Projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a.s.

Bc. Filip Grünwald

Diplomová práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Filip Grünwald**
Osobní číslo:	**M11447**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav motivace prodejních a servisních týmů call centra společnosti Komerční banka, a. s.**
- **Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení.**
- **Zpracujte projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů call centra společnosti Komerční banka, a. s.**
- **Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;

- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.4.2013 ..... Grünwald Filip .....

---

[4] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti motivace zaměstnanců, druhy motivace a zaměřuje se také na moderní trendy z oblasti motivace zaměstnanců. V závěru teoretické části jsou stanoveny výzkumné hypotézy a teoretická východiska pro zpracování praktické části. V praktické části je nejdříve představena společnost Komerční banka, a.s., spolu se svým call centrem ve Zlíně. Následně je provedena analýza stávající úrovně motivace a zjištění názorů či postojů ze strany zaměstnanců call centra. Na základě výsledků analýzy je vytvořen projekt zaměřený na zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a.s. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, stimulace, cafeteria systém, zaměstnanecké benefity, teambuilding, motivační program

ABSTRACT

The aim of the thesis is to create a project on increasing motivation of sales and service teams of the call centre in Komerční banka, a.s. company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes basic concepts of employee motivation, types of motivation and focuses on modern trends of employee motivation. In conclusion of theoretical part are established hypotheses and theoretical basis for the practical part. In the introduction to the practical part is introduced company Komerční banka, a.s. with call center in Zlín. Following is an analysis of the current level of motivation and a survey of opinions and attitudes of call center employees. Based on the results of the analysis is created a project created a project on increasing motivation of sales and service teams of the call centre in Komerční banka, a.s. company. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: motivation, stimulation, cafeteria system, employee benefits, teambuilding, incentive program

Rád bych poděkoval Ing. Jiřímu Bejtkovskému za pomoc, cenné rady a čas, který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

Také bych rád poděkoval všem zaměstnancům call centra společnosti Komerční banka, a.s. za jejich ochotu a čas, který mi věnovali pro zpracování analytické části této práce.

Motto:

„Najímáme chytré lidi, aby nám říkali, co máme dělat.“

Steve Jobs

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 DEFINICE A DĚLENÍ MOTIVACE **12**
1.1 MOTIVAČNÍ PROCES 12
1.1.1 Motivace vnitřní a vnější 13
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE A JEJICH CHARAKTERISTIKA 13
1.2.1 Herzbergův dvoufaktorový model 14
1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb 14
1.2.3 Teorie instrumentality 16
1.2.4 McClellandova motivační teorie potřeb 16
1.2.5 Alderferova ERG teorie 16
1.2.6 Motivační teorie XY 17
1.3 MOTIVACE A STIMULACE 18
1.3.1 Motivace 18
1.3.2 Stimulace 18
2 MODERNÍ MOTIVAČNÍ TRENDY A NÁSTROJE **20**
2.1 TEAMBUILDING – CESTA K EFEKTIVITĚ 20
2.1.1 Zážitková metoda teambuildingu 20
2.1.2 Outdoorový teambuilding 21
2.2 CAFETERIA SYSTÉM – NÁSTROJ ÚČINNÉ MOTIVACE 21
2.2.1 Výhody nepeněžního odměňování 21
2.2.2 Porovnání cafeteria systému v České republice a USA 22
2.2.3 Volba vhodného cafeteria systému 22
2.2.4 Implementace cafeteria systému 23
2.3 PŘEDPLACENÁ KARTA TICKET BENEFITS 24
2.4 NEJVÍCE VYUŽÍVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 25
2.4.1 Vliv ekonomické krize na poskytování zaměstnaneckých benefitů 27
2.4.2 Daňově zatížení zaměstnaneckých benefitů 28
3 MOTIVACE V BANKOVNÍM SEKTORU **29**
3.1 MOTIVACE A STABILIZACE MANAŽERŮ 29
3.2 MOTIVACE A STABILIZACE ŘADOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ 29
3.3 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ V BANKOVNÍM SEKTORU 30
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM A JEHO STRUKTURA **31**
4.1 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU 31
5 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI **33**
II PRAKTICKÁ ČÁST **35**
6 PROFIL SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. **36**
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. 36
6.2 PROFIL CALL CENTRA ZLÍN SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. 37
6.2.1 Základní zásady telemarketingu uplatňované v TC Zlín 38
6.2.2 SWOT analýza TC Zlín 39

6.2.3 Matematický model SWOT analýzy TC Zlín 41
6.2.4 Organizační struktura TC Zlín 43
6.2.5 Míra fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců v TC Zlín 44
6.2.6 Přijímání nových zaměstnanců a systém školení zaměstnanců 46
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TC SPOLEČNOSTI KB, A.S. VE ZLÍNĚ 48
7.1 POČÁTEČNÍ PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI NA DPČ 50
8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 52
8.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 53
8.1.1 Statistické vyjádření stanovených hypotéz 62
8.2 SHRNUTÍ VÝZKUMŮ A FORMULACE OBLASTÍ MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ 62
III PROJEKTOVÁ ČÁST 65
9 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRODEJNÍCH A SERVISNÍCH TÝMŮ CALL CENTRA SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. VE ZLÍNĚ 66
9.1 POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU 66
9.2 POPIS PROJEKTU A JEHO STRUKTURA 67
9.2.1 Hygienické zázemí pracovního prostředí 68
9.2.2 Vybavení kuchyňských koutů 69
9.2.3 Teambuildingy a stmelovací (eventové) akce 70
9.2.4 Systém zaměstnaneckých výhod 71
9.2.5 Systém hodnocení zaměstnanců pro určování finančního ohodnocení 74
9.2.6 Systém přidělování pracovní náplně jednotlivým zaměstnancům 75
9.3 OMEZENÍ PROJEKTU 75
9.4 CÍL PROJEKTU 75
9.5 ORGANIZACE PROJEKTU 76
9.6 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 76
9.6.1 Časová analýza projektu 76
9.6.2 Nákladová analýza projektu 78
9.7 ANALÝZA PŘÍNOSŮ A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ PROJEKTU 80
9.7.1 Přínosy projektu 81
9.7.2 Rizika projektu – riziková analýza 81
9.7.3 Navrhovaná opatření pro eliminaci vzniku a dopadu rizik 84
9.8 ZHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU 85
10 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI 87
ZÁVĚR 89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 95
SEZNAM OBRÁZKŮ 96
SEZNAM TABULEK 98
SEZNAM PŘÍLOH 99

ÚVOD

Lidské zdroje patří v současnosti mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují úspěšnost organizace a jejich řízení a péče o ně patří mezi závažné úkoly každého podniku. Součástí péče o zaměstnance je zároveň jejich kvalitní motivace, neboť dobře motivovaný zaměstnanec odvádí pro společnost kvalitní pracovní výkony, je loajální a pomáhá co nejefektivněji plnit podniková záměry a cíle.

Základem úspěšné motivace zaměstnanců je kvalitně a zodpovědně nastavený motivační systém, který zaměstnance podpoří a posílí v jejich loajálnosti a přispěje k jejich spokojenému působení v organizaci. Součástí úspěšné motivace není jen dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod a benefitů, ale také vhodně nastavené pracovní prostředí, nekonfliktní vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a na úrovni nadřízených a podřízených či podpora a uznání ze strany spoluzaměstnanců a vedení za kvalitně odvedenou práci.

Každá organizace musí svůj motivační program nastavit nejen dle potřeb a přání zaměstnanců, ale také dle svých finančních možností. V tom dále spočívá preference finančních či nefinančních forem odměňování zaměstnanců. Organizace přirozeně preferují možnosti nefinančního odměňování, jako jsou uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci či například odměny formou reklamních předmětů společnosti, sickdays, homeoffice nebo poskytování poukázek pro víceúčelové využití a stravování.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt, který přispěje ke zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centrum společnosti Komerční banka, a.s.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy z oblasti motivace zaměstnanců, druhy motivace, a také moderní trendy z oblasti motivace zaměstnanců. Praktická část ve svém úvodu stručně představuje společnost Komerční banka, a.s. a její call centrum ve Zlíně, následně je provedena analýza současného motivačního systému call centra a jeho vnímání v očích samotných zaměstnanců. Metody, které budou využity pro zpracování této analýzy, budou dotazníkové šetření, rozhovory se samotnými zaměstnanci a v některých případech také pozorování zaměstnaneckého prostředí a spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací obecně.

Na základě zjištěných poznatků bude navržen projekt zvýšení motivace zaměstnanců call centra, který bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A DĚLENÍ MOTIVACE

Management a řídící orgány každé společnosti očekávají od zaměstnanců, že budou dosahovat co nejlepších výsledků, a proto musí také vytvořit pracovní prostředí a motivační faktory a procesy, které zaměstnancům k dosahování těchto výsledků pomohou. V odborné literatuře je mnoho způsobů a charakteristik pro popis pojmu motivace, nicméně řekne-li se to co nejjednodušeji, lze pak motivaci charakterizovat jako důvod nebo impulz něco dělat, případně dát se určitým směrem. Jsou-li stanoveny určité cíle, pak motivace usměrňuje chování jedince pro jejich dosažení. (Kotler a Keller, 2007; Mikuláštík, 2007)

Chtějí-li lidé dosáhnout určitých cílů a uspokojení určitých potřeb, pak pro toto dosažení podnikají kroky, o kterých jsou přesvědčeni, že ke splnění daných cílů povedou. Dosažení těchto cílů a dosažení uspokojení lidských potřeb pro ně představuje motivaci. Efektivní zaměstnanci jsou si plně vědomi, že jejich kroky a úsilí povedou nejen k uspokojení vlastních zájmů, ale také k dosažení cílů a potřeb organizace. (Armstrong, 2007 a 2009)

1.1 Motivační proces

Teorie motivace se zabývá tím, co ovlivňuje zaměstnance k tomu, aby se určitým způsobem chovali a jednali. Úsilí zaměstnanců, které vkládají do práce a svého jednání, je ovlivňováno určitými faktory, které jsou touto teorií objasňovány. Teorie motivace vysvětluje také angažovanost spolu se spontánním a dobrovolným chováním. (Bělohlávek, 2008; Mikuláštík, 2007)

Teorii a proces motivace lze charakterizovat také modelem motivace, který se skládá ze 4 základních kroků (Forsyth, 2009):

1. Zjištění potřeb, které chceme uspokojit.
2. Stanovení cílů, kterými dojde k uspokojení zjištěných potřeb.
3. Uskutečnění patřičných kroků pro dosažení stanovených cílů.
4. Samotné dosažení stanoveného cíle a uspokojení zjištěných potřeb.

Pokud se budeme zabývat dělením motivace, je opět spousta možností, jak na rozdělení motivace nahlížet a z jakého pohledu motivaci charakterizovat. Základním řešením této otázky je dle Herzberga dělení motivace na vnitřní motivaci a vnější motivaci. (Bělohlávek, 2008)

1.1.1 Motivace vnitřní a vnější

Přesnou definicí vnitřní motivace je dle Herzberga *„motivace vycházející z práce samé“*. Mají-li zaměstnanci pocit, že je jejich činnost či zaměstnání podnětné, vnitřně zajímavé, obsahující pravomoc a odpovědnost, autonomii a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitosti k růstu a postupu, pak lze tuto motivaci charakterizovat jako vnitřní. Faktory, které tuto motivaci podporují a následně ovlivňují, si tedy zaměstnanci vytváří sami v sobě. (Jílek, 2007)

Opakem vnitřní motivace je tedy motivace vnější, která je naopak vyvíjena ze strany společnosti nebo organizace a dá se charakterizovat jako cokoliv, co se vytváří pro to, aby byli zaměstnanci motivováni. Skutečnost, o které se v odborné literatuře neustále spekuluje, je ta, jaký mají dopad vnější faktory z hlediska času, zdali je jejich působení dlouhodobé, či zda mají účinek pouze krátkodobý. Srovnáním vnitřních a vnějších faktorů lze dojít k závěru, že vnitřní faktory, charakterizující kvalitu pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož vycházejí přímo z jedince a nejsou mu vnucovány z vnějšího prostředí. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007)

Jedním z dalších základních dělení motivace je motivace finanční a nefinanční. Finanční motivace (lze v obecné rovině charakterizovat jako hmotnou odměnu za výkon zaměstnance) má význam pouze částečný a od určité roviny dokonce žádný. Nelze tudíž neustále předpokládat, že vyšší a vyšší mzda bude představovat stále zvyšující se pracovní nasazení. Lze zde zahrnout například finanční odměnu, mzdu či finanční poukázky na různá využití. Proto je třeba nastavit promyšlený a zodpovědný systém hodnocení, který bude provázaný s uskutečněnými pracovními výkony. Nástroje nefinanční motivace (uznání, kariérní růst, podílení se na rozhodování) jsou obtížněji definovatelné a uchopitelné, než u finanční motivace, ale o to větší hrají roli při motivaci zaměstnance. (Říhová, 2009)

1.2 Motivační teorie a jejich charakteristika

Teorie motivace a proces motivace spolu velice úzce souvisí, jelikož lze konstatovat, že proces motivace je založen na celé řadě odborných motivačních teorií, které podrobněji vysvětlují, co to motivace je a jak je proces motivace tvořen. (Armstrong, 2007)

Mezi hlavní motivační teorie patří následující (Armstrong, 2009):

- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- teorie instrumentality,

- teorie potřeb a teorie zaměřené na obsah,
- kognitivní, poznávací teorie,
- teorie, které se týkají chování,
- teorie vytváření vzorů,
- teorie atribuce,
- společenskovědní teorie.

1.2.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Hlavní tezí této motivační teorie je fakt, že faktory, které vedou k nespokojenosti s prací, se liší od faktorů, které zvyšují spokojenost s prací. V některých publikacích je tato motivační teorie nazývána jako motivačně-hygienická teorie. (Armstrong, 2007 a 2009)

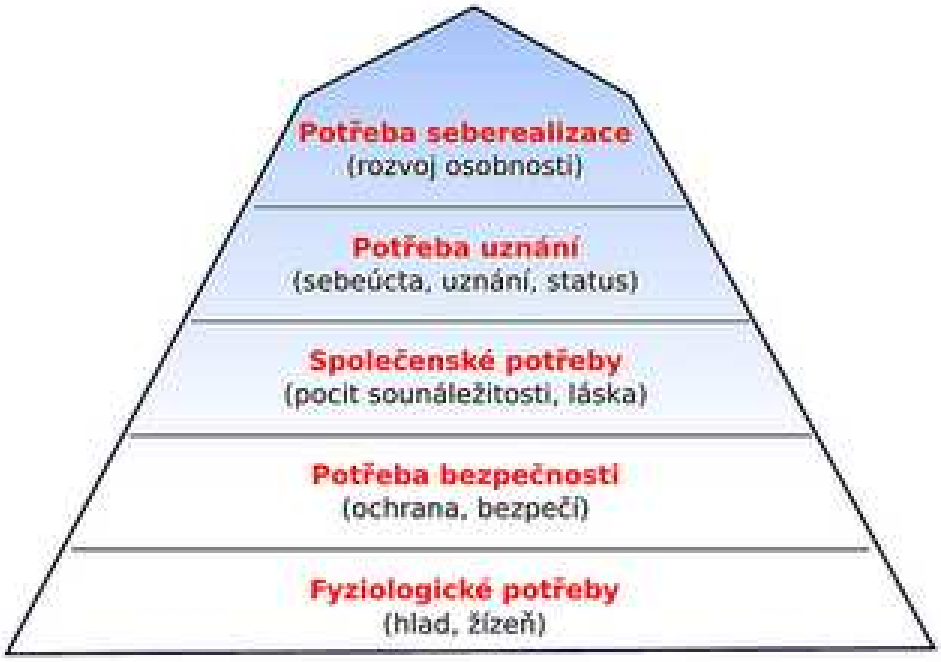
V rámci této motivační teorie jsou motivační faktory rozděleny do dvou skupin. Jedná se o tzv. motivátory neboli satisfaktory, které představují vnitřní faktory práce, ze které pramení. Naproti tomu stojí druhá skupina motivačních faktorů, které jsou též nazývány jako faktory hygienické. Dle Herzberga jsou také nazývány jako faktory vyhýbání se nespokojenosti. Satisfaktory mohou být například úspěšné splnění cíle, úspěch, uznání nebo samotná práce, za hygienické faktory můžeme považovat peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, bezpečí či například postavení a jistotu. V tomto případě bych vyjádřil svůj naprostý souhlas s tvrzením Herzberga, který obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory a prohlašuje, že spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý a dlouhodobý efekt. (Koubek, 2007)

1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

V roce 1954 vznikla nejznámější a nejslavnější klasifikace potřeb, která byla formulována Maslowem. Tato teorie člení potřeby do pěti základních, nebo chceme-li hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny jedince. Základnu tzv. Maslowovy pyramidy potřeb tvoří základní fyziologické potřeby, následují potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a vrchol pyramidy tvoří potřeby seberealizace. Bližší specifikace jednotlivých stupňů Maslowovy pyramidy potřeb je zde (Armstrong, 2003):

- potřeby fyziologické – zde patří základní potřeby každého jedince, jako je potřeba kyslíku, jídla, pití apod.,
- potřeby jistoty a bezpečí – zde lze zařadit potřeby, týkající se ochrany proti nebezpečným situacím a také potřeby jistoty v každodenním životě,

- potřeby sociální – zde lze zařadit například potřeby přátelství, potřeby lásky nebo například akceptace v určité skupině,
- potřeby uznání – potřeby respektu u ostatních jedinců, potřeba stabilního a vysokého hodnocení sebe sama,
- potřeby seberealizace – tato oblast tvoří vrchol Maslowovy pyramidy potřeb a obsahuje potřeby rozvíjet svůj potenciál a své dovednosti, potřeby dosáhnout hodnot a pozic, v které jedinec věří.



Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb (Zrcadlo.blogspot, © 2008)

V praktickém znázornění lze Maslowovu hierarchii (pyramidu) potřeb vidět na obrázku výše (Obr. 1). Dle této teorie potřeb dochází k postupnému uspokojování všech stupňů, znázorněných v pyramidě potřeb. Bez uspokojení základních fyziologických potřeb nemůže být uspokojena další úroveň potřeb atd. Jedinec nejprve začíná uspokojovat své základní potřeby, jako je hlad, žízeň, střecha nad hlavou, potřeba kyslíku apod. Poté přechází na druhou úroveň uspokojování a zabývá se potřebami bezpečí a takto to postupuje až k dosažení úplného vrcholu pyramidy a uspokojení všech potřeb jedince. Dle Maslowa zároveň dochází k tomu, že nejvyšší potřeby uznání a seberealizace poskytují nejsilnější stimul pro motivaci a pokud jsou uspokojeny, pak tímto uspokojováním nižší potřeby oslabují. (Koubek, 2007)

1.2.3 Teorie instrumentality

Tato motivační teorie je založena na principu, že pokud je proveden jeden krok, pak to povede ke kroku či reakci jiné. Zjednodušeně lze říci, že dle této teorie zaměstnanci pracují pouze s vidinou finanční odměny a pro peníze. Za princip této motivační teorie lze považovat posilování přesvědčení a vědomí člověka, což lze vyjádřit tzv. zákonem příčiny a účinku. Podstatou této teorie lze také považovat to, že lidé podnikají řadu kroků, kterými chtějí dosáhnout svých cílů. Postupem času zjišťují, že k dosažení stanovených cílů vedou pouze některé kroky a některé jsou naproti tomu neúspěšné. (Armstrong, 2003)

1.2.4 McClellandova motivační teorie potřeb

Tato motivační teorie pochází z roku 1975 a týká se zejména manažerské oblasti. Tato teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb a zredukovala tuto teorii na 3 základní oblasti potřeb, a těmi jsou (Duda, 2008; Hroník, 2006):

- potřeba výkonu a úspěchu – jedná se o potřebu úspěchu, který je dosažen v soutěži s ostatními, a poměřovaného osobní normou dokonalosti,
- potřeba spojenectví – jedná se o potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi,
- potřeba moci – jedná se o potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Co se týká vytyčení úrovně těchto potřeb, pak jsou u různých lidí různé úrovně. Například pro nižší a střední manažerské funkce je typická vysoká potřeba výkonu. Je to hlavně proto, že u těchto funkcí je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Naproti tomu ve vyšších manažerských pozicích je typický zájem o institucionalizovanou moc. Lze říci, že potřeba spojenectví není tak významná na žádné úrovni. (Armstrong, 2007 a 2009)

1.2.5 Alderferova ERG teorie

Tato motivační teorie, která vznikla v roce 1972, v sobě kombinuje oblasti potřeb, jimiž jsou potřeby existenční (E), vztahové (R) a růstové (G). Za uspokojení lze považovat výsledky událostí, které se uskutečnili mezi lidmi a v prostředí kolem nich. Charakteristika tří primárních kategorií je následující (Armstrong, 2003):

- existenční potřeby – tyto potřeby mají lidé za účelem udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na skutečnost, že si opatřují určité materiální předmětů.

- vztahové potřeby – lidé se angažují ve vztazích kolem sebe, jelikož nejsou bráni jako soběstačné jednotky. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového procesu jsou akceptace, pochopení a schválení.
- růstové potřeby – objevují se v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se. Je to zejména následkem překračování hranic prostředí. Tyto potřeby vzbuzují v lidech snahu vyvíjet tvůrčí a produktivní činnosti. Naplňování těchto potřeb je dáno tím, zda člověk nachází kroky a představy k dosažení toho, čím se může stát.

1.2.6 Motivační teorie XY

Motivační teorii XY publikoval v roce 1960 Dougles McGregor v knize „The Human Side of Enterprise“. Teorie XY nevypovídají o příčinách ani o mechanismech lidské motivace, ale o manažerské práci. V podstatě vyjadřují přesvědčení o lidech, které manažeři mají. Tato různá přesvědčení vyúsťují v různá chování manažerů k lidem, která mají různé důsledky. (Hájek, 2012)

Postoj X

Manažer je přesvědčen, že lidé jsou líní, neradi pracují a preferují jasné příkazy. Na základě toho se k nim manažer chová tak, že jim (Hájek, 2012):

- přikazuje,
- požaduje,
- dává termíny a ultimáta,
- nenaslouchá,
- kontroluje ve smyslu vyhledávání selhání apod.

Postoj Y

Zde je naopak manažer přesvědčen, že práce je lidskou přirozeností, lidé rádi přebírají zodpovědnost, dále pak využívají všechny své nejlepší schopnosti. Přístup manažera spočívá v tom, že lidi (Hájek, 2012):

- podněcuje a inspiruje,
- pomáhá a podporuje,
- naslouchá jim apod.

1.3 Motivace a stimulace

Velice často se lze setkat s oběma výše uvedenými termíny, které management chápe spíše jako synonyma. Často mezi pojmy motivace a stimulace nejsou žádné rozdíly ani mezi odborníky, kteří tuto skutečnost obhajují tvrzením, že je to z důvodu zjednodušení a nekomplikování výkladu uvedených pojmů. (Forsyth, 2009; Koubek, 2007)

Nicméně je však nutné říci, že sjednocování nebo pokládání uvedených pojmů za synonyma je velký omyl. Motivace a stimulace spolu velice úzce souvisí, ale z hlediska uplatnění vyžadují velice rozdílné přístupy. (Armstrong, 2009)

1.3.1 Motivace

V odborných periodikách je popsáno, že motivací člověka se rozumí soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jedná se o tendence osobnosti člověka. Bližší specifikace představují motivační teorie, které byly popsány výše. (Forsyth, 2009)

Z hlediska měření účinnosti faktorů, které ovlivňují motivaci pracovního chování, je toto velkým a komplikovaným problémem. Organizace při vytváření stabilního *„motivačního“* prostředí nemůže všechny motivační faktory orientovat striktně subjektivně na konkrétního zaměstnance. V této situaci je třeba se spolehnout na jejich plošné působení, což je vytváření motivačních podmínek a přizpůsobit k tomu podnikovou kulturu. (Jílek, 2007)

1.3.2 Stimulace

Základními faktory stimulace jsou určité podněty či pobídky (mzdový či jiný podnět), které každý zaměstnanec jako objekt motivace dekóduje a jejich působení v čase se v budoucnu bude projevovat silovými účinky v určitém směru a intenzitě chování. Důvodem, proč přistupovat k motivaci a stimulaci rozdílnými přístupy, je ten, že motivace je považována za nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze, sám má snahu podávat potřebný výkon. Vytvořit však stabilní a ideální motivaci je velmi obtížné. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním organizační kultury. (Kajzar, 2008)

V případě stimulace se jedná o podstatně dražší variantu. Je to z toho důvodu, že stimulace závisí přímo na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl

stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky, které jsou vynaloženy na stimulaci zaměstnanců, byly vynaloženy maximálně efektivně.

