsahuje několik průběžných testů a jeden závěrečný. Veškeré testy je třeba úspěšně složit. Po složení testu následuje ještě test komunikačních dovedností, kde jsou prováděny zkušební hovory. Po jeho složení se již uchazeč stane zaměstnancem společnosti ČEZ.

Přijatý zaměstnanec nejdříve přibližně týden poslouchá ostatní operátory, jak vyřizují požadavky zákazníků na zákaznické lince a poté již vyřizuje požadavky osobně, pod dohledem vedoucího pracovníka, než bude schopen vše obsluhovat sám.

V každém školení nastane situace, že někteří uchazeči nesplní závěrečný test nebo neprojdou testem komunikačních dovedností. Tito neúspěšní operátoři tvoří často až jednu třetinu. Během zkušební doby pak odejdou ještě další uchazeči, kteří zjistí, že tento typ práce pro ně není vhodný, nebo pro tuto práci nemají potřebné nadání. Na obrázku číslo 8 je vidět, jak se v posledních pěti letech vyvíjel nábor nových pracovníků.

**Obr. č. 8:** Úspěšnost při přijímání pracovníků na Call centrum



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2011*

V roce 2007 byla úspěšnost přijatých pracovníků 80%, což lze označit za vysoké, stejně jako v roce 2008, kdy úspěšnost činila 73%. V roce 2009 se procento úspěšnosti snížilo na 62 % a v roce 2010 znovu vzrostlo na 68%. V roce 2011 se však úspěšnost opět snížila a to až na 55%.

#### **4.1.4 Výcvik a rozvoj pracovníků**

Společnost se potýká s častými změnami v oblasti metodik, postupů i produktů. V případě změny či novinky, je zaměstnanec povinen absolvovat školení. Školení jsou prováděné v rámci pracovní doby a mohou trvat několik hodin, výjimečně i několik dní, záleží na rozsahu problematiky. Některá školení mohou být také pořádané pouze pro připomenutí některých málo užívaných problematik.

Dalším důležitým prostředkem k rozvoji pracovníků je firemní intranet, kam má každý zaměstnanec zřízen přístup. Zde jsou zveřejňovány každý den aktuální informace o společnosti, tzv. denní informace, ve kterých jsou sepisovány nejdůležitější informace, potřebné pro každodenní chod společnosti. Denní informace je každý zaměstnanec povinen pravidelně číst. Všichni pracovníci mají možnost využít během týdne 30 minut z pracovní doby na své vlastní školení. Tato doba by měla sloužit k přečtení zmíněných denních informací či k doplnění znalostí jednotlivých problematik. Jedenkrát měsíčně jsou pak zaměstnanci během pracovního procesu přezkušováni v podobě testů. Test je třeba splnit alespoň na 80%. Výsledek testu se následně promítá do hodnocení a ovlivňuje zaměstnanecké prémie.

Zaměstnanci, kteří na zákaznické lince obsluhují anglicky mluvící zákazníky, mají navíc školení anglického jazyka v délce dvou hodin týdně.

V rámci zvýšení informovanosti a řešení případných dotazů jsou, v přibližném intervalu jednou za týden, operativně pořádané hodinové porady. Porada je vedena supervizorem týmu a řeší se zde aktuální problematiky a týmové záležitosti.

#### **4.1.5 Hodnocení výkonu a řízení výkonu**

Operátoři Call centra jsou hodnoceni na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. ukazatelů KPI. Ukazatele KPI bývají také nazývány prémiovými ukazateli, jelikož výsledky těchto ukazatelů jsou základním vodítkem pro stanovení částky vyplácených prémie. Prémiové ukazatele se stanovují měsíčně a kvartálně. Pro přidělení prémie je rozhodující kvartální výsledek. Ukazatele jsou dále rozděleny na ukazatele kvantity a kvality.

#### 4.1.5.1 Ukazatel KPI „kvality“

Ukazatel kvality slouží jako nástroj pro rozvíjení konkrétních dovedností a znalostí operátorů Call centra, resp. ke sledování kvality telefonních hovorů a písemné komunikace operátorů se zákazníky. Hodnocení probíhá v následujících oblastech:

- Kvalita příchozích hovorů,
- Kvalita odchozích hovorů,
- Kvalita kontaktů.

Hodnocení kvality příchozích a odchozích hovorů a písemných kontaktů provádí každý měsíc supervizor operátora podle stanoveného hodnotícího formuláře. Každý třetí měsíc se provádí tzv. **křížové hodnocení**, kdy je část hovorů a kontaktů hodnocena supervizorem z jiného týmu, aby došlo k odstranění subjektivity.

Hodnocení probírá supervizor s každým operátorem při osobním pohovoru na tzv. **offline** konzultaci, která by se měla konat minimálně jednou za měsíc. Hodnotí se náhodně vybraný hovor podle stanovených standardů. Supervizor pracovníkovi sděluje chyby a následně sestavuje akční plán, kde jsou zobrazeny silné a slabé stránky operátora. Za měsíc se hodnotí celkem 8 hovorů a celkové hodnocení musí být vyšší, než 80% jinak jsou poníženy prémie. Se zvyšující se kvalitou hovorů se zvyšuje i možné prémiové ohodnocení.

Obdobou offline je tzv. **online**, kdy supervizor poslouchá hovor přímo při vyřizování požadavku se zákazníkem a ihned po ukončení hovoru je sděleno hodnocení operátorovi. Na základě konzultace se supervizorem si pracovník na konci každého pohovoru sestaví svůj osobní rozvojový plán, ve kterém zhodnotí svůj dosavadní vývoj a stanoví si cíle, kterých se bude snažit v budoucnu dosáhnout. V současné době se však často stane, že není možnost offline či online uskutečnit. Zákaznická linka je stále více a více vytížená a mnohdy jsou tyto pohovory rušeny, aby se urychlilo odbavení zákazníků.

Do hodnocení kvality bývají také zahrnuty výsledky tzv. „**mystery calling**“, který probíhá přibližně jednou za čtvrtletí. Společnost si velice zakládá na správném chování svých zaměstnanců, provádí proto průběžné kontroly v podobě mystery calling. Kontrola probíhá tak, že speciálně najatí pracovníci náhodně volají během dne přímo na zákaznickou linku jednotlivým zaměstnancům a vydávají se za zákazníky. Hovory si



nahrávají a následně hodnotí jednotlivé zaměstnance podle stanovených kritérií. Posuzují, zda neudělal při hovoru chybu, zda dodržel standardy telefonického hovoru, zda byl příjemný na klienta, zda správně vyřídil požadavek, zda informoval zákazníka o veškerých možnostech, které společnost nabízí apod. Na základě toho jsou pak vyhodnoceni všichni zaměstnanci. Jestliže by se některý pracovník dopustil chyb opakovaně, hrozilo by mu ukončení pracovního poměru.

V mnoha případech se však stane, že operátoři jsou dopředu informováni o právě probíhajícím mystery calling. Často jsou jim poskytnuty i přesné scénáře hovoru, takže operátoři mohou lehce rozpoznat, že se jedná o kontrolu. Výsledek tohoto hodnocení pak nemá odpovídající charakter.

#### **4.1.5.2 Ukazatel KPI „kvantity“**

Ukazatel kvantity se zaměřuje na řízení a hodnocení produktivity operátorů. Tuto oblast hodnocení zajišťuje specializované oddělení reportingu. Sledované ukazatele v oblasti kvantity jsou následující:

- **Průměrná délka vyřízení hovoru, e-mailu, faxu či korespondence.** Zaměstnancům jsou stanovené limity pro odbavení hovoru, faxu, e-mailu či korespondence, které by neměly být překročeny. Doba pro vyřízení hovoru je stanovena na 4, 5 minuty, e-mailu na 12 minut, faxu na 8 minut a pro vyřízení korespondence na 13 minut.
- **Počet vyřízených hovorů, e-mailů, faxů, korespondence**
- **ACW** - představuje dobu, kterou má operátor k dispozici po skončení hovoru k dořešení požadavku zákazníka a ke stručnému písemnému zaznamenání provedeného hovoru.
- **Doba čerpané přestávky.** Pracovníci mají nárok na půlhodinovou přestávku po každých čtyř a půl odpracovaných hodinách. Kromě této přestávky mají ještě každou hodinu možnost využít pěti minutovou přestávku. Překročení stanoveného času se negativně promítne do hodnocení ukazatele.
- **Docházka.** Zaměstnanci jsou hodnoceni také na základě dochvilnosti a množství pozdních příchodů.
- **Celková produktivita** – podává informace o celkové výkonnosti pracovníka. Zahrnuje množství zpracovaných požadavků, počet odpracovaných hodin, dobu strávenou jinou činností než telefonováním či vyřizováním požadavků a docházku.

Ukazatele kvantity mají stanovené limity, kterých by měl operátor dosáhnout. Tyto limity se týkají produktivity či počtu vyřízených požadavků. Naopak, u některých by nemělo dojít k překročení stanoveného limitu, jako u ACW, doby čerpané přestávky či délky vyřízení hovoru. Hodnoty stanovených výkonnostních ukazatelů se pro jednotlivé operátory liší podle náročnosti a požadavkům určeným pro jejich pozici. V případě kariérního růstu operátorů Call centra je základním kritériem právě zvyšování hodnot těchto výkonnostních ukazatelů.

#### **4.1.6 Systém odměňování**

Společnost má velmi propracovaný systém odměňování. Je tvořen peněžními nástroji, které zahrnují jak pevnou mzdu, tak i výkonové odměňování a nepeněžními nástroji, které tvoří velké množství benefitů a také incentivy.

##### **4.1.6.1 Peněžní nástroje**

Peněžní nástroje představují finanční položku systému odměňování. Skládá se ze základní měsíční mzdy a případně náhrad a nároků plynoucích ze zákona či odměny nad rámec zákona.

##### **Pevná mzda**

Základní měsíční mzda je odvozena z rozsahu pracovní pozice a jejího přínosu pro společnost. Ve společnosti ČEZ je pevná mzda stanovena na základě tarifní třídy, do které je každý zaměstnanec zařazen. Jednotlivé tarifní třídy se liší na základě pozice a činností které pracovník vykonává. Tato složka odměňování není vázána na výkonnost zaměstnance a na produktivitu práce. Je určena zákonem a kolektivní smlouvou a má velmi malou motivační sílu. Měsíční mzda je vyplácena 12x v roce. Položka pevná mzda je fixní položkou motivačního programu. V tabulce číslo 3 je zobrazena výše mzdových tarifů pro jednotlivé pozice.

**Tab. č. 3:** Výše mzdových tarifů pro jednotlivé pozice

Tarifní třída	Výše hrubé mzdy v Kč/měsíc	Pozice
1	9 900	-
2	11 200	-
3	12 600	-
4	14 250	Operátor Junior
5	16 200	Operátor
6	18 250	Operátor Senior
7	20 600	Supervizor
8	23 250	Supervizor Senior

*Zdroj: Intranet společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.*

### **Výkonové odměňování**

Společnost ČEZ využívá kombinaci fixního a pružného systému odměňování. Výkonové odměňování tvoří velmi významnou položku systému odměňování. Zahrnuje prémie, mimořádné odměny a příplatky.

**Prémie** dle výkonu se vyplácí 4x ročně. Výška odměny se odvíjí od kvality plnění stanovených dílčích cílů a podle tarifní třídy, ve které je pracovník zařazen. Prémie jsou poskytovány u klíčových ukazatelů v oblasti produktivity, kvality hovorů, kontaktů, přesnosti čerpání přestávek, docházky či plnění obchodních a individuálních plánů. Z těchto klíčových ukazatelů výkonnosti se pravidelně sestavují reporty, ze kterých manažer získává informace o výkonnosti daného útvaru a následně rozděluje prémie. Pro poskytnutí prémie je nutné, aby daný ukazatel byl splněn minimálně na 80% a více.

**Odměny** představují tu část vyplacené mzdy, kterou zaměstnanci, mohou svým výkonem ovlivňovat a jsou vypláceny v následujících případech:

- osobní hodnocení – zaměstnancům je přiznáno jednou za rok jako finanční ocenění dlouhodobé výkonnosti a je určeno podle vyhodnocení ocenění pracovního chování zaměstnance, plnění uložených úkolů a přístupu k jejich plnění,
- mimořádná odměna – odměna, která je vyplacena za splnění jednorázových úkolů,
- mimořádné odměny z fondu vedoucího zaměstnance – každému vedoucímu je za určitý časový interval přidělena část finančních zdrojů, kterou má možnost rozdělit dle vlastního uvážení a výkonů pracovníků.

**Příplatky**, které jsou ve společnosti vypláceny, určuje a stanovuje kolektivní smlouva. Pracovníkům Call centra mohou být přiznány a vyplaceny následující příplatky:

- za práci přesčas – vyplácí se jako peněžní příplatek k základní mzdě nebo ve formě náhradního volna,
- za práci ve svátek – poskytuje se ve formě náhradního volna,
- za práci v noci, tj. v době od 22. hodiny do 6. hodiny,
- za práci o víkendu – vyplácí se jako peněžní příplatek k základní mzdě nebo ve formě náhradního volna,
- za práci konanou při držení pracovní pohotovosti – vyplácí se jako jednorázový příplatek ke mzdě,
- za práci v odpoledních hodinách – vztahuje se za práci k odpolední směně, tj. od 14. hodiny do 22. hodiny, ale nevztahuje se za práci přesčas.

V tabulce číslo 4 jsou zobrazeny konkrétní hodnoty jednotlivých příplatků a odměn.

**Tab. č. 4:** Příplatky a odměny za pracovní pohotovost

Příplatek za práci přesčas	25 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci ve svátek	100 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci v noci	15,50 Kč/hod.
Příplatek za práci o sobotách a nedělích	25 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci v odpoledních směněch	8,10 Kč/hod.
Příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách	8,10 Kč/hod.
Příplatek za práci pod napětím	23,60 Kč/hod.
Příplatek za práci v nepřetržitých pracovních režimech	11,00 Kč/hod.
Odměna za pracovní pohotovost ve všední den	10 % průměrného hodinového výdělku minimálně však 10,30 Kč/hod.
Odměna za pracovní pohotovost v sobotu, neděli a ve svátek	10 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 20,70 Kč/hod.

Zdroj: intranet společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

#### 4.1.6.2 Nepeněžní nástroje

Vedle peněžních nástrojů odměňování zaměstnanců využívá společnost i řadu nepeněžních nástrojů v podobě benefitů a incentívů.

##### **Benefity**

Společnost se otázkou benefitů velice zaobírá. Je si vědoma, že mohou přispět jednak ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace, tak i ke zvýšení atraktivnosti práce ve společnosti a k přilákání nových zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., ale také v ostatních dceřiných společnostech skupiny ČEZ tvoří širokou škálu firemních benefitů, finančního i nefinančního charakteru. Většina zaměstnaneckých výhod je poskytována plošně a vyplývá z dohodnuté kolektivní smlouvy. Mimo příspěvku na stravování má zaměstnanec nárok na benefity až po uplynutí zkušební doby.

##### ▪ *Dovolená*

Zaměstnanci společnosti, pracující na plný úvazek, mají prodlouženou dobu dovolené ze čtyř na pět týdnů. Tento benefit je v dnešní době již velice častým a využívá ho mnoho větších společností. Dále svým zaměstnancům poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy i bez náhrady mzdy v nadstandardním rozsahu.

##### ▪ *Pracovní doba*

Pracovní doba Call centra činní místo obvyklých 40 hodin týdně jen 37,5 hodin za týden. Každý den je tedy obědová přestávka započítávána do pracovní doby.