Na základě uvedených skutečnosti je nejideálnějším způsobem kombinace obou způsobů. Stimulace i motivace mají v podniku svou nezastupitelnou roli a význam a také spolu neoddělitelně souvisí. Jsou základem úspěšnosti moderní organizace. (Koubek, 2007)

2 MODERNÍ MOTIVAČNÍ TRENDY A NÁSTROJE

Lze konstatovat, že obzvláště v období ekonomické krize je stále aktuálnější snaha zaměstnavatelů motivovat své zaměstnance k lepším a efektivnějším cílům a probudit v nich snahu dosahovat nejen osobní cíle a uspokojovat soukromé potřeby, ale také podpořit cíle a činnost celé organizace. Před silným dopadem ekonomické krize obdržel průměrný zaměstnanec v České republice benefity v hodnotě 5 tisíc korun. Struktura zaměstnaneckých benefitů by měla být zaměřena nejen na osobní rozvoj a finanční ohodnocení, ale také pro aktivní odpočinek, relaxaci nebo lepší životní styl zaměstnanců. Mezi moderní a nejatraktivnější metody a nástroje motivace patří například pořádání teambuildingů, cafeteria systémy nebo například teprve 2 roky známý systém předplacené karty Ticket Benefits. Zmíněné nástroje a techniky motivace jsou popsány v podkapitolách níže. (Měšec, © 2009)

2.1 Teambuilding – cesta k efektivitě

Teambuilding je metodou, která slouží k vytváření efektivní týmové spolupráce na základě vztahů mezi lidmi, ať už je to mezi kolegy v zaměstnání, nadřízenými, podřízenými či případně dodavateli nebo klienty. Budování týmu může probíhat různými způsoby, které pomohou skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost z práce a cítit se dobře. Pod pojmem teambuilding si lze představit jakoukoliv aktivitu, která je provozována ve skupině. Je to například narozeninová party, outdoorové kurzy nebo například týmový assessment, ať v týmu nebo skupině. (Zahrádková, 2005)

Ve svém původním významu se teambuilding zabýval budováním týmu. Dříve se zaměřoval na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozborem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. Teambuilding je považován za vhodný nástroj k cílenému rozvoji pracovních skupin. Je vhodné ho kombinovat se vzděláváním a koučinkem skupiny. Důležitá je pečlivá analýza, příprava s účastníky a také pokračování práce se skupinou po kurzu. (Zahrádková, 2005)

2.1.1 Zážitková metoda teambuildingu

V případě zážitkové metody se jedná o učení akcí nebo zážitkem. Jak vytěžit z vlastní zkušenosti maximum a získat poznatky přímo na míru. Jedná se o metodu skupinového učení, kdy si jednotlivci poskytují různé úhly pohledu na právě realizovanou akci a tím se společ-

ně učí. To je také důvod, proč je tato metody využívána hlavně k budování týmů a prohlubování spolupráce. (Beam a McFadden, 2001)

Jedním z principů této metody je to, že něco uděláme a prožijeme si souvislosti dané akce, znamená to tedy, že se učíme zážitkem. Dalším principem je princip zpětné vazby, který je založen na skutečnosti, že když spolu něco děláme, tak si o tom poté můžeme promluvit. Toto je však složitější u situací a akcí, které proběhly dávno nebo kterých se nezúčastnili všichni. (Beam a McFadden, 2001)

2.1.2 Outdoorový teambuilding

Outdoorová metoda teambuildingu může být také zjednodušeně nazvána metodou *„ven ze dveří“*. Mezi nejvyužívanější outdoorové teambuildingy jsou akce jako paintball, laser game, nebo například vodácký či turistický výlet. (Zahrádková, 2005)

2.2 Cafeteria systém – nástroj účinné motivace

Cafeteria systém nebo jak je anglicky nazýván Cafeteria plan lze charakterizovat jako jeden z nejoblíbenější a nejpopulárnější systém zaměstnaneckých odměn a benefitů. Lze ho totiž přirovnat k jídelnímu lístku v restauraci, kde si konečný benefit z nabídky zaměstnavatele vybere samotný zaměstnanec, a proto také název cafeteria, který si tento systém propůjčil z oblasti restauratérství. (Dvořáková, 2007)

2.2.1 Výhody nepeněžního odměňování

Velice často pokládanou otázkou ze strany zaměstnavatelů je, proč vlastně zaměstnance odměňovat jinak, než peněžní formou. Finanční odměny jsou totiž brány jako nejatraktivnější forma odměn, které mohou zaměstnanci proměnit za cokoliv, co chtějí. V této oblasti však nastupuje zákon tzv. mezního užitku, kterým lze zjednodušeně charakterizovat skutečnost, že peníze a finanční odměny přestávají od určité hranice mít motivační a odměňující charakter. Obecně vzato lze říci, že právě postupné odměňování menší formou bude mít pro zaměstnance nepoměrně větší efekt. Pokud se tedy zaměstnanci v cafeteria systému přidělí například 12 tisíc ročně, bude to mít větší váhu, než kdyby se mu každý měsíc přidalo tisíc korun k platu či mzdě. (Dvořáková, 2007; Zikmund, 2010)

V případě cafeteria systému se tedy jedná o „věrnostní program“ pro zaměstnance, v rámci jehož zaměstnanci sbírají kredity nebo body, které následně mohou proměnit nebo utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu podnikový odměn. Tento katalog je za-

městnavatelem předem definován a odměny a benefity předem zveřejněny. Zveřejňování těchto odměn je však potřeba pečlivě zvážit a také skombinovat tak, aby ve výsledku pro některé zaměstnanecké pozice nebyly demotivující. Pro některé zaměstnance ve společnosti může být velice těžké nebo takřka nemožné se bodově na některé odměny dostat, a pokud u svých kolegů na vyšších postech vidí, že si pořizují a vybírají odměny z nejvyšších katalogových míst, může se dostavit právě zmiňovaný demotivující efekt. (Pelc, 2009)

2.2.2 Porovnání cafeteria systému v České republice a USA

Klíčová výhoda a hlavní rozdíl mezi cafeteria systémem, využívaným v České republice a v USA je ten, že v USA jsou odměny, které zaměstnanci čerpají v rámci tohoto systému, osvobozeny do hodnoty 2 měsíčních platů od daně. Tato skutečnost je díky odstavci 125 amerického zákona o dani. Bohužel v České republice tato výhoda uplatňována není a od daně jsou osvobozeny pouze některé zaměstnanecké výhody, jako je například příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění apod. Výčet benefitů, osvobozených od daně, je ale velice krátký. I přes tyto skutečnosti byly v České republice zachovány dvě klíčové funkce cafeteria systému, které jsou uplatňovány přirozeně také v USA. Jedná se o odměnu a motivaci. Pro vhodné nastavení a plné využití těchto výhod je třeba systém vhodně a detailně nastavit. Jedním důležitým krokem je nenastavovat konstantní množství bodů, které lze v každém měsíci v systému získat. Daleko lepších efektů a oblíbenosti u zaměstnanců dosáhneme tehdy, pokud jsou v každém měsíci přidělovány zaměstnancům body dle jejich skutečně odvedené práce a kvality jejich pracovních výkonů. Přímo dokonalou verzí cafeteria systému je kombinace fixní a pohyblivé bodové hranice. Například zaměstnanec by měl v každém měsíci 10 bodů jistých a mohl by až dalších 10 bodů získat díky své práci a svému pracovnímu výkonu a výsledkům. Při každém přidělení bodů je třeba zaměstnanci sdělit, za co konkrétně tyto body získal, aby se v této záležitosti ubíral správným směrem a hlavně věděl, za co si v celoměsíční odvedené práci body zasloužil. (Zikmund, 2010)

2.2.3 Volba vhodného cafeteria systému

Odměny cafeteria systému by měly být nastaveny tak, aby byly dostupné a přijatelné pro všechny. Například v současné době jsou velice moderní a populární odměny formou určitého zážitku nebo adrenalinového sportu. Klasickou volbou jsou potřeby pro domácnost, hračky pro děti či například vouchery a poukázky do restauračních zařízení. Běžným doplňkem těchto systémů bývají také reklamní předměty společnosti, kde pracujeme, jako jsou například trička, deštníky, deky, propisky a další předměty s logem společnosti. Zde je

však opět nutné vzít v úvahu předmět podnikání a oblast činnosti společnosti, protože reklamní předměty a výrobky společnosti Nokia by měly zcela odlišný motivační náboj, než výrobky společnosti Opavia. (Běťák, 2010; Němečková, 2009)

2.2.4 Implementace cafeteria systému

Celková implementace cafeteria systému zahrnuje tři základní kroky (Duda, 2008; Pelc, 2009; Zikmund, 2010):

1. Základem a prvním krokem je nastavení přidělování bodů a případných slev na výrobky. Velice populární systém, který využívají hlavně banky a mobilní operátoři, je kombinace peněz a právě bodů z cafeteria systému. Pro toto je však důležité, aby cena po uplatnění slevy nebo bodů byla přiměřeně a motivačně nižší, než je její základ nebo cena v internetových obchodech.
2. Následným a druhým krokem je nastavení systému z pohledu výběru odměn a benefitů. Analýza mezi zaměstnanci před sestavením systému a zjištění zájmu o případné odměny a benefity může být velice prospěšná a hlavně bude mít vedení jistotu, že je systém nastaven správně a dle přání zaměstnanců. Tím je velice podpořeno motivační úsilí z hlediska nastavení systému. Dobré je také si ponechat tzv. zadní vrátka pro možnost variabilně měnit po určitém časovém horizontu skladbu odměn. Je třeba udržovat systém neustále atraktivní a *„motivačně silný“*.
3. Posledním a třetím krokem je realizace samotného podpůrného IT systému. Ve většině případů je systém nastaven jako klasický internetový obchod, ve kterém si zaměstnanci v rámci intranetu vybírají své odměny. Už problematičtější je nastavení systému správy a přidělování bodů, za které budou zaměstnanci moci nakupovat, případně nastavit ceny za body a za částečné body s hotovými penězi.

V oblasti cafeteria systému je běžné, že firmy v jeho provádění a správě přistupují k outsourcingu. V České republice je těchto firem spousta, které se specializují na poskytování kompletních služeb v oblasti cafeteria systému. Outsourcing však může firmu připravit o flexibilní úpravy cen a nabízeného zboží a odměn. Faktická implementace Cafeteria systému je tak o kompromisu a vždy vás bude stát podstatně více peněz a úsilí, než je prostý součet nakoupeného zboží za přidělené body. (Urban, 2004)

2.3 Předplacená karta Ticket Benefits

Společnosti a zaměstnavatelé hledají stále efektivnější formy motivace zaměstnanců, obzvláště v době krize a době pokrizové. Krize působí nejen na společnosti, ale nejvíce právě na zaměstnance příslušné organizace. Karta Ticket Benefits představuje moderní a atraktivní produkt, který umožní společnostem daleko efektivněji poskytovat benefity klíčovým zaměstnancům. Předplacené benefitní karty jsou také odrazen aktivního životního stylu zaměstnanců. Princip fungování předplacené karty je stejný, jako u běžných platebních karet. Nabídka a možnost výběru produktů a odměn je velice široká, jak je to známo u volnočasových a restauračních poukázek Ticket Benefits. Oblastmi jsou například: sport, zábava, kultura, cestování, wellness, zdravotní produkty a péče či například školení a vzdělávání. Předplacená karta se pomalu blíží z hlediska uplatnitelnosti volnočasovým poukázkám, jelikož jen za první půlrok již dosáhla na uplatnitelnost 60% provozoven, ve kterých se dají uplatnit zmíněné poukázky. (Měšec, © 2009)

I na předplacené karty lze uplatnit daňové zvýhodnění pro zaměstnance i zaměstnavatele, jako je tomu v případě poukázek. Díky poskytování benefitů prostřednictvím předplacené karty Ticket Benefit je zaměstnavatel osvobozen od platby daně z příjmu fyzických osob a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. To je i důvod, proč je tento systém zaměstnanecky atraktivní, jelikož zaměstnanec získá o 45 % více, než v případě hotovostního přilepšení k platu. Z hlediska bezpečnosti má určitě navrch předplacená karta, jelikož je možné ji zablokovat v případě ztráty a tudíž je možné mít neustále své benefity a bodové zůstatky pod kontrolou, což v případě poukázek není možné. Pro společnosti a zaměstnavatele mají tyto karty výhodu v tom, že přinášejí ušetření provozních nákladů a menší administrativu. Navíc je pro zaměstnavatele jednodušší poskytování zaměstnaneckých bodů nebo finančních benefitů na kartu, jelikož k tomu stačí „pár kliků“ a zaměstnanci se na účet karty převede hodnota benefitu, kterou následně může uplatnit v provozovnách, které tuto službu podporují. Poukázky byly také limitovány tím, že jejich platnost byla zpravidla jeden rok či maximálně 2 roky, což se u předplacené karty vylučuje. Po celou dobu, co je karta aktivní je účet stále funkční a tím pádem může zaměstnanec kdykoliv finanční hotovost na kartě využít, i kdyby to bylo například pouze při určitých událostech nebo jednou za pár let. (Ticket Benefits card, © 2007)

Můj osobní názor na tento systém odměn je jistě pozitivní, jelikož jsem se osobně setkal s využíváním nejrůznějších poukázek, ať už od společnosti Ticket Benefits, Sodexo nebo

Chéque Déjeuner. Záleží vždy na vkusu každého zaměstnance, nicméně elektronická karta, kterou má zaměstnanec možnost mít neustále u sebe je dle mého názoru efektivnější a praktičtější, než papírové poukázky s omezenou platností. Zavedení tohoto systému bych jistě u svého budoucího zaměstnavatele ocenil jedině pozitivně.

Předplacená karta společnosti Ticket Benefits je uvedena na obrázku (Obr. 2).

Obr. 2. Předplacená karta společnosti Ticket Benefits (Měšec, © 2009)

2.4 Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity

Jak odměnit a motivovat zaměstnance, aby odváděli co nejstabilnější a maximální pracovní výkony nejen pro sebe, ale také pro plnění cílů a vizí organizace? Tuto otázku si jistě klade řada managementů společností, což je velmi důležité, jelikož odměňování a motivace zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Udržet si v podniku zaměstnance je pro mnohé společnosti alfou a omegou úspěchu. Většinou lze tvrdit, že nejdůležitějším a nejatraktivnějším zaměstnaneckým benefitem jsou odměny ve formě finanční motivace, ať už jsou to třinácté platy nebo prémie či příplatky ke mzdě (platu). Mezi nejatraktivnější zaměstnanecké výhody patří jeden nebo dva týdny dovolené navíc nebo flexibilita v rámci pracovní doby. Již dlouhou dobu se na předních místech v atraktivitě zaměstnaneckých odměn drží služby jako homeoffice nebo sickdays, je však třeba dodat, že ne všechny společnosti tyto možnosti poskytují. Pokud se zaměříme na

zmiňovanou dovolenou navíc nebo flexibilitu v rámci pracovní doby, pak lze konstatovat, že pět týdnů dovolené a pružná pracovní doba jsou už zároveň nejčastěji poskytované benefity. Tyto výsledky přinesla za období 2011 – 2012 (druhé pololetí 2011 a první pololetí 2012) studie Salary & Benefits Guide mezinárodní personální agentury Robert Half. V níže uvedených dvou tabulkách (Tab. 1 a Tab. 2) lze vidět nejčastěji poskytované benefity zaměstnavateli a nejvíce oceňované benefity ze strany zaměstnanců. (Businessinfo, © 2012)

Tab. 1. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity zaměstnavateli v ČR (Vlastní zpracování)

Nejčastěji poskytované benefity zaměstnavateli v ČR	
1. pět týdnů dovolené	71 %
2. stravenky	65 %
3. pružná pracovní doba	40 %
4. notebook	34 %
5. občerstvení a nápoje	25 %

Tab. 2. Nejhodnotnější zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců v ČR (Vlastní zpracování)

Nejhodnotnější zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců v ČR	
1. pět týdnů dovolené	63 %
2. šest týdnů dovolené	61 %
3. homeoffice (možnost práce z domova)	52 %
4. soukromý automobil i k soukromým účelům	40 %
5. pružná pracovní doba	35 %

Dle ředitele společnosti Robert Half International pro Českou republiku Aleše Křížka: *„Zatímco před několika lety si zaměstnanci cenili především příležitosti dalšího vzdělávání, dnes preferují možnost delší dovolené a flexibilitu práce. Zaměstnanci velmi oceňují, pokud jim zaměstnavatel umožní využívat pružnou pracovní dobu nebo homeoffice (možnost práce z domova),“* (Businessinfo, © 2012)

Z kategorie *„klasických“* benefitů, poskytovaných zaměstnancům, se z loňského roku udržely notebook, občerstvení na pracovišti a stravenky. V minulosti patřily mezi nejatraktiv-

nější zaměstnanecké výhody možnosti dalšího vzdělávání, jazykové kurzy a odborné vzdělávání. V současné době již nejsou tak ceněné, ale stále se udržují mezi desítkou nejatraktivnějších zaměstnaneckých odměn. Od roku 2009 se jejich atraktivnost však každoročně snižuje. Namísto těchto zaměstnaneckých výhod lidé upřednostňují více volna. I přes poměrně solidní rok 2011 si lidé v práci připadají stále více přetížení. Sice se v roce 2011 výrazně nepropouštělo, přesto zaměstnanci pocítili tlak na svou maximální efektivitu. To je i jeden z důvodů, proč lidé ztrácejí potřebný čas pro další vzdělávání a vzdělávací kurzy a raději si od práce odpočinou a získají pár dní volna navíc, ať už pro odpočinek, nebo pro vyřízení soukromých záležitostí, na které nezbyl při pracovním vytížení čas. Proto se benefity v podobě pěti a šesti týdnů dovolené stávají stále více atraktivní a v žebříčku oblíbenosti mezi zaměstnanci se dostaly na první pozice. (Novotný, 2012)

Paradoxem této skutečnosti je fakt, že pět až šest týdnů dovolené je pro zaměstnance technicky nereálných, jelikož jsou natolik pracovně vytížení a mají tolik práce, že si nestihnou dovolenou vybrat. Z hlediska odměňování stojí za zmínku například také stále atraktivnější poskytování příspěvků na penzijní připojištění, které v tuzemsku poskytuje již 80 % společností. (Novotný, 2012)

Mezi zaměstnanci, kteří pracují v oblasti zákaznického servisu, je nejvíce oceňovanou zaměstnaneckou výhodou tzv. flexipass (jedná se o poukázku na sport, kulturu, spotřební zboží apod.). (Businessinfo, © 2012)

2.4.1 Vliv ekonomické krize na poskytování zaměstnaneckých benefitů

Jak již bylo zmíněno, od období krize neustále více a více klesá atraktivnost a také poskytování zaměstnaneckých benefitů v podobě vzdělávacích a jazykových kurzů. Ukázalo se však, že tento způsob motivace a odměňování je výrazně nákladnější pro podnikový management, než například klasické poukázky na stravování, které zaměstnavatel dotuje buď zcela, nebo pouze v určité části. Pokud v období krize a pokrizovém období byly odebírány nebo snižovány zaměstnanecké benefity, týkalo se to v nejvyšší míře jazykových kurzů a také třináctých platů. Na nejvyšších pozicích z hlediska poskytování a atraktivnosti zaměstnaneckých výhod vystřídaly jazykové kurzy a vzdělávání benefity typu zaměstnaneckých dovolených navíc, případně zmiňovaný homeoffice. Své náklady společnosti omezují také v oblasti pořádání firemních večírků a teambuildingů. (Němečková, 2009)

2.4.2 Daňově zatížení zaměstnaneckých benefitů

Při volbě určitých zaměstnaneckých benefitů musí každá organizace myslet také na skutečnost, že některé druhy těchto výhod mají daňové a odvodové výhody, což je jistě pozitivním faktem a vypovídá to také o síle a atraktivnosti benefitu v očích organizace. Aspektem je v tomto případě nejen vlastní daňová uznatelnost nákladů, ale také povinnost odvádět z těchto nákladů pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. (Macháček, 2010; Pelc, 2009)

Mezi nejoblíbenější daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity patří například stravenky, vzdělávací a jazykové kurzy, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na očkování, příspěvek na dovolenou či cestování. (Běťák, 2010)

Naproti tomu nejoblíbenějšími daňově nezvýhodněnými benefity jsou služební mobilní telefon, služební automobil, věcné dary, sport, třináctý plat, zaměstnanecké půjčky, kultura či například flexi poukázky. (Běťák, 2010)

3 MOTIVACE V BANKOVNÍM SEKTORU

Hospodářská krize se dotknula a dotýká nejen ekonomik a firem, ale zasáhla také významnou měrou i každého člověka, ať už působil na pozici manažera, řadového zaměstnance, nebo jako podnikatel. Mezi společnosti, které se systematicky věnují lidským zdrojům a jejich rozvoji, patří bezesporu také banky. Personální oddělení bank a v podstatě každý manažer musí věnovat pozornost problematice motivace a stabilizace zaměstnanců. Mezi bankami je velice silný konkurenční boj a s ním je spojeno úsilí většiny manažerů disponovat sehranými a výkonnými pracovními týmy, z těchto týmů případně uvolnit nekvalitní zaměstnance, kteří nejsou ztotožněni s firemními cíli a jejichž výkon neodpovídá požadavkům zaměstnavatele. Nejde však jen o to, takové týmy mít, ale i udržet si je nejen v době krize, ale i po jejím skončení. Pokud to například umožní rozpočet banky, obohatit týmy o nové odborníky, ať už z trhu práce nebo přímo od konkurence. Někteří vidí výhodu v tom, že v důsledku snižování stavu zaměstnanců v mnoha firmách je možné snadněji získat kvalitní kandidáty na specifické pozice, s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi, což před krizí snadné zdaleka nebylo. (Němečková, 2009)

3.1 Motivace a stabilizace manažerů

Pokud se srovnají výsledky průzkumů z předkrizového období v roce 2008 a z průběhu krize v roce 2009 je zřejmé, že k určitému posunu v oblasti motivace a stabilizace manažerů bankovního sektoru došlo. U všech respondentů byly silně motivující vnitřní faktory motivace, které si zaměstnanec vytváří sám a které jsou odrazem jeho osobnosti, což je důvod, proč se tak rychle a poměrně často nemění. Na počátku krize byly pro manažery v bankovním sektoru nejatraktivnější odměny formou dalšího profesního a kariérního růstu, dále pak finanční odměny zahrnující bonusy a benefity a své stabilní místo z hlediska motivace zde měla také důležitost vykonávané pozice a dobré jméno zaměstnavatele. (Jílek, 2007; Kajzar, 2008)

3.2 Motivace a stabilizace řadových zaměstnanců

V případě zaměstnanců bankovního sektoru, kteří nezastávají manažerské pozice, se projevy hospodářské krize přirozeně odrazily mnohem více, než u manažerských pozic. Nejdůležitější položkou pro tyto zaměstnance totiž byla jistota práce, která je dostatečně motivovala k maximálnímu pracovnímu výkonu. Velkou váhu zaměstnanci přikládali také finanční odměně s možností odměn a bonusů, dále zajímavosti práce, přátelskému a nápomoc-

nému pracovnímu kolektivu, kvalifikovaným a spravedlivým nadřízeným a v neposlední řadě dostatku informací, nutných k výkonu pracovních povinností. (Koubek, 2000)

3.3 Snižování nákladů v bankovním sektoru

V době krize se banky stejně jako všechny ostatní firmy snaží snižovat náklady na minimum. Výrazné úspory byly zaznamenány v oblasti finančních odměn. Dále se úspory týkaly původně plánovaných investičních záměrů, ale i snahu snižovat náklady na údržbu stávající infrastruktury, což odpovídá hospodářské situaci. Alarmující je však skutečnost, že se nejvíce projevily úspory nákladů na školení a další vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací kurzy nebo účasti na odborných konferencích. Pravdou je, že vzdělávání zaměstnanců patří mezi nákladově velmi náročné položky, jejichž zrušením je okamžitě viditelná úspora. Avšak z dlouhodobého hlediska je to velmi nebezpečný přístup, který se ve firmě může negativně projevit od odborného zaostání zaměstnanců až po jejich odchody z firmy a s tím související zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, neboť jedním z důležitých faktorů motivace uváděných drtivou většinou zaměstnanců bank je možnost odborného růstu a další vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Je pochopitelné, že se každá firma snaží okamžité náklady stlačit na minimum a úhrady za školení patří mezi ty nákladové položky, které jsou okamžitě vidět. Přesto je však důležité nahradit po časově omezenou dobu plošná externí školení například interními školeními a pro konkrétní zaměstnance na důležitých, zejména manažerských pozicích provést důsledný výběr školení, jelikož jen vzdělaní zaměstnanci s aktuálními informacemi mohou pomoci vyvést firmu ze spleti nástrah, které nám krize připravila. (Němečková, 2009)

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM A JEHO STRUKTURA

Motivační program (systém) společnosti vychází z poznatků o motivačních zdrojích zaměstnanců a charakteru pracovního jednání. Úkolem motivačního programu je optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce a optimální využití pracovní síly při splnění cílů a úkolů dané organizace. Části, které musí motivační program vždy zahrnovat, jsou (Gregar, 2010):

- způsob nakládání s finančními odměnami,
- postup personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců,
- pracovní hodnocení,
- vytváření pracovních podmínek,
- rozvoj vnitrofiremní komunikace
- vytváření pracovních vztahů apod.

Motivační program musí být nastaven diferencovaně pro různé skupiny zaměstnanců a musí také vystihovat charakteristické vlastnosti každého podniku. Důležité je zveřejnění a srozumitelná formulace. Motivační program bývá obvykle uveřejněn v brožuře, která charakterizuje činnost organizace a zásady řízení lidských zdrojů. V motivačním programu jsou vystihovány specifické rysy společnosti a odráží snahu o prosperitu firmy. Prosperity firmy je dosahováno tehdy, jestliže se faktory vyvolávající výkonnost, tvořivost a spokojenost zaměstnanců budou shodovat s faktory zajišťujícími rozvoj podniku. (Gregar, 2010)

4.1 Tvorba motivačního programu

Nezbytnou součástí tvorby každého motivačního programu je nutnost znalosti motivů zaměstnanců a dalších charakteristik jejich osobností. Je nutno vycházet ze strategie lidských zdrojů společnosti a celkové strategie dané společnosti. Tvorba motivačního programu zahrnuje následující kroky (Dvořáková, 2007):

- Zjistit stav a účinnost základních motivačních faktorů k práci a faktorů pracovní spokojenosti. Jsou využívána například dotazníková šetření či osobní rozhovory. V dnešní době jsou tyto činnosti ve většině případů outsourcovány, případně je využíváno pomoci externích psychologů či poradců v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato cesta je však přirozeně finančně náročnější, než kdyby byl výzkum provádět interně a vzhledem ke skutečnosti, že v současné době většina podniků nedisponuje velkým množstvím přebytečného finančního kapitálu, pak je jistě efektivnější vol-

ba, provádět výzkum interně a využít toho, že manažer společnosti dobře zná své zaměstnance.

- Nyní je nutné charakterizovat motivační klima společnosti, které vychází ze zjištěného stavu a charakterizuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Jsou také specifikovány mezilidské vztahy a vztahy mezi zaměstnavateli.
- Další fáze zahrnuje definici cílů motivačního programu. Zahrnuje určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako podmínky splnění cílů společnosti.
- Dalším krokem je určení a definice nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou zde zahrnuty postupy a opatření, která mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivit a zájmu zaměstnanců. Zdali bude motivační program úspěšný, spočívá v tom, jak jsou definovány všechny možné faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Zde jsou zahrnuty nejen hmotné aspekty, jako jsou různé typy zaměstnaneckých výhod a odměn, tak také nehmotné aspekty, jako je zkvalitnění oblasti výběru a hodnocení pracovníků, zvyšování odborných znalostí apod. Pro stabilitu a kvalitní nastavení motivačního programu je nutné dodržet následující opatření (Dvořáková, 2007):
  a) zkvalitnit výběr a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje,
  b) vytvořit účinný mzdový systém a zaměstnanecké výhody, a to vše na základě objektivních metod hodnocení kvality výkonu zaměstnanců,
  c) sestavit systém péče o sociální rozvoj zaměstnance, včetně aktivit volného času,
  d) zajištění oblasti rozvoje zaměstnanců,
  e) opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli,
  f) zpracování systému účasti na výsledcích společnosti a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách týkajících se organizačního rozvoje.
- Motivační program musí být zpracován jako ucelený koncepční dokument, je nutné stanovení postupu realizace, časové rozvržení a odpovědnost za jeho realizaci.

5 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Management a řídící orgány každé společnosti očekávají od zaměstnanců, že budou dosahovat co nejlepších výsledků, a proto musí také vytvořit pracovní prostředí a motivační faktory a procesy, které zaměstnancům k dosahování těchto výsledků pomohou. Chtějí-li lidé dosáhnout určitých cílů a uspokojení určitých potřeb, pak pro toto dosažení podnikají kroky, o kterých jsou přesvědčeni, že ke splnění daných cílů povedou.

Mají-li zaměstnanci pocit, že je jejich činnost či zaměstnání podnětné a vnitřně zajímavé, pak lze tuto motivaci charakterizovat jako vnitřní. Faktory, které tuto motivaci ovlivňují, si tedy zaměstnanci vytváří sami v sobě. Opakem vnitřní motivace je tedy motivace vnější, která je naopak vyvíjena ze strany společnosti nebo organizace a dá se charakterizovat jako cokoliv, co se vytváří pro to, aby byli zaměstnanci motivováni. Vnitřní faktory, charakterizující kvalitu pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož vycházejí přímo z jedince a nejsou mu vnucovány z vnějšího prostředí.

Zaměstnanecké benefity (zaměstnanecké výhody), jsou určité formy odměn, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům za to, že pro něj odvádějí určitý pracovní výkon a pomáhají společnosti k rozvoji a dosahování podnikových cílů. Motivační charakter je jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatel svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody poskytuje. Jde o to motivovat zaměstnance k lepším výkonům, které v celkovém důsledku povedou k dosažení podnikových cílů a splnění požadavků ze strany vlastníků.

Pro účinné nastavení poskytování zaměstnaneckých výhod je třeba zvolit vhodné kroky pro zavedení motivačního programu, který je založen faktorech a odměnách, které dané zaměstnance nejvíce motivují k podávání lepších výkonů. V současné době jsou moderní flexibilní motivační systémy, které se pružně přizpůsobují potřebám každého zaměstnance. Jedním z moderních trendů je například cafeteria systém.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány při zpracování praktické části této diplomové práce:

H1: Více než 60 % zaměstnanců call centra je spokojeno s hodnocením pracovních výkonů ze strany vedení call centra.

H2: Více než 70 % zaměstnanců call centra je spokojeno s finančním ohodnocením své pracovní pozice.

H3: Více než 65 % zaměstnanců call centra je spokojeno se sdílením důležitých informací na pracovišti.

H4: V případě možnosti výběru by více než 80 % zaměstnanců preferovalo benefity finančního charakteru oproti benefitům nefinančním.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S.

Komerční banka, a.s. (dále jen „KB“) je mateřskou společností finanční Skupiny KB a je také součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Tato banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovnictví a je všem dostupná prostřednictvím sítě poboček, přímého bankovnictví a vlastní distribuční sítě. (Komerční banka, a.s., © 2012)

Obsluha korporátní klientely KB je rozdělena do dvou segmentů, pro něž jsou parametrem obvykle roční obrat (tržby) klienta a škála produktů, které klient využívá. Společnosti, které disponují obratem od 60 do 1 500 mil. Kč, jsou obsluhovány zpravidla na obchodních centrech segmentu Corporate.

Klienti s vyšším obratem, než 1 500 mil. Kč, jsou obsluhováni většinou divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a Bratislavě. KB se za dobu své existence stala 5x bankou roku, naposledy v letech 2011 a 2012. (Komerční banka, a.s., © 2012)

Logo společnosti KB, a.s. je znázorněno na obrázku (Obr. 3).

Obr. 3. Logo společnosti KB, a.s. (Komerční banka, a.s., 2012)

6.1 Historie společnosti Komerční banka, a.s.

Historie společnosti KB, a.s. se datuje od roku 1990. Bližší údaje charakterizující tuto společnost jsou uvedeny níže (Komerční banka, a.s., © 2012):

- **1990** – Komerční banka byla založena jako státní instituce.
- **1992** – proběhla transformace na akciovou společnost. Akcie KB byly kótovány na Burze cenných papírů Praha a v RM – Systému již od jejich vzniku.
- **1995** – obchodují se globální depozitní certifikáty (GDR) zastupující akcie KB na Burze cenných papírů v Londýně (London Stock Exchange).
- **2001** – Société Générale koupila státní 60% podíl v Komerční bance. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele.
- **2006** – KB, a.s. odkoupila také zbývající 60% podíl v Modré pyramidě, čímž banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice, a mohla tak dále rozšiřovat své retailové aktivity.
- **31. 12. 2010** – nabyla účinnost přeshraniční fúze sloučením Komerční banky a Komerční banky Bratislava. Nástupnickou společností se stala KB, a.s., která pokračuje v aktivitách na Slovensku prostřednictvím své pobočky.

6.2 Profil call centra Zlín společnosti Komerční banka, a.s.

V celé České republice disponuje KB dvěma call centry, které zajišťují kompletní telefonní servis a telemarketing pro KB v České republice. V roce 1998 bylo založeno první call centrum této banky, a to konkrétně v Liberci a po dobu deseti let zmiňovaný telefonní servis a telemarketing zajišťovalo v celé České republice pro banku samostatně.

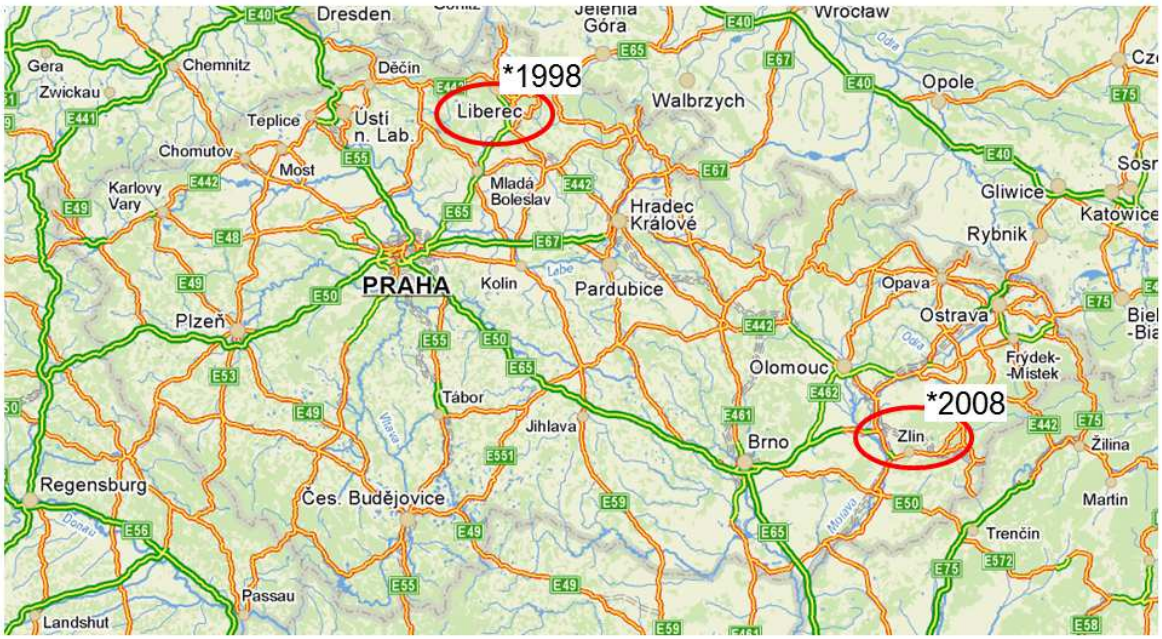
O deset let později v roce 2008 bylo ve Zlíně založeno druhé call centrum KB a došlo k rozložení telemarketingu a telefonních služeb mezi tyto call centra, jejichž počet se již do současnosti nezměnil. Rozmístění call center KB je znázorněno na mapě níže (Obr. 4). (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Prodejní a servisní týmy, které ve zlínském call centru zajišťují veškeré telekomunikační a telemarketingové služby se sestávají ze zaměstnanců na hlavním pracovním poměru (HPP) a zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru. Hlavní pracovní poměr je zprostředkován pracovní smlouvou a vedlejší pracovní poměr je uzavřen na základě Dohody o pracovní činnosti (dále jen „DPČ“).

Nejstarší a nejčastěji využívanou službou snad každé banky je zadávání platby, a proto hned při vzniku call centra v Liberci v roce 1998 vznikla také telefonní služba, nazvaná jako „Expresní linka“. Principem této služby bylo a do současnosti také je zadávání plateb

přímo prostřednictvím telefonu kdykoliv a odkudkoliv. Funkčnost této služby je 24 hodiny denně. Tato diplomová práce je svým projektem zaměřena na call centrum společnosti KB, a.s., které sídlí ve Zlíně. Základním „stavebním kamenem“ činnosti tohoto call centra je služba „Telesales“, což ve volném překladu znamená telefonní prodej, nicméně v kontextu činnosti zlínského call centra je tímto vyjádřeno poskytování veškerých servisních i informačních služeb klientům KB. Základním krédem a zároveň požadavky na zaměstnance call centra jsou loajalita, široké znalosti produktů KB, pohotovost, umění naslouchat a zároveň sondovat. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Mezi jednotlivými útvary telefonního centra (dále jen „TC“) probíhají činnosti, jako výměna informací, určování priorit či například spolupráce na kampaních. V rámci spolupráce TC a sítě poboček KB probíhají činnosti, jako předprodej produktů a sjednávání schůzek, pomoc při plnění obchodních cílů poboček, pomoc při plnění obchodních cílů banky, sdílení informací o klientech. (Interní zdroje a dokumenty)



Obr. 4. Mapové znázornění rozmístění call center společnosti KB, a.s. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

6.2.1 Základní zásady telemarketingu uplatňované v TC Zlín

V souvislosti s činností TC je jistě třeba zmínit některé ze základních zásad telemarketingu, které jsou ve zlínském TC dodržovány (Interní zdroje a dokumenty, 2012):

- představení se klientovi,

- profesionální vystupování,
- tón hlasu (intonace – tečky, čárky, pozitivní nálada, úsměv v hlase),
- uklidnění klienta,
- snaha klientovi vyhovět v souladu s postupem banky,
- klient slyší na konci drátu člověka, ne stroj či automat,
- naslouchání klientovi,
- respektování potřeb klienta,
- slušné vystupování,
- upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu,
- zjištění potřeb klienta formou dotazování,
- hezké rozloučení s klientem či utvrzení, že udělal dobře, v případě, že si koupil daný produkt či službu.

6.2.2 SWOT analýza TC Zlín

V tabulce (Tab. 3) je znázorněna SWOT analýza call centra společnosti KB, a.s. Mezi silné stránky TC Zlín lze zcela jistě zařadit silné finanční zázemí celé společnosti KB, a.s., které se odráží také na činnosti call centra. Totéž lze konstatovat také o dobrém jménu a vysoké prestiži celé společnosti. TC Zlín disponuje kvalitním zázemím pro zaměstnance, jako jsou pracovní prostředí či příjemný pracovní kolektiv. Dále jsou to důraz na BOZP, široký rozsah poskytovaných služeb a flexibilní pracovní doba pro zaměstnance na DPČ. Důležitý je také kvalitní systém hodnocení efektivity zaměstnanců, pravidelná zpětná vazba či pravidelný briefing (porady).

Slabé stránky jsou IT vybavení TC, vysoká fluktuace a nízký počet zkušených zaměstnanců na DPČ, vysoké náklady na služby oproti jiným telefonním centrům, nižší kvalita segmentace zákazníků pro cílové skupiny oslovené bankou či v neposlední řadě výskyt občasných informačních šumů mezi zaměstnanci a vedením TC Zlín.

Příležitosti jsou pro TC Zlín případný vývoj a využití nových technologií pro telemarketing a podporu prodeje. Dále je to zvyšující se nezaměstnanost, díky které může TC mít snadnější přístup k novým pracovním silám, a také zájem o pracovní pozice v TC bude mít díky tomuto rostoucí tendenci. Pozitivem může být příliv studentů do zlínského kraje díky zvyšujícímu se zájmu o studium na místních školách, což přinese opět další zájem a pracovní

sílu na pozice TC. Ze strany marketingové centrály jsou topreference telemarketingu jako hlavního marketingového myšlení banky či rozšiřování zaměstnanecké kapacity.

Hrozbami jsou zcela jistě aktivní činnost konkurence, která může zákazníky zahltit nabídkami či informačními telefonáty. Chod call centra může omezit zvyšování cen energií, dále zvyšování nákladů na hovory. Omezit činnost call centra může také změna přístupu k marketingu banky. Již několikrát byl provoz TC Zlín v minulosti omezen odstávkami elektrické energie a výpadku mobilní sítě, což je zcela jistě hrozba, kterou v budoucnu nemůže TC Zlín ovlivnit.

Tab. 3. SWOT analýza call centra společnosti KB, a.s. (Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
• silné finanční zázemí, • dobré jméno a vysoká prestiž společnosti, • silné postavení skupiny KB na trhu, • kvalitní zázemí call centra (prostředí, příjemný pracovní kolektiv), • důraz na BOZP, • široký rozsah služeb, poskytovaných zákazníkům, • flexibilní pracovní doba pro zaměstnance na vedlejším pracovním poměru, • kvalitní systém hodnocení efektivity zaměstnanců, • pravidelná zpětná vazba kvality hovorů, • pravidelný briefing, • vysokokapacitní a kvalitní systém školení zaměstnanců.	• IT vybavení call centra, • vysoká fluktuace zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru, • nižší počet zkušených zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru, • vyšší náklady na služby oproti jiným call centrům, • segmentace cílových skupin zákazníků pro jednotlivé marketingové služby, • občasné problémy s plánováním pracovních směn na vedlejším pracovním poměru, • výskyt „informačních šumů“ mezi zaměstnanci.
Příležitosti (Opportunities)	**Hrozby (Threats)**
• nové technologie pro podporu prodeje, • zvyšování nezaměstnanosti ve zlínském kraji, • zvyšující se zájem o studium na zlínských vysokých školách, • pokyn pro rozšiřování zaměstnaneckých kapacit od marketingové centrály banky, • marketingová centrála banky začne preferovat telemarketing jako hlavní marketingovou metodu.	• aktivní činnost konkurence (přehlcení zákazníků, lákání zaměstnanců), • zvyšování cen energií, • zvyšování nákladů na hovory, • změna marketingového myšlení bankovní centrály, • odstávka elektrické energie nebo mobilní sítě.

6.2.3 Matematický model SWOT analýzy TC Zlín

V souvislosti se SWOT analýzou call centra společnosti KB ve Zlíně uvedenou v tabulce (Tab. 3) byl sestaven také matematický model SWOT analýzy, který vzájemně porovnává silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami, které na call centrum společnosti KB ve Zlíně působí, a který je interpretován v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Matematický model SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

	HLAVNÍ PŘÍLEŽITOSTI	nové technologie pro podporu prodeje	zvyšování nezaměstnanosti	zvyšující se zájem o studium	rozšiřování zaměstnaneckých kapacit	preference telemarketingu	**HLAVNÍ HROZBY**	aktivní činnosti konkurence	zvyšování cen energií	zvyšování nákladů na hovory	změna marketingového myšlení	odstávka elektrické energie	+	-
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY														
silné finanční zázemí		0	0	0	0	+		0	-	-	0	0	1	2
kvalitní zázemí call centra		+	0	0	0	0		-	-	-	-	0	1	4
široký rozsah služeb		+	+	+	+	+		-	-	-	-	0	5	4
kvalitní systém hodnocení		+	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0
pravidelná zpětná vazba		+	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY														
IT vybavení call centra		+	0	0	0	0		0	-	0	-	0	1	3
vysoká fluktuace zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru		0	+	+	0	0		-	0	0	-	0	2	2
vyšší náklady na služby		-	0	0	-	+		-	-	-	0	0	1	5
segmentace zákazníků		+	0	0	0	+		-	0	0	0	0	2	2
výskyt informačních šumů		+	-	-	-	0		0	0	0	-	0	1	5
+		7	2	2	1	4		0	0	0	0	0	**16**	
-		4	1	1	2	0		5	5	4	5	0		**27**

Silné stránky x Příležitosti

Dle mého názoru případné budoucí využití nových technologií pro podporu prodeje nebude mít vliv na silné finanční zázemí, které TC Zlín ze strany společnosti KB, a.s. má. Nové technologie budou jistě představovat určité finanční investice, naproti tomu mohou chod TC optimalizovat a mohou se tím zredukovat případné náklady na provoz TC. Nicméně

nové technologie budou jistě pozitivně působit na další silné stránky TC, jako jsou kvalitní zázemí, široký rozsah služeb apod. V oblasti vztahu silných stránek TC a jeho příležitosti je pozitivně ovlivňován široký rozsah služeb všemi zmíněnými příležitostmi, které přispívají ke zkvalitnění této oblasti. Finanční zázemí společnosti může být ještě více posíleno preferencemi telemarketingu ze strany marketingové centrály banky.

Silné stránky x Hrozby

Silné stránky kvalitního zázemí call centra a rozsahu poskytovaných služeb mohou být negativně ovlivněny hrozbami aktivní činnosti konkurence, zvyšování cen energií a nákladů na hovory, a také změna marketingového myšlení ze strany marketingové centrály banky. Zvyšování cen a nákladů na energie a hovory by mohly navíc postihnout silné finanční zázemí banky.

Slabé stránky x Příležitosti

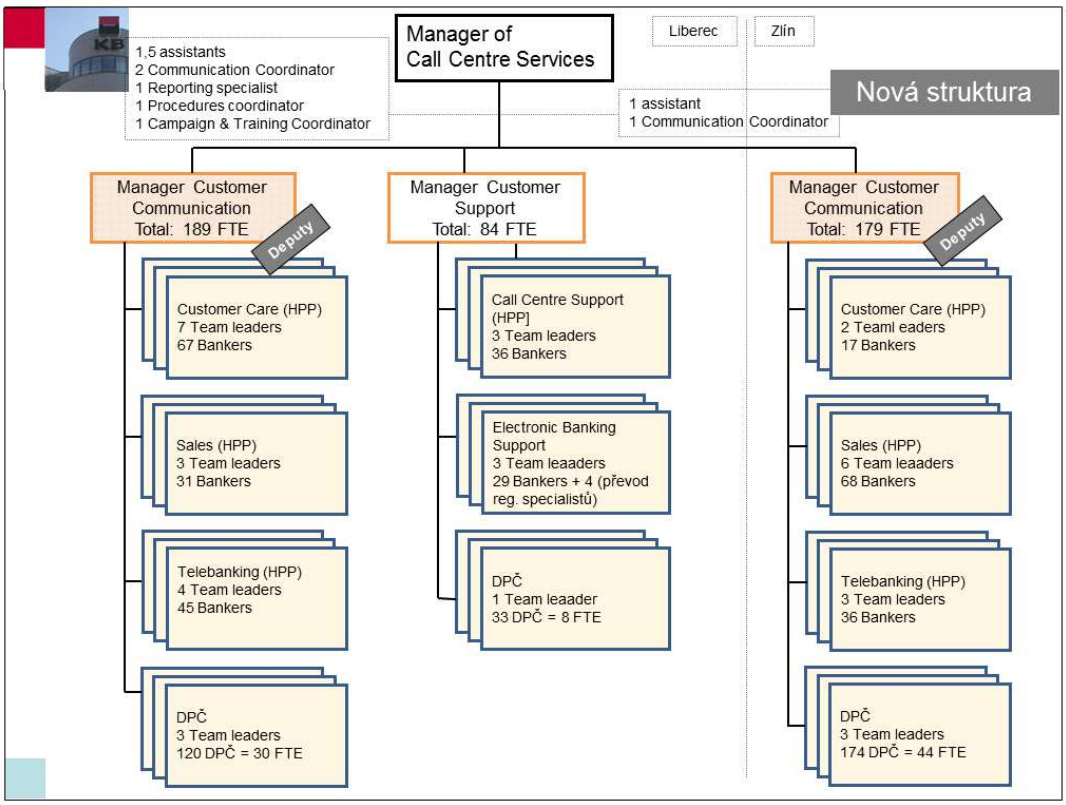
Slabá stránka IT vybavení TC může být zcela jistě eliminována novými technologiemi v oblasti podpory prodeje. Vysokou fluktuaci může v pozitivním ohledu ovlivnit zvyšování nezaměstnanosti ve zlínském kraji a také zvyšující se zájem studentů o studium na zlínských vysokých školách. Vyšší náklady na služby mohou být negativně ovlivněny novými technologiemi a rozšiřováním zaměstnaneckých kapacit, naproti tomu pozitivně se projeví preference telemarketingu ze strany centrály banky, která pozitivně ovlivní také segmentaci zákazníků. Tuto segmentaci mohou pozitivně ovlivnit také již zmíněné nové IT technologie, které mají stejný dopad také na vznik informačních šumů. Tyto informační šumy mohou být naproti tomu negativně ovlivněny zvyšující se nezaměstnaností, zvyšujícím se zájmem o studiu ve Zlíně a také rozšiřováním zaměstnaneckých kapacit.

Slabé stránky x Hrozby

Hrozba aktivní činnosti konkurence negativně ovlivňuje vysokou fluktuaci, vyšší náklady na služby, a také může mít vliv na segmentaci cílových skupin zákazníků. Ceny energií mohou přirozeně ovlivnit v negativním slova smyslu využívání nových IT technologií, a také kalkulaci nákladů za poskytované služby, ve kterých se může negativně odrazit také zvyšování nákladů na hovory. Změna marketingového myšlení bankovní centrály se může odrazit ve využívání IT technologií, fluktuaci zaměstnanců a do určité míry také vznik informačních šumů.

6.2.4 Organizační struktura TC Zlín

Na obrázku (Obr. 5) lze vidět organizační strukturu call centra Zlín, o které lze konstatovat, že je skoro stejná, jako organizační struktura call centra Liberec. Na organizační struktuře jsou znázorněny pozice vedoucích zaměstnanců, včetně jejich podřízených zaměstnanců. Nechybí ani aktuální počty o obsazení zaměstnaneckých kapacit, jak na HPP, tak na DPČ. Pod organizační strukturou nechybí vysvětlení jednotlivých vedoucích pozic, aby bylo jasné, co která zkratka vyjadřuje a jaké funkce daný vedoucí v call centru zastupuje. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)



Obr. 5. Organizační struktura TC Zlín (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Popis vybraných vedoucích pozic a jejich význam

FLC Coordinator – First Level Check Coordinator (zajišťuje kontroly dodržování procesů s cílem eliminovat rizika vzniku škody z důvodu nedodržování platných procesů. Pokud se ukáže, že nějaké procesy nejsou dodržovány, dochází k nápravě buď změnou procesu, nebo proškolením dotyčného zaměstnance).

Communication Coordinator – KoKoD – koordinátor komunikačních dovedností (zodpovídá za dodržování kvality komunikace ke klientům, zároveň je zodpovědný za rozvoj komunikačních dovedností).

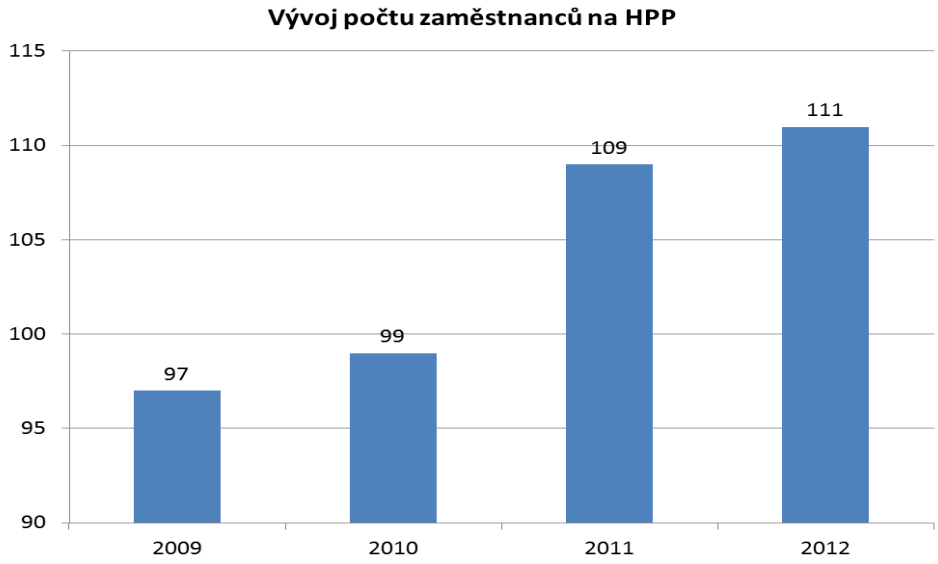
Reporting Specialist – zajišťuje přípravu veškerých reportů v rámci call centra od denních reportů k jednotlivým kampaním až po reporty měřící vytíženost lidí (průměrná promluvená doba za jednotku času, využití časového fondu atd.), vytíženost jednotlivých typů služeb (např. průměrná délka hovoru, počet hovorů, průměrná čekací doba na zvednutí hovoru atd.).

Prodecuder Coordinator – vedoucí pozice je podobná pozici FLC Coordinator, nově zodpovídá za nasazování nových procesů (postupů) do call centra a jejich pochopení lidmi.

Campaign & Training Coordinator – zodpovědnost za koordinování kampaní se zadavateli kampaní (marketing, dceřiné společnosti) s cílem optimálně vytěžovat kapacity call centra, koordinace požadavků na vzdělávání lidí v call centru ve spolupráci s útvarem vzdělávání. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

6.2.5 Míra fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců v TC Zlín

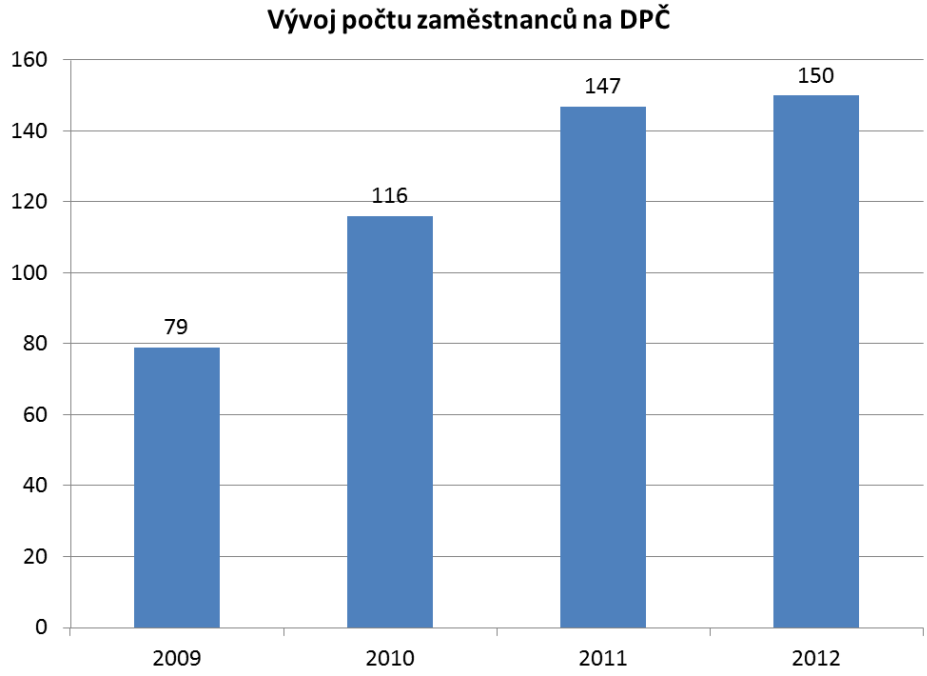
Na následujících dvou grafických znázorněních (Obr. 6 a Obr. 7) lze vidět, jak se vyvíjel počet zaměstnanců na hlavním pracovním poměru a vedlejším pracovním poměru v předchozích 4 letech, přičemž počet zaměstnanců je vždy vyjádřen k 31. prosinci daného sledovaného roku.



Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců na HPP k 31. prosinci daného sledovaného roku (Vlastní zpracování)

Jak je patrné z prvního grafického znázornění (Obr. 6), počet zaměstnanců na hlavním pracovním poměru se každoročně zvyšoval.

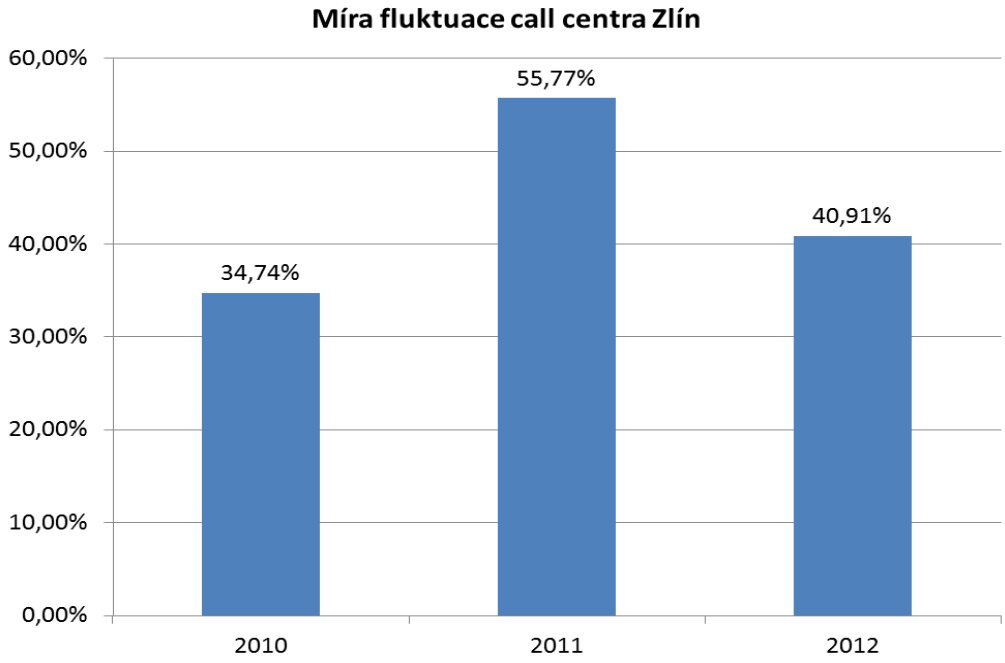
Bylo to způsobeno hlavně skutečností, že v roce 2008 bylo call centrum založeno a postupem času se každoročně zvyšovaly nároky a kapacity na jeho provoz, proto bylo třeba také zvyšovat zaměstnanecké kapacity, stejně tomu bylo také v případě zaměstnanců na DPČ, jejichž zvyšující se počet lze sledovat i na grafickém znázornění níže (Obr. 7).



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců na DPČ vždy k 31. prosinci daného roku (Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, míra fluktuace je v call centru Zlín na vysoké úrovni a zatím se nedaří ji snížit na přijatelnou úroveň.

Přesné hodnoty za celé call centrum Zlín lze vidět na níže prezentovaném obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Míra fluktuace call centra Zlín společnosti Komerční banky, a.s. (Vlastní zpracování)

Dva roky po svém založení mělo TC Zlín již třetinovou míru fluktuace a nejvýraznější komplikace se zaměstnaneckými kapacitami nastalo o rok později v roce 2011, kdy míra fluktuace překročila hodnotu 50 procent. V minulém roce se podařilo snížit míru fluktuace oproti roku 2011 o necelých 15 procent, tak jak je uvedeno na obrázku (Obr. 8).

6.2.6 Přijímání nových zaměstnanců a systém školení zaměstnanců

V oblasti přijímání nových zaměstnanců je nutné rozlišit, zda se jedná o zaměstnance na hlavním pracovním poměru, nebo o zaměstnance na vedlejším pracovním poměru neboli dohodě o pracovní činnosti.

Stanovení toho, kdy bude vypsáno výběrové řízení, je závislé především na zaměstnaneckých kapacitách. Zaměstnanci na DPČ jsou vybírání pomocí externích výběrových řízení, která jsou pořádána přímo v prostorách TC Zlín. Na hlavní pracovní poměr jsou pořádána jak interní, tak také externí výběrová řízení. Jak již bylo zmíněno, vše je závislé na kapacitách zaměstnanců, které je třeba udržovat neustále na provozuschopné úrovni. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Z hlediska školení je v TC Zlín využíváno hned několik metod. Útvar zaměstnanců na DPČ má se svými vedoucími každodenní ranní briefy se začátkem pracovní směny. Na

těchto briefech jsou probrány aktuální, důležité informace a program každého dne, případně jsou probrány připomínky a podněty od zaměstnanců.

Na hlavním pracovním poměru jsou se zaměstnanci také pořádány briefy, nikoliv však s denní pravidelností, jako u zaměstnanců na DPČ. Namísto toho vedoucí nebo chceme-li teamleadeři využívají na hlavním pracovním poměru týmové porady ve školící či zasedací místnosti, jelikož upřednostňují větší soukromí. Tímto způsobem tedy v TC Zlín probíhá sdílení důležitých informací a předávání aktuálních denních úkolů zaměstnancům. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Systém přípravy zaměstnanců na nové marketingové kampaně KB probíhá vždy ve školící místnosti a je konáno v několika termínech dle pracovních možností zaměstnanců. Jelikož se v současné době marketingové kampaně a úkoly pro TC Zlín příliš nemění, není zapotřebí zvýšeného výskytu odborných školení na jednotlivé kampaně. Informace a aktuální změny v kampaních, které pro KB zajišťuje TC Zlín, jsou mezi zaměstnance šířeny interní mailovou poštou, Intranetem, případně již zmíněnými briefy. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Všichni zaměstnanci dostávají pravidelné informace, prostřednictví mailové pošty, také o aktuálních novinkách a úspěších v KB, informace o volných pozicích v KB (tyto informace jsou poskytovány personálním oddělením TC Zlín) a samozřejmě velmi důležité je sdílení informací o aktuálních změnách, výpadcích či omezení provozu poboček, které jsou důležité pro případné zodpovězení otázek klientů a komunikaci s nimi. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ TC SPOLEČNOSTI KB, A.S. VE ZLÍNĚ

Důležitou částí diplomové práce před započetím samotné tvorby projektu je analýza současného stavu motivace zaměstnanců TC KB, a.s. ve Zlíně. Vedení TC Zlín si je vědomo nutnosti péče o své zaměstnance, nicméně je třeba vzít v úvahu také skutečnost, že na poskytování zaměstnaneckých výhod má útvar call centra omezený rozpočet a finanční zdroje, které jsou poskytovány bankou.

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců TC společnosti KB, a.s. ve Zlíně byla realizována prostřednictvím kvalitativního výzkumu (interview) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření). Zároveň při zpracování samotného projektu a jeho předprojektové analýzy bylo využito zúčastněného pozorování.

V následující části jsou tak charakterizovány zaměstnanecké výhody a ohodnocení, které TC Zlín svým zaměstnancům poskytuje.

Finanční ohodnocení

Základní mzdu zaměstnanců na HPP tvoří smluvní mzda, která se liší podle vykonávané pozice zaměstnance. Smluvní mzda je stanovena v podobě měsíční částky při odpracování sjednaného fondu pracovní doby. U zaměstnanců na prodejních útvarech může být základní mzda navýšena o finanční bonusy a benefity dle jejich úspěšnosti. V případě zaměstnanců na DPČ je finanční ohodnocení tvořeno pevnou částkou za 1 odpracovanou hodinu. Minimální fond pracovní doby je pro zaměstnance na DPČ 40 hodin měsíčně. Základní hodnota na jednu odpracovanou hodinu je CZK 70. Pokud zaměstnanec působí na své pracovní pozici dlouhodobě, je loajální a odvádí kvalitní pracovní výkony, může být hodnota jeho hodinové odměny zvýšena na CZK 80 až 90. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Poukázky společnosti Sodexo a příspěvky na stravování

Součástí pravidelného odměňování pro zaměstnance na HPP jsou také příspěvky na stravování, které jsou poskytovány prostřednictvím stravenek od společnosti Sodexo (tzv. Gastro pass). Zaměstnanci na HPP dostávají jednu stravenku v hodnotě CZK 85 denně. Zaměstnancům na DPČ tyto příspěvky na stravování poskytovány nejsou. Z hlediska poskytovaných informací je praktickou výhodou pro všechny zaměstnance zveřejňování denních nabídek a „meníček“, která jsou nabízena okolními restauracemi a zaměstnanec tak

má možnost si pro svou polední pauzu naplánovat návštěvu konkrétní restaurace dle nabídky. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Stravenky však nejsou jedinými poukázkami, které jsou v TC Zlín poskytovány. Jsou zde také využívány tzv. Flexi passy (opět od společnosti Sodexo), které jsou však zaměstnancům poskytovány pouze při splnění vybraných cílů či podání zvláště kvalitního pracovního výkonu. Zda je výkon zaměstnance hoden odměnění formou Flexi passu, rozhodují vždy daní teamleadeři jednotlivých týmů. Tato forma odměny je využívána jak na HPP, tak také na DPČ. Je však třeba konstatovat, že u zaměstnanců na DPČ je výskyt tohoto odměňování méně častý, než u zaměstnanců na HPP. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Možnosti stravování na pracovišti

Všem zaměstnancům jsou v prostorách call centra k dispozici 2 kuchyně, v kterých mají zaměstnanci k dispozici elektrospotřebiče, jako jsou lednička, mikrovlnné trouby či ohřívač vody. V těchto kuchyňkách si zaměstnanci mohou připravit lehké občerstvení a ohřát si jídlo přinesené z domova. Díky stolům s židlemi slouží kuchyně také jako menší klidné jídelny. K dispozici je také neomezené využívání průtokového automatu na studenou obyčejnou či perlivou vodu. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

V oblasti prodejních automatů disponuje call centrum kvalitním automatem na teplé nápoje a automatem na lehké občerstvení a studené nápoje. Tyto služby si však již zaměstnanci musí sami uhradit. Další možností stravování v call centru je také možnost objednávky jídel či pizzy, které jsou doručeny až do prostor call centra. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Penzijní připojištění a bankovní produkty

Tato zaměstnanecká výhoda je poskytována pouze zaměstnancům na HPP. Zaměstnanci mají možnost využívat příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění, sjednané u KB, a také mají možnost u KB využít zvýhodněných zaměstnaneckých produktů, jako jsou zaměstnanecké účty či zvýhodněné hypoteční úvěry. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

Vánoční večírek

Všichni zaměstnanci na HPP a vybraní zaměstnanci na DPČ mají možnost se zúčastnit každoročně pořádaného vánočního večírku, který je sponzorován zlínským call centrem. Večírek zahrnuje raut a možnost konzumace alko i nealko nápojů. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Interview se zaměstnanci, 2012-2013)

7.1 Počáteční průzkum mezi zaměstnanci na DPČ

Před započetím samotného dotazníkového šetření, které bylo klíčovou metodou výzkumu a analýzy současného stavu motivace v očích zaměstnanců zlínského call centra, byl proveden také výzkum mezi zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru (DPČ) formou kvalitativního výzkumu – osobních interview.

Cíl tohoto výzkumu byl po poradě s vedením call centra jasný: zjistit, jakými kroky, prostředky nebo opatřeními si zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru představují zpříjemnění pracovního prostředí, a co by přispělo k jejich vyšším pracovním výkonům.

Na přání vedení call centra byl tento průzkum proveden během jednoho dne a zúčastnilo se ho přibližně 40 % zaměstnanců na DPČ.

Preference na změnu pracovního prostředí a pracovních podmínek byly následující:

1. **Prodloužení přestávek v pracovní době** – každému zaměstnanci náleží za každou jednu odpracovanou hodinu pauza v délce trvání 3,75 min. Zaměstnanci vyslovili přání o prodloužení těchto přestávek. Ze zúčastněných toto přání vyslovilo celkem 30 % zaměstnanců.
2. **Vytvoření klidného místa pro relaxaci a odpočinek** – klidné místo například s pohovkou, sedacími pytli či křesly. Přání vysloveno celkem 28 % zaměstnanců.
3. **Barevněji laděné pracovní prostředí, víceúčelové poukázky, zvyšování odměn** – barevnější pracovní kójky či uklidňující malba, možnost častějšího odměňování formou poukázek flexi pass či příplatky nebo zvýšení hodinové mzdy pro efektivní zaměstnance. Tuto možnost preferuje celkem 20 % zaměstnanců.
4. **Uklidňující hudba do sluchátek** – v případě, pokud není uskutečňován aktivní hovor s klientem. Preferuje celkem 18 % zaměstnanců.
5. **Zkvalitnění IT vybavení call centra** – preferuje celkem 15 % zaměstnanců.

6. **Ostatní návrhy** – více zeleně v prostorách call centra, automat na kávu do kuchyně (pressovač na kávu, kávovar apod.), vlhčené ubrousky – preference celkem 10 % zaměstnanců.

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Na základě analýzy současného stavu systému motivace v TC Zlín a rozdělení zaměstnanců na pracovní poměr HPP a DPČ byly formulovány dva dotazníky, které jsou uvedeny v příloze (Příloha – PI a Příloha – PII). Tyto dotazníky byly zaměřeny na základní okruhy týkající se motivace zaměstnanců a na požadavky, které byly formulovány vedením call centra Zlín.

Při osobním rozhovoru s teamleadery byly formulovány následující požadavky, kterých chce vedení call centra zvýšením motivace u zaměstnanců dosáhnout, a které byly pro mne výchozí při zpracování dotazníků (Rozhovor s vedením call centra Zlín, 2012):

- posílit stabilitu zaměstnaneckých kapacit a snížit fluktuaci zaměstnanců,
- zvýšit zaměstnaneckou spokojenost,
- zkvalitnit spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci call centra a bankovními poradci na pobočkách KB, a.s.,
- minimalizovat odchod zaměstnanců na DPČ ke konkurenčním bankovním ústavům (minimalizovat „výchovu“ zaměstnanců DPČ pro konkurenci).

Dotazník byl strukturován a zaměřen na stávající spokojenost zaměstnanců, jejich vnímání současné motivace, a také jejich pohled a přání na budoucí zvýšení motivace a zkvalitnění motivačního systému. Součástí jsou samozřejmě také demografické otázky v závěru dotazníků pro přesnější segmentaci zaměstnanců. Dotazník pro zaměstnance na HPP se sestává z 19 otázek a pro zaměstnance na DPČ ze 17 otázek.

Dotazníkové šetření probíhalo během celého měsíce února 2013. Návratnost distribuovaných dotazníků je uvedena v tabulce (Tab. 5)

Tab. 5. Návratnost distribuovaných dotazníků (Vlastní zpracování)

Zaměstnanci HPP a DPČ	Množství rozdaných dotazníků	Množství vrácených dotazníků	Návratnost v %
HPP	99	74	74,75 %
DPČ	75	53	70,67 %
Celkem	**174**	**127**	**72,99 %**

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Při vyhodnocování dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci na DPČ a HPP, bylo využito softwarového nástroje Microsoft Excel. Zjištěné odpovědi a názory zaměstnanců byly zároveň graficky zpracovány pro přehlednost získaných výsledků a jejich procentuální vyjádření. Závěry byly vyvozovány z klíčových otázek, které byly společné jak pro DPČ, tak také pro HPP a které jsou popsány níže:

1. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování, sociální zařízení) na Vašem pracovišti?
2. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své pracovní pozice?
3. Jste s poskytovanými faktory spokojen/a?
4. Motivují Vás vybrané faktory k vyšším pracovním výkonům?
5. Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulu byste preferoval/a?
6. Jsou pokyny, úkoly, cíle kampaní a důležité informace potřebné pro výkon Vašeho zaměstnání vždy srozumitelné?
7. Jste spokojen/a se sdílením těchto důležitých informací?

Na základě odpovědí zaměstnanců na výše uvedené otázky a také jejich návrhy na zlepšení stávajících stavů jednotlivých oblastí byly vyvozeny návrhy a připomínky, které se stanou podkladem pro zpracování projektové části, tedy vytvoření projektu na zvýšení motivace zaměstnanců call centra společnosti KB, a.s. ve Zlíně.

Stanovení hypotéz

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem – jedná se o tyto hypotézy:

H1: Více než 60 % zaměstnanců call centra je spokojeno s hodnocením pracovních výkonů ze strany vedení call centra.

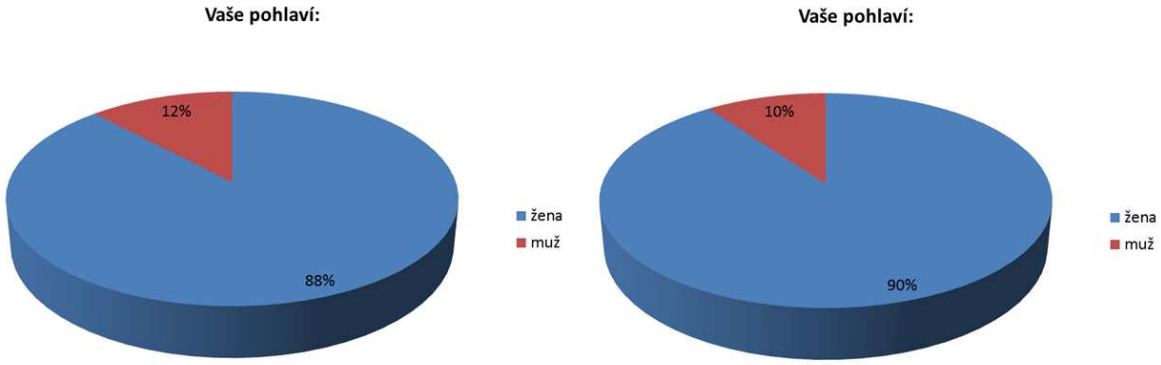
H2: Více než 70 % zaměstnanců call centra je spokojeno s finančním ohodnocením své pracovní pozice.

H3: Více než 65 % zaměstnanců call centra je spokojeno se sdílením důležitých informací na pracovišti.

H4: V případě možnosti výběru by více než 80 % zaměstnanců preferovalo benefity finančního charakteru oproti benefitům nefinančním.

Charakteristika dotazovaných zaměstnanců z pohledu pohlaví

Na úvod je třeba zmínit složení zaměstnanců call centra Zlín z pohledu jejich pohlaví. Je zcela zřetelné z grafického znázornění (Obr. 9), že v zaměstnanecké struktuře převažují převážně ženy a množství zaměstnanců mužů nedosahuje ani u DPČ ani u HPP deseti procent.



Obr. 9. Grafické vyhodnocení struktury zaměstnanců call centra z pohledu jejich pohlaví na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

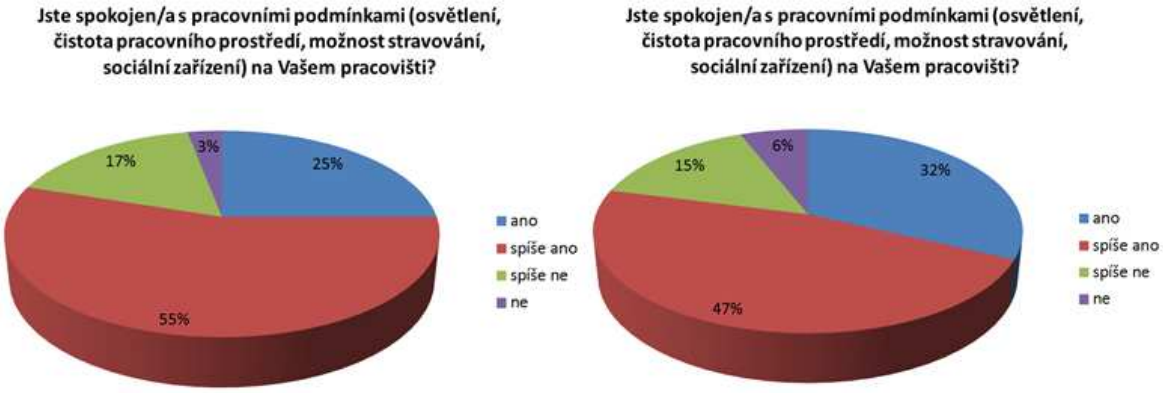
Dle odpovědí zaměstnanců byly jednotlivé oblasti vyhodnoceny následovně:

Pracovní prostředí

Na základě získaných odpovědí na spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami lze konstatovat, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s touto oblastí.

Nicméně se vyskytly určité připomínky a určité důvody nespokojenosti zaměstnanců, jejichž odstraněním by se jistě spokojenost zaměstnanců zvýšila a motivace by tímto byla zcela jistě pozitivně podpořena.

Grafické vyhodnocení této oblasti je uvedeno na níže prezentovaném obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Grafické vyhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím a pracovními podmínkami na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

S pracovními podmínkami je převážně spokojeno 80 % zaměstnanců na DPČ a 79 % zaměstnanců na HPP. Lze tedy pozorovat, že v této oblasti se zaměstnanci na obou pracovních poměrech shodli téměř identicky a nehrálo zde roli jejich rozdělení na vedlejší a hlavní pracovní poměr.

Největší nespokojenost byla zapříčiněna prašností a nečistotou pracovního prostředí, jelikož personál pro úklid má často zakázán přístup do pracovních prostor call centra z důvodu dodržování bezpečnosti osobních údajů a bankovního tajemství.

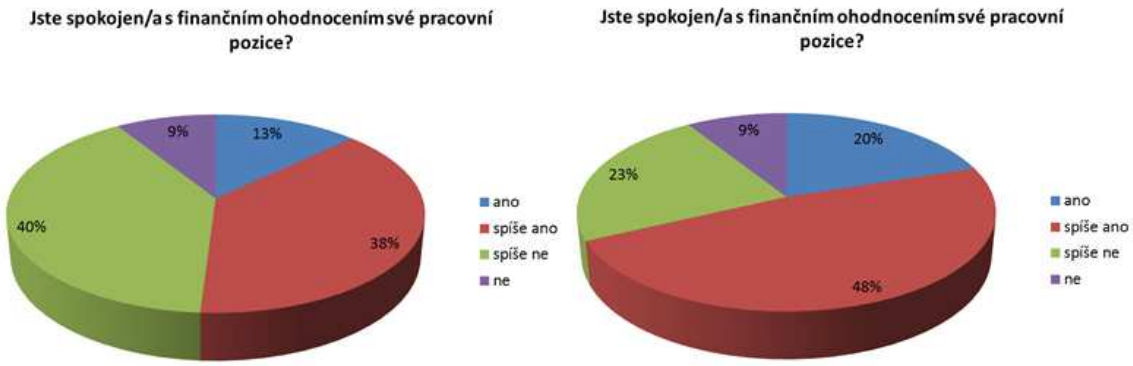
Zlepšení by zaměstnanci také ocenili v oblasti možností a kvality stravování v call centru. Byly vysloveny návrhy jako například hromadné objednávky jídel do call centra v rámci obědů či rozšíření a zkvalitnění prostor kuchyněk pro přípravu a ohřívání domácích pokrmů.

Finanční ohodnocení a mzdy

V otázce finančního ohodnocení se již, dle očekávání, projevila vedlejší a hlavní pracovní pozice zaměstnanců v call centru. V případě zaměstnanců na HPP je převážně se svým ohodnocením nespokojeno 32 % zaměstnanců, kdežto v případě zaměstnanců na DPČ je to skoro polovina, přesněji vyjádřeno 49 % nespokojených zaměstnanců.

Tento fakt lze odůvodnit hlavně skutečností, že zaměstnanci na HPP mají přirozeně stanovenu základní pevnou složku mzdy, která je výrazně vyšší, než je maximálně možný výdělek u zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru a která je navíc navyšována o finanční bonusy a prémie. V případě zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru je finanční ohodnocení tvořeno pevnou částkou za odpracovanou hodinu dle výkonnosti zaměstnance

a tato částka není nijak navyšována o finanční bonusy. Grafické vyjádření je znázorněno na obrázku (Obr. 11).



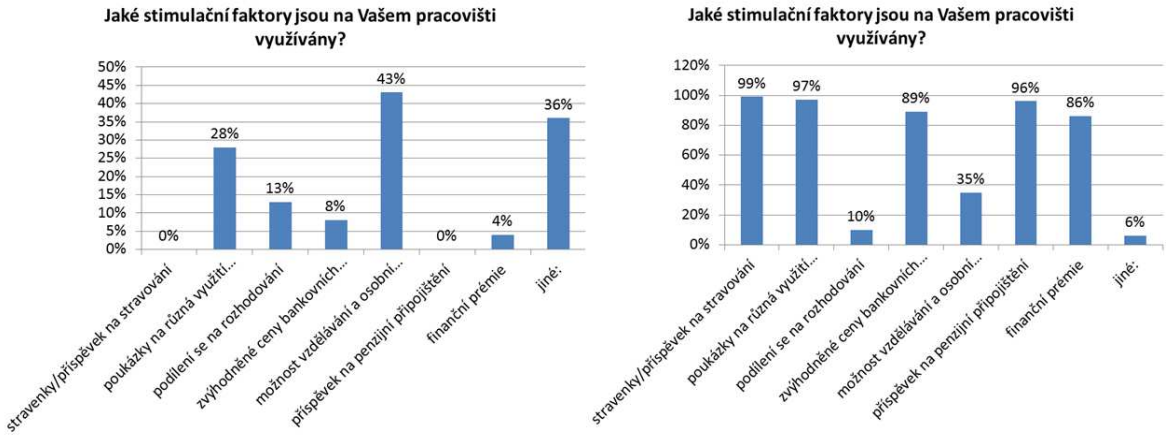
Obr. 11. Grafické vyhodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením a mzdami na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

Podle zaměstnanců je hlavní problém v oblasti finančního ohodnocení výše finančního ohodnocení v porovnání s jinými call centry, dle jejich informací a zkušeností jsou zde mnohdy mzdy až 2x vyšší než v call centru Komerční banky, a.s. Navíc podle jejich názoru je na jejich pracovní pozici silný nepoměr mezi náročností a obsáhlostí práce a jejím finančním ohodnocením.