##### ▪ *Příspěvek na stravování*

Zaměstnanci společnosti mají nárok na příspěvek na stravování v podobě stravenek. Stravenky jsou vydávány kvartálně a je možno je uplatnit také ve firemní restauraci. Pracovník má nárok na poskytnutí osmdesátikorunové stravenky každý den, odpracuje-li alespoň tři hodinovou směnu. V případě jedenácti hodinové směny má zaměstnanec nárok na druhou stravenku ve stejné hodnotě.

##### ▪ *Příspěvek na penzijní a životní pojištění*

Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr může čerpat příspěvek na penzijní pojištění. Podmínkou je předložení smlouvy uzavřené s penzijním fondem o penzijním připojištění se státním příspěvkem a s pravidelnými měsíčními platbami z vlastních

prostředků nejméně ve výši 100,- Kč. Společnost pak bude přispívat částkou, která činí 3% z vyměřovacího základu zaměstnance za daný měsíc pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, minimálně však 800,- Kč měsíčně a maximálně 1 600,- Kč měsíčně.

Zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu s AMCICO AIG, AXA, Česká pojišťovna, Kooperativa, ING, Nationale-Nederlanden nebo pojišťovnou České spořitelny na životní pojištění, přispěje společnost navíc částkou 666 Kč měsíčně.

#### ▪ ***Osobní účet***

Po uplynutí zkušební doby je každému zaměstnanci zřízen osobní účet ve výši 8700 Kč, který je možné vybrat několika způsoby. Jednou z možností je využití univerzálních poukázek Flexi Pass, které lze použít k úhradě volnočasových aktivit (rekreace, vzdělávání, kultura, sport, relaxace a zdraví). Druhou možností je využití částky na osobním účtu jako příspěvek, kterým zaměstnavatel bezhotovostně přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační, rekondiční, léčebné nebo ozdravné pobyty a dětské rekreace. Další možností využití osobního účtu je příspěvek na elektrickou energii či platba penzijního připojištění.

#### ▪ ***Homeworking***

Homeworking je nejnovější benefit, který je zaměstnancům poskytován. Představuje možnost zpracovávat požadavky zákazníků z domova. Pokud jsou ve společnosti například nařízené přesčasy, zaměstnanci si mohou tyto přesčasy odpracovat z pohodlí domova. Homeworking nabízí také možnost dobrovolného přivýdělku k základní mzdě.

#### ▪ ***Nabídka výhodných nákupů či služeb***

Této výhody lze využít po předložení zaměstnaneckého průkazu na určených místech. Zaměstnanci mohou vybírat z nabídky cestovních kanceláří, prodeje potravinových doplňků i odborných knih, hraček, elektroniky a bílé techniky. Nechybí ani nabídka fitness a masáží.

#### ▪ ***Ostatní benefity***

Dalšími zajímavými benefity, které společnost poskytuje je odměna k životnímu jubileu, která se vyplácí při dosažení 50 let věku a odchodné, které představuje příspěvek při odchodu do důchodu, dále při příležitosti prvního skončení pracovního

poměru nebo po nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně.

### **Incentivy**

Incentivy představují zvláštního formy ocenění ve společnosti. Společnost velmi využívá ocenění Čezár a poděkování.

- **Ocenění Čezár** – jedná se o ocenění pro řadové zaměstnance skupiny ČEZ a nižší vedoucí pracovníky, kteří významně přispěli k výsledkům útvaru za uplynulý rok a měli vynikající výsledky při plnění osobních cílů.
- **Poděkování** – je nástroj pro okamžité ocenění zaměstnanců skupiny ČEZ za jednání podle principů firemní kultury a za jejich naplnění. Může se jednat např. o proaktivní přístup, dobrý nápad nebo skvělý výkon, který pomůže celému týmu. Toto ocenění se uděluje několikrát za rok.

### **Firemní akce**

Jak již zde bylo řečeno, společnost se snaží o udržování dobrých vztahů se zaměstnanci a o jejich vysokou spokojenost. Při této příležitosti pořádá mnoho akcí pro zaměstnance za účelem utužení vztahů v jednotlivých týmech i v rámci celé společnosti.

#### **- Sportovní hry**

Jedenkrát ročně mají zaměstnanci možnost neformálního setkání napříč Skupinou ČEZ při sportovních aktivitách. Akce se jmenuje ČEZ v pohybu a střídá se zimní a letní typ setkání. Pracovníci soutěží v týmech a vyhlásování jsou vítězové jednotlivých disciplín i vítězný tým.

#### **- Svátky světla**

Jedná se o významnou akci, která se koná již čtvrtým rokem. Společenský večer je určen pro všechny zaměstnance a jejich partnery a je pořádán pro všechny elektrárny a ve všech sídelních městech společností Skupiny ČEZ. Jeho součástí je kulturní program a pohoštění. Zaměstnanci jsou o aktuálních Svátcích světla informováni v dostatečném předstihu prostřednictvím zástupců vnitřní komunikace, nejčastěji na intranetových stránkách, plakátech a hromadnými e-maily.

- ***Rodinné dny***

Každoroční akce, která nabízí možnost dalšího neformálního setkání zaměstnanců Skupiny ČEZ. Jedná se o typ rodinné akce, na kterou jsou zváni zaměstnanci se svými partnery i rodinnými příslušníky. Náplní akce je program připravený pro všechny věkové kategorie v kulturním či sportovním duchu a občerstvení.

- ***Čas pro dobrou věc***

Tato akce je připravovaná pro zaměstnance, kteří mají chuť prostřednictvím firemního dobrovolnictví prospět neziskovým organizacím v podobě pracovní jednodenní aktivity. Aktivita je zaměřená především na péči o seniory, jakkoliv oslabené či handicapované a nemocné občany a na životní prostředí.

#### **4.1.7 Motivační soutěže**

Společnost pro své zaměstnance vyhláší každoročně několik motivačních soutěží. Soutěže jsou vyhlášovány pro jednotlivce i pro celý tým. V případě soutěže jednotlivců obdrží výherci poukázky Flexi Pass, v týmových soutěžích je výhrou finanční obnos, který si každý tým může využít či rozdělit dle vlastního uvážení.

##### **Hovor měsíce**

Motivační soutěž s názvem hovor měsíce je určena pro všechny zaměstnance Call centra. Každý supervizor vybere ze svého týmu jeden hovor, který má nejvyšší hodnocení. Celkem je tedy vybráno 26 hovorů a ty jsou následně hodnoceni managementem na základě hlasování. První místo v této motivační soutěži je ohodnoceno poukázkou Flexi Pass v hodnotě 1000 Kč, druhé místo poukázkou v hodnotě 600 Kč a třetí místo je ohodnoceno částkou 300 Kč.

##### **Operátor měsíce**

Jak již bylo vysvětleno dříve, zaměstnanci jsou hodnoceni podle výkonnostních ukazatelů kvantity a kvality. Na základě provedeného hodnocení jsou vybráni tři nejlépe hodnoceni pracovníci ze všech týmů, kteří obdrží poukázky v hodnotě 1500 Kč, 1000 Kč a 500 Kč.



## **Motivační soutěž o výlet do Paříže**

Představuje jednorázovou soutěž, které se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci. Pracovník, který za období třech měsíců uzavře nejvíce smluv s novými zákazníky na plyn, získá výlet do Paříže pro dvě osoby.

### **4.1.8 Kariérní rozvoj**

Společnost má velmi propracovaný systém vzdělávání a pracovníků a dbá na to, aby se jeho zaměstnanci neustále rozvíjeli. Zároveň podporuje své zaměstnance a snaží se je neustále motivovat a vylepšovat image dobrého zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno v kapitole výběr a získávání pracovníků, společnost nejprve upřednostňuje kandidáty z vnitřních zdrojů a dává jim šanci růstu ve společnosti a obohacení jejich zkušeností. Právě vzdělávání a možnost růstu ve společnosti jsou dva velice důležité faktory, které doprovázejí kariérní cestu zaměstnance.

Každý zaměstnanec má možnost zúčastnit se výběrového řízení na vyšší funkci v rámci ČEZ Zákaznické služby a to i na pozici v jiném oboru, než ve kterém doposud působil. Nedostatek ve znalostech má být odstraněn právě dodatečným vzděláváním. Manažerské pozice mají však určitá specifika. Manažer by měl mít zkušenosti s vedením lidí a měl by znát procesy ve společnosti. Pokud tedy zaměstnanec pracuje několik let pro ČEZ Zákaznické služby a za tu dobu poznal, na jakých principech společnost pracuje, aktivně se snaží neustále rozvíjet a vzdělávat, poté rozhodně může velice zajímavě postupovat po svém kariérním žebříčku.

V tabulce číslo 5 jsou jmenovány a blíže charakterizovány pozice, na které je možno postupovat v rámci kariérního žebříčku Call Centra (dále jen CC). V kapitole číslo 5. 1. 2. struktura zaměstnanců již byly blíže popsány pozice Supervizor, Senior operátor, Operátor a Operátor junior. V následující tabulce jsou krátce charakterizovány další pozice, kam se pracovník může posunout včetně požadované praxe a úrovně vzdělání.

**Tab. č. 5:** Přehled funkcí Call centra

Název funkce	Požadované vzdělání	Požadovaná praxe	Charakteristika činnosti
Ředitel úseku CC	VŠ - magisterské	5 let	Řídí a rozvíjí svěřený úsek v rámci organizační struktury společnosti a komplexně realizuje činnosti směřující k naplnění strategických cílů společnosti. Dále zodpovídá za trvalé snižování nákladů ve všech procesech.
Odborný asistent	VŠ - magisterské	3 roky	Zajišťuje podpurné a odborné činnosti úseku CC.
Analytik CC	VŠ - magisterské	3 roky	Podporuje a optimalizuje procesy CC, vyhodnocuje jeho provoz a efektivitu.
Vedoucí odboru CC	VŠ - magisterské	3 roky	Řídí provoz CC v určené lokalitě a zodpovídá za něj.
Vedoucí odboru Retence zákazníků	VŠ - magisterské	6 let	Řídí odbor Retence zákazníků, zodpovídá za něj a koordinuje jeho činnost.
Supervizor CC	VŠ - bakalářské	3 roky	Řídí tým operátorů a zodpovídá za jeho rozvoj a výsledky.
Senior operátor	středoškolské vzdělání	2 roky na pozici operátor	Zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky všemi kanály hromadné obsluhy v maximální kvalitě v nejkratším čase a znalostí metodických postupů podporuje ostatní v týmu.
Operátor	středoškolské vzdělání	1 rok na pozici operátor junior	Zajišťuje komplexní komunikaci se zákazníky všemi kanály hromadné obsluhy v maximální kvalitě v nejkratším čase. Podporuje operátory junior v jejich činnosti.
Operátor Junior	středoškolské vzdělání	nepožaduje se	Zajišťuje pouze hlasovou komunikaci se zákazníky prostřednictvím telefonického komunikačního kanálu.
Lektor specialista	VŠ - bakalářské	3 roky	Zajišťuje koncepční a metodickou činnost a odpovídá za ukazatele kvality, provádí konzultační a hospitační činnosti, garantuje vzdělávací projekty v úseku.

Zdroj: intranet společnosti ČEZ Zákaznické služby s. r. o.

#### 4.1.9 Spolupráce se školami

Společnost pořádá každý rok program **ČEZ Potentialis**. Jedná se o rozvojový program, který je určený pro absolventy vysokých škol s maximálně dvouletou praxí. Tento program umožňuje aktivní zapojení do práce v klíčových projektech a individuálních úkolech pod vedením zkušených manažerů. Účastníci programu mají možnost v průběhu celého roku intenzivně pracovat na rozvoji svých odborných znalostí i měkkých dovedností. Na konci programu mohou setrvat na stejné pozici nebo se posunout na jiné pracovní místo.

Dalším příkladem spolupráce se školami je program **Cena ČEZ**. Jedná se o soutěž o nejlepší diplomovou a doktorandskou práci v oblasti elektroenergetiky. Cílem programu je vyhledávat talentované špičkové studenty a nabídnout jim uplatnění v rámci Skupiny ČEZ. Přihlásit se mohou práce dokončené v příslušném školním roce a hodnocené známkou „výborně“. Práce hodnotí odborná porota složená z vysokoškolských pracovníků. První tři diplomanti a první tři doktorandi obdrží finanční cenu účelově vázanou na další sebevzdělávání.

Střední školy se mohou zúčastnit otevřené **besedy o energetice**. Na besedách přednášejí pedagogové z VŠ, nezávislí odborníci na energetiku a fyzici jaderných reaktorů z Temelína a Dukovan. Beseda trvá dvě vyučovací hodiny a skládá se z výkladu, promítání filmů a diskuse se zodpovídáním otázek posluchačů. Pro školy, které besedu absolvovaly, jsou následně pořádány soutěže školních družstev s názvem "Co víš o energetice".

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

Cílem analýzy je zjistit, co pracovníky Call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. motivuje k pracovnímu výkonu a jak jsou se současným stavem spokojeni. Současně je zjišťováno jaké další faktory by mohly pomoci, aby byl pracovní výkon zaměstnanců i jejich spokojenost na vyšší úrovni.

Výzkum mezi zaměstnanci společnosti byl proveden formou dotazníku v době 7. 11. do 11. 11. 2011. Dotazníky byly rozdány pomocí vedoucích pracovníků, kteří je předali do svých týmů. Celkem bylo předáno 100 dotazníků a správně vyplněných se jich zpět vrátilo 62. Cílem bylo získat alespoň 50% vyplněných dotazníků, což bylo splněno. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

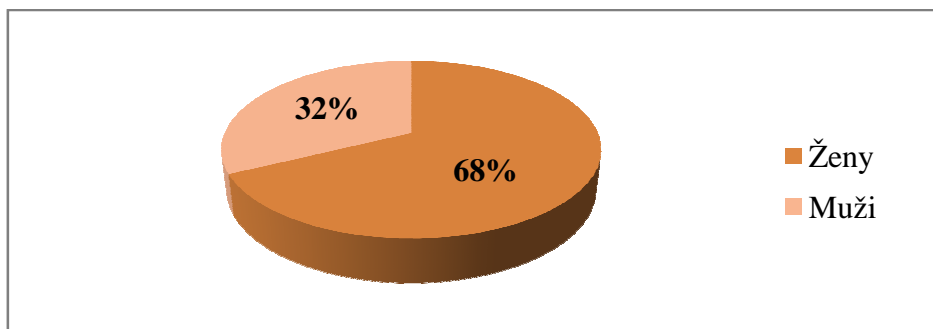
### 5.1 Údaje o respondentech

V první části dotazníkového šetření byly zjišťovány základní údaje o respondentech – pohlaví, věk a počet odpracovaných let ve společnosti.

#### Pohlaví

Z celkového počtu respondentů je o 16% více žen než mužů. Konkrétně mužů je 20 a představují 32% a žen je 42, tedy 68%. Složení žen a mužů dle pohlaví je znázorněno na obrázku číslo 9.