Stávající zaměstnanecké výhody

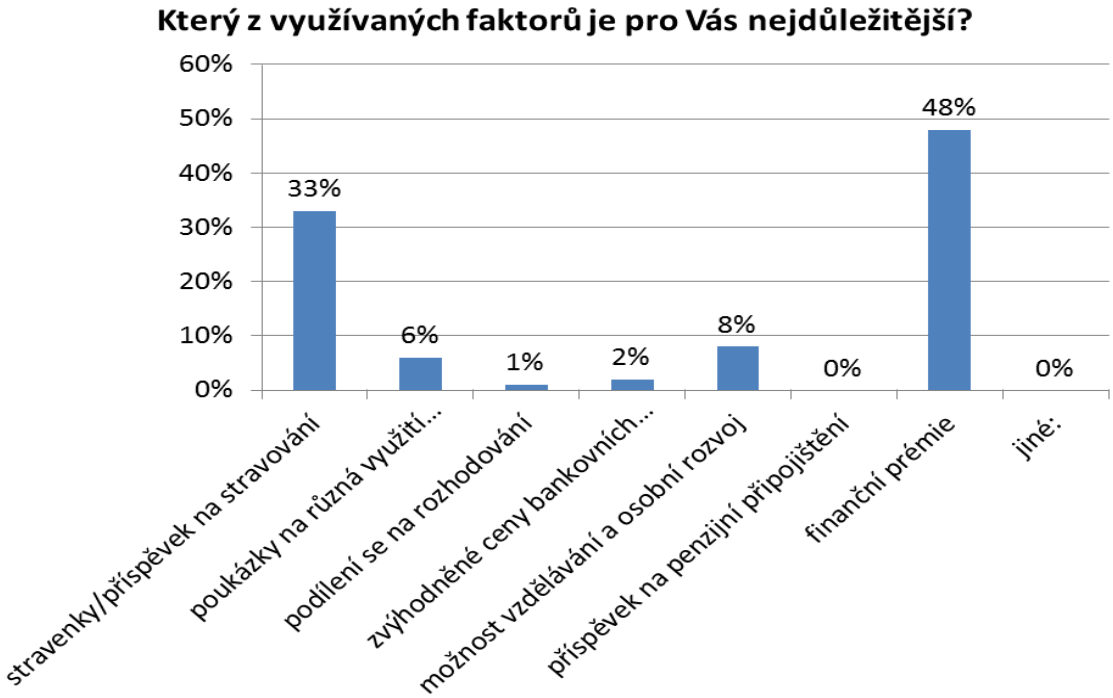
Významné a vůbec největší rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců na DPČ a HPP nastaly v oblasti spokojenosti se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. Je třeba v úvodu zmínit, že zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru nepobírají žádné pravidelné zaměstnanecké výhody kromě svého finančního ohodnocení. Naproti tomu zaměstnanci na hlavním pracovním poměru pobírají pestrou škálu zaměstnaneckých výhod a benefitů. Těmito výhodami a benefity jsou například stravenky, poukázky flexi pass, příspěvky na penzijní připojištění od zaměstnavatele, zvýhodněné ceny bankovních produktů a služeb či například finanční prémie dle provedených pracovních výkonů a kvality odvedené práce.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů bylo prvním krokem zjištění, jaké stimulační faktory jsou zaměstnancům na hlavním a vedlejším pracovním poměru poskytovány a jak zaměstnanci vnímají benefity, které jsou pro ně určeny. Výsledné grafické znázornění lze pozorovat níže (Obr. 12).



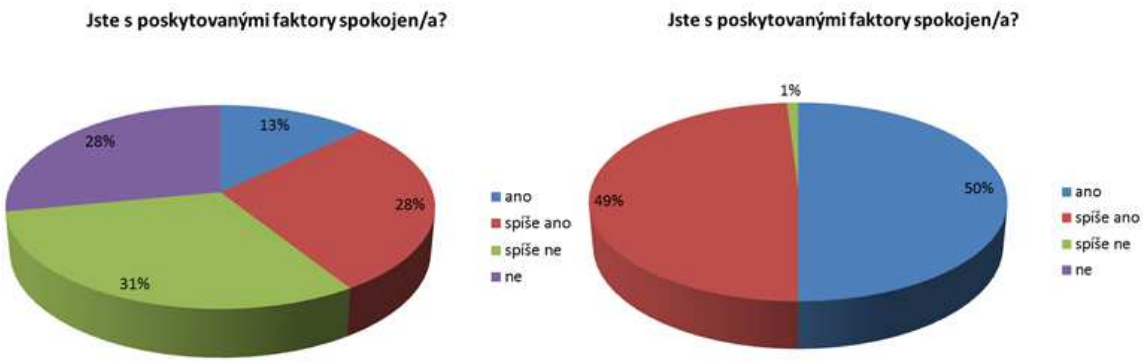
Obr. 12. Grafické znázornění poskytovaných stimulačních faktorů zaměstnancům na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

Na základě průzkumu poskytovaných stimulačních faktorů a počátečních interview se zaměstnanci bylo zjištěno, že jsou zaměstnanecké výhody pravidelně poskytovány pouze zaměstnancům na hlavním pracovním poměru. Z toho důvodu bylo dále zjišťováno, který ze zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnance nejdůležitější, který nejvíce preferují. Graficky lze tuto skutečnou realitu vidět na obrázku (Obr. 13).



Obr. 13. Grafické znázornění preference zaměstnaneckých benefitů mezi zaměstnanci na HPP (Vlastní zpracování)

Zaměstnanci na HPP jsou pochopitelně se svými zaměstnaneckými benefity na 99 % převážně spokojeni. Naproti tomu zaměstnanci na DPČ jsou se zaměstnaneckými benefity výrazně nespokojeni, a to konkrétně v 59 %. Grafickou interpretaci této oblasti přináší obrázek (Obr. 14).



Obr. 14. Grafické vyhodnocení spokojenosti se stávajícími zaměstnaneckými výhodami a benefity na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

V případě zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru hraje důležitý fakt také doba, po kterou jsou v call centru zaměstnání. Zaměstnanci, kteří zde působí například 2 a více let, se již setkali s benefity jako jsou poukázky flexi pass a hmotné propagační předměty od KB, a.s., nicméně tyto benefity jsou poskytovány zřídka a pouze nejlepším zaměstnancům. Mezi zaměstnanecký benefit lze považovat také vánoční večírek, který call centrum pořádá každý rok a jsou zde pozváni všichni zaměstnanci na HPP, ale pouze vybraní zaměstnanci na DPČ. Pro zvýšení motivace zaměstnanců na DPČ bude jistě třeba provést určitý zásah nebo chceme-li optimalizaci zaměstnaneckých benefitů, jelikož nerovnoměrnost mezi zaměstnanci na DPČ a HPP je skutečně velká a zaměstnanci na DPČ ji citelně vnímají.

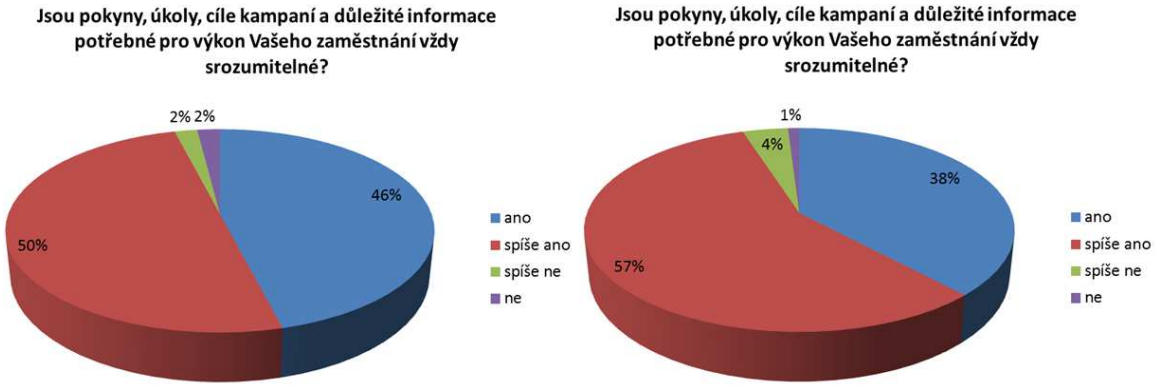
V rámci této části je také dobré zmínit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých odměn, zda by preferovali ocenění formou finančního charakteru nebo ocenění formou nefinančního charakteru. Po dotazníkovém šetření lze konstatovat, že zaměstnanci TC Zlín preferují jednoznačně odměny finančního charakteru, jako jsou příplatky, zvýšení mzdy a finanční bonusy.

Číselně vyjádřeno preferuje finanční ohodnocení 98 % zaměstnanců DPČ a 100 % zaměstnanců HPP.

Informovanost zaměstnanců

Oblast, která je velmi důležitá z hlediska motivace zaměstnanců, je informovanost zaměstnanců a sdílení důležitých informací napříč celou společností KB, a.s. či napříč call centrem Zlín. V první části analýzy informovanosti zaměstnanců jsem se zaměřil, zda jsou veškeré pokyny, úkoly, cíle a důležité informace srozumitelné všem zaměstnancům call centra a jaký je jejich názor na tuto problematiku.

Dle mého názoru, na základě odpovědí v dotazníkovém šetření, které lze vidět na grafickém znázornění (Obr. 15), není nutné věnovat pozornost srozumitelnosti informací, jelikož jsou nyní poskytovány v dostatečně srozumitelné formě, která zaměstnancům vyhovuje. Se srozumitelností je celkem spokojeno 96 % zaměstnanců na DPČ a 95 % zaměstnanců na HPP.

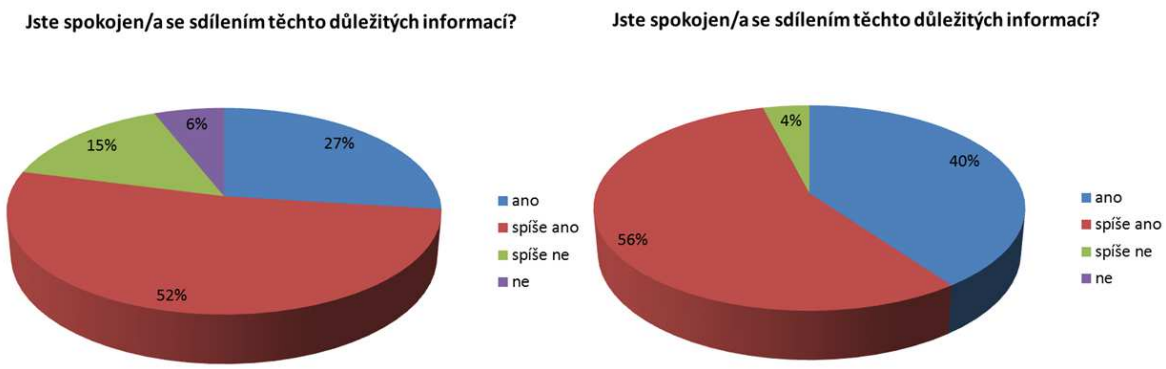


Obr. 15. Grafické vyhodnocení srozumitelnosti jednotlivých pokynů, úkolů, cílů a důležitých informací mezi zaměstnanci na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

V oblasti srozumitelnosti informací tedy nemusí call centrum činit žádné výrazné kroky a spíše je možné individuálně poskytovat vysvětlování informací zaměstnancům, kteří toto budou potřebovat a vyžadovat.

Co je důležité zmínit, je také sdílení těchto důležitých informací mezi zaměstnanci a přenášení důležitých informací od vedení call centra směrem k zaměstnancům.

Oproti srozumitelnosti informací je samotné sdílení již mezi zaměstnanci méně „úspěšné“. Zejména zaměstnanci na DPČ mají ke sdílení informací určité výhrady. Přesněji řečeno je to 21 % zaměstnanců. Naproti tomu mezi zaměstnanci na hlavním pracovním poměru je nespokojenost se sdílením důležitých informací pouze u 4 % zaměstnanců, jak lze vidět na dalším obrázku (Obr. 16).



Obr. 16. Grafické vyhodnocení sdílení důležitých informací mezi vedením a zaměstnanci na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

Hodnocení zaměstnanců ze strany vedení telefonního centra KB, a.s. ve Zlíně

Zda je pracovní výkon zaměstnanců na DPČ nebo na HPP uspokojivý a jaké jsou oblasti, ve kterých má zaměstnanec rezervy, je určováno na základě hodnocení vybraných telefonických hovorů jednotlivými teamleadery.

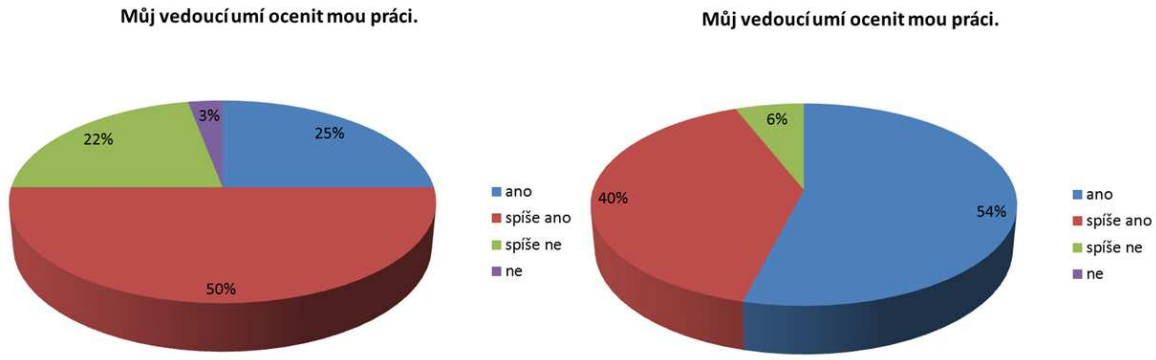
Hovory mezi zaměstnancem a klientem, které každý teamleader hodnotí, jsou posuzovány a hodnoceny buď online náslechy se zaměstnancem, kdy si uskutečněný hovor teamleader se zaměstnancem pustí do sluchátek a sdělí si chyby a pozitiva, která v hovoru proběhla a oblasti, které je třeba do budoucna zlepšit. Druhou možností zpětné vazby je dodatečné hodnocení papírovou formou, kdy si poslechne hovor pouze teamleader, ohodnotí jej na připravený hodnotící formulář a ten poté předá k přečtení zaměstnanci, který jej po prostudování podepsaný vrátí zpět teamleaderovi k založení do archivu hodnotících formulářů.

Hodnocení ze strany teamleaderů a jejich následné uznání bylo také předmětem dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Čtvrtina zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru, rovných 25 %, je nespokojena se stávajícím systémem hodnocení a uznání ze strany svého vedoucího. Tuto skutečnost bych opět řešil individuální konzultací se zaměstnancem, který není spokojen s uznáním a systémem hodnocení.

Dle mého názoru vzhledem k času a možnostem každého vedoucího je hodnocení a uznání řešeno objektivně a pravidelně. V dotazníkovém šetření se také zaměstnanci na DPČ vyjádřili k tomu, že preferují spíše online náslechy s vedoucími, než dodatečné hodnocení a podávání zpětné vazby prostřednictvím písemného formuláře.

V případě zaměstnanců na hlavním pracovním poměru je spokojenost s oceněním a hodnocením u 94 % zaměstnanců a pouze 6 % má k hodnocení výhrady a připomínky.

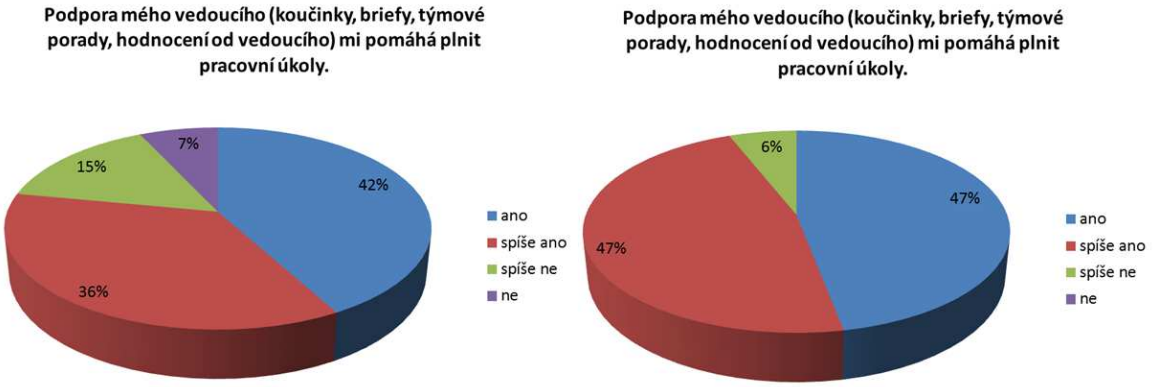
Grafické znázornění názorů zaměstnanců na ocenění a hodnocení ze strany vedoucích lze pozorovat na obrázku (Obr. 17).



Obr. 17. Grafické vyhodnocení názorů zaměstnanců na uznání vedoucích na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)

Co se týká, ať už předávání důležitých informací, předávání hodnocení pracovního výkonu nebo uznání ze strany vedoucích, je toto obvykle prováděno v rámci pravidelných týmových porad a briefů. Vedení call centra Zlín rozhodlo o získání zpětné vazby a názorů zaměstnanců právě na tyto briefy, porady a koučinky.

Co vedení zajímalo v první řadě, byla skutečnost, zda tyto porady a briefy pomáhají zaměstnancům v motivaci ze strany vedoucích a zda tyto kroky pomáhají zaměstnancům plnit pracovní úkoly. V této oblasti se zaměstnanci na obou pracovních poměrech vyjádřili převážně pozitivně. Nespokojeno je 22 % zaměstnanců na DPČ a 6 % zaměstnanců na HPP. Grafické znázornění přináší obrázek (Obr. 18).



Obr. 18. Grafické vyhodnocení názorů zaměstnanců na pravidelné koučinky, briefy, týmové porady a hodnocení vedoucích na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo). (Vlastní zpracování)

Další grafická zpracování dotazníkového šetření jsou znázorněna v příloze (Příloha – P III) na konci této diplomové práce.

8.1.1 Statistické vyjádření stanovených hypotéz

V teoretické části této diplomové práce (Kapitola 5) byly stanoveny čtyři hypotézy, jejichž platnost je v analytické části této práce verifikována.

Prvním krokem v oblasti ověření hypotéz tedy byla samotná formulace situací, jejichž uskutečnění se předpokládá a jejichž výskyt se bude ověřovat.

Druhým krokem bylo stanovení hladiny významnosti, která byla zvolena hodnotou $\alpha = 0,05$ (tzn.: na 95 % se předpokládá, že nastane situace vyjádřená hypotézami H1, H2, H3 a H4). Potvrzení či vyvrácení hypotézy je možné pozorovat v tabulce níže (Tab. 6).

Tab. 6. Vyjádření očekávaných a skutečných hodnot pro verifikaci stanovených výzkumných hypotéz (Vlastní zpracování)

Hypotéza	Očekávaná hodnota	Skutečná hodnota
H1	60 %	75 % DPČ a 94 % HPP
H2	70 %	51 % DPČ a 68 % HPP
H3	65 %	79 % DPČ a 96 % HPP
H4	80 %	98 % DPČ a 100 % HPP

Na základě hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ a zjištěných výsledků analýzy se přijímají hypotézy H1, H3 a H4 a zamítá se hypotéza H2.

8.2 Shrnutí výzkumů a formulace oblastí možného zlepšení

V praktické části této diplomové práce byl realizován kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření) a kvalitativní výzkum (interview) které byly zaměřeny na jednotlivé aspekty a oblasti, které podporují a ovlivňují zaměstnaneckou motivaci a na názory a připomínky zaměstnanců k těmto oblastem. Výzkumy byly provedeny mezi zaměstnanci zlínského call centra společnosti KB, a.s. a byl realizován v březnu roku 2013. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 174 zaměstnanců TC Zlín a od 127 zaměstnanců se vyplnění dotazník vrátil zpět k vyhodnocení. Návratnost tak byla 72,99 %.

Dotazníkové šetření a interview bylo prováděno odděleně mezi zaměstnanci na hlavním pracovním poměru a mezi zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru a tomuto byly také

oba dotazníky přizpůsobeny. Dotazník pro DPČ se sestával z 18 otázek a pro zaměstnance na HPP z 19 otázek. Zaměstnanci odpovídali převážně na uzavřené otázky, neustále však měli možnost vyjádřit své názory a důvody nespokojenosti.

Zcela jednoznačně převažuje nespokojenost na straně zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru, zejména v oblastech čistoty pracovního prostředí a úrovně pracovních podmínek, a také na straně finančního ohodnocení a poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Celkem 21 % zaměstnanců na DPČ a 20 % zaměstnanců na HPP je nespokojeno s čistotou pracovního prostředí a zanedbávání úklidu prachu v pracovních prostorách. Celkem 49 % zaměstnanců na DPČ a 32 % zaměstnanců na HPP je nespokojeno s finančním ohodnocením své pracovní pozice a jako důvod udávají nepřiměřené a neodpovídající ohodnocení práce, ve které je ze strany vedení požadováno po zaměstnancích stále vyšší a vyšší nasazení a práce se stále více pro mnohé stává více a více stresující.

Oblast, ve které byly zaznamenány vůbec největší názorové rozdíly mezi zaměstnanci na DPČ a HPP, je spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a benefity. Zatímco mezi zaměstnanci na HPP bylo nespokojeno pouze 1 % zaměstnanců, mezi zaměstnanci na DPČ se nespokojenost projevila mezi 59 % zaměstnanců. Zcela jistě je důvodem naprostý nepoměr mezi zaměstnaneckými výhodami, jelikož na DPČ nejsou pravidelně poskytovány žádné výhody a zaměstnancům na HPP jsou pravidelně poskytovány více než dostačující zaměstnanecké benefity v pravidelných intervalech.

Jako důvod, proč si zaměstnanci vybrali působení v call centru KB a ucházeli se o tuto pracovní pozici, zaměstnanci na DPČ uvedli flexibilní pracovní dobu, a to konkrétně 98 % zaměstnanců. Zaměstnanci na HPP uvedli z 68 % finanční ohodnocení. Z pravidelných zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům na HPP poskytovány, jsou pro ně nejdůležitější finanční prémie (celkem 48 %) a stravenky (celkem 33 %).

Oblastmi možného zlepšení současného stavu tedy jsou: čistota pracovního prostředí, zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům na vedlejším pracovním poměru, vybavení kuchyňských koutů a možnost stravování v TC či poskytování dotovaných nápojů zaměstnancům ze strany TC Zlín.

Na základě interview byl popsán současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a dalšími faktory, které ovlivňují jejich pracovní výkony a byly popsány dosavadní zaměstnanecké benefity a výhody, které jsou v call centru Zlín poskytovány. Byly zjištěny výrazné rozdíly mezi poskytovanými benefity zaměstnancům na

hlavním pracovním poměru a vedlejším pracovním poměru a také drobné rozdíly v cílech pracovních úkonů a zaměření pracovních činností. Názory na pracovní prostředí a pracovní podmínky se mezi zaměstnanci na obou pracovních poměrech převážně shodovaly.

Na základě získaných výsledků dotazníkového šetření a interview byly potvrzeny hypotézy H1, H3 a H4. Hypotéza H2 byla zamítnuta a potvrdilo se, že v této oblasti je nespokojenost všech zaměstnanců nejvýraznější.

Výsledky, které byly získány při dotazníkovém šetření a interview, budou podkladem a východiskem pro zpracování projektové části, ve které bude navržen projekt, který si klade za cíl zvýšit motivaci a také spokojenost zaměstnanců, kteří působí v prodejních a servisních týmech call centra společnosti KB, a.s. ve Zlíně.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRODEJNÍCH A SERVISNÍCH TÝMŮ CALL CENTRA SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. VE ZLÍNĚ

Na základě analýzy současného stavu motivace zaměstnanců v TC Zlín je možné nastavit určitá zlepšení stávajícího motivačního systému, která zvýší spokojenost zaměstnanců a mohou přispět k efektivnějšímu dosahování marketingových cílů call centra.

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců call centra ukázala, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány na dvou úrovních zaměstnaneckých poměrů. Jedná se o zaměstnance, kteří v call centru působí na hlavním pracovním poměru a zaměstnance, kteří zde působí na vedlejším pracovním poměru (DPČ). I z důvodu této struktury zaměstnanců je projekt zaměřen opatření, která se vztahují v některých případech na všechny zaměstnance a v některých případech pouze na zaměstnance v pracovním poměru DPČ.

Analytická část této práce upřesnila, jaké je současné motivační prostředí v TC Zlín a jak ho vnímají samotní zaměstnanci, kteří v TC tvoří prodejní a servisní týmy. Další a závěrečnou částí této diplomové práce je vytvoření projektu, který zvýší motivaci zaměstnanců a zefektivní motivační systém do budoucna.

Projektová část této diplomové práce obsahuje následující části:

- počáteční stav projektu,
- popis projektu a jeho struktura,
- cíl projektu,
- organizace projektu,
- harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu,
- analýza přínosů a rizik,
- kritéria zhodnocení úspěšnosti projektu.

9.1 Počáteční stav projektu

Společnost KB, a.s. byla zadavatelem této diplomové práce a v rámci této práce jejím přáním bylo zefektivnit motivaci prodejních a servisních týmů v call centru této společnosti, které se nachází ve Zlíně.

Při osobním jednání s vedením call centra ve Zlíně bylo domluveno, že bude tato práce zaměřena na sestavení projektu pro zvýšení motivace těchto zaměstnanců. TC Zlín má sice

nastaveny zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány v pravidelných intervalech zaměstnancům na hlavním pracovním poměru, nicméně oficiální motivační systém nebo motivační program zde není uplatňován.

Skladba zaměstnaneckých výhod, benefitů a způsob stanovení mzdy byl popsán v jedné z předchozích kapitol této práce (kapitola 7). Základním nedostatkem stávajícího systému zaměstnaneckých výhod je ten, že je zde velký nepoměr mezi poskytovanými výhodami pro zaměstnance na hlavním a vedlejším pracovním poměru. Zaměstnanci na HPP mají pestrou paletu zaměstnaneckých výhod a zaměstnanci na DPČ nemají nastaveny žádné zaměstnanecké výhody, které by jim byly pravidelně poskytovány.

Benefity poskytované zaměstnancům na HPP jsou:

- stravenky,
- poukázky Flexi pass na sportovní a jiná využití,
- zvýhodněné ceny bankovních produktů a služeb,
- možnost vzdělávání, odborného školení a kariérní rozvoj,
- příspěvek na penzijní připojištění z pozice zaměstnavatele,
- finanční prémie.

Jak již bylo zmíněno, tyto benefity jsou poskytovány pravidelně pouze zaměstnancům na HPP, zaměstnancům na DPČ poskytovány nejsou.

9.2 Popis projektu a jeho struktura

Celý projekt na zvýšení motivace bude postaven jednak na odstranění negativních vlivů, které motivaci zaměstnanců ovlivňují, a také na připomínkách zaměstnanců ke stávající motivaci v call centru Zlín a jejich přáních a návrzích na zlepšení této motivace. Zcela jistě lze konstatovat, že možnosti a návrhy na zvýšení motivace zaměstnanců budou zaměřeny více na zaměstnance na vedlejším pracovním poměru oproti zaměstnancům na hlavním pracovním poměru.

V rámci analytické části byl mezi zaměstnanci pomocí kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření) zjištěn současný postoj k motivaci ze strany vedení call centra a na základě těchto informací byly vytyčeny tyto problémové oblasti:

- čistota pracovního prostředí a úroveň pracovních podmínek,

- oblast zaměstnaneckých vztahů, komunikace a „sbližování“ zaměstnanců s teamleadery,
- motivační systém v oblasti zaměstnaneckých výhod a benefitů pro zaměstnance na vedlejším pracovním poměru,
- systém pro stanovení finančního ohodnocení zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru,
- stereotyp v oblasti vykonávané práce, problémy s působením na jedné kampani z pohledu zaměstnance call centra.

9.2.1 Hygienické zázemí pracovního prostředí

Na základě analytické části diplomové práce se zaměstnanci při kvantitativním výzkumu vyjadřovali mimo jiné k otázce kvality pracovních podmínek a pracovního prostředí. V tomto ohledu ze strany zaměstnanců byly jisté připomínky, které se ve většině případů týkaly čistoty pracovního prostředí a sociálních zařízení. Výskyt prachu na pracovním prostředí je způsoben hlavně skutečností, že zde není dodržován pravidelný úklid. Úklidový personál totiž z důvodu bezpečnosti a dodržování bankovního tajemství nemá umožněn přístup do všech pracovních prostor call centra a tudíž nejsou udržovány pracovní prostory a IT technologie v pravidelné čistotě.

Jedním z řešení této skutečnosti, které je navíc podloženo četnými návrhy zaměstnanců, je umístění vlhčených kapesníků do pracovních prostor mezi zaměstnance a tím jim dát možnost, udržovat své pracovní prostředí v pravidelné čistotě. Pro call centrum by to znamenalo pravidelné měsíční náklady na nákup vlhčených kapesníků, jejichž podrobné vyčíslení a rozpočet budou uvedeny v následující subkapitole (Subkapitola 9.6.2).

Zcela jistě také z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci zvláště ženského pohlaví, jsou nespokojeni se zásobováním sociálních zařízení a toalet. Dle jejich názorů často chybí na toaletách toaletní papír a tekuté mýdlo. V případě zaměstnanců z řad mužů takový nedostatek nalezen nebyl, což je zcela logické, jelikož poměr zaměstnanců žen k mužům je 90 % k 10 %. Zcela jistě je tedy třeba ze strany úklidového personálu, který má zároveň na starost doplňování hygienických a drogistických potřeb v sociálních zařízeních a kuchyních, věnovat vyšší pozornost kontrole kapacit těchto potřeb na dámských toaletách a sociálních zařízeních, jelikož lze konstatovat, že spotřeba ze strany zaměstnankyň je zde vyšší, než ze strany zaměstnanců mužů.

Dalším faktem a nedostatkem, který byl ze strany zaměstnanců vznesen, je častá absence mycího prostředku na nádobí a houbiček na mytí nádobí, jelikož obě kuchyně, kterými TC Zlín disponuje, jsou v permanentním zatížení a zaměstnanci je hojně využívají k přípravě nebo ohřátí pokrmů z domova či přípravě teplých nápojů a lehkého občerstvení. Odstranění předchozích dvou nedostatků nepřinese call centru Zlín společnosti KB, a.s. žádné zvýšení nákladů na spotřebu hygienických a drogistických potřeb, jelikož tyto potřeby jsou pořizovány s dostatečných předstihem a v dostatečných zásobách, je pouze třeba projednat s úklidovým personálem pravidelnou kontrolu těchto potřeb na sociálních zařízeních a toaletách a zajistit pravidelné doplňování podle potřeb zaměstnanců, nikoliv hromadné doplnění až v případě zásadních nedostatků těchto potřeb na těchto zařízeních.

9.2.2 Vybavení kuchyňských koutů

V dotazníkovém šetření zaměstnanci také vyjádřili určité výhrady k vybavení kuchyňských koutů elektrickými spotřebiči. Kuchyně jsou vybaveny mikrovlnnými troubami, přístrojem na ohřívání vody pro přípravu teplých a horkých nápojů, a také průtokovým automatem na pitnou vodu, kterým je možné si napustit obyčejnou pitnou vodu nebo perlivou pitnou vodu. S mikrovlnnými troubami i ohřívačem na vodu jsou zaměstnanci plně spokojeni, nicméně s průtokovým automatem na pitnou vodu, který je umístěn v kuchyni u recepce, jsou dle zaměstnanců časté problémy a zaměstnanci se setkávají s občasnou nefunkčností tohoto přístroje. Problémy také nastávají, pokud je vyčerpána dusíková bomba, která podporuje přípravu perlivé pitné vody. Z toho důvodu doporučuji provést kontrolu tohoto přístroje a v případě potřeby zajistit opravu, aby byl opět plně funkční. Revize tohoto zařízení je nutné provádět často, jelikož je zaměstnanci denně velmi vytěžován.

Druhou věcí, kterou zaměstnanci v dotazníkovém šetření nejčastěji zmiňovali, byla absence kávovaru nebo případně pressovače v kuchyňských koutech. V případě, že si zaměstnanci chtějí připravit kávu, mohou využít automatu na kávu, který je umístěn u vstupu do call centra. Automat je poskytován společností Cafe & Co., která provozuje v call centru nejen automat na kávu a horké nápoje, ale také automat s občerstvením a cukrovinkami. Zaměstnanci, kteří využívají tento automat, což je většina, si tudíž musí kávu hradit vlastními prostředky. Z tohoto důvodu by ocenili, kdyby byl v kuchyňských koutech k dispozici kávovar na překapávanou kávu a kdyby call centrum mohlo kuchyňské kouty zásobovat také mletou kávou pro přípravu kávy v tomto přístroji. V takovémto případě by vznikly call centru náklady na pořízení dvou nových kávovarů, každý do jednoho kuchyňského

koutu, a dále náklady s pořizováním balení mleté kávy. Tímto krokem se zaměstnancům sníží náklady na přípravu kávy a navíc vznikne další možnost, jak si kávu připravit. Zaměstnanci si budou moci vybrat, zda si připraví při své přestávce překapávanou kávu v kuchyňském koutě nebo zda si kávu zakoupí v automatu, který oproti překapávané kávě umožňuje výběr mezi více druhy kávy.

9.2.3 Teambuildingy a stmelovací (eventové) akce

Zlínské call centrum Komerční banky, a.s. poskytuje nyní všem svým zaměstnancům na hlavním pracovním poměru a vybraným zaměstnancům na vedlejším pracovním poměru velmi dobře zvolený zaměstnanecký benefit, a tím je každoročně pořádaný vánoční večírek, který právě KB, a.s. sponzoruje. Na večírku je poskytováno občerstvení formou bohatého rautu a také alkoholické i nealkoholické nápoje a díky uzavřené společnosti si zaměstnanci KB, a.s. užijí tuto událost naplno.

Velice přínosné by však také bylo pořádání teambuildingů a týmových akcí během roku, nikoliv pouze u příležitosti vánočního večírku. Mezi zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru je tento nedostatek řešen občasnými teambuildingy, které jsou pořádány jednou ze zaměstnankyň na vedlejším pracovním poměru a která byla mezi zaměstnanci zvolena do role tzv. neoficiální organizátorky společenských akcí. Teambuildingy, které jsou touto cestou mezi zaměstnanci na DPČ pořádány, nejsou sponzorovány call centrem, nýbrž samotnými zaměstnanci, kteří si sami hradí vstupné a další výlohy, které jsou spojeny s uspořádáním těchto akcí. Na základě rozhovorů se zaměstnanci byly v minulosti teambuildingy pořádány formou bowlingu, návštěvy kina či například strávení odpoledne v zábavním parku Galaxie ve Zlíně na Vršavě. Zároveň se zaměstnanci vyjádřili ke skutečnosti, že organizace těchto akcí, které měli zaměstnanci veliký úspěch, poslední dobou upadá a již nejsou pořádány s takovou frekvencí, jako dříve.

Zcela jistě je možné aplikovat tento styl pořádání teambuildingů na celé call centrum a také mezi zaměstnance na hlavním pracovním poměru, zejména ze strany teamleaderů bude jistě přínosná podpora a organizace těchto akcí, čímž se podpoří komunikace mezi zaměstnanci a jejich teamleadery. Firemní (eventové) akce a také teambuildingy jsou zcela jistě v našem případě vhodné, jelikož z rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření vyplývá, že na pracovišti mezi zaměstnanci panují velmi dobré vztahy. Teambuildingy nebudou pořádány proto, aby odstraňovaly negativní pracovní vztahy nebo vytvářely nové pracovní vztahy od počátku, ale aby prohlubovaly už takto pozitivní atmosféru v call centru

a udržovaly přátelské a kolektivní chování mezi zaměstnanci a teamleadery. Vzhledem k finančním možnostem call centra budou preferovány teambuildingy, které budou plně hrazeny zaměstnanci, což je způsob pořádání teambuildingu, který byl v call centru odjakživa preferován a využíván.

V následující tabulce (Tab. 7) lze vidět možnosti na pořádání teambuildingů ve Zlíně a jeho okolí.

Tab. 7. Možnosti pro pořádání teambuildingů ve Zlíně a jeho okolí (Vlastní zpracování)

Místo	**Stručný popis využití pro teambuilding**
Zábavní park Galaxie, Zlín – Vršava	Zábavní park pro děti i dospělé s možnostmi kolektivních i individuálních her, včetně občerstvení a restaurace.
Golden Apple cinema Zlín	Multikino v obchodním centru Zlaté jablko s možností online rezervace vstupenek.
Bowling a restaurace Devítka	Restaurace s možností rezervace bowlingových drah.
Lázně Zlín	Možnost využití krytých bazénů i venkovního bazénu pro relaxaci a odpočinek.
Městské divadlo Zlín	Možnost návštěvy divadelního představení ve zlínském divadle.
Zimní stadion Luďka Čajky ve Zlíně	Možnost veřejného bruslení v zimních měsících.
Laser game Zlín	Týmová hra laser game, kterou je možné podpořit stmelování týmů a zároveň si dopřát fyzickou zátěž.

9.2.4 Systém zaměstnaneckých výhod

KB, a.s. poskytuje zaměstnancům na hlavním pracovním poměru velice kvalitní benefitní zázemí a zaměstnancům je poskytována široká škála zaměstnaneckých výhod a benefitů. Vzhledem k výrazné nespokojenosti s nastavením systému zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru jsem zformuloval několik návrhů, jak pracovní výkon a motivaci zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru určitým způsobem zlepšit.

V dotazníkovém šetření bylo formulováno několik otázek, které se na problematiku zaměstnaneckých výhod ve zlínském call centru zaměřily. Zatímco zaměstnanci na hlavním pracovním poměru vyjmenovali širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které jsou jim na pracovišti poskytovány, zaměstnanci na vedlejším pracovním poměru nezmínili ani jednu

zaměstnaneckou výhodu, která je poskytována pravidelně. Z toho logicky vyústil výrazný rozdíl odpovědí na otázku *„Jak jste s poskytovanými faktory spokojen/a?“*.

Z pohledu zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru je demotivující už samotný systém přestávek v pracovní době, který je aktuálně pro pracovní dobu nastaven. Každý zaměstnanec na vedlejším pracovním poměru má nárok na přestávku v délce 3,75 minuty za každou odpracovanou hodinu. Problém však nastává při využívání přestávky k návštěvě toalety nebo kuchyně. Ty jsou totiž umístěny z pohledu pracoviště zaměstnanců na DPČ na druhé straně prostor call centra a tudíž už pouze návštěva toalet nebo kuchyně vyčerpá zaměstnancům větší část jejich přestávky. Proto navrhuji v této otázce zvážit, zda by bylo možné prodloužit povolenou přestávku z délky 3,75 na délku 4 minuty za jednu odpracovanou hodinu. Tímto krokem se podstatně zvýší spokojenost zaměstnanců v oblasti přestávky a navíc se jedná o opatření, které nebude vyžadovat vůbec žádné investice v oblasti financí samotné společnosti.

Dalším faktorem, který má vůbec nejvyšší negativní vliv na motivaci zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru, je srovnání zaměstnaneckých výhod a benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům na DPČ a na HPP. Zaměstnancům na hlavním pracovním poměru jsou poskytovány pravidelné benefity, jako jsou stravenky, poukázky na víceúčelové využití, příspěvek na penzijní připojištění či finanční prémie. Naproti tomu zaměstnanci na DPČ nemají kromě klasické finanční odměny za svou práci šanci dosáhnout na zaměstnanecký benefit. V rámci prodejních kampaní jsou sice vyhlašovány příležitostné soutěže, ve které je výhrou například poukázka do zlínského multikina, stravenka nebo poukázka Flexi pass či například odměna dle vlastního výběru z KB shopu. Nicméně tato možnost je omezena pouze na zaměstnance, kteří jsou jednak na tento druh práce proškolení a navíc jsou pro tuto možnost vybírání stále stejní zaměstnanci, kteří v call centru pracují dlouhodobě a mají s tímto velmi dobré zkušenosti.

Stravenky byly mezi zaměstnanci vybrány jako benefit, který by ocenili jako nejvíce motivující k vyšším pracovním výkonům a byl by důkazem toho, že si call centrum jejich práce a výsledků v oblasti klientské péče váží. Jelikož je odpracovaná doba zaměstnanců na DPČ různorodá, nelze v tomto případě nastavit systém odměňování stravenkami pro každého zaměstnance za odpracovaný den. Je zde totiž problém v tom, že některý zaměstnanec stráví v práci průměrně 3 hodiny denně a některý zaměstnanec klidně v průměru i dvojnásobek, tedy 6 pracovních hodin denně. Můj návrh se tedy zaměří na poskytování stravenek zaměstnancům na DPČ dle odpracované doby za jeden měsíc. Tento krok bude tedy spočí-

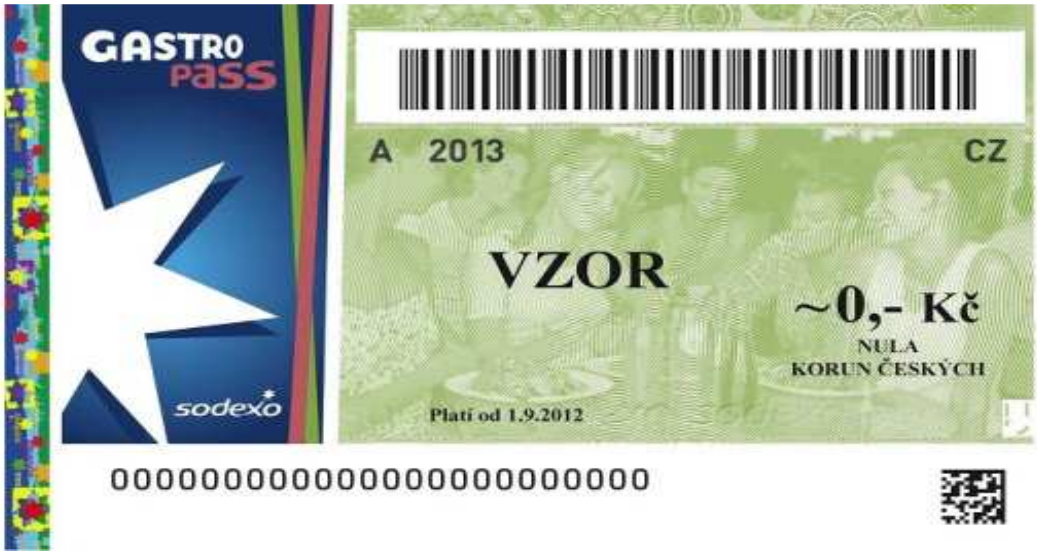
vat v přidělování určitého počtu stravenek za předem daný počet odpracovaných hodin v konkrétním měsíci.

Příklad uplatnění stravenek jako benefitu pro zaměstnance na DPČ

Pro zaměstnance na DPČ je jedním z kritérií povinnost odpracovat alespoň 40 hodin za měsíc. Zároveň při zápisu směn na každý měsíc je dán také maximální limit hodin, které si může zaměstnanec v daném měsíci zapsat, což je 80 hodin. Následně se počet odpracovaných hodin doplňuje podle volných kapacit u zaměstnanců, kteří mají o navýšení pracovní doby aktivní zájem.

Proto navrhuji zavést stravenky pro zaměstnance s vyšším počtem měsíčně odpracovaných hodin. Zaměstnanci, kteří budou mít za měsíc odpracováno 70 a více hodin, obdrží při odevzdání pracovního výkazu na konci měsíce 1 ks stravenky Gastro pass v hodnotě CZK 85 a zaměstnanec, který měsíčně odpracuje 80 a více hodin, obdrží 2 ks stravenek Gastro pass v hodnotě CZK 85 za kus, tedy celkové hodnotě CZK 170.

Tento krok by byl pro zaměstnance na DPČ úžasným pokrokem v motivaci a podpoře jejich práce a motivačně by je velice podpořil. Vzor nové emise stravenek Gastro pass společnosti Sodexo, který je platný od 1. 1. 2013 je znázorněn na obrázku (Obr. 19).



Obr. 19. Vzor stravenky Gastro pass od společnosti Sodexo (Sodexo, © 2013)

Náklady na zavedení této možnosti odměňování jsou tvořeny hodnotou objednávaných stravenek v kusech a náklady na zajištění a zaslání stravenek do TC Zlín zůstávají nezměněné. Stravenky jsou totiž již nyní pro call centrum Zlín nakupovány od společnosti Sodexo, zvýšil by se pouze jejich počet, tudíž celková částka za jejich nákup, nikoliv náklady na jejich zajištění, jelikož ty vynakládá call centrum již nyní.

Náklady na zajištění a nákup stravenek, jejichž počet by byl cca 40 ks měsíčně po CZK 85 by tedy činily CZK 3.400.

9.2.5 Systém hodnocení zaměstnanců pro určování finančního ohodnocení

Pro zaměstnance na hlavním pracovním poměru je finanční ohodnocení od počátku jejich pracovního poměru jasně stanoveno základní složkou mzdy a dle pracovních výsledků je možné ji navyšovat o finanční prémie. Samotní zaměstnanci na hlavním pracovním poměru byli dle dotazníkového šetření se svým finančním ohodnocením většinou spokojeni. Přesněji vyjádřeno je převážně spokojeno necelých 70 % zaměstnanců. Nicméně u zaměstnanců na vedlejším pracovním poměru je nespokojenost mezi zaměstnanci vyšší, což je vzhledem k jejich částečnému pracovnímu poměru logické, jelikož jejich finanční ohodnocení je nižší. Nicméně zaměstnanci vyjádřili nespokojenost hlavně s faktorem, že finanční ohodnocení mají skoro všichni stejné i přesto, že spousta zaměstnanců dělá práci navíc a věnuje se méně nezkušeným zaměstnancům. Navíc z jejich strany bylo také sděleno, že jim bylo již několikrát zvýšení finančního ohodnocení slíbeno, často se hovořilo o plánovaném vyhodnocení efektivity zaměstnanců za uplynulé dlouhé období a dle toho se mělo přihlížet ke zvýšení finančního ohodnocení. Základem pro každého zaměstnance na vedlejším pracovním poměru je CZK 70 na hodinu a pokud by zaměstnanec splňoval podmínky pro zvýšení ohodnocení, bylo by mu v případě, že pobírá CZK 70 zvýšena odměna na CZK 80 a zaměstnanec, který by pobíral CZK 80 by získal CZK 90 na hodinu. Toto se zatím dlouhodobě nestalo, a proto jsou tímto zaměstnanci zklamáni a při působení na své pozici již od počátku nejsou motivováni k vyšším pracovním výkonům. Proto zcela jistě navrhuji přihlížet k analýze efektivity ze strany call centra, což je pro call centrum naprosto finančně nenáročné, jelikož tyto analýzy jsou pravidelně prováděny, nicméně ve finančním ohodnocení zaměstnanců na DPČ se zatím dlouhodobě neobjevily. Z hlediska motivace je totiž důležité zaměstnance call centra ujistit, že svou snaživostí a dobrými pracovními výkony mají možnost dosáhnout na vyšší pracovní ohodnocení a vyšší finanční odměnu, než na které se pohybovali při začátku svého pracovního poměru.

9.2.6 Systém přidělování pracovní náplně jednotlivým zaměstnancům

Tato subkapitola je věnována pracovní náplni, ke které měli samotní zaměstnanci určité výhrady. Tyto výhrady se netýkaly pracovní náplně jako celku, nicméně jejího stereotypu. Call centrum ve Zlíně se zaměřuje na široké oblasti telemarketingu pro Komerční banku, a.s. Mezi tyto oblasti patří například kampaně, které jsou zaměřené na nabídku kreditních karet, úvěrů, předávání informací od bankovních poradců klientům, zajišťování servisních služeb pro zákazníky či například sjednávání schůzek klientům s jejich bankovními poradci dle jejich přání. Zaměstnanci v call centru jsou mnohdy proškoleni a uzpůsobeni k vykonávání mnoha těchto služeb, ale často jsou dlouhodobě nasazeni pouze na jednu z těchto služeb. Zaměstnanci jsou často nespokojeni s tím, že jsou mnohdy proškoleni na velkou spoustu kampaní, ale působí pouze na jedné z nich, což pro ně představuje stereotyp. Na druhou stranu jsou zde zaměstnanci, kteří jsou proškoleni naopak pouze na jednu kampaň, kterou stále volají, ale nedostávají prostor pro proškolení a působení na dalších kampaních. Proto doporučuji opatření, které nevyžaduje opět žádné finanční náklady. Pokud je to možné, vytěžovat zaměstnance střídavě na několika kampaních, aby jejich pracovní náplň byla pestřejší a tudíž neupadala do stereotypu. Tento krok z hlediska obsáhlosti kampaní a variability je možné uplatnit více u zaměstnanců na DPČ než u zaměstnanců na HPP, nicméně všude, kde to bude možné, doporučuji tento způsob vedení uplatnit a udržovat i do budoucna. Teamleadery to nijak nezatěžuje a zaměstnanci tuto skutečnou realitu velmi pozitivně uvítají.

9.3 Omezení projektu

V úvodu je také možné konstatovat, že společnost KB, a.s., respektive její call centrum ve Zlíně nemá v současné době finanční prostředky na celoplošné zvýšení mezd u všech svých zaměstnanců, což byl jeden z faktorů, který zaměstnanci jako důvod své nespokojenosti s finančním ohodnocením zmínili. Více možností má call centrum v oblasti poukázek na stravování či víceúčelové využití. Proto součástí tohoto projektu není návrh na celoplošné zvýšení stávajících mezd u zaměstnanců.

9.4 Cíl projektu

V současné době lze konstatovat, že zlínské call centrum nemá nastaven motivační systém, který by měl ucelenou podobu a kterým by se motivace v celém call centru striktně řídila a uplatňovala. Hlavním cílem projektu je navrhnout ucelenou podobu motivačního systému

s ohledem na rozdělení zaměstnanců na HPP a DPČ, a dále možností, které motivaci ve zlínském call centru zefektivní. Dílčími cíli a zároveň přání na zlepšení motivace ze strany vedení call centra dále jsou:

- posílit stabilitu zaměstnaneckých kapacit a snížit fluktuaci zaměstnanců,
- zvýšit zaměstnaneckou spokojenost,
- zkvalitnit spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci call centra a bankovními poradci na pobočkách KB, a.s.,
- minimalizovat odchod zaměstnanců na DPČ ke konkurenčním bankovním ústavům (minimalizovat „výchovu“ zaměstnanců DPČ pro konkurenci).

9.5 Organizace projektu

Celý projekt a všechny klíčové změny v motivaci zaměstnanců, které budou na základě tohoto projektu provedeny, budou předneseny řediteli call centra Zlín.

Všechny části projektu a výzkumů, které projektové části předcházely, byly s teamleadery konzultovány a přizpůsobovány jejich představám a potřebám call centra a celé společnosti KB, a.s., která je zadavatelem této diplomové práce. Přímou odpovědnost za dodržování a implementaci nastaveného motivačního programu mezi zaměstnance budou mít jednotliví teamleadeři prodejních a servisních týmů.

9.6 Časová a nákladová analýza projektu

Tato část projektu představuje časovou náročnost, kterou bude zavedení projektu představovat a dále jeho celkový rozpočet, který bude vyjádřen v nákladech na měsíc a bude zahrnovat pouze opatření, která vyžadují určité finanční investice.

9.6.1 Časová analýza projektu

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, předpokládané zavedení projektu bude z důvodu přizpůsobení okolních podmínek a plynulosti organizace k 01. 07. 2013, kdy v call centru začíná prázdninový omezený provoz a implementace tak bude pro vedení call centra jednodušší a postupem času bude možné jej rozvíjet dle reakce zaměstnanců.

Časová analýza projektu byla provedena prostřednictvím programu WinQSB s jehož pomocí byl sestaven uzlově ohodnocený síťový graf, který graficky znázorňuje průběh projektu a kritickou cestu. Činnosti jsou znázorněny nejprve v tabulce níže (Tab. 8). Časová

analýza se sestává celkem z činností a vyjadřuje návaznost jednotlivých činnosti na ty předchozí a celkovou dobu trvání projektu.

Samozřejmě je třeba zmínit, že doby trvání jednotlivých činností nejsou přesně dány a je možné, že se oproti tabulce budou lišit. Všechny tyto skutečnosti záleží na rychlosti a schopnosti vedení call centra přizpůsobit projekt podmínkám call centra a umožnit jeho implementaci v plné míře a šíři.

Tab. 8. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)

	Činnost	**Předchozí činnost**	**Doba trvání (dny)**
A	Úvodní rozhovory se zaměstnanci call centra	-	5
B	Úvodní dotazníkové šetření	A	14
C	Vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů	A, B	3
D	Seznámení vedení call centra s výsledky výzkumu	C	1
E	Vytvoření projektu pro zvýšení motivace	D	18
F	Zavedení a průběh zkušební fáze vytvořeného projektu	E	60
G	Vyhodnocení zkušební fáze projektu	F	3
H	Seznámení vedení call centra s výsledky zkušební fáze	G	1
I	Zavedení opatření a kroků pro zvýšení motivace zaměstnanců v call centru Zlín.	H	7

Jak lze vidět v tabulce (Tab. 8), je úvodní činností celého projektu rozhovor se zaměstnanci call centra. Na základě těchto rozhovorů je sestaven dotazník pro kvantitativní výzkum, který je následně rozmístěn mezi zaměstnance k vyplnění. Samotné dotazníkové šetření bylo realizováno v březnu 2013 a trvalo 14 dnů.