**Obr. č. 9:** Struktura zaměstnanců dle pohlaví



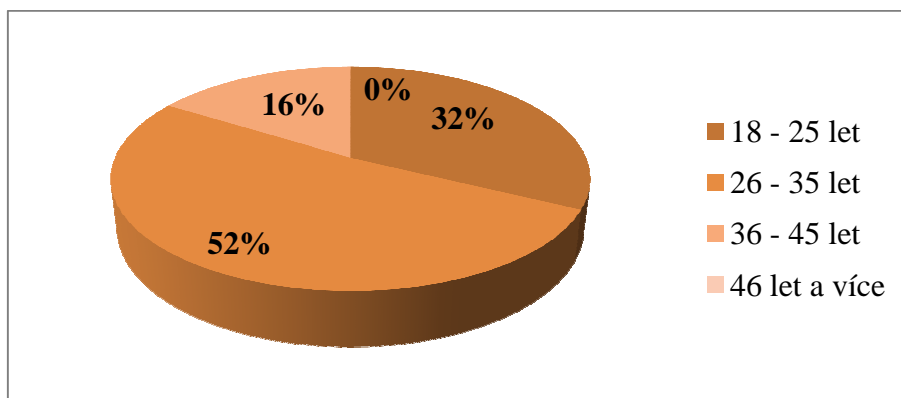
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2011*

#### Věk

Převažující věková skupina mezi respondenty je 26 – 35 let, která je zastoupena 32 respondenty, tedy 52%. Druhou nejpočetnější skupinou je 18 – 25 let s 20 respondenty,

tedy 32%. Skupina 36 – 45 let je méně početná a zahrnuje 10 respondentů, což je 16%. Poslední skupinu 45 let a více neuvedl žádný z respondentů. Věkové složení respondentů je znázorněno na obrázku číslo 10.

**Obr. č. 10:** Struktura zaměstnanců dle věku

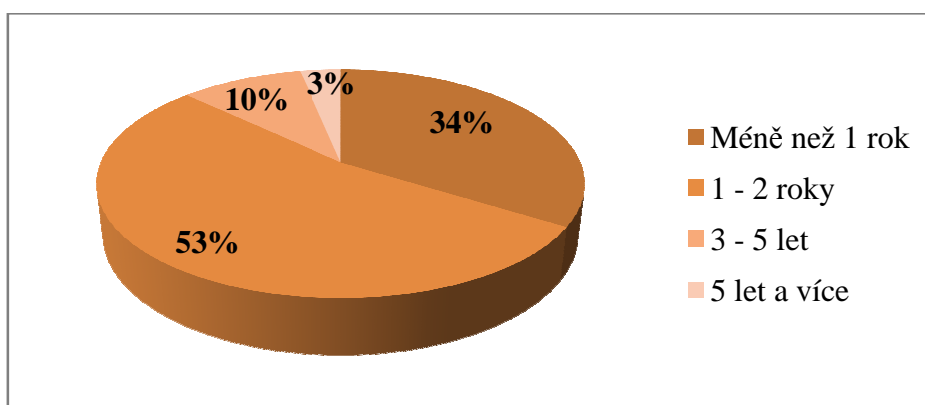


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

### Počet odpracovaných let

Z průzkumu je patrné, že většina zaměstnanců je ve společnosti krátkou dobu, což také signalizuje nízký věk respondentů z předchozí otázky. 33 pracovníků poznamenalo, že ve společnosti pracují 1 – 2 roky, což činí celkem 53%. Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 21 zaměstnanců, tedy 34%. Zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 3 – 5 let je 6 a představují 10%. Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že ve společnosti pracují více jak 5 let a činí tedy pouhé 3%. Výsledky průzkumu jsou znázorněny na obrázku číslo 11.

**Obr. č. 11:** Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

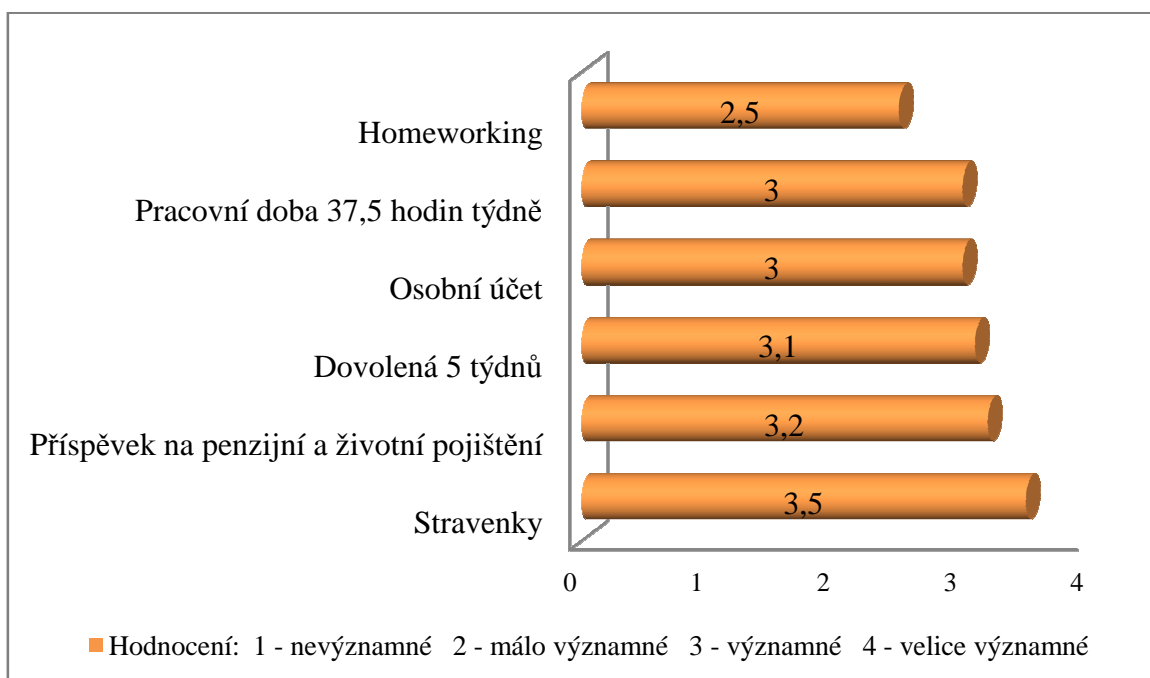
## 5.2 Motivační nástroje

Ve druhé části dotazníku jsou otázky zaměřené na jednotlivé motivační nástroje. Otázky jsou formulovány tak, aby poskytly informace o významnosti jednotlivých motivačních faktorů pro zaměstnance a o jejich spokojenosti či nespokojenosti s nimi.

### Benefity

V následujícím grafu je zobrazeno hodnocení jednotlivých benefitů dle významnosti, jakou jim jednotliví respondenti přiřazují. Z průzkumu je patrné, že pracovníci nejvíce oceňují příspěvek na stravování v podobě stravenek, který získal celkové hodnocení 3,5 bodů, příspěvek na penzijní a životní pojištění s 3,2 body a dovolenou 5 týdnů, která byla ohodnocena číslem 3,1. Ostatní hodnocení benefitů je názorně uvedeno na obrázku číslo 12., kde je vidět, že i ostatním benefitům bylo přiřazeno vysoké hodnocení.

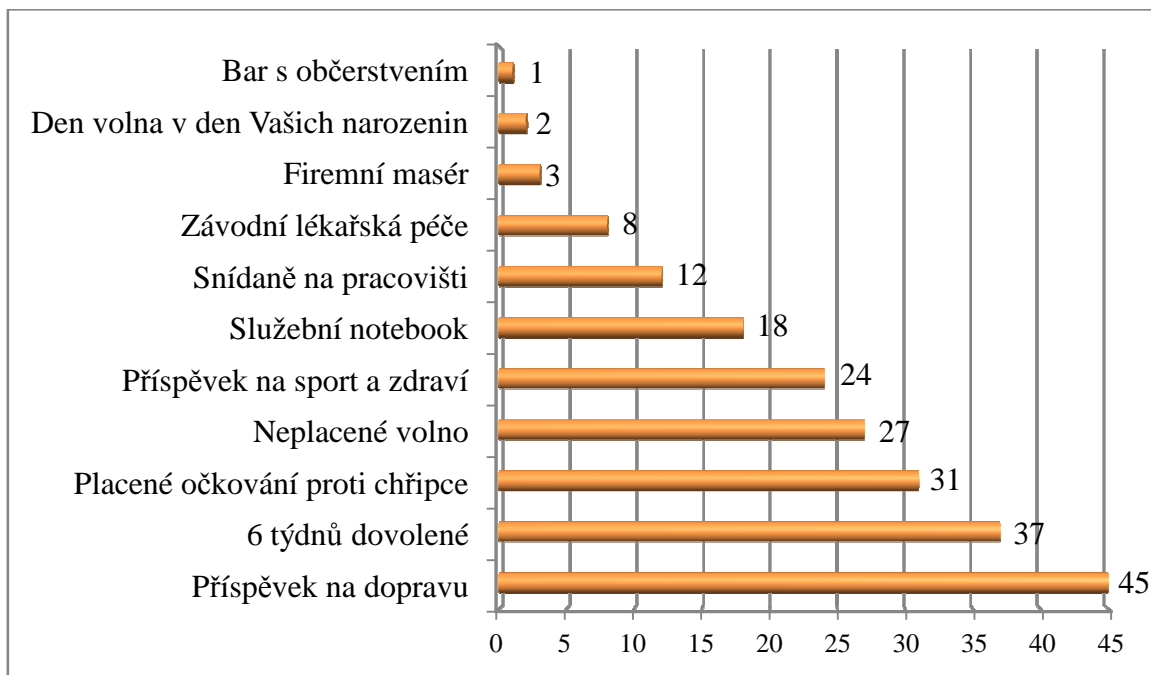
**Obr. č. 12:** Hodnocení benefitů podle významnosti



*Zdroj: vlastní zpracování, 2011*

Na otázku jaké benefity by pracovníci ve společnosti dále uvítali, bylo nejčastěji hlasováno pro příspěvek na dopravu, další týden dovolené navíc, příspěvek na placené očkování proti chřipce a neplacené volno. V případě rozšiřování nabídky benefitů by bylo vhodné zaměřit se na tyto benefity, které pracovníci v průzkumu uvedli. Výsledky hodnocení jsou uvedené na obrázku číslo 13.

**Obr. č. 13:** Jaké benefity byste ve společnosti ještě uvítali?

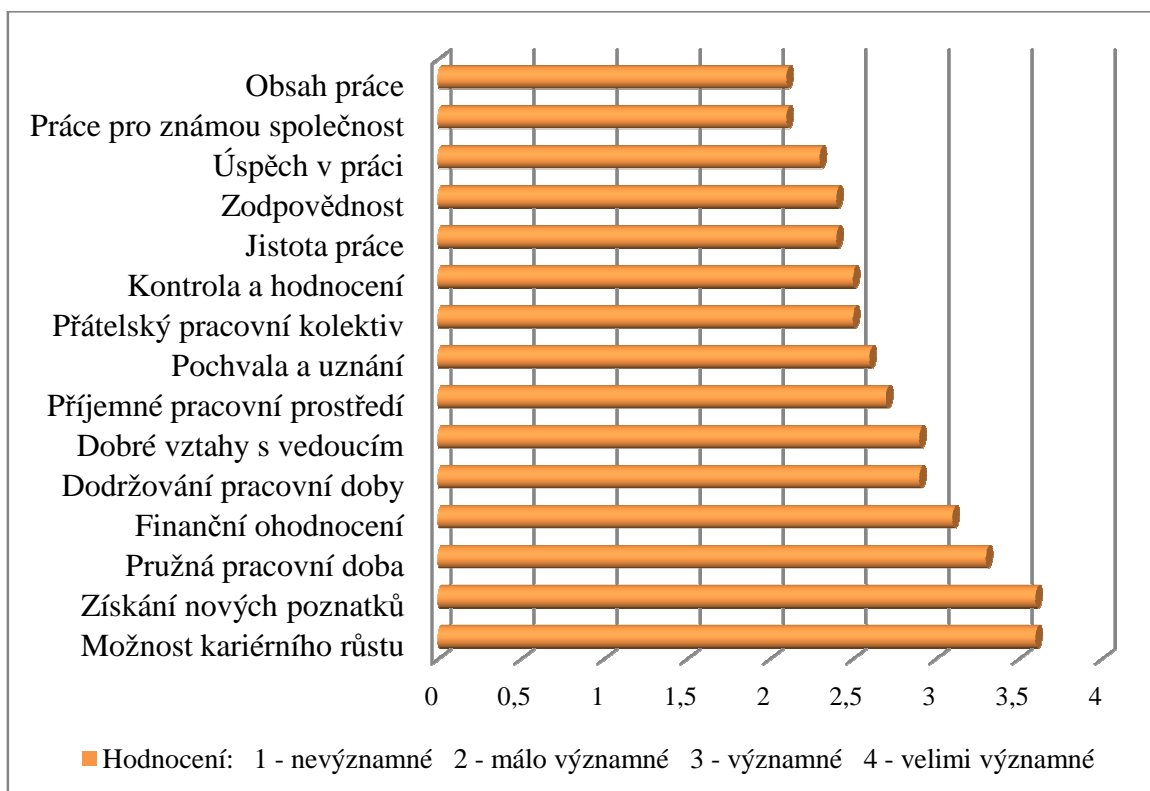


Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### **Stimulační prostředky**

Pro zaměstnance je největším prostředkem ke zvýšení motivace možnost získání nových poznatků a možnost kariérního růstu, které dosáhly nejvyššího hodnocení 3,6. Tuto skutečnost je možné vysvětlit tím, že se jedná o velmi mladý pracovní kolektiv bez velkých zkušeností a pro řadu pracovníků se jedná o první zaměstnání, kdy jsou pro ně prioritou především nové zkušenosti. Dalším významným faktorem je pružná pracovní doba, které pracovníci přiřadili také vysoké hodnocení 3,3. Finanční ohodnocení se umístilo až na čtvrtém místě s hodnocením 3,1. Mezi nejméně důležité faktory motivace byla zařazena pracovní náplň a práce pro známou společnost. Jednotlivá hodnocení motivačních faktorů jsou zobrazeny na obrázku číslo 14.

**Obr. č. 14:** Hodnocení motivačních faktorů dle významnosti

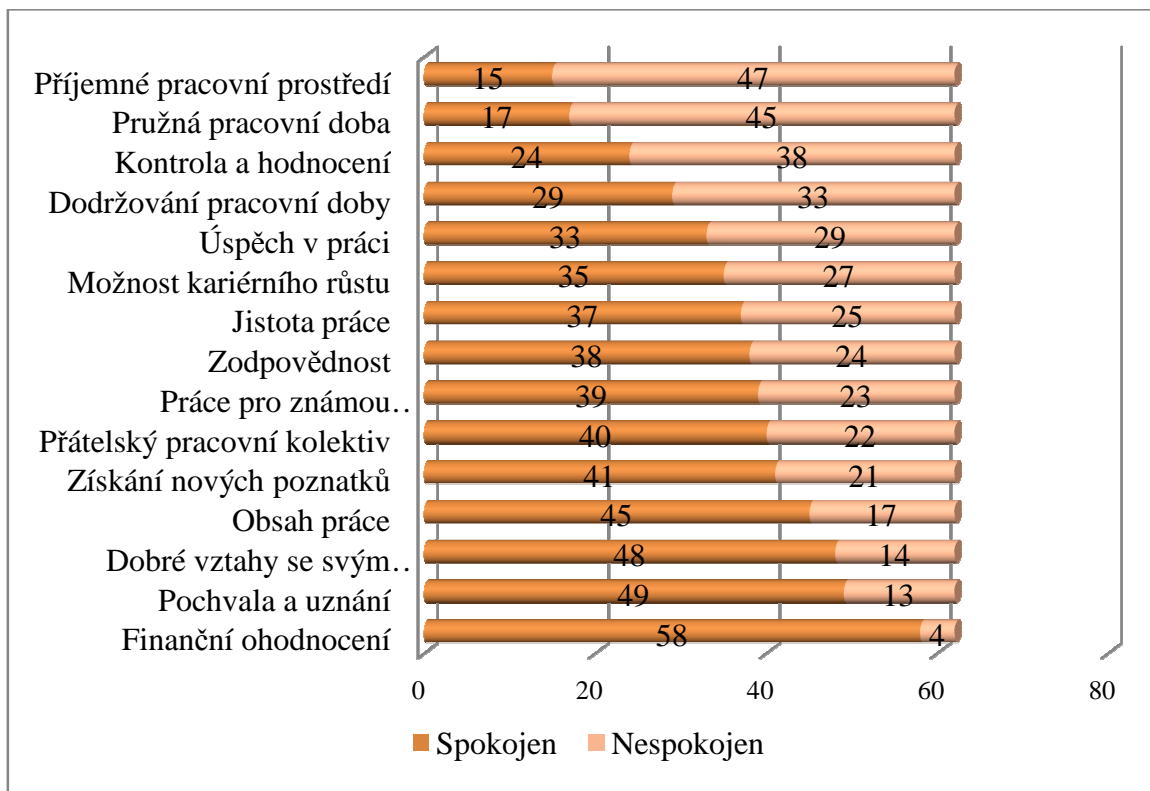


Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Na obrázku číslo 15 je vyjádřena spokojenost a nespokojenost s jednotlivými motivačními nástroji. Zaměstnanci jsou nespokojeni především s pracovním prostředím. Nespokojenost vyjádřilo celkem 47 pracovníků. Nejvíce si stěžovali na nedostatek prostoru, velké množství spolupracovníků v jedné místnosti, hluk a zastaralé technické vybavení. Dalším faktorem, kde zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost, je pružnost pracovní doby, kterou v předchozím grafu označil za velmi významnou. Důvod nespokojenosti byl jednohlasný a to nemožnost volit si směny dle vlastního uvážení. V oblasti pracovní doby se dále projevila nespokojenost s jejím dodržováním. V tomto případě uvedlo 29 zaměstnanců, že nejsou spokojeni s častými nařízenými přesčasy. V oblasti hodnocení a kontroly je nespokojených 38 pracovníků, kteří uvedli, že hodnocení je nespravedlivé a že není prostor pro vyjádření se k hodnocení. Na druhou stranu se největší spokojenost projevila ve finančním ohodnocení, kde spokojenost uvedlo 58 pracovníků, zbylí 4 pracovníci neuvedli důvod své nespokojenosti. Vysoká spokojenost byla vyjádřena také v dobrých vztazích s vedoucím, pochvale a uznání, obsahu práce a přátelském pracovním kolektivu. V ostatních motivačních faktorech převažovala u zaměstnanců spíše spokojenost.



**Obr. č. 15:** Hodnocení spokojenosti s motivačními faktory

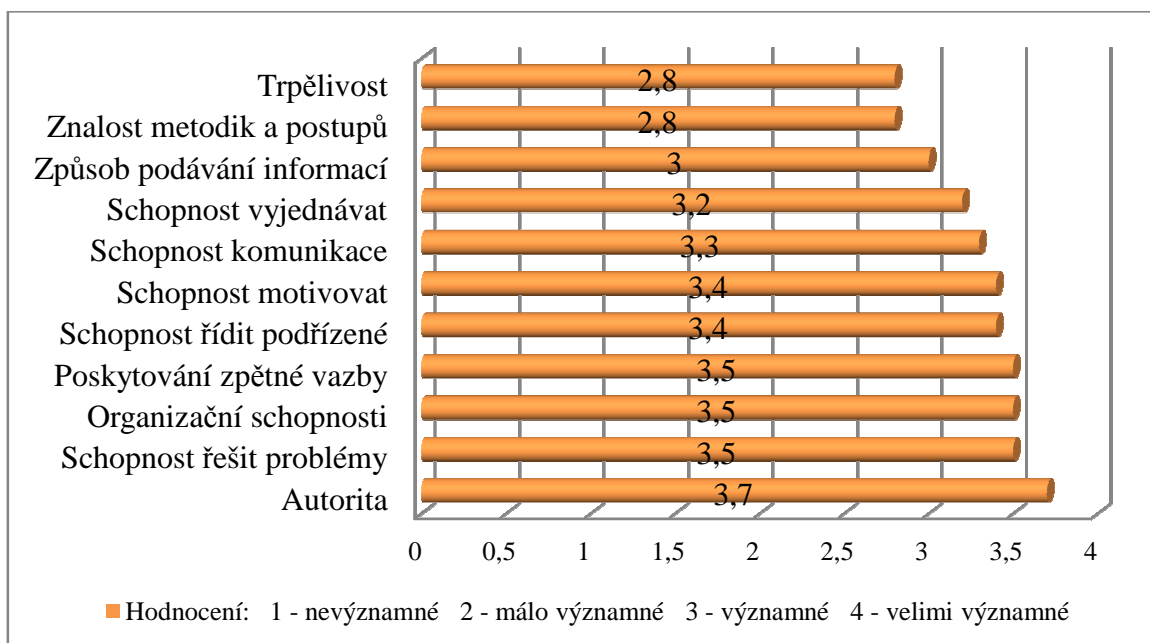


*Zdroj: vlastní zpracování, 2011*

### **Vlastnosti vedoucího**

V otázce hodnocení vlastností vedoucího pracovníka byly přiřazeny všem vlastnostem celkem vysoké hodnoty. Jako nejvýznamnější byla hodnocena autorita, poskytování zpětné vazby, organizační schopnosti a schopnost motivovat. Za nejméně významnou vlastnost byla označena znalost metodik a postupů a trpělivost, hodnocení bylo však i zde vysoké a to 2,8. Ostatní vlastnosti se nedostaly pod hodnocení 3. Výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků jsou zobrazeny na obrázku číslo 16.

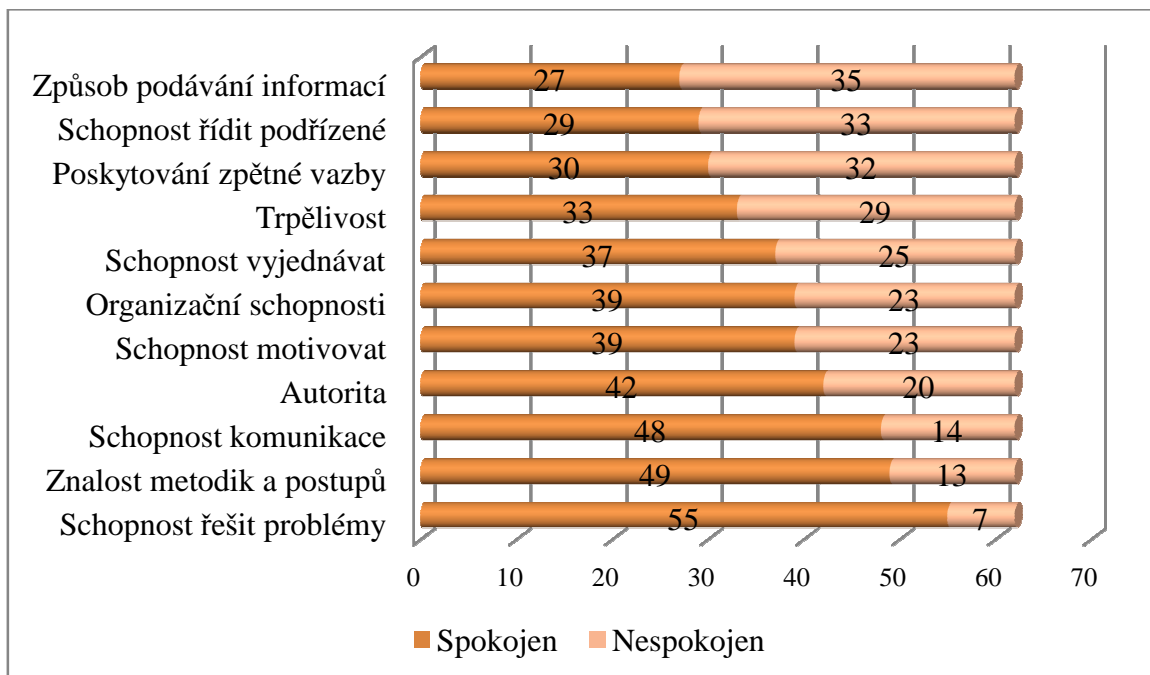
**Obr. č. 16:** Hodnocení vlastností vedoucího pracovníka podle významnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

V následující otázce vyjadřovali zaměstnanci opět svoji spokojenost či nespokojenost s vlastnostmi vedoucího pracovníka. Negativně byla hodnocena schopnost řídit podřízené a to především z důvodu špatného stylu řízení. Tento výsledek však může být způsoben i jedním vedoucím pracovníkem, se kterým nejsou pracovníci spokojeni, což by mohlo hodnocení zkreslit. Nespokojenost dále převládá ve způsobu podávání informací, kde zaměstnanci uvedli, že nejsou o všem včas informováni. Nespokojenost mírně převládá také v poskytování zpětné vazby, která dle zaměstnanců chybí. V ostatním hodnocení vlastností vedoucího již převládá spokojenost nad nespokojeností. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se znalostí metodik a postupů, autoritou a schopností komunikace. Hodnocení spokojenosti s vlastnostmi vedoucího pracovníka je zobrazeno na obrázku číslo 17.

**Obr. č. 17:** Hodnocení spokojenosti s vlastnostmi vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### 5.3 Doplnující otázky

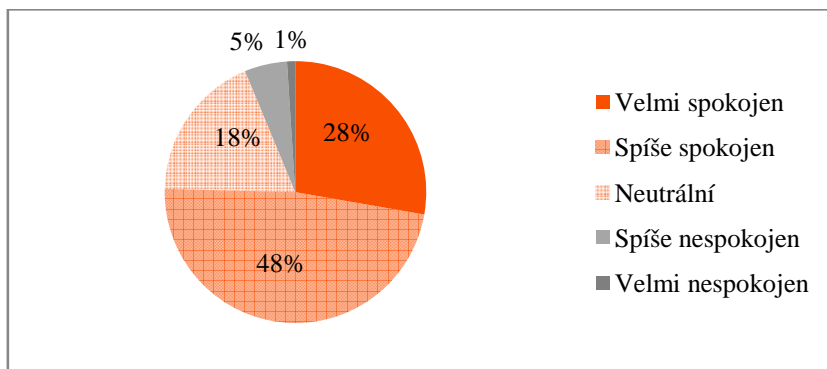
Ve třetí a poslední části dotazníku jsou sestaveny doplňující otázky. Otázky jsou rozděleny do částí: role ve společnosti, atmosféra na pracovišti, firemní kultura a komunikace, vztahy s nadřízeným, školení a rozvoj, hodnocení pracovníků.

#### Role ve společnosti

Oblast Role ve společnosti získalo v průzkumu velmi pozitivní hodnocení. Kladných odpovědí bylo obdrženo celkem 70%.

Na obrázku číslo 18 je zobrazeno hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací, kterou vykonávají. Je zřejmé, že téměř všichni zaměstnanci jsou s prací, kterou vykonávají, spokojeni. Pouze 6 % pracovníků uvedlo negativní hodnocení.

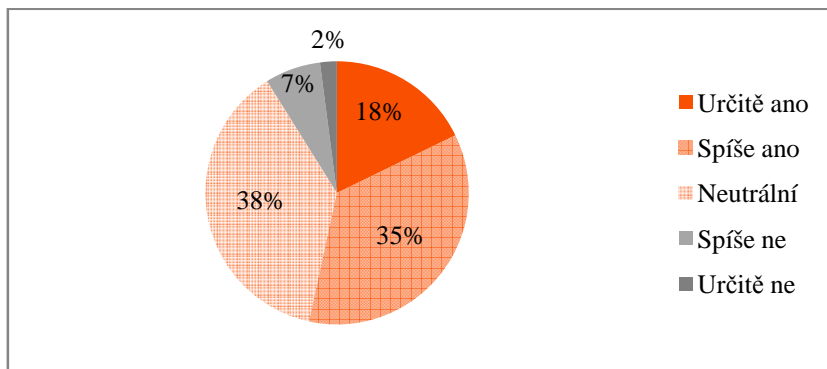
**Obr. č. 18:** Jsem spokojen s prací, kterou vykonávám



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Zaměstnanci Call centra vidí příležitosti pro oblast zlepšení pravomocí, kde uvedli 9% negativních odpovědí. Nedostatek pravomocí uvedli především při obsluhování zákazníků, kdy nemohou vyřídit veškeré požadavky ihned při hovoru se zákazníkem. Výsledek hodnocení je zobrazen na následujícím obrázku číslo 19.

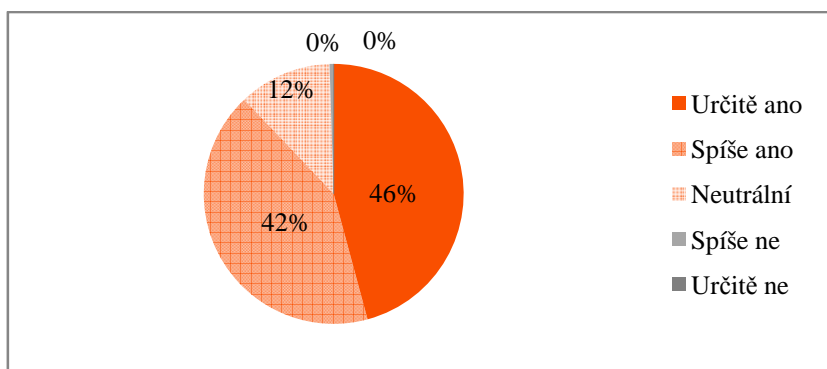
**Obr. č. 19:** Mám dostatečnou pravomoc činit potřebná rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Z obrázku číslo 20 je patrné, že zaměstnanci jsou si vědomi svého postavení a přijdou si ve společnosti užiteční. Negativní hodnocení neuvedl ani jeden pracovník.

**Obr. č. 20:** Myslím, že jsem pro firmu přínosem

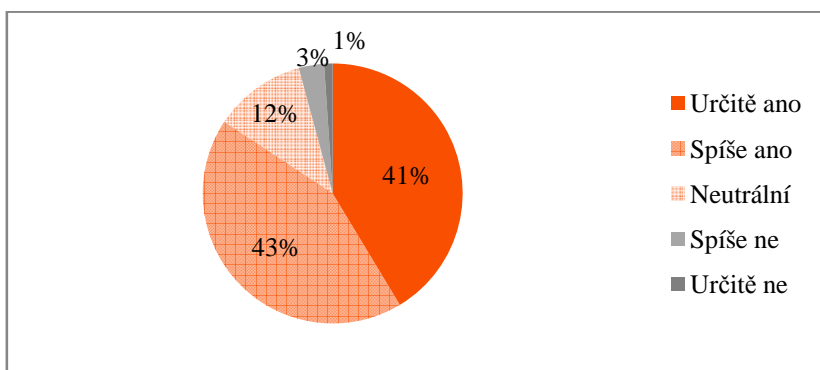


Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### Atmosféra na pracovišti

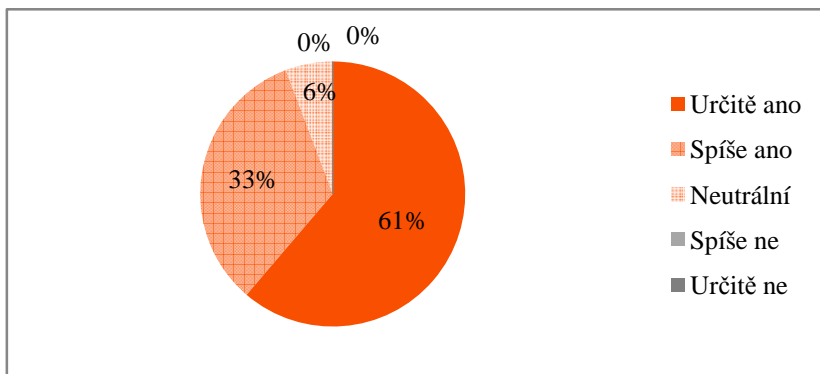
V oblasti atmosféry na pracovišti není potřeba činit jakékoliv změny. Celkově je velice pozitivně hodnocena, hlavní příčiny této spokojenosti lze opět spatřovat ve spolupráci s ostatními zaměstnanci oddělení, jelikož tento dotaz nebyl negativně vyhodnocen ani v jednom případě. Výsledky průzkumu jsou znázorněny na obrázku číslo 21, 22 a 23. Otázky jsou jednoznačně kladně hodnoceny a není nutné je dále komentovat.

**Obr. č. 21:** Pracovní prostředí je pro mne příjemné



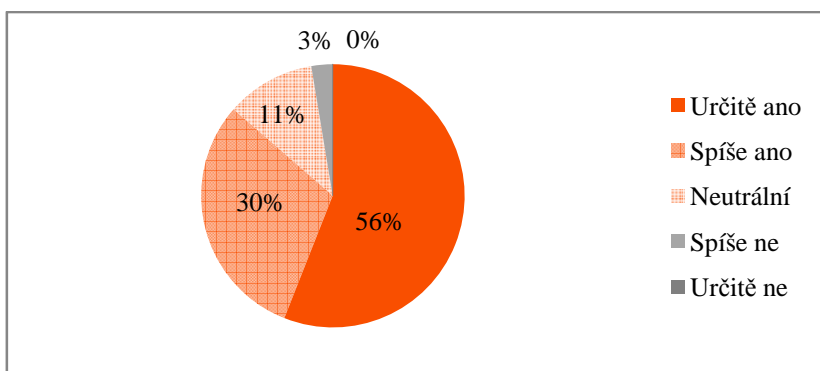
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Obr. č. 22:** Rozumím si s lidmi, se kterými pracuju



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Obr. č. 23:** Věřím, že firma pracuje jako tým



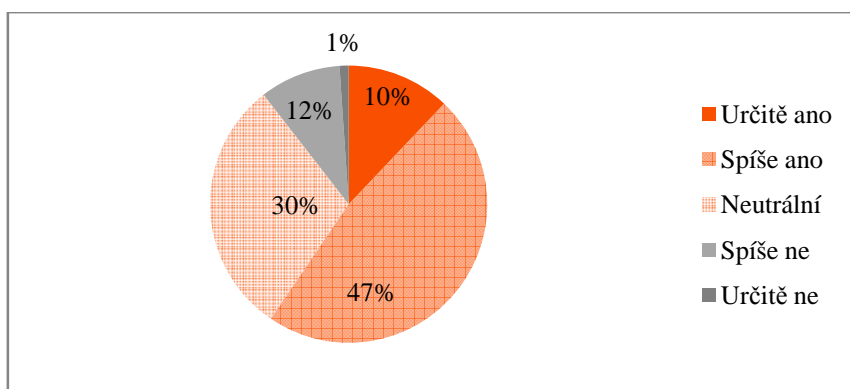
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### Informovanost a motivační soutěže

Oblast informovanosti a motivačních soutěží je oproti předchozím oblastem bodem, kterému je potřeba věnovat větší pozornost.

Na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že dostávají informace ve vyhovujícím formátu, odpovědělo negativně celkem 13% pracovníků, pozitivně 57%, zbylých 30% zaměstnanců zaujali neutrální postavení. Přestože negativní hodnocení není, příliš vysoké, nachází se zde prostor pro zlepšení, neboť nedostatečná informovanost pracovníků je častým zdrojem demotivace. Poměr pozitivních, neutrálních a negativních hodnocení je znázorněno na obrázku číslo 24.

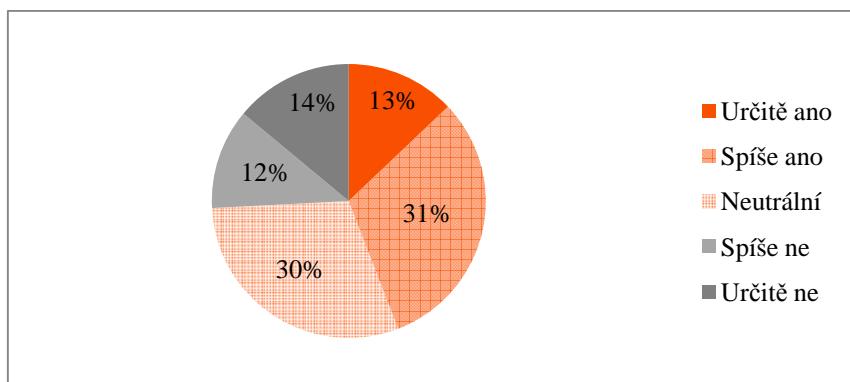
**Obr. č. 24:** Dostávám informace ve vyhovujícím formátu, komunikace je srozumitelná



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Z obrázku číslo 25 je patrné, že motivační soutěže mají jen malý přínos pro zaměstnance. V otázce, zda motivační soutěže pomáhají zlepšovat výsledky byl odhalen značný nedostatek, neboť 26% pracovníků uvedlo negativní hodnocení. Do motivačních soutěží jsou vkládány značné prostředky, je proto velice důležité, aby se management zaměřil na jejich zefektivnění.

**Obr. č. 25:** Motivační soutěže mi pomáhají zlepšovat výsledky

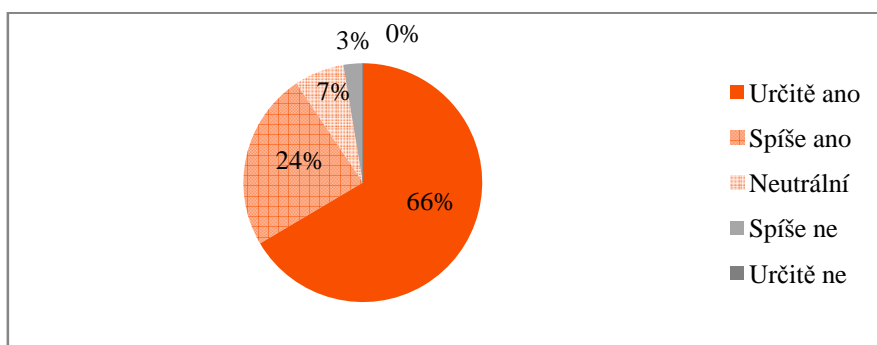


Zdroj: vlastní zpracování, 2011

## Vztahy s nadřízeným

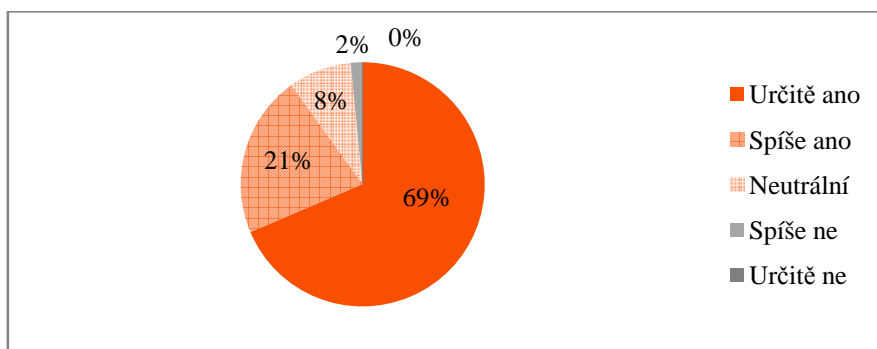
Otázka vztahů s nadřízeným je pro řízení a provoz Call center jednou z klíčových a podílí se výrazným způsobem nejen na hodnocení spokojenosti a motivace, ale může nemalou měrou zasáhnout i otázky personální a následně i dostupnost zákaznické obsluhy. Vztahy s nadřízeným byly v průzkumu velice pozitivně hodnoceny. Negativní hodnocení v celé této oblasti je u všech šesti dotazů vzácně vyrovnané a pohybuje se okolo hranice 2 – 3 %. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku číslo 26, 27 a 28.

**Obr. č. 26:** Můj nadřízený je spravedlivý



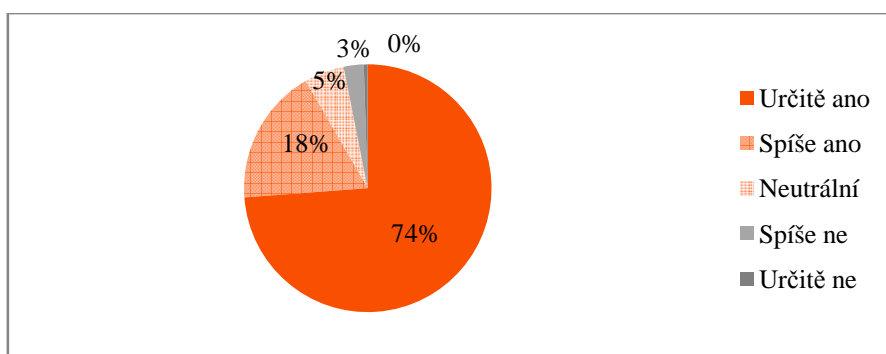
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Obr. č. 27:** Můj nadřízený mě umí podpořit



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Obr. č. 28:** Můj nadřízený je ochoten vyslechnout mé názory



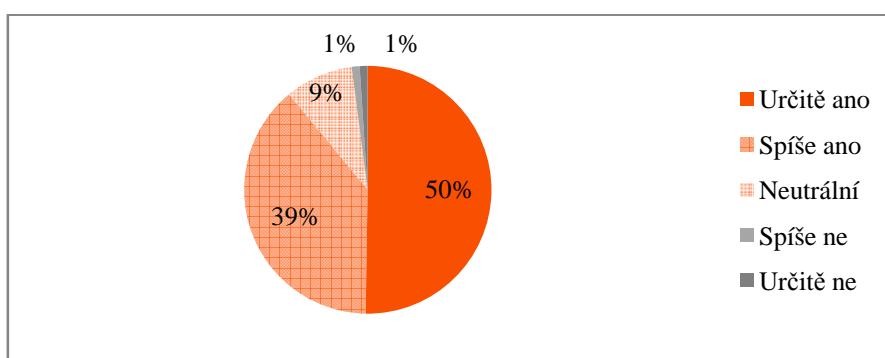
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

## Školení a rozvoj

Oblast školení a rozvoje je na Call centru opět velmi pozitivně hodnocena. 85% zaměstnanců kladně hodnotí dosavadní rozvoj, ale vnímá také příležitost pro rozvíjení znalostí a následnou možnost dalšího profesního růstu.

Celkem 89% pracovníků uvedlo, že mají příležitost rozvíjet své znalosti a dovednosti pro svou práci, což je značně pozitivní hodnocení. Ve 2% se zaměstnanci vyjádřili negativně. Výsledek je znázorněn na obrázku číslo 29.

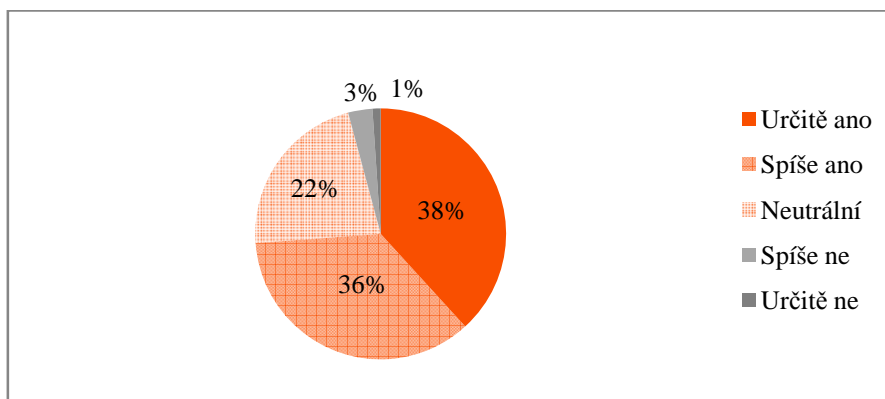
**Obr. č. 29:** Mám příležitost rozvíjet znalosti a dovednosti pro svou práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Převážná část pracovníků se dále domnívá, že mohou ovlivnit svůj profesní růst. Z průzkumu vyplývá, že povyšování ve společnosti přijde většině pracovníků spravedlivé. Počet zaměstnanců, kteří si myslí, že svůj profesní růst nemohou ovlivnit, dosáhl 4%. Na následujícím obrázku číslo 30 je znázorněno zmíněné hodnocení.

**Obr. č. 30:** Mohu ovlivnit svůj profesní růst

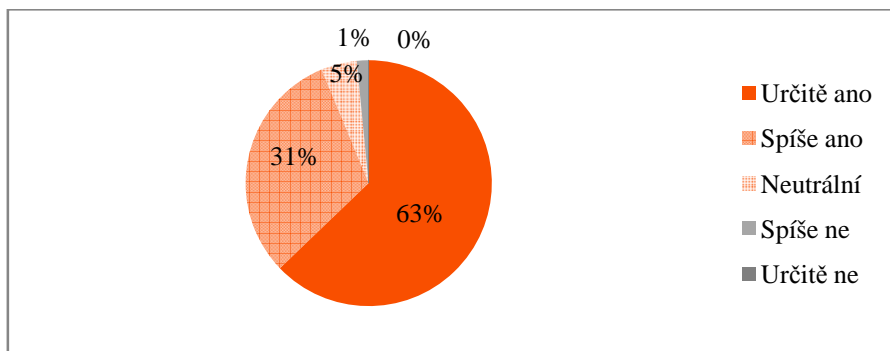


Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Z obrázku číslo 31 je patrné velice pozitivní hodnocení. 94% zaměstnanců uvedlo, že se ve společnosti mnoho naučili



**Obr. č. 31:** Myslím, že jsem se ve firmě hodně naučil



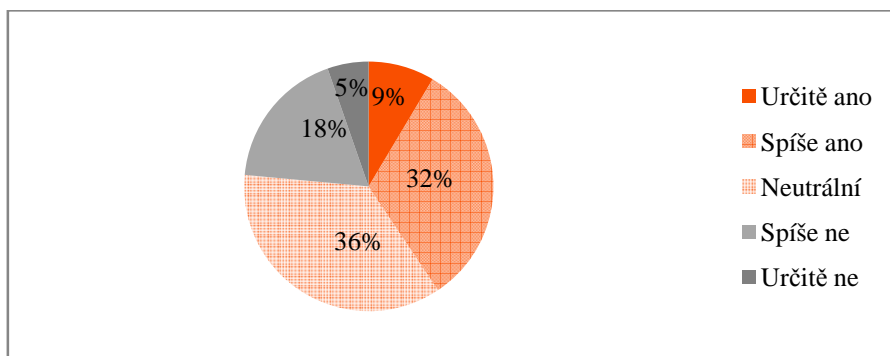
Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### **Hodnocení pracovníků**

V oblasti hodnocení pracovníků vidí zaměstnanci prostor pro zlepšení především v oblasti lhůt pro splnění úkolů. Na otázku zda pracovníci znají cíle a vědí, za co jsou hodnoceni, odpověděla většina pracovníků pozitivně.

V otázce, zda jsou lhůty pro splnění úkolů reálné, odpovědělo negativně 26% pracovníků. Uvedené hodnocení bylo zdůvodněno především příliš přísným nastavením hodnotících kritérií. Výsledky hodnocení jsou znázorněny na obrázku číslo 32.

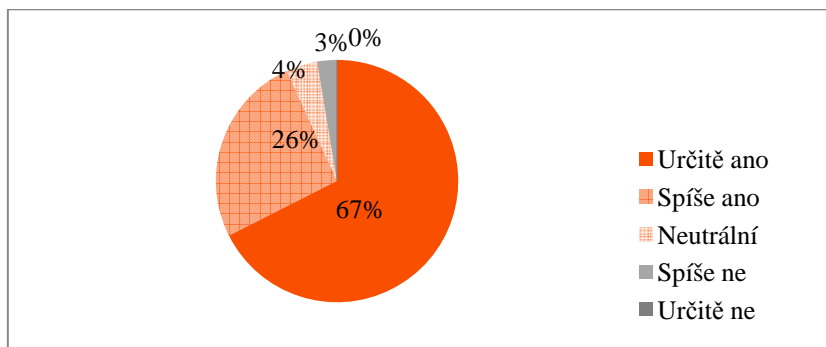
**Obr. č. 32:** Lhůty pro splnění úkolů jsou reálné



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Obrázek číslo 33 zobrazuje velice pozitivní hodnocení, kromě 3% zaměstnanců, kteří uvedli negativní hodnocení, znají pracovníci své cíle a vědí, za co jsou hodnoceni.

**Obr. č. 33:** Zním své cíle a vím za co jsem hodnocen



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### **Otázka č. 26**

Zaměstnanci se v této části mohli otevřeně vyjádřit k otázce, jejíž znění bylo: „**Čeho si ve společnosti nejvíce vážíte?**“ Otevřenost zaměstnanců Call centra byla velmi vysoká a vyjádření dostatečně konkrétní. Je z nich jednoznačné, že zaměstnanci si práce v týmu velmi váží a umí ocenit investice, které společnost učinila v oblasti péče o zaměstnance. Někteří srovnávali přístup společnosti ČEZ se svými dalšími pracovními zkušenostmi.

Souhrnně lze říci, že zaměstnanci Call centra si nejvíce váží benefitů, které společnost ČEZ nabízí. Vnímání jednotlivců je samozřejmě odlišné, každý si na benefitním balíčku váží jiné věci, ale obecně je možno konstatovat, že velká skupina zaměstnanců Call centra vnímá a oceňuje balíček benefitů jako celek.

Další výraznou oceňovanou oblastí je tým, ve kterém pracují a s ním související zájem společnosti o zaměstnance, kde se prolíná zájem v komunikační rovině s otevřeností a vstřícným přístupem při řešení pracovních záležitostí. Z vyjádření zaměstnanců jednoznačně vyplývá, že je oceňována snaha vedení o velmi otevřenou komunikaci a vítány návrhy a nápady.

Často se také objevovaly odpovědi spojené se stabilitou a zázemím velké společnosti. Zaměstnanci Call centra často vyjádřili názor, že si váží zaměstnání úseku péče o zákazníka a vnímají ho jako svou velkou příležitost.

### **Otázka č. 27**

V této části byli zaměstnanci opět požádáni o vyjádření názoru. Tentokrát byla položena otázka: „**Co byste ve společnosti doporučili zlepšit?**“ I v této oblasti byli zaměstnanci velmi otevření a názory, které se podařilo shromáždit, přinášejí mnoho zajímavého. Jejich nápady na změny neprobíhají v obecné rovině, ale přinášejí řadu velmi dobrých podnětů, které mohou být realizovány.

Zaměstnanci Call centra si uvědomují problémy v organizaci práce a to především problémy spojené s termíny pro zpracování úkolů, ale i problémy spojené s příliš teoreticky zpracovanými metodikami a absencí jejich testování v praxi.

Řada dílčích připomínek zaznívá k pracovnímu prostředí, kde jde především o velké množství lidí na pracovišti, hluk a špatné technické vybavení.

Poměrně velká skupina zaměstnanců akcentuje problémy se spravedlností nastaveného hodnocení jejich práce podle měřitelných parametrů. Kritizovány jsou především příliš přísně nastavené limity pro jednotlivé měřené časy hovoru. Zde se ukazuje jistý prostor pro komunikaci důvodů měření a nastavení limitů.

Velmi citlivě vnímají zaměstnanci i nutnost reagovat správně na mnohé změny, které se dějí. V tomto ohledu navrhují zkvalitnit jejich zpracování v rámci metodik a rovněž prodloužit školení, které se změn týká.

## **6 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK**

V této kapitole bude na základě prostudované podnikové dokumentace a provedeného dotazníkového šetření blíže charakterizováno interní prostředí a jeho silné a slabé stránky.

### **6.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky Call centra lze zařadit především:

#### **Finanční ohodnocení**

Společnost ČEZ zákaznické služby, s.r.o. je dceřinou společností silné mezinárodní Skupiny ČEZ, která vykazuje vysoké ziskové úspěchy a může si tak dovolit náležitě odměnit své zaměstnance. Platové ohodnocení představuje jednu z nejsilnějších stránek společnosti a zároveň je významným stimulačním prostředkem ke zvýšení motivace ve společnosti. Ne každý zaměstnanec je však motivován pouze penězi, ale i ostatními, nefinančními prostředky.

#### **Benefitní systém**

Benefitní systém společnosti je považován za další silnou stránku společnosti. Vnímání jednotlivců je samozřejmě odlišné, každý si na benefitním balíčku váží jiné věci, ale obecně je možno konstatovat, že velká skupina zaměstnanců Call centra vnímá a oceňuje balíček benefitů jako celek.

#### **Vztahy s nadřízeným**

Vztahy s vedoucím jsou ve společnosti na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci oceňují především vstřícnou a otevřenou atmosféru, kterou jim jejich nadřízení zajišťují. Tato skutečnost je velice příznivá pro provoz Call centra a je jednou z klíčových, ovlivňuje jak spokojenost, tak motivaci ve společnosti.

#### **Příjemná pracovní atmosféra**

Na pracovišti převládá přátelská pracovní atmosféra, ihned po nástupu si pracovníci tykají, jsou ochotni spolupracovat a navzájem si vždy pomoci či poradit. Součástí pracoviště je i kuchyňka, kde si zaměstnanci mohou ohřát své obědy, uvařit čaj či kafe. Velice oblíbeným místem ve společnosti je relaxační místnost, která je vybavená dvěma

rotopedy, nafukovacími balóny, pohovkou a televizí. Zde zaměstnanci mohou trávit například svůj čas vyčleněný na oběd.

### **Kvalitní školící systém**

Společnost má vlastní oddělení lektorů, kteří vedou jednotlivá školení a samostatné oddělení metodiků, kteří neustále obnovují a vylepšují jednotlivé postupy a metodiky. Mají tak prostor soustředit se výhradně na svou práci a nemusí dělat více úkolů najednou, jak to bývá u některých menších společností.

## **6.2 Slabé stránky**

Slabé stránky společnosti signalizují prostor pro zlepšení. Nejslabší stránky společnosti jsou následující:

### **Pracovní prostředí**

Prostředí call centra funguje teprve rok, je nově zařízené, přesto zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. V průzkumu si nejvíce stěžovali na nedostatek prostoru, hluk a také na mnoho spolupracovníků v jedné místnosti. Pokud je v jedné místnosti více spolupracovníků, může nastat situace, že se navzájem ruší, což se může výrazně projevit na kvalitě práce a motivaci. Dle dvoufaktorové Herzbergerovy teorie patří pracovní prostředí mezi hygienické faktory. Tyto faktory nejsou při vhodném plnění vnímány a jsou brány jako automatické. Pokud by však došlo k nedostatku ze strany těchto faktorů, může dojít k nespokojenosti a následně snížení motivace.

### **Nízká kvalita technického vybavení**

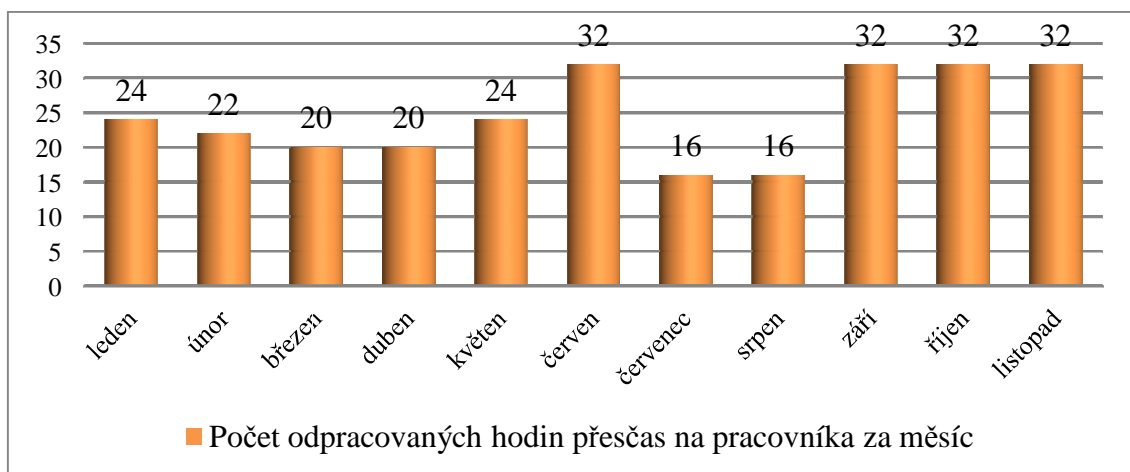
Další slabou stránkou ve společnosti je technická vybavenost pracoviště. Ve společnosti jsou různě staré a tedy i různě výkonné počítače, na což upozorňovali i pracovníci v průzkumu. Ze stejného důvodu je kritizována i nízká kvalita sluchátek a mikrofonu, kdy často dochází k situaci, že se operátor se zákazníkem navzájem špatně slyší. Bylo by vhodné vybavit jednotlivá pracoviště novější výpočetní technikou, která je v současnosti již zastaralá. Investice do informačních technologií se vyplácí. Modernější výpočetní technika pomůže urychlit obsluhu zákazníků i mnoho dalších podnikových procesů.

### Vysoká vytiženost zaměstnanců

Společnost ČEZ začala v nedávné době nabízet a dodávat plyn, což se promítlo ve zvýšeném počtu požadavků na Call centru. Pravidlo, kterým se společnost řídí, určuje, že 80 % hovorů musí být převzato do minuty a veškeré faxy, e-maily a korespondence musí být zpracovány do 48 hodin od obdržení. V současné době na zákaznickou linku volá stále více a více zákazníků, které pracovníci musí obsloužit a nezbývá tak prostor pro zpracovávání ostatních písemných požadavků. Zaměstnanci jsou proto nuceni zůstat v práci déle a to v podobě až několika hodin týdně.

Na obrázku číslo 34 je znázorněn vývoj množství hodin na rámec pracovní doby na jednoho pracovníka za rok 2011. Z grafu je patrné, že kromě prázdninových měsíců má množství hodin rostoucí trend a v posledních měsících dosahuje maximální povolené výše 8 hodin za týden.

**Obr. č. 34:** Vývoj množství hodin přesčas na zaměstnance za rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

### Nízký vliv motivačních soutěží na zvyšování výkonu zaměstnanců

- Provedený průzkum ukázal, že motivační soutěže ve společnosti nemají vysokou účinnost. Zaměstnanci, kteří nejsou plně motivováni, nepodávají takové výsledky, které by mohli podávat a nejsou ani motivováni k pravidelnému doplňování znalostí, což může dojít až k tomu, že podávají zákazníkům chybné informace. Je důležité zamyslet se nad jednotlivými motivačními soutěžemi a pokusit se o zvýšení jejich motivační síly.

### Nejednotnost informačních kanálů

- Zaměstnanci si v průzkumu často stěžovali, že nejsou o všem dostatečně a včas informováni. Pracovníci čerpají informace z různých míst. Každý den by si měli

přečíst denní informace, které jsou zveřejňovány na intranetu. Některé informace jsou odesílány do soukromých e-mailů, jiné do pracovních e-mailů a další informace jsou sdělovány na týmové poradě. Ve společnosti dochází často k úpravám metodických postupů či k jednotlivým organizačním změnám a je velice důležité, aby se společnost pokusila sloučit informační kanály na jedno místo a vytvořila tak jednotné úložiště informací, kde si zákazník bude moci přečíst veškeré nejnovější informace a změny v postupech.

### **Nespravedlivost při hodnocení**

- Průzkum dále ukázal, že velký počet zaměstnanců považuje hodnocení hovorů a písemných požadavků za nespravedlivé. Hodnocení provádí každý měsíc supervizor v rámci svého celého týmu a záleží tedy pouze na supervizorovi, jaké hodnocení pracovníkovi udělí. Supervizor má k dispozici standardy hodnocení, ale i v tomto případě může uplatnit subjektivnímu postoj. Každé čtvrtletí probíhá tzv. Křížové hodnocení a každý tým je hodnocen jiným supervizorem, což má sloužit právě k odstranění subjektivity. Výsledky křížového hodnocení se však často rozcházejí a prohlubují tak nedůvěru ve spravedlivé hodnocení.

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Z provedené analýzy v předchozích kapitolách vyplynuly silné a slabé stránky společnosti. V této kapitole budou uvedeny návrhy na odstranění jednotlivých slabých stránek společnosti.

### 7.1 Sjedení informačních toků ve společnosti

Velmi významným nedostatkem ve společnosti je nejednotnost informačních toků. V tomto případě by bylo vhodné zavést do společnosti systém, který jednotlivé informační toky sjednotí a vytvoří tak jediné úložiště dat. V současné době se společnosti naskýtá více možností, jedním z velmi využívaných systémů je **M-Team Bridge**.

Informační systém M/TeamBridge je nástroj pro firemní řízení, komunikaci a centralizovanou správu firemního obsahu. Systém je tvořen základními moduly se specifickou funkcionalitou. Jednotlivé moduly lze využívat zcela samostatně nebo je podle potřeb firmy vzájemně propojit a vytvořit tak komplexní firemní informační systém.

#### Moduly systému M/TeamBridge:

- **Komunikace (M/TeamBridge Workgroup)** - nástroj pro firemní řízení, týmovou spolupráci, sdílení termínů, dokumentů, šablon a informací.
- **Procesy (M/TeamBridge Workflow)** - nástroj automatizace, optimalizace a zvýšení produktivity podnikových procesů, implementace systémů řízení kvality ISO a podobně.
- **Pošta (M/Journal)** - evidence došlé a odeslané pošty, elektronická spisová služba, napojení na datové schránky, řízený oběh a schvalování dokumentů.
- **Kontakty (M/Data)** - CRM, centrální správa firemních kontaktů (partneři, zákazníci, dodavatelé), evidence obchodních aktivit, marketingové nástroje. (Zdroj: [www.kadel.cz](http://www.kadel.cz))

Z důvodu nejednotnosti informačních toků by pro společnost bylo vhodné využívat modul M/TeamBridge Workgroup, zaměřený na zefektivnění komunikace a předávání informací.



### **7.1.1 M/TeamBridge Workgroup**

Workgroup nabízí rozsáhlou funkcionalitu pro firemní elektronickou komunikaci. Je možné využívat e-maily, sdílený kalendář a v neposlední řadě rozsáhlé sdílení dokumentů. Klíčové funkce modulu M/TeamBridge Workgroup jsou následující:

- Správa elektronické komunikace a klíčových dat firmy.
- Centralizace dat a činností (e-maily, dokumenty, kalendář).
- Generování, správa a sdílení dokumentů.
- Správa šablon a dokumentů v libovolném formátu.
- E-mailový klient.
- Sdílený kalendář.
- Zadávání a hlídání úkolů a termínů.
- Přidělení uživatelských přístupů, práv a kompetencí.
- Možnost vzdáleného přístupu do systému. (Zdroj: [www.kadel.cz](http://www.kadel.cz))

### **7.1.2 Přínosy systému M/TeamBridge pro společnost**

Zavedení systému M/TeamBridge do společnosti by znamenalo značné zefektivnění vnitropodnikové komunikace na všech úrovních řízení.

#### **Management**

- má nepřetržitý přímý přístup k informacím důležitým pro své rozhodování (reporty, stavy procesů, uzavřených smluv, faktury atd.), ovládá přehledný a efektivní nástroj na řízení, komunikaci a plánování.

#### **Supervizor**

- má objektivní přehled a kontrolu nad fungováním svěřeného týmu, plněním úkolů, má možnost řízení zaměstnanců a procesů. Informace získané ze systému využívá pro optimalizaci činností a procesů.

#### **Zaměstnanci**

- mají přehledný a rychlý přístup k důležitým dokumentům, e-mailům, procesům a dalším informacím podstatným pro jejich práci. Jsou přehledně informováni o svých úkolech a termínech. Jejich činnost je kontrolovatelná a měřitelná.

### 7.1.3 Náklady pro společnost

Přesnou finanční částku, kterou by společnost musela vynaložit na pořízení systému, se nepodařilo zjistit. Cena se odvíjí od počtu licencí a s rostoucím počtem se snižuje. V případě velkého počtu pracovníků se cena pro jednoho pracovníka pohybuje v rozmezí 8 – 13 tisíc korun. Ve společnosti by bylo nutné zavést minimálně 450 licencí, dá se tedy předpokládat, že cena pořízení systému M/TeamBridge by se pohybovala mezi 3 – 4 milióny korun. Ačkoliv je to velká investice, vzhledem k provedené analýze, která ukázala komunikační toky jako značnou slabinu, by bylo vhodné najít prostředky pro její realizaci. Navíc se jedná o finančně silnou společnost, která si tu to investici může dovolit zrealizovat.

### 7.2 Návrh na zvýšení spokojenosti s pracovním prostředím

Pracoviště Call centra je nové, ale představuje jednu velkou místnost, kde jsou všichni pracovníci pohromadě. Bylo by dobré zamyslet se nad prostorovým řešením pracoviště a snažit se ho rozčlenit do menších kanceláří, oddělených například příčkami. V tomto případě se bude jednat o investici, která může značně přispět ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Bylo by dále vhodné, vybavit jednotlivá pracoviště novější výpočetní technikou, která je v mnoha případech již zastaralá. Dle konzultace s vedoucím pracovníkem by v současné době pomohlo vyměnit alespoň 30 nejstarších počítačů, které fungují již přes deset let a nejsou tak výkonné, za nové s kompletním příslušenstvím. Dále je potřeba vyměnit 20 sluchátek, na které si zaměstnanci stěžují a dokoupit kancelářské potřeby, aby všichni zaměstnanci byli plně vybaveni. Investice do informačních technologií se vyplácí. Modernější výpočetní technika pomůže urychlit obsluhu zákazníků i mnoho dalších podnikových procesů. Přibližné vyčíslení nákladů je v tabulce číslo 6.

**Tab. č. 6:** Nákladová kalkulace pro zvýšení spokojenosti s pracovním prostředím

Položka	Cena za kus v Kč	ks	Cena celkem v Kč
Sádrokartonová příčka 10 x 4 m	50 000	5	250 000
Počítač (kompletní příslušenství)	12 468	30	374 040
Sluchátka s mikrofonem	429	20	8 580
Kancelářské potřeby	-		8 000
Doprava celkem	-		5 000
Celkem	-		645 620

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Přínosy zmíněné změny pracovního prostředí souvisí zejména se zvýšením spokojenosti pracovníků. Se spokojeností pracovníků souvisí jejich motivace, tím pádem i jejich výkony. Kromě toho pracovní prostředí a technologie ovlivňuje také atmosféru na pracovišti a produktivitu pracovníků.

### **7.3 Zvýšení účinnosti motivačních soutěží**

Další návrh pramení ze zjištění, že motivační soutěže nemají velký vliv na zvyšování výkonu pracovníků. Vzhledem k prostředkům, které společnosti do jednotlivých soutěží vkládá, je důležité zapracovat na jejich zefektivnění. Motivační soutěže by bylo vhodné rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé a zavést soutěže také pro nové pracovníky.

#### **Návrh krátkodobé motivační soutěže:**

Soutěže krátkodobého charakteru, budou trvat maximálně jeden měsíc a budou probíhat v rámci jednotlivých týmů.

- Do každého týmu bude věnována měsíčně částka 5000 Kč, ze které budou odměněni první tři pracovníci s největším počtem odbavených požadavků za sledovaný měsíc. Pro podporu týmového duchu proběhne vyhodnocení soutěže také mezi jednotlivými týmy. Tým s největším celkovým počtem vyřízených požadavků obdrží jednorázovou finanční částku 10 000 Kč. Zda bude tato výhra rozdělena mezi jednotlivce či ponechána na společnou týmovou akci, bude záležet na domluvě v týmu.

#### **Návrh dlouhodobé motivační soutěže:**

U dlouhodobých soutěží by bylo vhodné změnit počet výherců. V předchozích soutěžích byl vždy pouze jeden výherce, který obdržel značnou odměnu. Bylo by efektivnější, zvýšit počet výherců a zavést více dílčích odměn, na rozdíl od jediné hlavní výhry - výlet do Paříže. Soutěž tak bude vykazovat větší motivační sílu. Dále by bylo vhodné výherce neodměňovat konkrétním způsobem, ale darovat jim otevřené poukázky, které budou moci použít dle vlastního uvážení.

- Soutěž se bude týkat všech zaměstnanců a bude trvat celý rok. Podmínky soutěže se budou odvíjet od stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti. Prvních pět zaměstnanců, kteří splní veškerá kritéria hodnocení dle stanovených limitů, budou oceněni poukázkou v hodnotě 5000 Kč a jako bonus budou moci během

následujících třech měsíců čerpat flexibilní pracovní dobu. V případě, že ani jeden pracovník nedosáhne stoprocentního hodnocení, bude oceněno prvních pět pracovníků s nejvyšším průměrným hodnocením za rok.

### **Návrh motivační soutěže pro nové zaměstnance**

Aby se do motivačních soutěží mohli zapojit i novější zaměstnanci, kteří ještě nejsou plně zapracováni, bylo by dobré zavést soutěže také pro ně.

- Soutěž se bude nazývat Skokan měsíce a bude určena pro všechny nové pracovníky, kteří jsou ve společnosti nejdéle šest měsíců. Zaměstnanec, který během měsíce udělá největší pokrok v celkové produktivitě, což je jeden z klíčových ukazatelů výkonnosti, bude náležitě odměněn a obdrží poukázku na výběr zboží v hodnotě 2000 Kč.

Veškeré soutěže bude vyhodnocovat oddělení reportingu, které již v současné době vyhodnocuje jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti i motivační soutěže ve společnosti. Částky vložené do motivačních soutěží se nijak nezvýšily, jedná se pouze o přeorganizování vložených prostředků, náklady společnosti se tedy nezvyšují. Nově navržené motivační soutěže by měly podpořit širší okruh pracovníků a zapojit i ty zaměstnance, kteří doposud nebyli motivačními soutěžemi osloveni.

## **7.4 Změna v hodnocení**

Vzhledem k připomínkám ze strany pracovníků o spravedlivosti hodnocení by bylo vhodné vytvořit **specializovaný hodnotící tým nezávislých lektorů**. Supervizoři, kteří v současné době hodnocení provádějí, nejsou zcela sjednoceni, což se projevuje ve zmíněném křížovém hodnocení, kdy se často výsledky rozcházejí. Lektoři budou podávat zpětnou vazbu k hodnocení jednotlivým supervizorům a ti následně podají zpětnou vazbu operátorovi na pravidelné „offline“ konzultaci.

Zmíněný hodnotící tým má svá pozitiva především v odstranění subjektivity a nespravedlnosti při hodnocení. Supervizorům se dále naskytne prostor pro členy svého týmu a budou mít možnost se více soustředit na oblasti jejich rozvoje.

Pro zřízení hodnotícího týmu nebude zapotřebí najímat nové pracovníky, ale tým by bylo možné sestavit z vybraných pracovníků z oddělení lektorů. Jedná se tedy pouze o interní změnu ve společnosti a nedojde ke zvýšení nákladů. Lektorské oddělení se

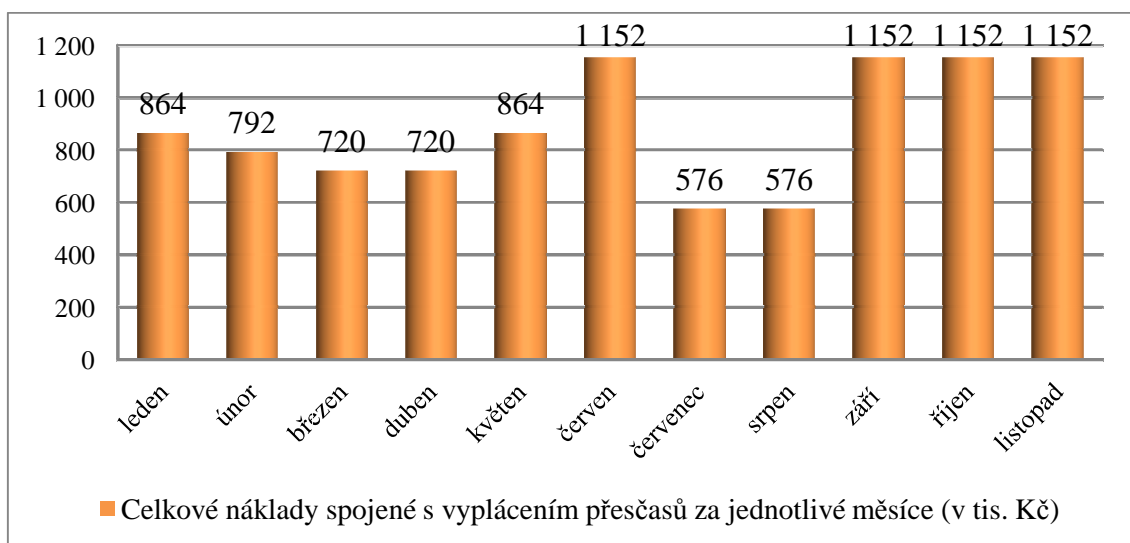
skládá z 25 členů a dle konzultace s vedoucím pracovníkem by bylo reálné využít 3 pracovníky pro sestavení hodnotícího týmu. Vybraní lektori budou proškoleni ohledně způsobu hodnocení na několikahodinovém školení, vedeném supervizorem, který má již s hodnocením zkušenosti.

## 7.5 Snížení vytíženosti pracovníků

Společnost se potýká s neustále se zvyšujícím počtem požadavků ze strany zákazníků, pracovníci jsou pak značně vytíženi a jsou nuceni pracovat přesčas. Z důvodu zmíněné vysoké vytíženosti si společnost nemůže dovolit poskytovat za odpracované přesčasy náhradní volno, ale zaměstnancům jsou tyto hodiny propláceny s příplatkem.

S rostoucím množstvím hodin rostou i náklady společnosti spojené s vyplácením přesčasů. Na následujícím obrázku číslo 35 jsou zobrazeny přibližné náklady, které společnost vynaložila v jednotlivých měsících za rok 2011. Celkové roční náklady jsou vyčísleny na 9 720 000 Kč.

**Obr. č. 35:** Náklady spojené s vyplácením přesčasů



Náklady, které jsou vkládány do vyplácení přesčasů, by mohly být použity na přijetí nových pracovníků, což by mohlo pomoci odbourat současnou vysokou vytíženost. Společnost by se mohla zaměřit na získání nových pracovníků, kteří již mají zkušenost s prací na Call centru. Minimální požadavky na operátora by měly být následující:

- *Středoškolské vzdělání s maturitou*
- *Praxe na pozici operátora výhodou*
- *Pokročilá znalost MS Office, znalost systému SAP výhodou*

- *Schopnost samostatného rozhodování*
- *Výborné komunikační schopnosti*

Návrh na zvýšení počtu pracovníků byl prokonzultován s vedoucím pracovníkem a dle informace by ke zlepšení současné situace mělo pomoci přijetí 30 nových operátorů. Zaměstnanci budou po úspěšném absolvování výběrového řízení odborně vyškoleni. Školení by se odehrávalo v místnosti call centra pod vedením oddělení lektorů, cena školení se bude pohybovat kolem 50 000 Kč. Za toto školení budou již účastníci řádně placeni. Po nástupu na linku budou zastávat pozici operátor junior s nástupní hrubou mzdou 14 000 Kč. Po uplynutí zkušební doby bude pracovníkům příslušet navýšení mzdy o odměny, které by měly v průměru činit asi 3000 Kč na jednoho pracovníka měsíčně. Náklady na benefity budou po uplynutí zkušební lhůty kopírovat vývoj na hlavu u ostatních zaměstnanců. Předpokládané náklady v ročním propočtu na rok 2011 shrnuje tabulka číslo 7.

**Tab. č. 7:** Kalkulace ročních nákladů spojených s najmutím nových pracovníků za rok 2012

<b>Položka</b>	<b>Náklady na 1 zam. v Kč</b>	<b>Náklady celkem v Kč</b>
Školení	-	50 000
Počítač s příslušenstvím	12 468	374 040
Telefon včetně sluchátek	1 923	57 690
Nábytek stůl a židle	4 242	127 260
Mzdové náklady	225 120	6 753 600
Odměny	27 000	810 000
Benefity	4 535	136 050
<b>Celkem</b>	-	<b>8 308 640</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2011*

Návrh na přijetí nových pracovníků se však musí nejprve předložit mateřské společnosti ČEZ Prodej ke schválení a až poté je možné ho zavést do praxe. Přítomnost nových operátorů by jednak napomohla ke snížení vytíženosti pracovníků a urychlení podnikových procesů, ale také ke zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich motivace.

## **7.6 Školení a tvorba metodických postupů**

Také v oblasti školení a tvorby metodických postupů byly zjištěny značné nedostatky. Ve společnosti jsou prováděny časté aktualizace postupů a změny metodikách. Informace o prováděných změnách jsou však mnohdy nepřehledné a není ani prostor pro jejich prostudování. Pro zlepšení současné situace byly navrženy následující kroky:

- Před vydáním **nové metodiky** by bylo vhodné ji minimálně dva měsíce **před zavedením do praxe prokonzultovat s pracovníky Call centra**. Předcházelo by se tak pozdějším spekulacím a pomluvám o neproveditelnosti jednotlivých kroků v metodice. Pouhé změny v původní metodice se budou vydávat formou zprávy, kde přesně a v které části metodiky došlo ke změně. Pracovník si pak může jen doplnit samotnou změnu a nemusí si pročitat celou metodiku znovu, ušetří tak spoustu času.
- Operátorům budou formou e-mailu **předávány pouze kompletní informace**, a to s minimálním měsíčním předstihem a v platné konečné verzi.
- **Čas pro e-learning bude prodloužen z 30 minut týdně na 1 hodinu a 30 minut za týden**. Každý operátor bude mít vyčleněný den a hodinu, kdy může dobu vyčleněnou na školení čerpat. Vyčleněná doba bude sloužit pro aktualizaci metodických postupů, čtení denních informací či příležitostné doplnění znalostí.
- **Týdenní porada bude prodloužena z původní hodiny na hodinu a půl** a bude konána pravidelně ve stejnou dobu, bez možnosti zrušení. Bylo by dobré poradu pořádat jednou týdně v brzkých ranních hodinách (mezi 6 – 8 hodinou ráno) před tím, než začne volat velké množství zákazníků na zákaznickou linku, což bývá nejvíce kolem osmé hodiny ráno. V případě, že nebudou k řešení provozní či týmové záležitosti, bude čas porady využit pro průběžné opakovací školení metodických postupů. Konání týmové porady je velice důležité. Představuje jediný prostor pro osobní komunikaci a prodiskutování nejnovějších informací. V případě, že se porada nekoná, pracovníci si musí nové informace a změny v postupech nastudovat sami během vyčleněného času na školení a nemají možnost bližšího vysvětlení.
- Čas na prostudování jednotlivých informačních balíčků, které společnost rozesílá, bude řešen operativně dle aktuálního počtu nových informací. Není třeba stanovit pevnou dobu, ale pouze se přizpůsobovat potřebám studia.

Uvedené návrhy na prodloužení časů na e-learning či porady souvisejí s návrhem najmutí nových pracovníků, v současné situaci by nebylo možné tyto návrhy uskutečnit. Pokud však společnost přijme nové pracovníky, vytíženost pracovníků se sníží a bude zde prostor pro studium a další vzdělávání na pracovišti.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat faktory, které v současnosti motivují pracovníky Call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o., zjistit, jak jsou s nimi spokojeni a uvést vlastní doporučení na zlepšení současného stavu motivace. K naplnění cíle bylo zapotřebí nejprve prostudovat dostupnou literaturu související s touto problematikou, zpracovat teoretickou část sloužící jako podklad pro praktickou část, seznámit se blíže se společností a na základě zjištěných informací provést ve společnosti výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

Zpracování teoretické základny a následná analýza současné motivace ve zvoleném podniku poukázala na řadu skutečností. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že úroveň motivace je ve společnosti vysoká a představuje značnou oporu při zvyšování výkonu pracovníků a plnění podnikových cílů. Na druhou stranu analýza odhalila také oblasti, kde je prostor k opatření na zlepšení současného stavu motivace ve společnosti.

Jako oblast vhodná k uplatnění změn byla vyhodnocena nedostatečná informovanost a to především z důvodu nejednotnosti informačních toků ve společnosti a také oblast hodnocení, které zaměstnanci považují za nespravedlivé. Analýza dále ukázala, že motivační soutěže, které společnost vyhlašuje, mají jen velmi malý vliv na zvyšování výkonu pracovníků. Jako rizikový faktor byla ještě označena vysoká vytíženost pracovníků a nespokojenost s prostorovým řešením pracoviště a s jeho technickým vybavením

Za účelem odstranění zmíněných rizikových oblastí bylo navrženo několik opatření - zavedení systému M/TeamBridge, úprava prostorového řešení Call centra a nákup nové technologie, změna struktury motivačních soutěží, přijetí nových pracovníků a zřízení speciálního hodnotícího týmu lektorů.

Veškeré odhalené nedostatky v motivačním systému jsou řešitelné a bylo by vhodné, aby se jimi vedení začalo co nejdříve zabývat a dalo tak najevo svým zaměstnancům, že si společnost jejich názorů cenní a snaží se jim vyjít co nejvíce vstříc.



## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb.....	21
Tab. č. 2: Alderferova ERG teorie .....	22
Tab. č. 3: Výše mzdových tarifů pro jednotlivé pozice .....	52
Tab. č. 4: Příplatky a odměny za pracovní pohotovost.....	53
Tab. č. 5: Přehled funkcí Call centra .....	59
Tab. č. 6: Nákladová kalkulace pro zvýšení spokojenosti s pracovním prostředím.....	83
Tab. č. 7: Kalkulace ročních nákladů spojených s najmutím nových pracovníků za rok 2012 .....	87

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Proces motivace .....	14
Obr. č. 2: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti .....	16
Obr. č. 3: Maslowova hierarchie potřeb .....	20
Obr. č. 4: Manažerská mříž - GRID.....	29
Obr. č. 5: Postup při stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti.....	37
Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o. ....	43
Obr. č. 7: Struktura zaměstnanců dle vykonávané pozice .....	46
Obr. č. 8: Úspěšnost při přijímání pracovníků na Call centrum .....	47
Obr. č. 9: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	61
Obr. č. 10: Struktura zaměstnanců dle věku .....	62
Obr. č. 11: Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let.....	62
Obr. č. 12: Hodnocení benefitů podle významnosti .....	63
Obr. č. 13: Jaké benefity byste ve společnosti ještě uvítali?.....	64
Obr. č. 14: Hodnocení motivačních faktorů dle významnosti .....	65
Obr. č. 15: Hodnocení spokojenosti s motivačními faktory .....	66
Obr. č. 16: Hodnocení vlastností vedoucího pracovníka podle významnosti.....	67
Obr. č. 17: Hodnocení spokojenosti s vlastnostmi vedoucího pracovníka .....	68
Obr. č. 18: Jsem spokojen s prací, kterou vykonávám .....	69
Obr. č. 19: Mám dostatečnou pravomoc činit potřebná rozhodnutí .....	69
Obr. č. 20: Myslím, že jsem pro firmu přínosem.....	69
Obr. č. 21: Pracovní prostředí je pro mne příjemné.....	70
Obr. č. 22: Rozumím si s lidmi, se kterými pracuju .....	70
Obr. č. 23: Věřím, že firma pracuje jako tým .....	70
Obr. č.24: Dostávám informace ve vyhovujícím formátu, komunikace je srozumitelná	71
Obr. č. 25: Motivační soutěže mi pomáhají zlepšovat výsledky .....	71
Obr. č. 26: Můj nadřízený je spravedlivý .....	72
Obr. č. 27: Můj nadřízený mě umí podpořit .....	72
Obr. č. 28: Můj nadřízený je ochoten vyslechnout mé názory .....	72
Obr. č. 29: Mám příležitost rozvíjet znalosti a dovednosti pro svou práci .....	73
Obr. č. 30: Mohu ovlivnit svůj profesní růst.....	73
Obr. č. 31: Myslím, že jsem se ve firmě hodně naučil .....	74
Obr. č. 32: Lhůty pro splnění úkolů jsou reálné .....	74

Obr. č. 33: Zním své cíle a vím za co jsem hodnocen .....	75
Obr. č. 34: Vývoj množství hodin přesčas na zaměstnance za rok 2011 .....	79
Obr. č. 35: Náklady spojené s vyplácením přesčasů.....	86

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK**

**ACW** doba, kterou má operátor k dispozici po skončení hovoru k dořešení požadavku  
zákazníka a ke stručnému písemnému zaznamenání provedeného hovoru.

(After Call Work)

**CC** Call centrum

**KPI** Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicator)

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 629 str. ISBN 978-80-251-1518-3

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 str. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 str. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 str. ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 str. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O.: *Management*. Brno: Computer press, 2006. 724 str. ISBN 80-251-0396-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 str. ISBN 978-80-7179-893-4

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 str. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3

MISKEL, J. R., MISKEL, V.: *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing. a.s., 1996. 80 str. ISBN 80-7169-317-0

NEKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 str. ISBN 80-200-0592-7

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. Vydání. Praha: Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PAUKNEROVÁ D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 254 str. ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 127 str. ISBN 978-80-247-1991-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 2. Vydání. Praha: Oeconomica 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X

RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. 174 str. ISBN 80-7079-626-X

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 str. ISBN 978-247-2100-2

STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 str. ISBN 80-85603-05-5

## **Elektronické zdroje**

*Inter informatics* [online]. Praha: Inter informatics, 2011 Aktualizace dne 30. 11. 2011 [cit. 30-11-2011]. Dostupné z: <http://www.mereniprocesu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>

*Kadel software* [online] Praha: Kadel software, 2011. Aktualizace 30. 11. 2011 [cit. 30. 11. 2011]. Dostupné z: <http://www.kadel.cz/kadel09/index.php?page=mtb>

*Management Mania* [online]. Praha: Management Mania. Aktualizace 26. 9. 2011 [cit. 26. 9. 2011]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com/manazerska-mrizka>

*Skupina ČEZ* [online]. Praha: Skupina ČEZ, 2011. Aktualizace 28. 9. 2011 [cit. 28. 9. 2011]. Dostupné z: <http://www.cez.cz>

*Štainer consulting* [online]. Praha: Štainer consulting, 2011. Aktualizace 19. 10. 2011 [cit. 19. 10. 2011]. Dostupný z: [http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm).

*Zrcadlo.blogspot.com* [online]. Praha: Zrcadlo.blogspot.com, 2011. Aktualizace 15. 10. 2011 [cit. 15. 10. 2011]. Dostupné z: <http://www.zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Dotazník

## **Příloha A. Dotazník**

*Motivace pracovníků na call centru společnosti Čez Zákaznické služby s.r.o.*

Prosím o vyplnění dotazníků, které budou sloužit jako podklad k mé diplomové práci. Jsou anonymní a vyplnění dotazníku zabere jen několik minut. Dotazník je rozdělen na tři části. V první části prosím zaškrtněte křížkem jednu z uvedených možností. Ve druhé části ohodnoťte jednotlivé otázky podle uvedené škály a ve třetí části opět zaškrtněte jednu z uvedených možností, v posledních 2 otázkách třetí části vás poprosím o stručné vyjádření názoru.

### **I. část**

#### 1. Pohlaví.

Muž

Žena

#### 2. Věk

18-25

26-35

36-45

46 a více

#### 3. Počet odpracovaných let na uvedené pozici

Méně než 1 rok

1 – 2 roky

2 – 3 roky

3 – 5 let

Více než 5 let



## II. část

4. Ohodnoťte benefity nabízené společností podle toho, jak jsou pro vás významné  
(1 – nevýznamný, 2 – málo významný, 3- významný, 4 – velmi významný)

Benefit	Vaše hodnocení			
	1	2	3	4
Dovolená 5 týdnů				
Pracovní doba 37, 5 hodin týdně				
Stravenky				
Příspěvek na penzijní a životní pojištění				
Osobní účet				
Nabídka výhodných nákupů a služeb				
Homeworking				

5. Jaké z následujících benefitů byste ve společnosti ještě uvítali?

(Zaškrtněte křížkem nejvýše 4 benefity, případně doplňte benefit, který zde není uveden)

- Snídaně na pracovišti
- Služební notebook
- Závodní lékařská péče
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na sport a zdraví
- Placené očkování proti chřipce
- 6 týdnů dovolené
- Neplacené volno
- Firemní masér
- Bar s občerstvením
- Den volna v den Vašich narozenin
- .....

6. Ohodnořte jednotlivé motivační faktory podle toho, jak jsou pro vás významné.

(1 – nevýznamný, 2 – málo významný, 3- významný, 4 – velmi významný)

Motivační faktor	Vaše hodnocení			
	1	2	3	4
Finanční ohodnocení				
Pochvala a uznání				
Zodpovědnost				
Dobré vztahy se svým vedoucím				
Možnost kariérního růstu				
Úspěch v práci				
Pracovní náplň				
Získání nových poznatků				
Práce pro známou společnost				
Jistota práce				
Příjemné pracovní prostředí				
Přátelský pracovní kolektiv				
Dodržování pracovní doby				
Kontrola a hodnocení				
Pružná pracovní doba				

7. Ohodnořte jednotlivé faktory podle toho, jak jste s nimi ve společnosti spokojeni.

(1 – spokojený, 2 – nespokojený)

V případě hodnocení 2 uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

Motivační faktor	Vaše hodnocení		Důvod nespokojenosti
	1	2	
Finanční ohodnocení			
Pochvala a uznání			
Zodpovědnost			
Dobré vztahy se svým vedoucím			
Možnost kariérního růstu			
Úspěch v práci			
Pracovní náplň			
Získání nových poznatků			

Psychická pohoda			
Jistota práce			
Příjemné pracovní prostředí			
Přátelský pracovní kolektiv			
Dodržování pracovní doby			
Hodnocení pracovního výkonu			
Pružná pracovní doba			

8. Ohodnoťte jednotlivé faktory a schopnosti vedoucího pracovníka podle toho, jak jsou pro Vás významné.

(1 – nevýznamné, 2 – málo významné, 3- významné, 4 – velmi významné)

Vlastnost	Vaše hodnocení			
	1	2	3	4
Schopnost řídit podřízené				
Schopnost řešit problémy				
Znalost metodik a postupů				
Trpělivost				
Schopnost komunikace				
Autorita				
Schopnost motivovat				
Organizační schopnosti				
Způsob podávání informací				
Schopnost vyjednávat				
Poskytování zpětné vazby				

9. Ohodnoťte jednotlivé faktory a schopnosti vedoucího pracovníka podle toho, jak jste s nimi ve společnosti spokojeni.

(1 – spokojený, 2 – nespokojený)

V případě hodnocení 2 uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti.

Vlastnost	Vaše hodnocení		Důvod nespokojenosti
	1	2	
Schopnost řídit podřízené			
Schopnost řešit problémy			

Znalost metodik a postupů			
Trpělivost			
Schopnost komunikace			
Autorita			
Schopnost motivovat			
Organizační schopnosti			
Způsob podávání informací			
Schopnost vyjednávat			
Poskytování zpětné vazby			

### III. část

#### Role ve společnosti

10. Jste spokojeni s prací, kterou ve společnosti vykonáváte?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

11. Máte dostatečnou pravomoc činit potřebné rozhodnutí?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

12. Myslíte si, že jste pro společnost přínosem?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

#### Atmosféra na pracovišti

13. Je pro vás pracovní prostředí příjemné?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

14. Rozumíte si s lidmi, se kterými pracujete?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

15. Věříte, že společnost pracuje jako tým?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

#### Informovanost a motivační soutěže

16. Dostáváte informace ve vyhovujícím a srozumitelném formátu?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

17. Pomáhají vám motivační soutěže ve společnosti ke zlepšení vašich výsledků?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

### **Vztahy s nadřízeným**

18. Je váš nadřízený spravedlivý?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

19. Umí vás váš nadřízený podpořit a ocenit dobře vykonanou práci?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

20. Je váš nadřízený ochoten vyslechnout si vaše názory?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

### **Školení a rozvoj**

21. Máte příležitost ve společnosti rozvíjet znalosti a dovednosti pro svou práci?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

22. Můžete ovlivnit svůj profesní růst?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

23. Myslíte si, že jste se ve společnosti hodně naučili?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

### **Hodnocení**

24. Znáte své cíle a víte, za co jste hodnoceni?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

25. Zdají se vám lhůty nastavené v hodnocení reálné?

rozhodně ano  spíše ano  neutrální  spíše ne  rozhodně ne

### **Vyjádření názoru**

26. Uveďte, čeho si ve společnosti nejvíce vážíte

.....  
.....

27. Co byste ve společnosti doporučili zlepšit?

.....  
.....

## **ABSTRAKT**

MATĚJČKOVÁ, M. *Motivace pracovníků ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 103 s., 2011

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, stimulační prostředky

Diplomová práce je zaměřena na analýzu motivace pracovníků. V první části jsou rozebrány techniky a metody výzkumu používané v praktické části. Druhá část práce vysvětluje některé důležité pojmy související s tématem motivace, vybrané motivační teorie a stimulační prostředky. Třetí část seznamuje čtenáře s Call centrem společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o., s její personální politikou a stimulačními prostředky, které jsou ve společnosti využívány. Analýza současné motivace pracovníku, jejích silných a slabých stránek, byla provedena na základě teoretických poznatků, prostudování podnikové dokumentace a na základě dotazníkového šetření. Výstupem práce jsou návrhy a opatření, které by vhodně doplnily současný motivační systém a zároveň přispěly k odstranění slabých stránek společnosti.

## **ABSTRACT**

MATĚJČKOVÁ, M. *Motivation of employees in selected business*. These. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 103 p., 2011

**Keywords:** motivation, stimulation, stimulation tools

The thesis is focused on the analysis of the motivation of employees. The first part discusses techniques and research methods which are used in the practical part. The second part explains the important concepts related to the topic of motivation, selected motivation theories and stimulation tools. The third part introduces to the reader the Call center of the ČEZ Customer Services Ltd., with its personnel policy and stimulation tools, which are used in the Company. The analysis of the current motivation of employees with its positives and negatives was realized after studying theoretical knowledge, business documents and questionnaires. The results of the work are suggestions and measures that would properly complete the current motivation system, and also would contribute to the elimination of weaknesses.