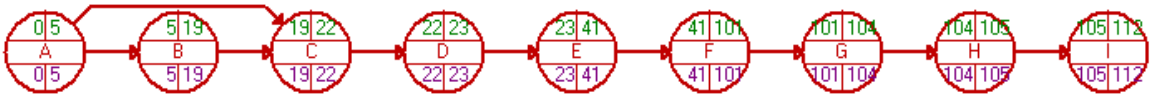
Po získání vyplněných dotazníků proběhlo jejich vyhodnocení včetně předtím realizovaných rozhovorů. Následně bylo důležité před samotnou tvorbou projektu seznámit ředitele call centra a všechny teamleadery s výsledky tohoto výzkumu. Na základě výsledků průzkumu a připomínek ze strany vedení call centra byl vytvořen projekt zvýšení motivace. Následuje zkušební fáze projektu a její vyhodnocení, se kterým bylo opět třeba seznámit vedení call centra. Po seznámení vedení call centra s tímto projektem a jeho zkušební fází proběhne jeho samotné zapracování mezi zaměstnance.

Dle analýzy CPM, provedené programem WinQSB byly nalezeny 2 kritické cesty. Kritické cesty vyjadřují plánování průběhu činností projektu a nejkratší možnou dobu realizace projektu. Prodloužení kterékoliv činnosti na kritické cestě znamená opoždění realizace celého projektu. Graficky tuto situaci znázorňuje uzlově ohodnocený síťový graf (Obr. 20)

Tab. 9. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na zvýšení motivace prodejních a servisních týmů call centra společnosti KB, a.s. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

04-11-2013 17:08:49	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	14	5	19	5	19	0
3	C	Yes	3	19	22	19	22	0
4	D	Yes	1	22	23	22	23	0
5	E	Yes	18	23	41	23	41	0
6	F	Yes	60	41	101	41	101	0
7	G	Yes	3	101	104	101	104	0
8	H	Yes	1	104	105	104	105	0
9	I	Yes	7	105	112	105	112	0
	Project	Completion	Time	=	112	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Na základě analýzy CPM, která byla provedena prostřednictvím programu WinQSB, lze konstatovat, že nejkratší možná doba realizace projektu je 112 dní.



Obr. 20. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování)

9.6.2 Nákladová analýza projektu

V tabulce (Tab. 10) je uveden rozpočet všech návrhů a opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců call centra KB, a.s. ve Zlíně, které byly navrženy v rámci tohoto projektu. Je třeba zdůraznit, že v této tabulce jsou uvedena pouze opatření, která vyžadovala určité finanční náklady. Náklady jsou vyčísleny v CZK/měsíc.

Tab. 10. Náklady na jednotlivá opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců call centra Zlín (Vlastní zpracování)

Opatření pro zvýšení motivace	**Náklady na dané opatření**
Pravidelný nákup vlhčených kapesníků	350 CZK
Pravidelná revize automatu na pitnou vodu	500 CZK
Nový kávovar do obou kuchyňských koutů	2.000 CZK
Pořizování mleté kávy do kávovaru	400 CZK
Stravenky pro zaměstnance na DPČ	3.400 CZK
Celkové náklady na opatření	**6.650 CZK**

Pravidelný nákup vlhčených kapesníků

Jak lze vidět v tabulce výše (Tab. 10), nepředstavují pro call centrum KB, a.s. ve Zlíně zásahy a opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců nijak vysoké finanční zatížení. Prvním opatřením je zavedení vlhčených kapesníků pro jednotlivá pracoviště, aby si zaměstnanci mohli udržovat svá pracovní prostředí a stoly v čistotě, jelikož do těchto prostor má z důvodu bezpečnosti a bankovního tajemství zakázán vstup úklidový personál.

Náklady na tyto vlhčené kapesníky byly vyčísleny přibližně na CZK 350 měsíčně. Dodatečné náklady na zajištění a nákup vlhčených kapesníků nejsou, jelikož je možné je nakupovat v jedné zásilce s ostatním hygienickým a drogistickým vybavením.

Pravidelná revize automatu na pitnou vodu

Dalším opatřením je pravidelná revize automatu na pitnou vodu, který v minulosti vykazoval jistou poruchovost a je třeba dohlížet také na pravidelnou výměnu dusíkové bomby, která dopomáhá k tvorbě perlivé pitné vody.

Tato revize činí přibližně CZK 2.000 za 4 měsíce, což činí při rozpočítání nákladů na měsíc CZK 500.

Nový kávovar do obou kuchyňských koutů

Zaměstnanci vyjádřili také přání, aby v kuchyňských koutech byl dostupný kávovar na překapávanou kávu a k němu byla poskytována mletá káva ze strany call centra. Zaměstnanci by tak dostali možnost občerstvení v podobě kávy od call centra zdarma.

Náklady na nákup dvou kávovarů do obou kuchyňských koutů představují přibližně CZK 2.000, přičemž je počítáno s hodnotou jednoho kávovaru ve výši CZK 1.000. K tomu je

třeba vyčíslit také náklady na dodávání mleté kávy, což bylo počítáno na 2 balení mleté kávy měsíčně pro každý kuchyňský kout, což činí 4 ks balení mleté kávy měsíčně při přibližné ceně CZK 100 za balení, celkově tedy CZK 400 měsíčně za mletou kávu.

Stravenky pro zaměstnance na DPČ

Vůbec finančně nejnáročnějším řešením je poskytnutí stravenek jako zaměstnaneckého benefitu zaměstnancům na vedlejším pracovním poměru. Jak již bylo zmíněno v kapitole (Subkapitola 9.2.4.), která se zaměstnaneckými benefity v rámci projektu zabývala, je možné zaměstnance odměňovat stravenkami dle měsíčně odpracovaných hodin. Pokud zaměstnanec odpracuje více než 70 hodin měsíčně, má nárok na 1 ks stravenky v hodnotě CZK 85 a pokud odpracuje více než 80 hodin měsíčně, pak má nárok na 2 ks stravenek v celkové hodnotě CZK 170. Pokud se bude brát v úvahu průměrný počet zaměstnanců, kteří dosahují počtu odpracovaných hodin v rozmezí 70 – 79, lze hovořit přibližně o 10 zaměstnancích. Pokud se bude brát v úvahu rozmezí 80 a více hodin, lze počítat přibližně s 15 zaměstnanci. Celkem tedy 10 zaměstnanců má měsíčně nárok na stravenku za CZK 85, což činí CZK 850 a 15 zaměstnanců má nárok na stravenky v hodnotě CZK 170, což činí CZK 2.550. Dohromady tedy činí měsíční náklady na stravenky pro zaměstnance na vedlejším pracovním poměru CZK 3.400. Samozřejmě výsledná částka se může pravidelně každý měsíc lišit, jelikož nikdy není přesně dán počet zaměstnanců, kteří v daném měsíci přesáhnou 70 nebo 80 odpracovaných hodin. Nicméně vzhledem k vývoji odpracovaných hodin zaměstnanci na DPČ lze konstatovat, že tento počet nebude v žádném měsíci výrazně vyšší, než výše uvedené hodnoty. Samozřejmě také záleží na vedení call centra, jak bude z hlediska motivace ke stravenkám přistupovat, jelikož v případě podpoření výkonu může vyhlásit, že v daném měsíci bude například každému zaměstnanci přidělováno 2 ks stravenek za rozmezí 70 – 79 hodin a 3 ks stravenek za rozmezí 80 a více hodin. Vše je na nastavení odměňování z pohledu vedení call centra a jeho možnostech, výhodou tohoto odměňování je, že se může každý měsíc nebo každé čtvrtletí či vybrané období měnit a přizpůsobovat ekonomické a finanční situaci call centra KB, a.s. ve Zlíně.

9.7 Analýza přínosů a rizik spojených s realizací projektu

V této kapitole jsou vyjádřena rizika projektu, se kterými se v rámci implementace může vedení call centra KB, a.s. ve Zlíně setkat, ale také přínosy, které jednotlivá opatření mohou přinést. Tyto přínosy jsou shrnuty do několika bodů.

Riziková analýza byla vyjádřena tabulkou níže (Tab. 10) včetně popisu celého procesu a systému hodnocení rizik.

9.7.1 Přínosy projektu

Dle předpokladů by měl mít vytvořený projekt pro zlínské call centrum společnosti KB, a.s. následující přínosy:

- celkové zvýšení motivace zaměstnanců působících na pozicích prodejních a servisních týmů,
- zkvalitnění vybavení kuchyňských koutů a sociálních zařízení,
- zavedení systému odměňování pro zaměstnance na vedlejším pracovním poměru,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení zaměstnanecké spokojenosti,
- prohloubení komunikace mezi zaměstnanci a vedením call centra a zkvalitnění sdílení důležitých informací.

9.7.2 Rizika projektu – riziková analýza

V této kapitole jsou uvedena možná rizika, která mohou nastat při realizaci tohoto projektu a mohou jej negativně ovlivnit.

Základem je rizika identifikovat, určit jejich váhu, neboli závažnost, a také pravděpodobnost jejich možného výskytu.

Na základě vypracování projektu byla identifikována základní rizika, která mohou být s realizací projektu spojena a mohou jej negativně ovlivnit:

- vedení call centra a zaměstnanci KB, a.s. ve Zlíně se mohou postavit negativně k přijetí projektu,
- opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců, mohou způsobit negativní finanční situaci call centra KB, a.s. ve Zlíně,
- motivační efekt bude mít pouze krátkodobý efekt či dopad a poté upadne do stereotypu,
- stravenky jsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele, což mohou omezit legislativní zásahy,
- konkurence svým motivačním programem může ovlivnit přechod zaměstnanců call centra KB, a.s. ve Zlíně k nim,

- riziko, že další úroveň motivace zaměstnanců nebude sledována a její úroveň bude klesat,
- stanovené náklady na projekt se mohou lišit oproti skutečné realitě, riziko tedy představuje skutečnost, že reálné náklady tak budou vyšší, než bylo původně předpokládáno.

Dopad a závažnost rizika bude v této kapitole řešena prostřednictvím tzv. matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.

Samotná matice je znázorněna tabulkou (Tab. 11) a určení základních hodnot pro výsledné porovnání je vysvětleno následovně:

- pravděpodobnost, s jakou se může riziko vyskytnout, bude vyjádřena základními hodnotami, které jsou obvykle při rizikové analýza využívány, a to:
    - nízká – hodnota 0,25.
    - střední – hodnota 0,50.
    - vysoká – hodnota 0,75.
- tato stupnice hodnot bude využita také pro vyjádření závažnosti rizika, čili jeho dopadu – hodnoty budou opět následovné:
    - nízká – hodnota 0,25.
    - střední – hodnota 0,50.
    - vysoká – hodnota 0,75.

Tab. 11. Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika (Vlastní zpracování)

Riziko	**Pravděpodobnost výskytu rizika**			**Závažnost rizika**			**Výsledek**
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Negativní postoj ze strany vedení a zaměstnanců.	**X**					**X**	0,1875
Vznik negativní finanční situace.	**X**					**X**	0,1875
Krátkodobý efekt motivace.		**X**			**X**		**0,2500**
Legislativní zásahy státu.	**X**				**X**		0,1000
Činnost konkurence v oblasti motivace.	**X**			**X**			0,0625
Nepravidelné sledování motivace ze strany vedení.		**X**			**X**		**0,2500**
Rozdíl mezi plánovanými a reálnými náklady.	**X**					**X**	0,1875

V matici rizikovosti, která je interpretována v tabulce (Tab. 11), je v levé části vyjádřené samotné riziko ve stručném popisu, dále je ohodnoceno podle pravděpodobnosti výskytu a poté je ohodnoceno dle závažnosti dopadu. Tyto hodnoty jsou mezi sebou vynásobeny a výsledná hodnota rizika je uvedena v pravé části tabulky.

Riziko, které je ohodnoceno nejvyšším výsledkem je pro call centrum KB, a.s. ve Zlíně nejzávažnější a vedení call centra by mělo podniknout všechna opatření pro minimalizaci výskytu či možného dopadu rizika.

Z pohledu pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu rizika bylo zjištěno, že nejméně hrozící a škodlivé riziko je činnost konkurence v oblasti motivace. Pokud se budeme zabývat pouze pracovními podmínkami jednotlivých call center, nemusí se bát call centrum Komerční banky, a.s. ve Zlíně přetahování klientů ze strany konkurence. Naproti tomu nejzávažnější je podle zmíněných kritérií hrozící krátkodobý efekt motivace a také nepravidelná kontrola motivace ze strany vedení a přizpůsobení péče o zaměstnance aktuálním potřebám a přáním zaměstnanců.

9.7.3 Navrhovaná opatření pro eliminaci vzniku a dopadu rizik

Jednoznačným opatřením proti vzniku a dopadu dvou nejzávažnějších rizik (což jsou krátkodobý efekt motivace a nepravidelné sledování motivace ze strany vedení) je nutnost pravidelně sledovat a věnovat se motivaci zaměstnanců, jelikož péče o zaměstnance je neustále různorodá a zaměstnanci s měnící se ekonomickou situací a měnícími se okolními podmínkami vyžadují stále jiné a jiné formy odměňování. Je třeba se zaměstnancům v pravidelných intervalech věnovat, například formou kvantitativního nebo kvalitativního výzkumu, a zjišťovat jejich preference a postoje ke stávajícímu nastavení motivačního programu či systému.

Negativní postoj ze strany vedení a zaměstnanců je v tomto případě z hlediska pravděpodobnosti výskytu nepravděpodobný, jelikož samotný projekt vede ke zvýšení jejich motivace, což zaměstnanci ocení v drtivé většině pozitivně.

Vedení call centra je od počátku pozitivně sladěno s tvorbou tohoto projektu, proto tedy výskyt tohoto rizika v našem případě nehrozí, i když jeho závažnost by pro výsledný projekt byla vysoká. Naprosto stejným výsledkem lze ohodnotit skutečnost, že by projekt způsobil negativní finanční situaci call centra. Zde je třeba promýšlet vynaložené náklady na motivaci a zvážit investice finančních prostředků. Pozorování vynaložených nákladů a jejich propočet je důležitý také pro eliminaci rizika rozdílu mezi plánovanými a reálnými náklady na jeho realizaci.

Nejméně závažná rizika jsou legislativní zásahy ze strany státu, které mohou ovlivnit politiku zaměstnaneckých benefitů, přesněji řečeno zdaňování stravenek anebo poukázek Flexi pass.

Bohužel tomuto riziku se nelze nijak bránit, jelikož zásahy státu call centrum KB, a.s. ve Zlíně nemůže nijak ovlivnit.

To samé lze říci o činnosti konkurence, která svou politikou zaměstnaneckých benefitů a odměňování může vzbudit zájem ze strany zaměstnanců call centra Komerční banky, a.s. ve Zlíně, a tím přetáhnout tyto zaměstnance na svou stranu.

Nicméně svou aktivní a dobře plánovanou politikou zaměstnaneckých výhod může call centrum Komerční banky, a.s. ve Zlíně pečovat o své zaměstnance a zmírňovat tak dopady činnosti své konkurence.

9.8 Zhodnocení úspěšnosti projektu

Projektu zaměřenému na zvýšení motivace prodejních a servisních týmů call centra společnosti KB, a.s. ve Zlíně předcházela podrobná analýza kvantitativní a kvalitativní, která byla zastoupena dotazníkovým šetřením a rozhovory se zaměstnanci a ředitelem call centra.

Cílem tohoto projektu je zvýšení celkové motivace zaměstnanců call centra a pozitivního ovlivňování jejich spokojenosti. Na základě těchto faktorů má být snížena celková fluktuace zaměstnanců v prodejních a servisních týmech tohoto call centra, která za poslední 3 roky dosahovala vysokých hodnot.

Zavedení tohoto projektu nebo některých jeho částí přinesou pozitivní vlivy na produktivitu práce zaměstnanců a efektivnější plnění stanovených cílů call centra. Pro vedení call centra je hlavním přínosem skutečnost, že zavedení tohoto projektu nebo jeho částí nepřinese výrazné zvýšení měsíčních nákladů, a tudíž by mělo být dosaženo zvýšení motivace i bez výrazných finančních investic.

Aby mohl být projekt i do budoucna rozvíjen a úroveň motivace měla rostoucí charakter a tendenci, je třeba získávat od zaměstnanců pravidelnou zpětnou vazbu a názory na stávající situaci v call centru.

Výdaje, které ve spojení s projektem nebo jeho částmi budou ze strany call centra KB, a.s. ve Zlíně vynaloženy, se navrátí v efektivitě zaměstnanců, kterou by měl tento projekt aktivně podpořit.

Pozitivní je dále také skutečnost, že se zvýšením efektivity a produktivity zaměstnanců by se mělo také zrychlit tempo práce a tím pádem také pokrytí více marketingových požadavků ze strany Komerční banky, a.s. ve Zlíně.

Na pravidelných společných schůzích celého vedení call centra, kterého se zúčastňují všichni teamleadeři prodejních a servisních týmů na vedlejším i hlavním pracovním poměru, je třeba pravidelně věnovat pozornost získávání zpětné vazby na stávající motivaci zaměstnanců v TC. Zcela jistě doporučuji provádět pravidelné dotazníkové šetření, které bylo i nyní podkladem pro vytvoření tohoto projektu. Ideální frekvencí pro dotazníkové šetření je při daném počtu zaměstnanců pololetní interval.

Doporučuji tedy provádět dotazníkové šetření každého půl roku pro získávání kvalitní a aktuální zpětné vazby z řad zaměstnanců jak na vedlejším, tak také na hlavním pracovním poměru.

Dle nastavených kritérií a názorů ze strany vedení call centra KB, a.s. ve Zlíně by projekt zcela jistě měl přispět ke zvýšení motivace, zvýšení produktivity práce a snížení míry fluktuace zaměstnanců.

10 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Výstupem této diplomové práce je projekt zvýšení motivace zaměstnanců, kteří působí na pozicích prodejních a servisních týmů v call centru společnosti KB, a.s. ve Zlíně. Projekt byl navržen na základě poznatků získaných při zpracování teoretické a analytické části diplomové práce.

Cílem tohoto projektu je navržení kroků a opatření, které odstraní problémové oblasti a faktory, které nepříznivě ovlivňují současnou motivaci zaměstnanců. Úmyslem zlínského call centra společnosti KB, a.s., které je zadavatelem tématu této diplomové práce, je účelněji motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a efektivnějšímu dosahování cílů společnosti.

Požadavkem call centra KB, a.s. ve Zlíně bylo také to, aby byl projekt jednoduchý pro svou implementaci a hlavně, aby nebyl finančně náročný. Z tohoto důvodu nebyly součástí projektu návrhy, které zahrnovali vysoké finanční investice.

V rámci návrhu tohoto projektu doporučuji také provádění pravidelného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pro pravidelnou zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců, kteří se touto cestou mohou vyjadřovat ke své aktuální spokojenosti s motivací a odměnami, které jim za jejich pracovní výkony náleží.

Doporučuji tedy nezůstávat pouze u kvantitativního a kvalitativního výzkumu, který byl v rámci analytické části proveden. Stejně jako zaměstnanci získávají zpětnou vazbu od svých vedoucích, je důležité, aby teamleadeři a vedení call centra získávali pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Hlavní náplní projektové části je navržení celé metodiky systému motivace zaměstnanců. Byly stanoveny problémové oblasti, ke kterým se zaměstnanci vyjádřili v nejvyšší míře negativně. Poté byla navržena možná řešení těchto problémových a nepříznivých faktorů a také bylo přihlédnuto k požadavkům a přáním samotných zaměstnancům call centra KB, a.s. ve Zlíně.

Problém v oblasti čistoty pracovního prostředí lze odstranit efektivnější politikou zásobování hygienickými a drogistickými potřebami. Oblast zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance na vedlejším pracovním poměru lze posílit pořádáním teambuildingových a společenských týmových akcí, dále také častějším odměňováním formou stravenek Gastro pass a víceúčelovými poukázkami Flexi pass od společnosti Sodexo.

V rámci projektu byl také sestaven časový harmonogram celého projektu, dále pak provedena nákladová a riziková analýza. Náklady na zavedení zkušební fáze projektu byly vyčísleny na CZK 6.650. Projekt bude spuštěn ve zkušební verzi přibližně od 01. 07. 2013.

Nejvyšší přínos projektu spatřuju v úsilí orientovaném na zvýšení motivace zaměstnanců a tím snížení aktuálně vysoké fluktuace na hlavním i vedlejším pracovním poměru.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti KB, a.s. Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který povede ke zvýšení motivace zaměstnanců zlínského call centra, ke zvýšení jejich pracovního výkonu a efektivnějšímu dosahování stanovených cílů společnosti KB, a.s. ve Zlíně.

Tato práce byla rozdělena na tři části – část teoretickou, praktickou a projektovou.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. V teoretické části byl nejprve popsán motivační proces, následně byly zmíněny moderní trendy v oblasti motivace zaměstnanců a závěr teoretické části byl věnován motivačnímu programu a jeho struktuře.

Praktická část byla zaměřena na analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v call centru ve Zlíně a popsání jeho předností a nedostatků, dále pak formulování oblastí, které negativně ovlivňují motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkony. Tohoto bylo dosaženo kvalitativním výzkumem (rozhovory) se zaměstnanci a kvantitativním výzkumem (dotazníkové šetření) mezi zaměstnanci. Výsledky těchto výzkumů byly podkladem pro projektovou část a detailní návrhy na odstranění negativních oblastí, které mají nepříznivý dopad na motivaci zaměstnanců.

Výzkumy (kvalitativní i kvantitativní) ukázaly, že zlínské call centrum společnosti KB, a.s. nemá jasně daný a ucelený motivační systém, a že je velmi výrazný názorový rozdíl mezi zaměstnanci, kteří jsou v call centru zaměstnání na hlavním pracovním poměru a mezi zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na vedlejším pracovním poměru. Nespokojenost zaměstnanců byla vyjádřena zejména v oblasti čistoty pracovního prostředí, poskytování zaměstnaneckých výhod na vedlejším pracovním poměru a finančního ohodnocení za pracovní výkony.

S ohledem na názory, mínění, přání a vyjádření zaměstnanců byly v projektové části formulovány kroky pro odstranění negativních příčin, které mají nepříznivý vliv na motivaci zaměstnanců.

Jednalo se o zkvalitnění hygienického zázemí pracovního prostředí call centra KB, a.s. ve Zlíně, teambuildingy a stmelovací (eventové) akce, či návrhy na přehodnocení zaměstnaneckých výhod pro vedlejší pracovní poměr.

V závěru projektové části jsou zhodnocena možná rizika související s přijetím projektu a navržena opatření na jejich případnou eliminaci. Náklady spojené se zavedením projektu byly vyčísleny na částku CZK 6.650.

Dále byla provedena také časová analýza projektu, ze které vyplynulo, že pro implementaci a zavedení projektu bude ideální období letního provozu call centra KB, a.s. ve Zlíně, kdy je omezena zaměstnanecká kapacita pro provoz call centra, ideálně tedy od 01. 07. 2013. Byly také uvedeny přínosy spojené s realizací navrhovaného projektu.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, M., 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEAM, B. T. a J. MCFADDEN, 2001. *Employee benefits*. 6th ed. Chicago, IL: Real Estate Education. 711 p. ISBN 07-931-3960-0.

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

BLÁHA, J., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYTRT, Z.; P. STAŇKOVÁ a L. TOMANCOVÁ, 2007. *Manažerská etika: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 126 s. ISBN 978-80-7318-645-6.

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Grada. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREGAR, A., 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, J., 2000. *ABC praktické personalistiky: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. a J. KLEIBL, 2005-2006. *Personální řízení 2*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. 2 sv. (136, 93 s.). ISBN 80-245-0960-12.

MACHÁČEK, I., 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-201-1.

MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerské psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NIGEL H., G. ROCHE a R. ALLEN, 2007. *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent. ISBN 978-095-5416-118.

PELC, V., 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. 233 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-807-2017-546.

PORVAZNÍK, J. a J. LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: IRIS. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

URBAN, J., 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Oeconomica. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

ZAHRÁDKOVÁ, E., 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál. 173 s. ISBN 80-736-7042-9.

Seriálové zdroje

JÍLEK, L., 07/2007. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců.* Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů. s. 27-44. ISSN 1213-8878.

KAJZAR, P., 12/2008. *Jak motivovat zaměstnance ve společnostech: Motivace X stimulace.* Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů. s. 14-16. ISSN 1213-8878.

Internetové zdroje

BUSINESSINFO, © 2012. *Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupný z WWW:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>.

HÁJEK, M., 2012. *Teorie motivace X, Y a Z* [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/379-motivace.html>.

BĚŤÁK, J., 2010. *Employee benefits* [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupný z WWW: <http://www.spcr.cz/files/vyzkum.pdf>.

KOMERČNÍ BANKA, A.S., © 2012. *O bance* [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupný z WWW: <http://kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>.

MĚŠEC, © 2009. *Moderní nástroj efektivní motivace zaměstnanců* [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z WWW: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/moderni-nastroj-efektivni-motivace-zamestnancu/>.

NĚMEČKOVÁ, I., 2009. *Motivace a stabilizace v době krize* [online]. [cit. 2012-12-28]. Dostupný z WWW: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-38703190-motivace-a-stabilizace-zamestnancu-v-dobe-krize>.

NOVOTNÝ, P., 2012. *Zaměstnanecké benefity netáhnou, lidé upřednostňují více volna* [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/benefity-netahnou-zamestnanci-chteji-volno-fe8-/ekonomika.aspx?c=A120320_183853_ekonomika_ert>.

ŘÍHOVÁ, I., 2009. *Motivace a odměňování – Řízení výkonnosti* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupný z WWW: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/rizeni-vykonu-zamestnancu/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm>.

SODEXO, © 2013. *Chci pouze stravenky* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupný z WWW: <http://cz.benefity.sodexo.com/stravenky>.

TICKET BENEFITS CARD, © 2007. *Co je to Ticket Benefits?* [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupný z WWW: <http://www.ticket-benefits-card.cz/ticket-benefits>.

ZIKMUND, M., 2010. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. [cit. 2012-12-20]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

ZRCADLO.BLOGSPOT, © 2008. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z WWW: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

Interní zdroje

Interní zdroje a dokumenty call centra společnosti Komerční banka, a.s., 2012.

Interview se zaměstnanci call centra společnosti Komerční banka, a.s., 2012-2013.

Interview s vedením call centra společnosti Komerční banka, a.s., 2012-2013.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HPP	Hlavní pracovní poměr
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
KB	Komerční banka, a.s.
SWOT	Analýza silných (Strengths), slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) společnosti
TC	Telefonní centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb (Zrcadlo.blogspot, © 2008)..... 15
Obr. 2. Předplacená karta společnosti Ticket Benefits (Měšec, © 2009)..... 25
Obr. 3. Logo společnosti KB, a.s. (Komerční banka, a.s., 2012) 36
Obr. 4. Mapové znázornění rozmístění call center společnosti KB, a.s. (Interní zdroje a dokumenty, 2012) 38
Obr. 5. Organizační struktura TC Zlín (Interní zdroje a dokumenty, 2012) 43
Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců na HPP k 31. prosinci daného sledovaného roku (Vlastní zpracování) 44
Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců na DPČ vždy k 31. prosinci daného roku (Vlastní zpracování)..... 45
Obr. 8. Míra fluktuace call centra Zlín společnosti Komerční banky, a.s. (Vlastní zpracování)..... 46
Obr. 9. Grafické vyhodnocení struktury zaměstnanců call centra z pohledu jejich pohlaví na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 54
Obr. 10. Grafické vyhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím a pracovními podmínkami na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 55
Obr. 11. Grafické vyhodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením a mzdami na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 56
Obr. 12. Grafické znázornění poskytovaných stimulačních faktorů zaměstnancům na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 57
Obr. 13. Grafické znázornění preference zaměstnaneckých benefitů mezi zaměstnanci na HPP (Vlastní zpracování) 57
Obr. 14. Grafické vyhodnocení spokojenosti se stávajícími zaměstnaneckými výhodami a benefity na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování) 58
Obr. 15. Grafické vyhodnocení srozumitelnosti jednotlivých pokynů, úkolů, cílů a důležitých informací mezi zaměstnanci na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování) 59
Obr. 16. Grafické vyhodnocení sdílení důležitých informací mezi vedením a zaměstnanci na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 60
Obr. 17. Grafické vyhodnocení názorů zaměstnanců na uznání vedoucích na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo) (Vlastní zpracování)..... 61

Obr. 18. Grafické vyhodnocení názorů zaměstnanců na pravidelné koučinky, briefy, týmové porady a hodnocení vedoucích na DPČ (vlevo) a HPP (vpravo). (Vlastní zpracování) 61
Obr. 19. Vzor stravenky Gastro pass od společnosti Sodexo (Sodexo, © 2013) 73
Obr. 20. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování) 78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity zaměstnavateli v ČR (Vlastní zpracování) 26
Tab. 2. Nejhodnotnější zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců v ČR (Vlastní zpracování) 26
Tab. 3. SWOT analýza call centra společnosti KB, a.s. (Vlastní zpracování) 40
Tab. 4. Matematický model SWOT analýzy (Vlastní zpracování) 41
Tab. 5. Návratnost distribuovaných dotazníků (Vlastní zpracování) 52
Tab. 6. Vyjádření očekávaných a skutečných hodnot pro verifikaci stanovených výzkumných hypotéz (Vlastní zpracování) 62
Tab. 7. Možnosti pro pořádání teambuildingů ve Zlíně a jeho okolí (Vlastní zpracování) 71
Tab. 8. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování) 77
Tab. 9. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na zvýšení motivace prodejních a servisních týmů call centra společnosti KB, a.s. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování) 78
Tab. 10. Náklady na jednotlivá opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců call centra Zlín (Vlastní zpracování) 79
Tab. 11. Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika (Vlastní zpracování) 83

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro zaměstnance call centra v pracovním poměru „HLAVNÍ PRACOVNÍ POMĚR“

P II Dotazník pro zaměstnance call centra v pracovním poměru „DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI“

P III Grafická interpretace realizovaného dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE CALL CENTRA V PRACOVNÍM POMĚRU „HLAVNÍ PRACOVNÍ POMĚR“

Vážení kolegové,

jmenuji se Filip Grünwald a jsem studentem Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma *„Projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a.s.“*. V rámci zpracování praktické a části bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako zdroj informací pro řešení výše uvedené problematiky.

Instrukce: Není-li stanoveno jinak, pak u každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem **pouze jednu** odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou sloužit pro studijní účely při zpracovávání mé diplomové práce a mohou pomoci k budoucímu zvýšení motivace ve Vašem pracovním prostředí.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Filip Grünwald

f.grunwald@seznam.cz

1. Jak jste spokojen/a s pracovní náplní Vaší pozice v call centru?

☐ spokojen/a ☐ spíše spokojen/a

☐ spíše nespokojen/a ☐ nespokojen/a

1a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše nespokojen/a“* nebo *„nespokojen/a“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

2. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování, sociální zařízení) na Vašem pracovišti?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

2a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

3. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své pracovní pozice?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

3a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

4. Jaké stimulační faktory jsou na Vašem pracovišti využívány? (<u>zvolte libovolný počet možností</u>)

☐ stravenky/příspěvek na stravování

☐ poukázky na různá využití (sportovní, kulturní, např. flexi pass apod.)

☐ podílení se na rozhodování

☐ zvýhodněné ceny bankovních produktů a služeb

☐ možnost vzdělávání a osobní rozvoj

☐ příspěvek na penzijní připojištění

☐ finanční prémie

☐ jiné:……

5. Považujete některý z využívaných faktorů za zbytečný?

☐ ano, který? ……

☐ ne

6. Který z využívaných faktorů je pro Vás naopak nejdůležitější? (uveďte prosím jeden z faktorů)

……

7. Jste s poskytovanými faktory spokojen/a?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

7a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

8. Motivují Vás vybrané faktory k vyšším pracovním výkonům?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

8a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

9. Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulu byste preferoval/a?

☐ finanční forma odměny

☐ nefinanční forma odměny

10. Jsou pokyny, úkoly, cíle kampaní a důležité informace potřebné pro výkon Vašeho zaměstnání vždy srozumitelné?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

11. Jste spokojen/a se sdílením těchto důležitých informací?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

11a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše ne“* nebo *„ne“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

12. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které Váš zaměstnavatel poskytuje?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

13. Důvodem pro práci ve Vašem současném pracovišti jsou pro Vás: (<u>vyberte prosím maximálně 3 možnosti</u>)

☐ finanční ohodnocení (mzda, prémie, finanční bonusy)

☐ přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti

☐ jistota zaměstnání

☐ pracovní doba

☐ pracovní prostředí

☐ reputace organizace

☐ možnost kariérního rozvoje

☐ jiné:……

14. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
a) Mé platové ohodnocení odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.	☐	☐	☐	☐
b) Ke své práci mám k dispozici všechny pracovní prostředky, které potřebuji.	☐	☐	☐	☐
c) Pracovní kolektiv na mne působí pozitivně a v případě potřeby mi poskytne cenné profesní rady a informace.	☐	☐	☐	☐
d) Můj vedoucí pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve společnosti.	☐	☐	☐	☐
e) Můj vedoucí umí ocenit mou práci.	☐	☐	☐	☐
f) Podpora mého vedoucího (koučinky, briefy, týmové porady, hodnocení od vedoucího) mi pomáhá plnit pracovní úkoly.	☐	☐	☐	☐

15. Vaše názory a další připomínky k oblasti motivace na Vašem pracovišti?

……

……

……

Doplňující otázky

16. Jak dlouho jste zaměstnán/a v call centru společnosti Komerční banka, a.s.?

……..

17. Vaše pohlaví:

☐ žena ☐ muž

18. Váš věk:

☐ 18 – 22 let ☐ 23 – 27 let

☐ 28 – 32 let ☐ 33 – 37 let

☐ 38 a více let

19. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ středoškolské bez maturity
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE CALL CENTRA V PRACOVNÍM POMĚRU „DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI“

Vážení kolegové,

jmenuji se Filip Grünwald a jsem studentem Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma *„Projekt zvýšení motivace prodejních a servisních týmů v call centru společnosti Komerční banka, a.s.“*. V rámci zpracování praktické části bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako zdroj informací pro řešení výše uvedené problematiky.

Instrukce: Není-li stanoveno jinak, pak u každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem **pouze jednu** odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou sloužit pro studijní účely při zpracovávání mé diplomové práce a mohou pomoci k budoucímu zvýšení motivace ve Vašem pracovním prostředí.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Filip Grünwald
f.grunwald@seznam.cz

1. Jak jste spokojen/a s pracovní náplní Vaší pozice v call centru?

☐ spokojen/a ☐ spíše spokojen/a

☐ spíše nespokojen/a ☐ nespokojen/a

1a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše nespokojen/a“* nebo *„nespokojen/a“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

2. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování, sociální zařízení) na Vašem pracovišti?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

2a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše ne“* nebo *„ne“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

3. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své pracovní pozice?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

3a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše ne“* nebo *„ne“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

4. Jaké stimulační faktory jsou na Vašem pracovišti využívány? (<u>zvolte libovolný počet možností</u>)

☐ stravenky/příspěvek na stravování

☐ poukázky na různá využití (sportovní, kulturní apod.)

☐ podílení se na rozhodování

☐ zvýhodněné ceny bankovních produktů a služeb

☐ možnost vzdělávání a osobní rozvoj

☐ příspěvek na penzijní připojištění

☐ finanční prémie

☐ jiné: …….

5. Považujete některý z využívaných faktorů za zbytečný?

☐ ano, který? …….

……

☐ ne

6. Jste s poskytovanými faktory spokojen/a?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

6a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

7. Motivují Vás vybrané faktory k vyšším pracovním výkonům?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

7a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „*spíše ne*“ nebo „*ne*“, uveďte prosím důvod.

……

……

……

8. Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulu byste preferoval/a?

☐ finanční forma odměny

☐ nefinanční forma odměny

9. Jsou pokyny, úkoly, cíle kampaní a důležité informace potřebné pro výkon Vašeho zaměstnání vždy srozumitelné?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

10. Jste spokojen/a se sdílením těchto důležitých informací?

☐ ano ☐ spíše ano

☐ spíše ne ☐ ne

10a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a *„spíše ne“* nebo *„ne“*, uveďte prosím důvod.

……

……

……

11. Důvodem pro Vaše působení v současném pracovišti jsou pro Vás: (<u>vyberte prosím maximálně 3 možnosti</u>)

☐ finanční ohodnocení (mzda, prémie, finanční bonusy)

☐ přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti

☐ jistota zaměstnání

☐ pracovní doba

☐ pracovní prostředí

☐ reputace organizace

☐ možnost získání odborné praxe

☐ jiné:……

12. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky:

	ano	**spíše ano**	**spíše ne**	**ne**
a) Působení v call centru Komerční banky mi poskytuje kariérní rozvoj pro budoucí profesní uplatnění.	☐	☐	☐	☐
b) Díky flexibilní pracovní době mi Komerční banka, a.s. umožňuje sladění soukromého i pracovního života.	☐	☐	☐	☐
c) Pracovní kolektiv na mne působí pozitivně a v případě potřeby mi poskytne cenné profesní rady a informace.	☐	☐	☐	☐

d) Můj vedoucí pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve společnosti.	☐	☐	☐	☐
e) Můj vedoucí umí ocenit mou práci.	☐	☐	☐	☐
f) Podpora mého vedoucího (koučinky, briefy, týmové porady, hodnocení od vedoucího) mi pomáhá plnit pracovní úkoly.	☐	☐	☐	☐

13. Z následujících dvojic faktorů vyberte prosím zakroužkováním vždy jednu, která by Vás více motivovala k práci a lepším pracovním výkonům.

poukázka flexi pass **X** finanční prémie ke mzdě

možnost delší pracovní přestávky **X** pochvala a uznání za strany vedení

sdílení informací prostřednictvím mailové pošty **X** sdílení informací prostřednictvím briefů

dlouhodobé působení na jedné kampani **X** pravidelné střídání kampaní při mé práci

hodnocení hovorů náslechy s vedoucím **X** hodnocení hovorů zpětně papírovou formou

14. Vaše názory a další připomínky k oblasti motivace na Vašem pracovišti?

……

……

……

Doplňující otázky

15. Jak dlouho jste zaměstnán/a v call centru společnosti Komerční banka, a.s.?

……

16. Vaše pohlaví:

☐ žena ☐ muž

17. Váš věk:

☐ 18 – 22 let ☐ 23 – 27 let

☐ 28 – 32 let ☐ 33 – 37 let

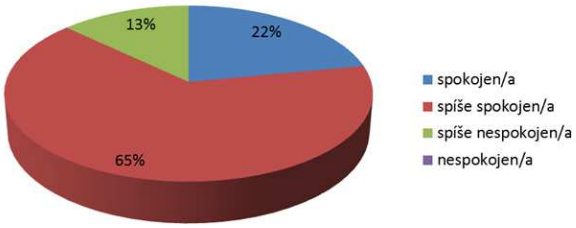
☐ 38 a více let

18. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

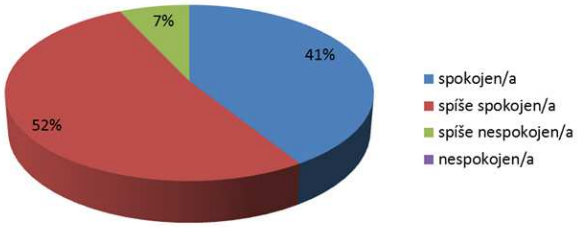
- ☐ základní
- ☐ středoškolské bez maturity
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

PŘÍLOHA P III: GRAFICKÁ INTERPRETACE REALIZOVANÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

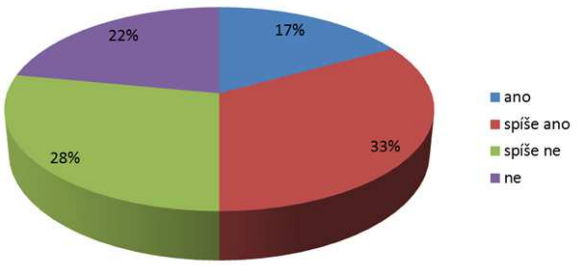
Jak jste spokojen/a s pracovní náplní Vaší pozice v call centru?



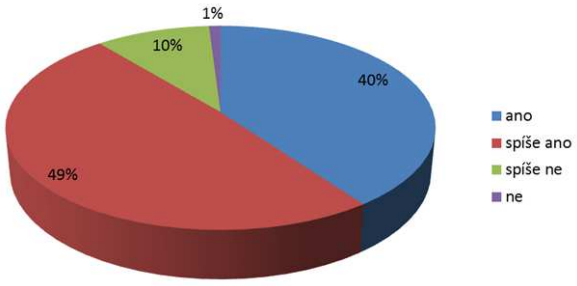
Jak jste spokojen/a s pracovní náplní Vaší pozice v call centru?



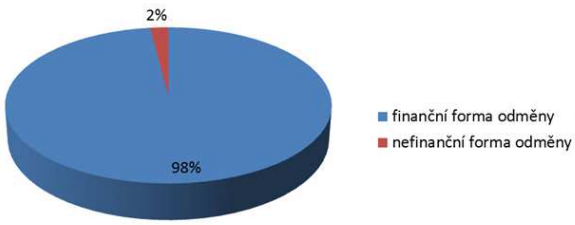
Motivují Vás vybrané faktory k vyšším pracovním výkonům?



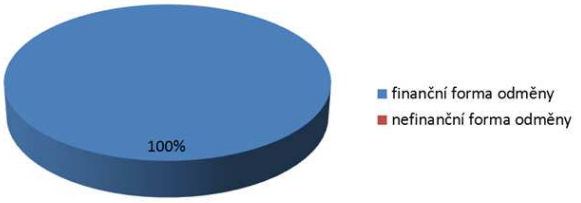
Motivují Vás vybrané faktory k vyšším pracovním výkonům?



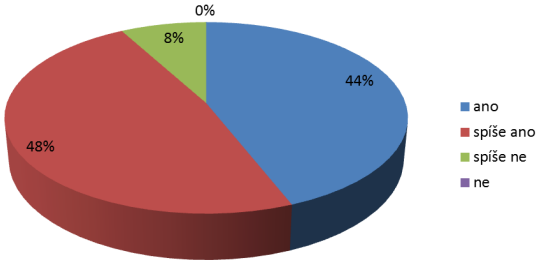
Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulu byste preferoval/a?



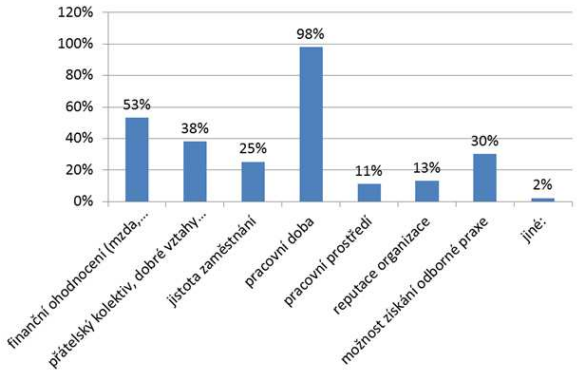
Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulu byste preferoval/a?



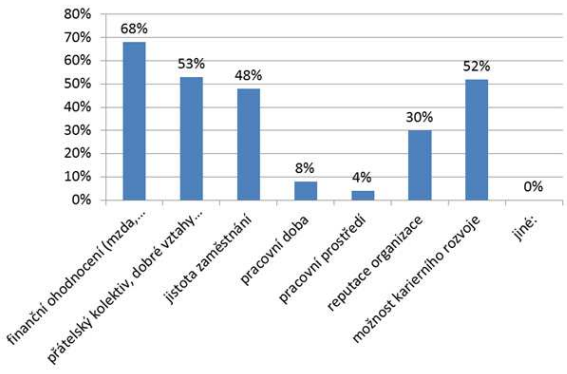
Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které Váš zaměstnavatel poskytuje?



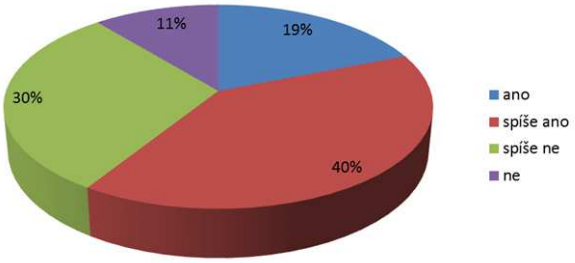
Důvodem pro Vaše působení v současném pracovišti jsou pro Vás:



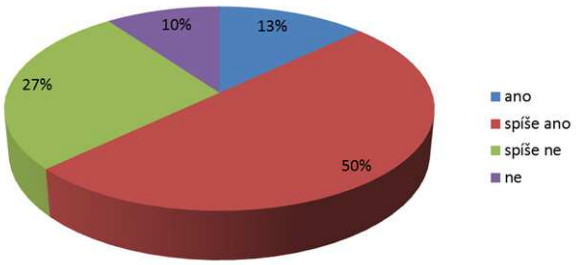
Důvodem pro Vaše působení v současném pracovišti jsou pro Vás:



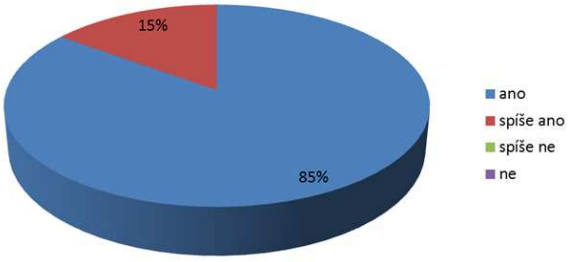
Působení v call centru Komerční banky mi poskytuje kariérní rozvoj pro budoucí profesní uplatnění.



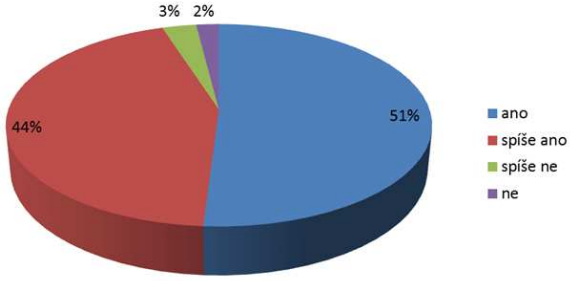
Mé platové ohodnocení odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávám.



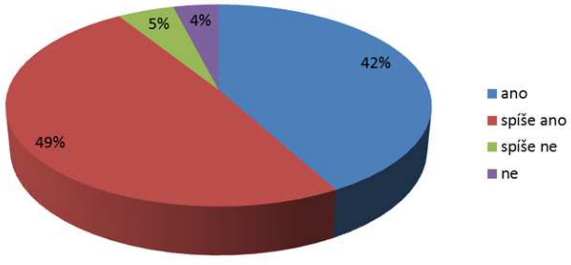
Díky flexibilní pracovní době mi Komerční banka, a.s. umožňuje sladění soukromého i pracovního života.



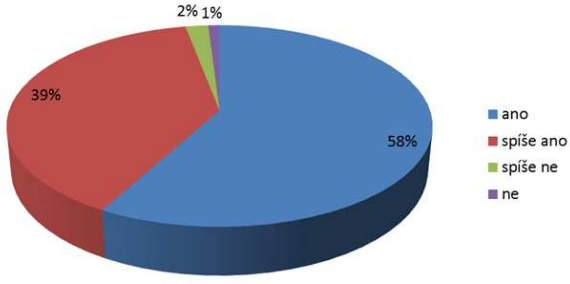
Ke své práci mám k dispozici všechny pracovní prostředky, které potřebuji.



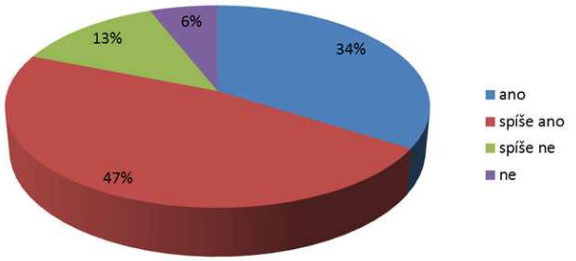
Pracovní kolektiv na mne působí pozitivně a v případě potřeby mi poskytne cenné profesní rady a informace.



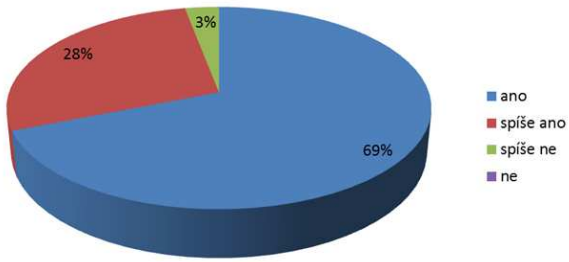
Pracovní kolektiv na mne působí pozitivně a v případě potřeby mi poskytne cenné profesní rady a informace.



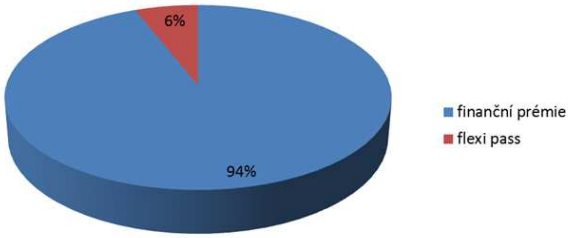
Můj vedoucí pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve společnosti.



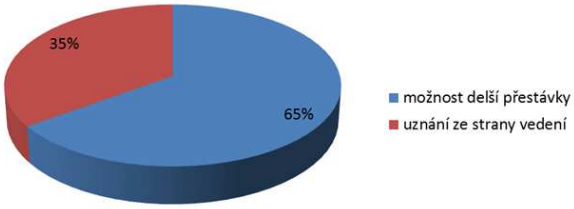
Můj vedoucí pravidelně informuje všechny zaměstnance o dění ve společnosti.



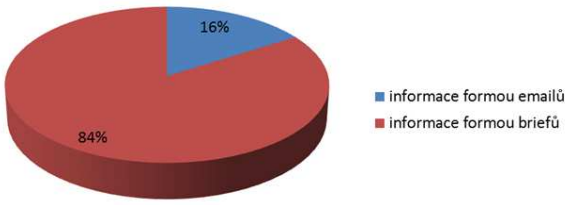
flexi pass x finanční prémie



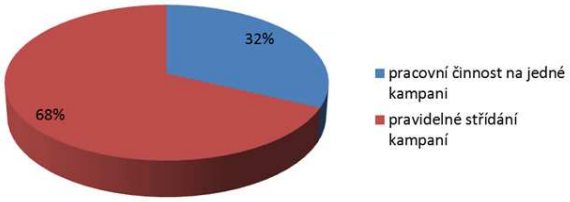
možnost delší přestávky x uznání ze strany vedení



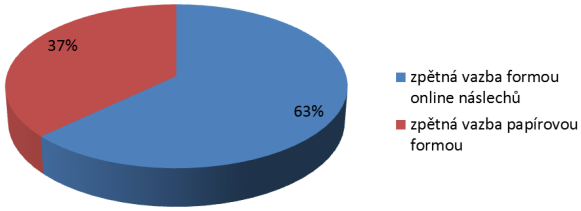
informace formou emailů x informace formou briefů



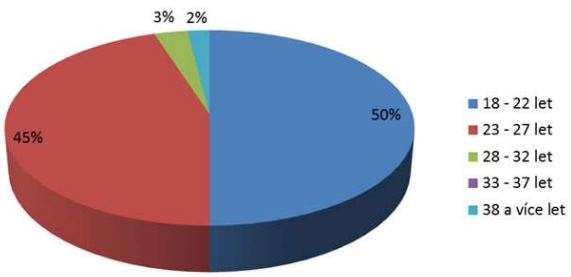
pracovní činnost na jedné kampani x pravidelné střídání kampaní



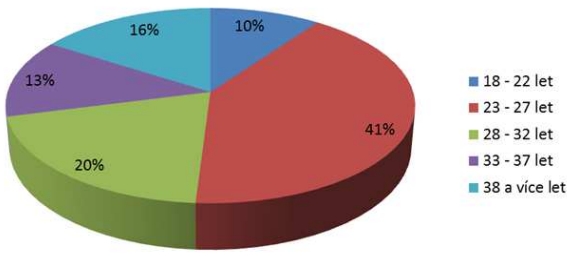
zpětná vazba formou online náslechů x zpětná vazba papírovou formou



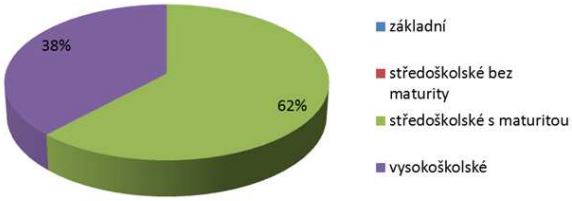
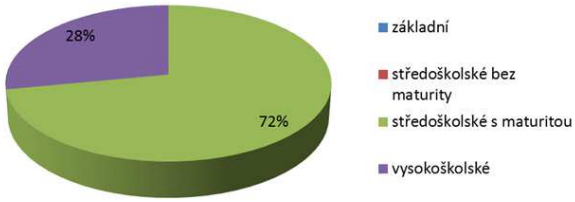
Váš věk:



Váš věk:



Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:



Vaše nejvyšší ukončené vzdělání: